

Die strategische Bedeutung der Personal- entwicklung für den LVR-Klinikverbund

11. KTQ-Forum 2011

Berlin, 24.09.2011

Norbert Klein

Agenda

- 1. Allgemeine Informationen**
- 2. Strategie und Steuerung**
- 3. Die Personalentwicklung**

Agenda

- 1. Allgemeine Informationen**
- 2. Strategie und Steuerung**
- 3. Die Personalentwicklung**



LVR-Klinik
Bedburg-Hau



LVR-Klinikum
Düsseldorf



LVR-Klinikum
Essen



LVR-Klinik Viersen



LVR-Klinik
Langenfeld



LVR-Klinik für
Orthopädie Viersen



LVR-Klinik Köln



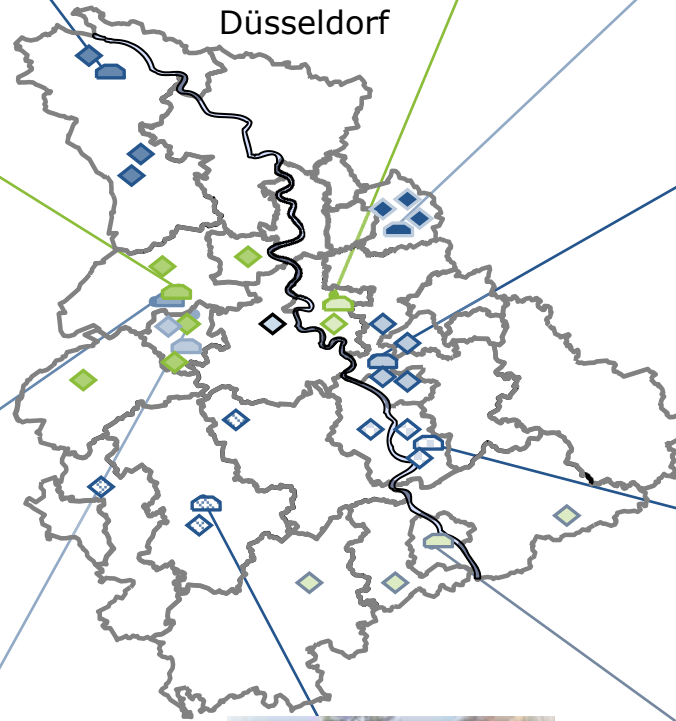
