



„Stein für Stein?“ Moderne Aufbauorganisation im Rettungsdienst

Referent: Roman Tillmann

Geschäftsführender Partner

rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH

Hohenroda, 11. November 2016

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH verfügt über mehr als 19 Jahre Erfahrung aus über 1.000 Projekten

Unternehmen und Team



4 Partner und insgesamt 19 Beraterinnen und Berater aus den Bereichen

- Volks- und Betriebswirtschaft
- Sozialpädagogik
- Medizin
- Pflege- und Gesundheitswissenschaften
- Geisteswissenschaften
- Sportwissenschaften

Projekte

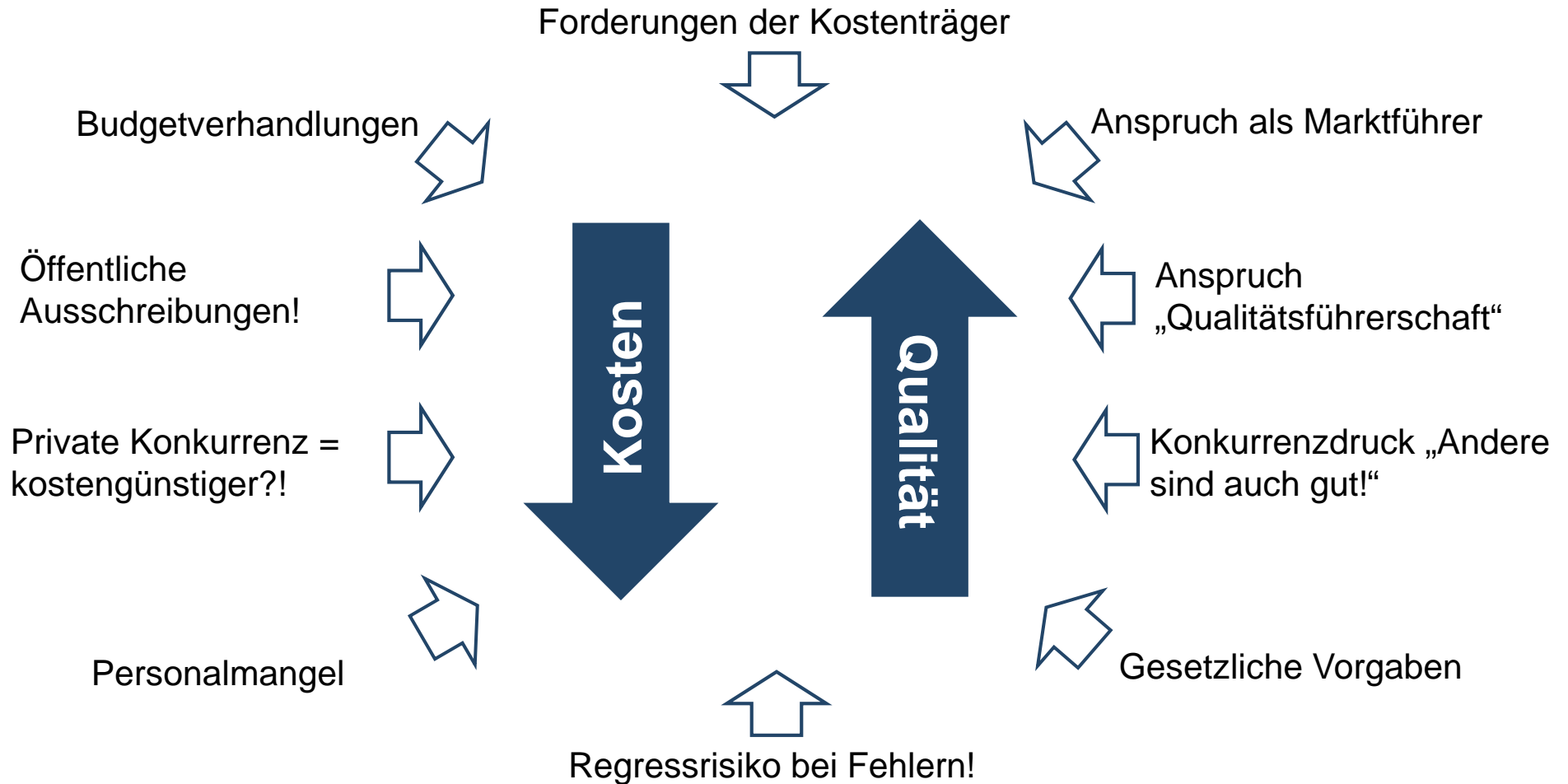
Themenfelder

- Strategie und Marketing
- Organisation und Prozessmanagement
- Steuerung und Controlling
- Restrukturierung und Sanierung
- Interimsgeschäftsführung
- Personal Recruiting Führungspositionen