LVR-Klinik Mönchengladbach



LVR-Klinik Düren



LVR-Klinik Bonn



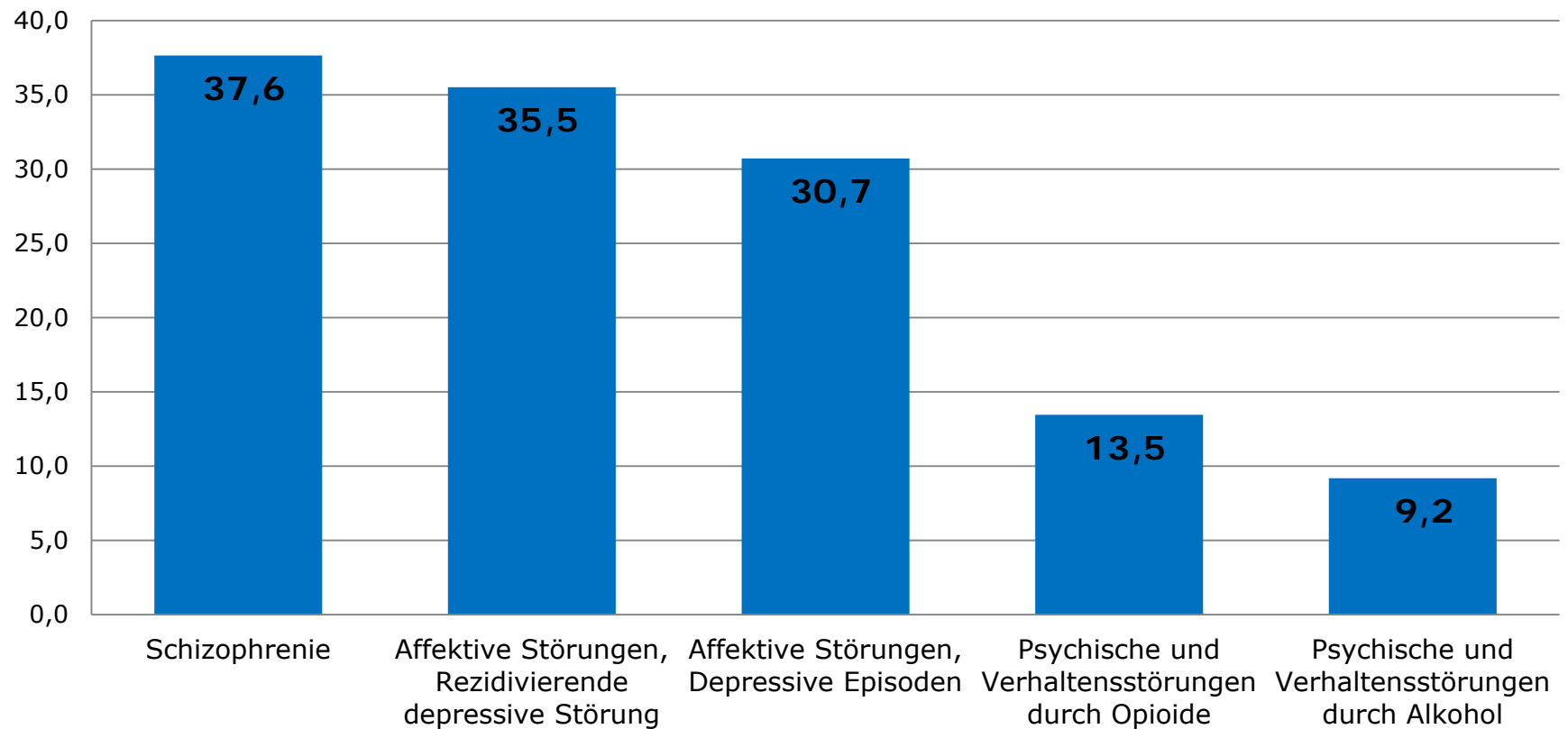
Merkmale des LVR-Klinikverbundes

- Öffentlich-rechtliche Trägerschaft
- Wie Eigenbetriebe geführt
- (Re-) Zertifizierung nach KTQ

Leistungsdaten 2010

➤ Betten und Plätze davon Plätze teilstationär	6.080 729
➤ Fallzahlen davon teilstationär	56.592 5.583
➤ Berechnungstage insgesamt davon teilstationär	2.050.702 192.950
➤ Ø Verweildauer in Tagen	24,59
➤ Umsatzerlöse Abweichung zum Vorjahr	495 Mio. € + 6 %

Die 5 Hauptdiagnosegruppen und ihre Verweildauer in Tagen (2010)