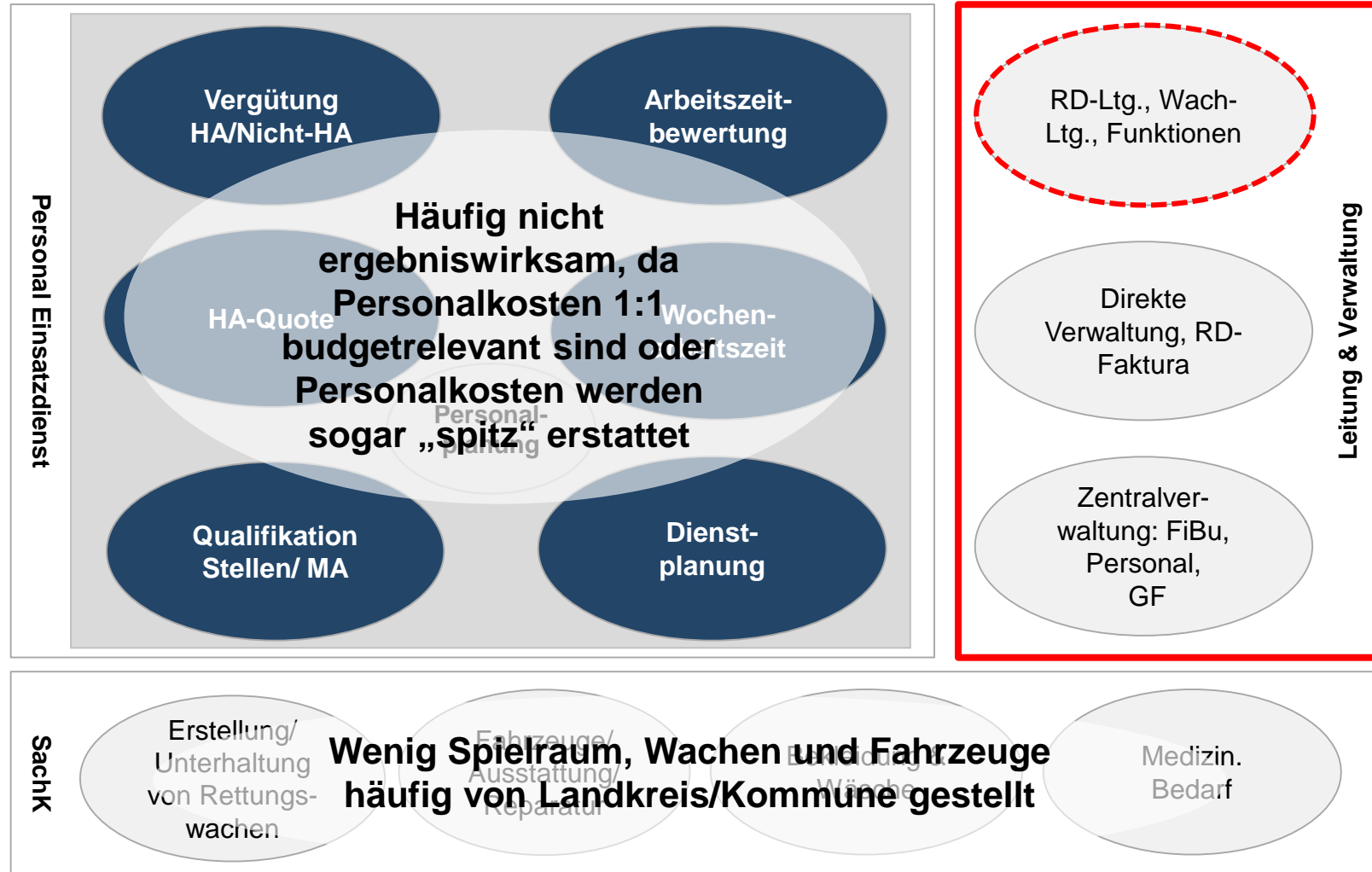
Branchenschwerpunkte

- Komplexträger der Sozial- und Gesundheitswirtschaft
- Hilfsorganisationen
- Rettungsdienste und Feuerwehren
- Städte und Kommunen
- Private Unternehmen
- Altenhilfe
- Kinder- und Jugendhilfe, Bildungsträger
- Behindertenhilfe
- Etc.

Spannungsfeld im Rettungsdienst



An welchen Stellschrauben (Kosten) kann noch gedreht werden?



Kaum Spielraum für „Spitzerstattung“, Einsparungen i.d.R. voll ergebniswirksam

Bericht von Projekten zur Optimierung der Aufbauorganisation in hessischen DRK-Rettungsdiensten

Ausgangssituation:

- Organisation des Rettungsdienstes weist über Jahre gewachsene Strukturen auf
- Umfang und Intensität von Aufgaben außerhalb des Einsatzdienstes haben deutlich zugenommen
- Aufgaben und Zuständigkeiten sind teilweise nicht klar abgegrenzt
- Funktionsträger fühlen sich tlw. nicht zuständig, die Verbindlichkeit ist gering ausgeprägt
- Die Qualität der Aufgabenerledigung ist teilweise zurückgegangen

Zielsetzung:

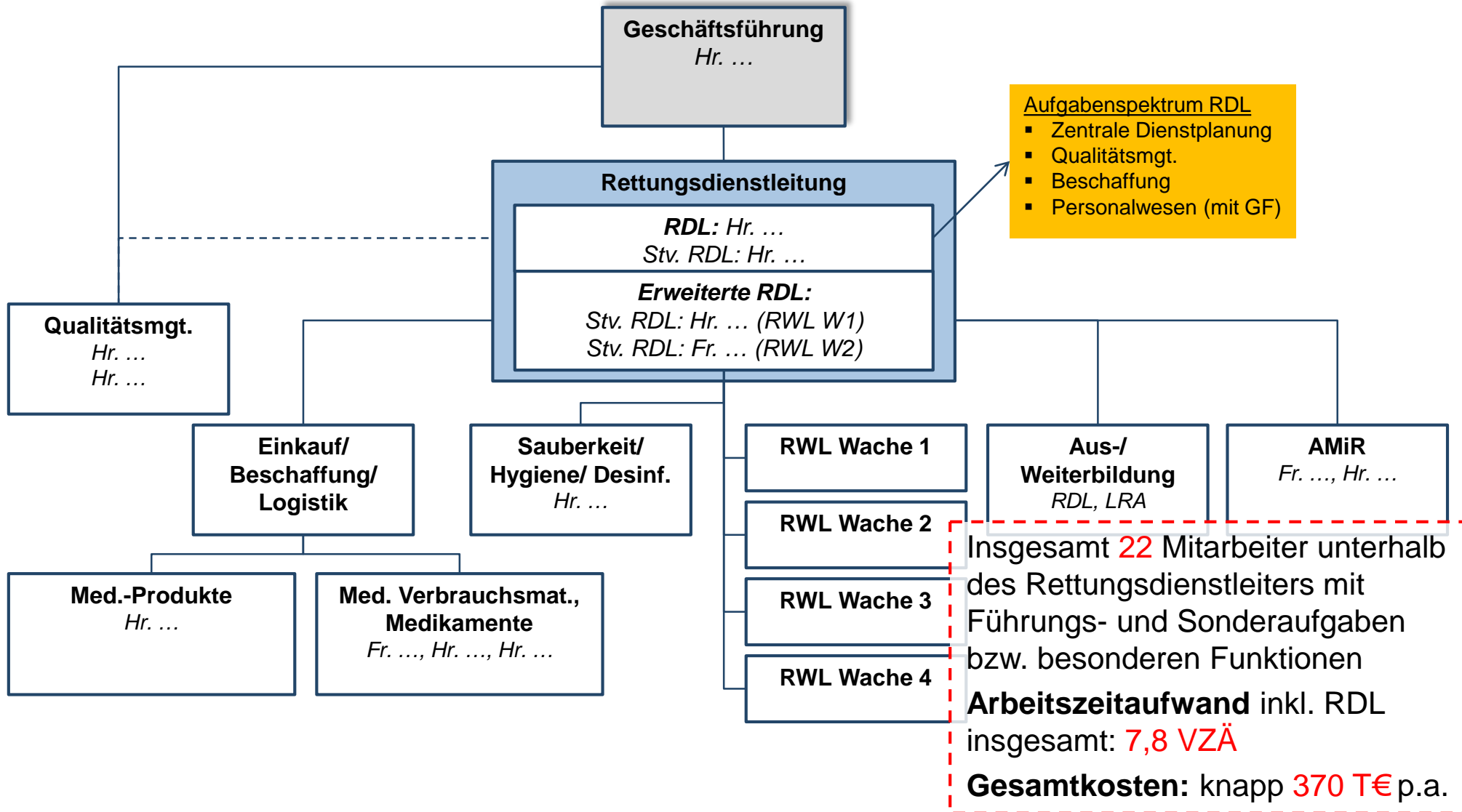
- Festlegung von klaren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen
- Flache Hierarchien
- Erhöhung der Qualität der Aufgabenbearbeitung sowie der Ergebnisqualität
- Entlastung von stark belasteten MitarbeiterInnen
- Sekundäre Zielsetzung: Kosteneinsparung