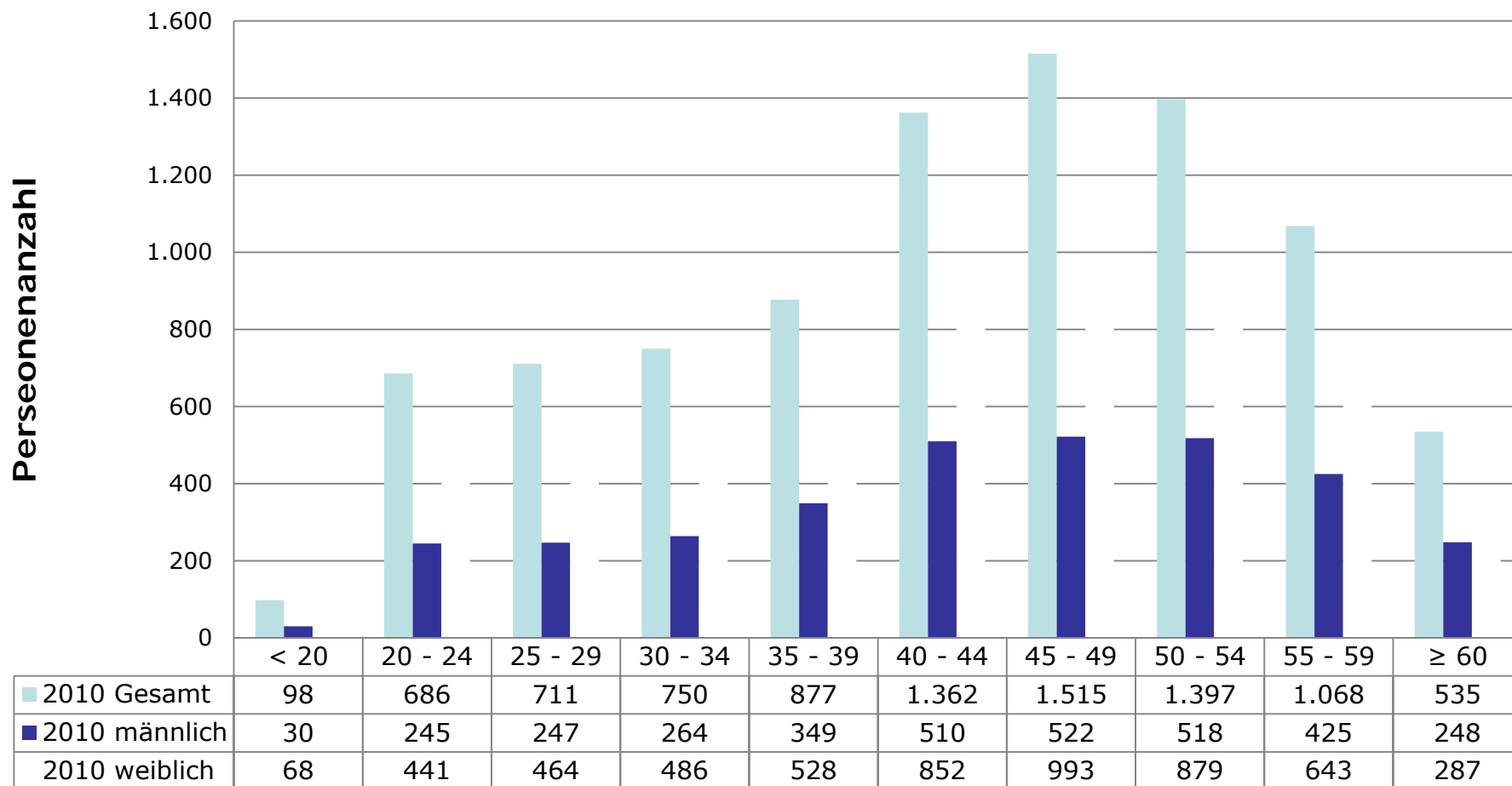
Hintergrund zum Personal (2010)

➤ Personalkosten:	384 Mio. €
➤ Personalkosten / Vollkraft:	58.529 €
➤ Summe Vollkräfte:	6.564
davon Ärztlicher Dienst / Therapie	29 %
davon Pflegedienst	55 %
davon Infrastruktur	15 %
davon Sonstige und Ausbildungsstätten	1 %

Strukturdaten zum Personal (2010)

- Frauen-/ Männerquote: 63 % / 37 %
- Relation Mitarbeiter/ Vollkraft: 8.999 / 6.564
- Altersdurchschnitt insgesamt: 43,10 Jahre
- Fluktuation: 7 %
- Altersteilzeit: 5 %

Altersstruktur im LVR-Klinikverbund (2010)



Handlungsschwerpunkte

- Zuwächse nach Psych-PV, Ausbau Forensik
- Investitionsprogramm i.H.v. ca. 490 Mio. € bis 2014
- Einführung eines neuen Entgeltsystems ab 2013
entsprechend § 17d KHG
- Balanced-Score-Card und Zielvereinbarungen
- Personalentwicklung im Aufbau seit 2009

Agenda

1. Allgemeine Informationen
2. Strategie und Steuerung
3. Die Personalentwicklung

Definition von „Strategie“ (Duden):

Stra | te | gie [*gr.-lat(fr.)*] die.

Strategie ist der „genaue Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“.

Steuerung des LVR-Klinikverbundes

- Strategieworkshop
- Zielvereinbarungen
- Berichtspflicht nach Betriebssatzung
- Regelmäßige Verbundkonferenzen
- Fachforen der Vorstandsmitglieder
- Arbeitskreise und Gremien

Partner des LVR-Klinikverbundes (beispielhaft)

- Vier Krankenhausausschüsse
- Ein Gesundheitsausschuss
- Kostenträger und Kommunen
- Personalvertretungen nach LPVG
- Querschnitte der Trägerverwaltung

Der LVR-Klinikverbund im Veränderungsprozess

- Werden Sie unternehmerischer!
- „Business is local!“

- Beibehaltung der Rechtsform
- Neufassung der Betriebssatzung
- Neufassung der Geschäftsordnung

Agenda

1. Allgemeine Informationen
2. Strategie und Steuerung
3. Die Personalentwicklung

3. Die Personalentwicklung

Drei (provokante) Thesen:

- Fachkräftemangel ist akut vorhanden.
- PE wird (noch) belächelt.
- PE wird (noch) nicht anerkannt.
- PE wird (noch) unterschätzt.

3. Die Personalentwicklung

Drei (kritische) Fragen:

- Ist die PE ein „strategischer“ Partner?
- Hilft die PE die BSC-Ziele zu erreichen?
- Wer ist die PE - wer spricht mit wem über was?

Struktur der Personalentwicklung

- Dezentrale Personalabteilungen
- Personalentwicklung als Stabsstelle

- Arbeitsgruppe Personalentwicklung
- Institut für Training, Beratung und Entwicklung
- LVR-Akademie für seelische Gesundheit

- Dezentrale und zentrale Maßnahmen der PE

Themen der Personalentwicklung (Beispiele)

- Attraktivität des Arbeitgebers „LVR-Klinikverbund“
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (mit Stabsstelle Gender)
- Förderung von Frauen in Führungspositionen
- Einführungstag für neue Führungskräfte (LVR-Akademie)
- Fort- und Weiterbildung | Führungskräftebildung
- Betriebliches Gesundheits- und Eingliederungsmanagement
- Image-Anzeigen für LVR-Klinikverbund bzw. Berufsgruppen
- Stipendienprogramm Medizinstudenten

Spezielle Themen (nicht nur) in der Pflege

- Führung | Kommunikation | Qualifizierung
- Zielvereinbarungen mit Abteilungsleitungen
- Imagekampagnen für den Pflegedienst
- Akquise und Auswahlverfahren | Auslandsanwerbung ?
- Öffentlichkeits- und Lobby-Arbeit (BDK, BAG Psychiatrie u.a.)
- Talentmanagement | Karriereplanung
- Wissensmanagement und Wissenstransfer

BSC-Zielfeld „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

- Der LVR-Klinikverbund ist ein attraktiver Arbeitgeber.
- Das finanzierte Personal ist rekrutiert.
- Führungskräftebildung ist umgesetzt.
- Ein Stipendienprogramm ist etabliert.

- **BSC-Perspektive bis 2015**

Ziele der (verpflichtenden) Führungskräftebildung

- Förderung von Führungskompetenz
- Vermittlung der Steuerungsphilosophie
- Vermittlung der Steuerungsinstrumente
- Verbesserung von Führung und Kommunikation

Zielgruppe der Führungskräftebildung

- Vorstandsmitglieder und Vertretungen
- Chefärztinnen und Chefarzte und Vertretungen
- Abteilungsleitungen Pflege
- Abteilungsleitungen Verwaltung
- Leitungen im therapeutischen Bereich