Tatsächlich war die Verbesserung der Qualität und Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit i.S. einer Zukunftssicherung wichtiger als eine Kosteneinsparung

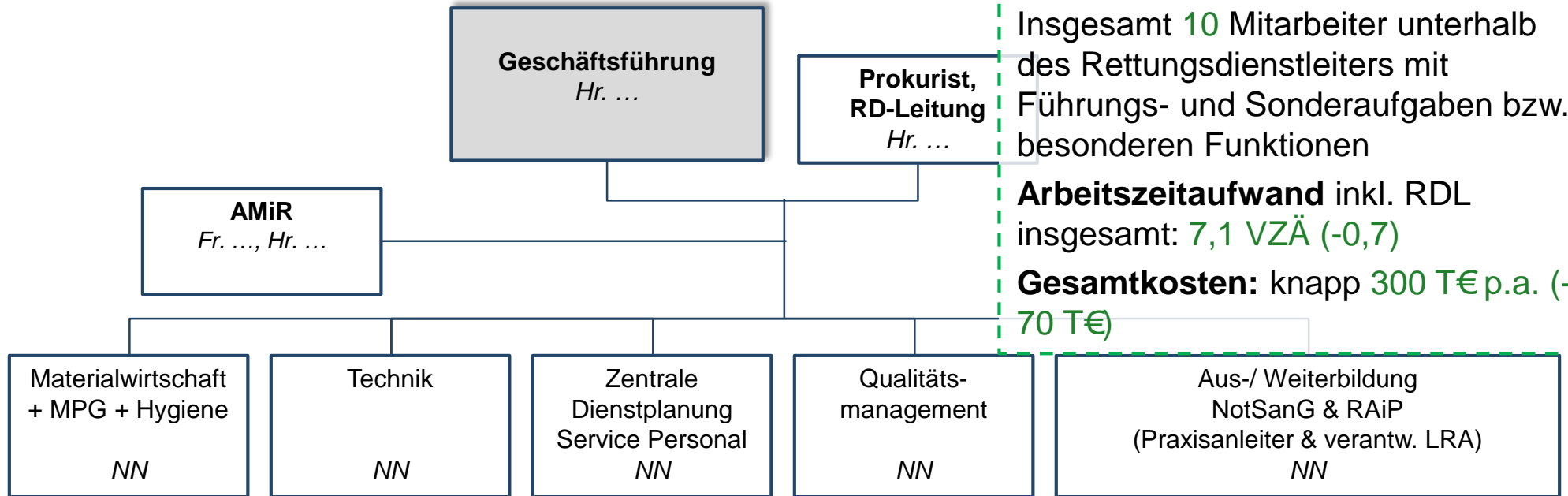
Vorgehensweise

Schritt	Vorgehensweise	Methodik
Schritt 1: Erhebung des IST (Zeit-Mengen-Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung sämtlicher Aufgaben außerhalb des reinen Einsatzdienstes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitszeit außerhalb des Schichtdienstes ▪ Arbeitszeit innerhalb des Schichtdienstes (Achtung: derzeit quasi kostenlos) ▪ Zusatzkosten für Funktionszulagen oder Rufbereitschaft ▪ Erhebung der damit verbundenen Qualifikationsanforderungen ▪ Ermittlung eines Ist-Aufgabenkatalogs mit Arbeitszeitanteilen und Berechnung der Gesamtkosten: Arbeitszeit plus Zulagen 	Interviews und Exclerhebung Dienstplan-auswertung Schätzung Personalkosten-auswertung
Schritt 2: Bewertung / Aufgabenkritik / neue Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müssen die Aufgaben in dem heutigen Umfang bearbeitet werden? ▪ Werden wichtige Aufgaben vernachlässigt? ▪ Welche neuen Aufgaben kommen in Zukunft dazu? ▪ Welche Effizienzsteigerungen bei einer zentralen Bearbeitung sind möglich? ⇒ Ermittlung eines Soll-Aufgabenkatalogs mit Arbeitszeitanteilen	Arbeitssitzungen mit RDL und ausgewählten Funktionsträgern
Schritt 3: Entwicklung / Bewertung Alternativmodelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung alternativer Organisationsmodelle durch Umverteilung und Zusammenführung von Aufgaben ▪ Ermittlung des Zeitbedarfs je neuer Funktionsstelle ▪ Ermittlung der Gesamtkosten der Organisationsmodelle ▪ Qualitative Bewertung der Vor- und Nachteile ⇒ Identifikation der optimalen Variante	Arbeitssitzungen mit RDL und ausgewählten Funktionsträgern

Aufbauorganisation Beispiel 1: Rettungsdienst GmbH als 100% ige Tochter des Kreisverbands (vorher)



Aufbauorganisation Beispiel 1: Rettungsdienst GmbH als 100% ige Tochter des Kreisverbands (nachher)



Insgesamt 10 Mitarbeiter unterhalb des Rettungsdienstleiters mit Führungs- und Sonderaufgaben bzw. besonderen Funktionen

Arbeitszeitaufwand inkl. RDL insgesamt: 7,1 VZÄ (-0,7)

Gesamtkosten: knapp 300 T€ p.a. (-70 T€)

Wachenzuordnung

RW 1

RW 2

RW 3

→ Alle: 10 Std./ Monat inkludierte Zeitanteile für Betreuung Außenwachen durch Funktionsträger u. RDL

Stellvertretung

MaWi/ MPG/ Hygiene vertritt Technik
Technik vertritt MaWi/ MPG/ Hygiene

Zentrale Dienstplanung vertritt QM
QM vertritt Zentrale Dienstplanung

Verantwortliche bzw. Funktionsträger für Aus-/ Weiterbildung vertreten sich gegenseitig

Gegenüberstellung von Nutzen und Hemmnissen

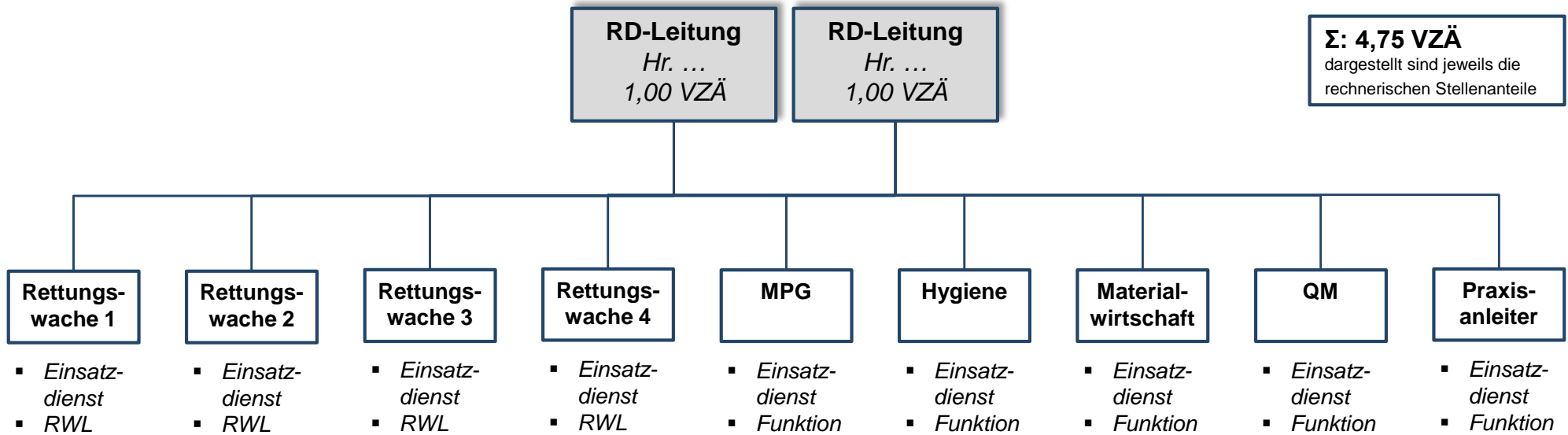
Nutzen

- Geschäftsführung kann direkt Anweisungen erteilen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar und eindeutig definiert
- Funktionen werden hauptberuflich ausgeübt
 - Faktisch keine Abhängigkeit vom Einsatzgeschehen
 - Professionalität der Bearbeitung steigt
- Auswahl der Funktionsträger nach klar definierten Anforderungen
- „alte Zöpfe“ werden abgeschnitten
- Klar definierte Stellvertreterregelung
- RDL wird signifikant von nicht originären Aufgaben entlastet
- Funktionsträger bilden zusätzliche Rückfallebene für ad-hoc-Ausfälle im Einsatzdienst

Hemmnisse

- Einführung einer Doppelspitze
 - Mitarbeiter haben zwei Ansprechpartner
 - Geschäftsführung und RDL müssen sich intensiv abstimmen
- Teilweise sind Änderungskündigungen sind nötig (für Zulagen)
- Möglichkeit entfällt, besonders engagierte Mitarbeiter zu incentivieren
- Eine bestimmte Größe des Rettungsdienstes ist Voraussetzung für diese organisatorischen Modelle
- In besonders auslastungsschwachen Wachen übernehmen die Mitarbeiter häufig Sonderfunktionen während des normalen Schichtdienstes, ohne das hierfür zusätzliche Arbeitszeit anfällt. Diese Option entfällt in neuen Modell.

Aufbauorganisation Beispiel 2: Rettungsdienst als Teil des DRK Kreisverbands (vorher)



Insgesamt 9 Mitarbeiter unterhalb des Rettungsdienstleiters mit Führungs- und Sonderaufgaben bzw. besonderen Funktionen