- (Etwa 260 Personen)
- Außerdem: Führungskräfte-Nachwuchsprogramm

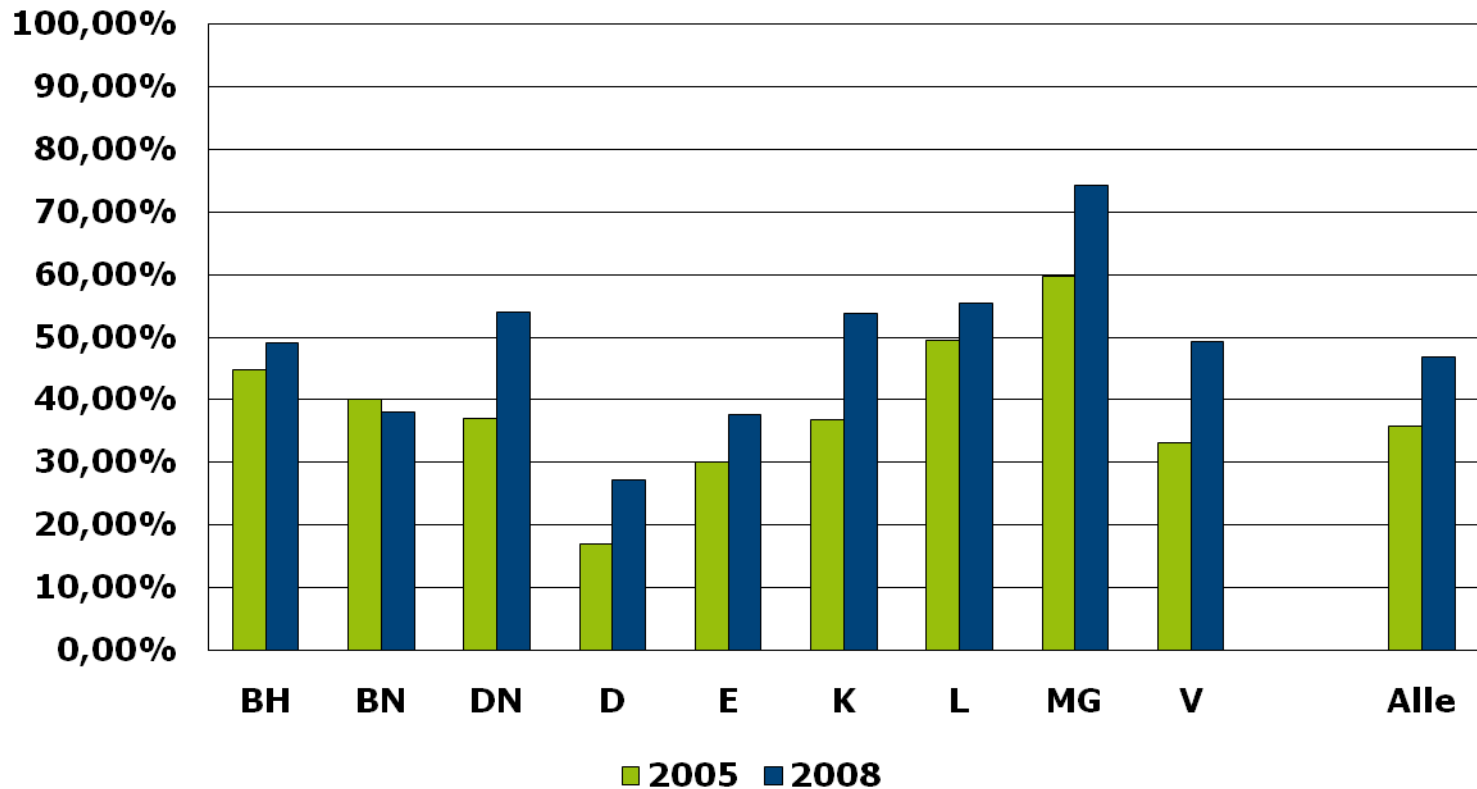
Inhalte der Führungskräftebildung (insg. 14 Tage)

- Instrumente der strategischen Steuerung (BSC, Ziele, Kennzahlen)
- Führungsstile und -instrumente (Zielvereinbarung)
- Mitarbeiterorientierung / Motivation / Delegation
- Veränderungsmanagement (Widerstand und Commitment)
- Individuelle Schulung (4 Tage in zwei Jahren)
- Gruppencoaching (4 halbe Tage)