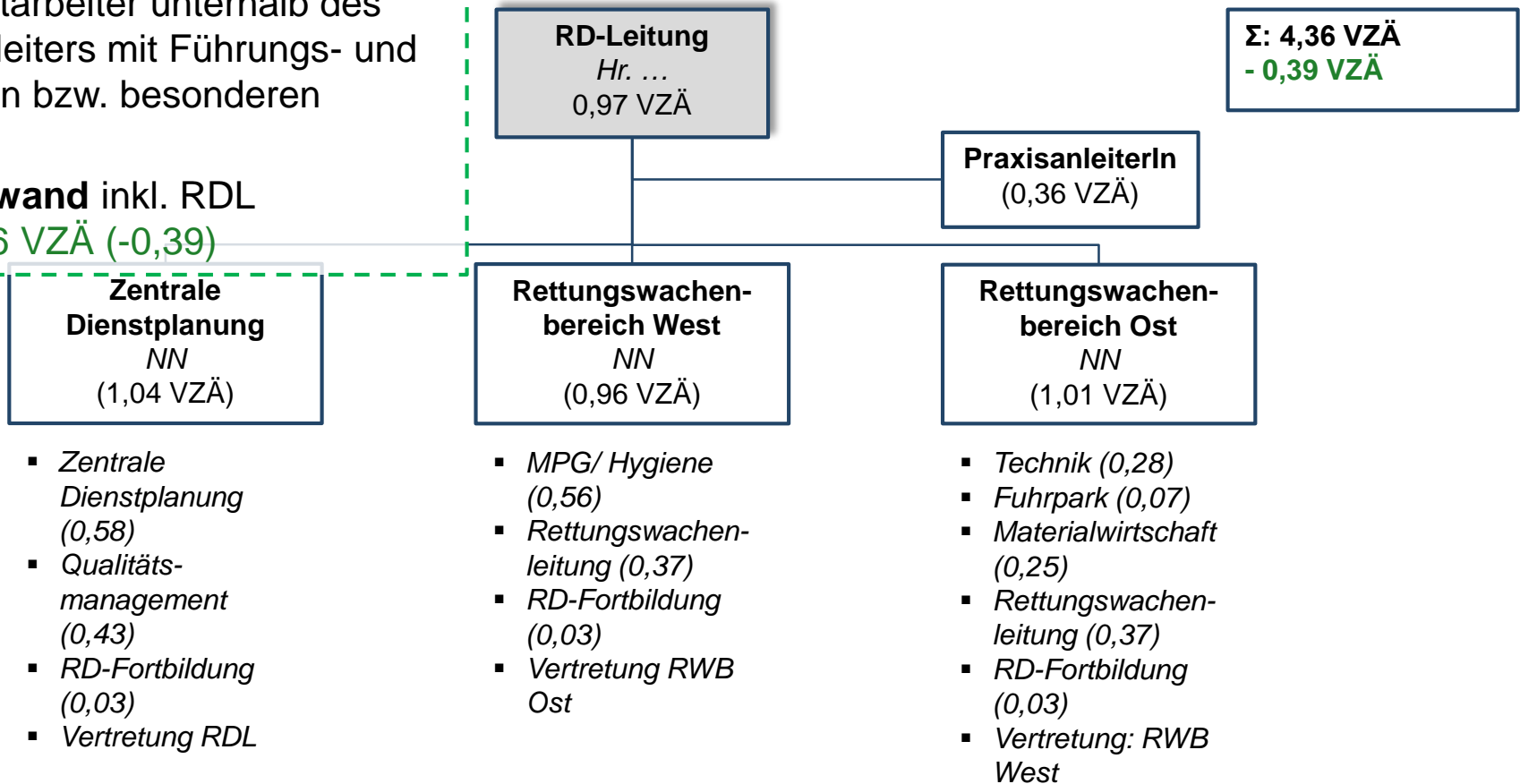
Arbeitszeitaufwand inkl. RDL insgesamt: 4,75 VZÄ

- Alle Funktionsinhaber sind primär im Einsatzdienst tätig bzw. eingebunden und nehmen die Sonderfunktionen „neben“ ihrer Primärfunktion wahr, teilweise in einsatzfreien Zeiten

Aufbauorganisation Beispiel 2: Rettungsdienst als Teil des DRK Kreisverbands (nachher)

Insgesamt 4 Mitarbeiter unterhalb des Rettungsdienstleiters mit Führungs- und Sonderaufgaben bzw. besonderen Funktionen

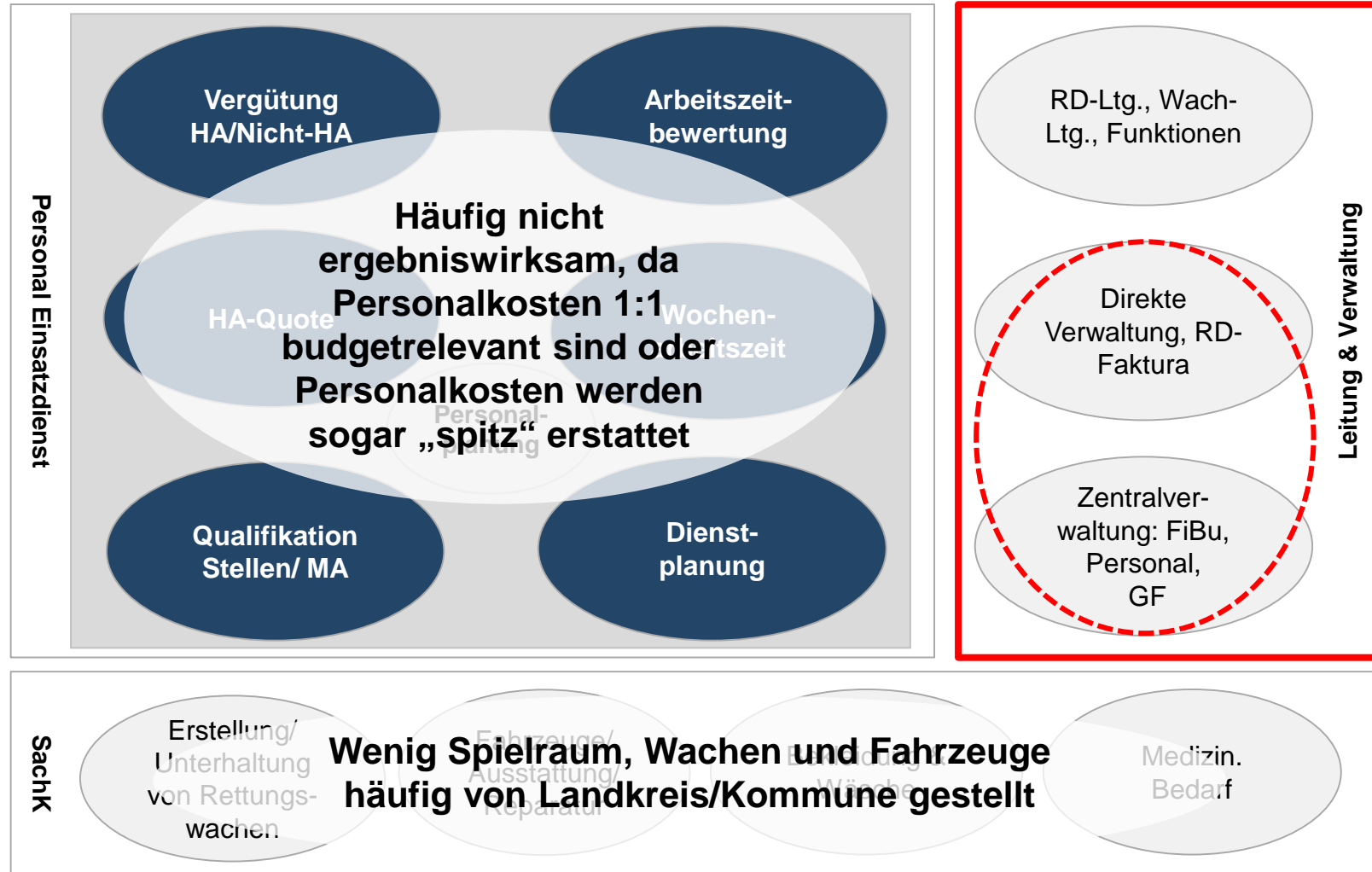
Arbeitszeitaufwand inkl. RDL insgesamt: 4,36 VZÄ (-0,39)



Annahmen

- 2 Rettungswachenbereiche (RWB): West und Ost mit je 1 Rettungswachenbereichsleitung und Zuständigkeit für 2 Wachen

An welchen Stellschrauben (Kosten) kann noch gedreht werden?



Kaum Spielraum für „Spitzerstattung“, Einsparungen i.d.R. voll ergebniswirksam

Benchmarks ausgewählter zentraler Verwaltungsfunktionen

Zentrale Verwaltung insgesamt (Geschäftsleitung, Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit, EDV-Administration)

6% Kostenanteil, große Träger auch weniger

Finanzbuchhaltung inkl. Debitoren-/Kreditorenbuchhaltung Zahlungsverkehr, Mahnwesen (ohne Faktura und Controlling)

1,5 VZÄ je 10 Mio € Umsatz p.a.
sehr große Träger < 1,0 VZÄ

Personalverwaltung und -abrechnung (ohne Personalentwicklung)

1 VZÄ je 250 Mitarbeiter, sehr große Träger > 500

Zentrales Controlling

0,5 VZÄ je 10 Mio € Umsatz p.a.

EDV-Administration

1,3% Kostenanteil oder
1 VZÄ je 115 User

(zentrale) Fakturierung Fahrdienste/Rettd.

1 VZÄ je 30.000-35.000 Fahrten p.a.

**Benchmarkvergleiche bieten nur einen ersten Anhaltspunkt für Ineffizienzen.
Eine tiefere Analyse muss unbedingt folgen!**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie Fragen?

Kontakt:

Roman Tillmann

Stolberger Str. 114a

50933 Köln

Tel.: 0221 / 5 77 77 57

tillmann@rosenbaum-nagy.de