Verzahnung von Strategie und Personalentwicklung

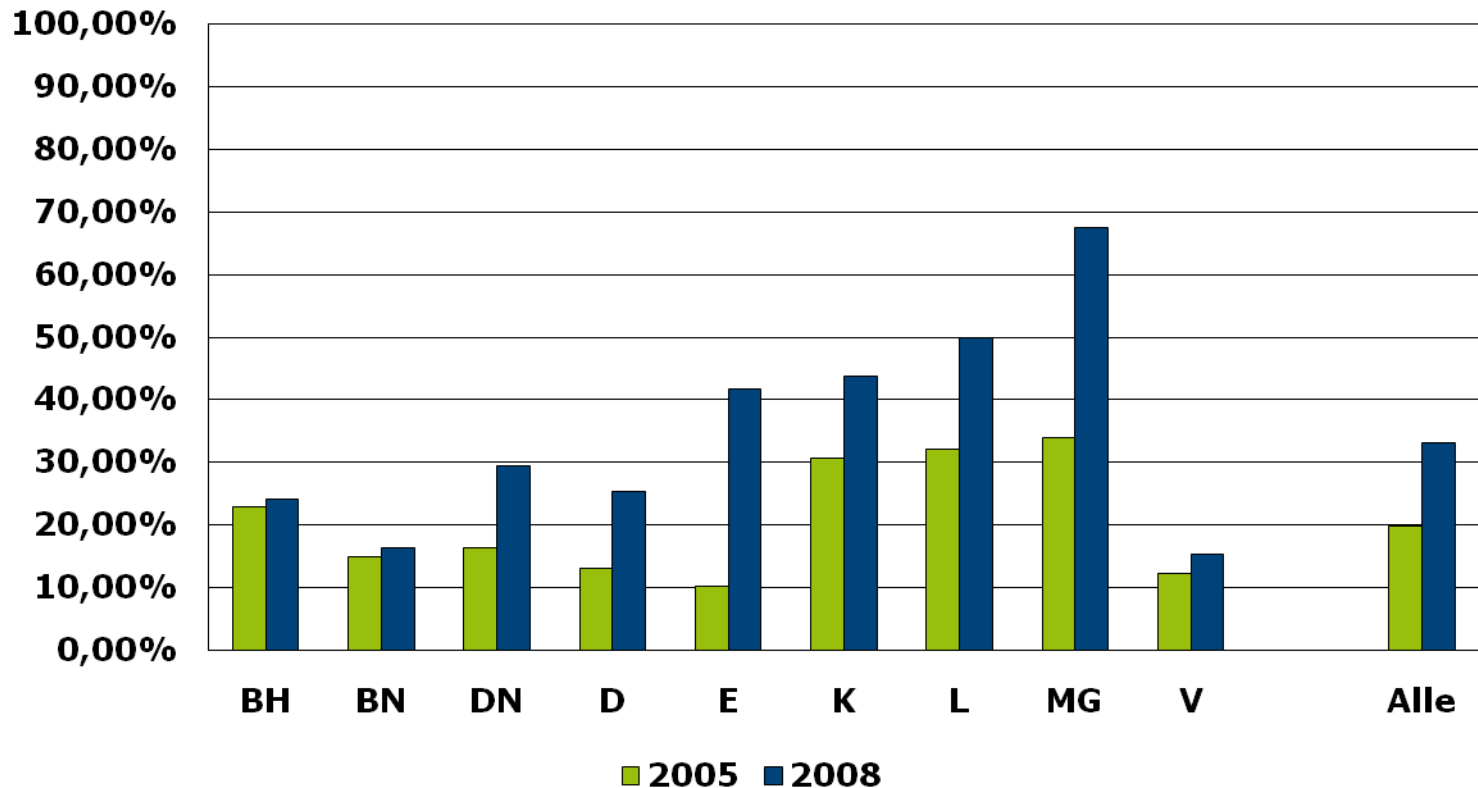
- Vermittlung der Technik und Philosophie
- Konkrete Anwendung der BSC
- Institutionelle Zielvereinbarungen
- Erfolgsabhängige individuelle Zielvereinbarungen
- „Messung“ über Mitarbeiterbefragung

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2005/2008 (Mission/Vision Abteilungsleitung):



Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2005/2008

(Mission/Vision Klinikvorstände):



Gemeinsame Weiterentwicklung des LVR-Klinikverbundes

- Fachlich und qualitativ anerkannt
- Finanziell dauerhaft abgesichert
- Personell bedarfsgerecht ausgestattet
- Organisatorisch lebendig („lernend“)
- Substanziell (investiv) wettbewerbsfähig

- Strategische Steuerung der BSC-Zielfelder

Aktuelle Themen des LVR-Klinikverbundes - neu !!!

- Definition des LVR-Klinikverbundes
- Aufgabenabgrenzung zwischen Träger und Betrieben
- Entwicklung einer mittelfristigen Strategie
- Zielvereinbarungen für die erste und zweite Führungsebene
- Ergebnisse und Konsequenzen aus der dritten Mitarbeiterbefragung

Persönliche Vision 2021 für den LVR-Klinikverbund

- Die Leistungsqualität ist anerkannt.
- Die Strategie wird erfolgreich umgesetzt.
- Die Kommunikation ist konstruktiv und zielorientiert.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert.
- Patientinnen und Patienten sind gut versorgt.

- Personalentwicklung ist verzahnt und wirkt!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt bei weiteren Anfragen:

**Norbert Klein
LVR-Abteilung Personal, Recht und Organisation
Hermann-Pünder-Str. 1, 50663 Köln**

**Tel.: 0221/809-3955
Fax: 0221/8284-1897
Mail: Norbert.Klein@LVR.de**

www.lvr.de