



# „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

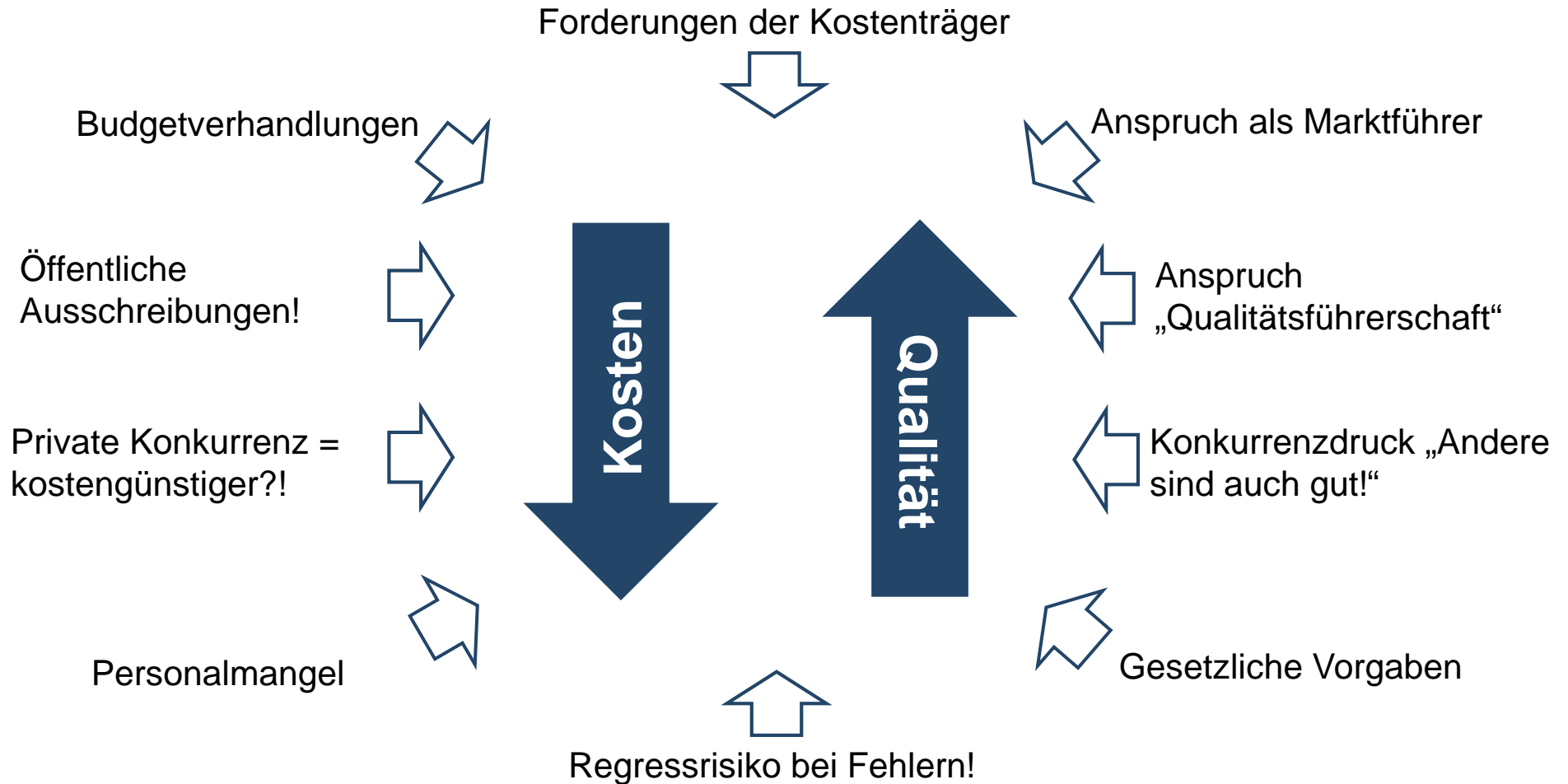
- Komplexträger der Sozial- und Gesundheitswirtschaft
- Hilfsorganisationen
- Rettungsdienste und Feuerwehren
- Städte und Kommunen
- Private Unternehmen
- Altenhilfe
- Kinder- und Jugendhilfe, Bildungsträger
- Behindertenhilfe
- Etc.

# Die formalen Anforderungen im Rettungsdienst steigen stetig

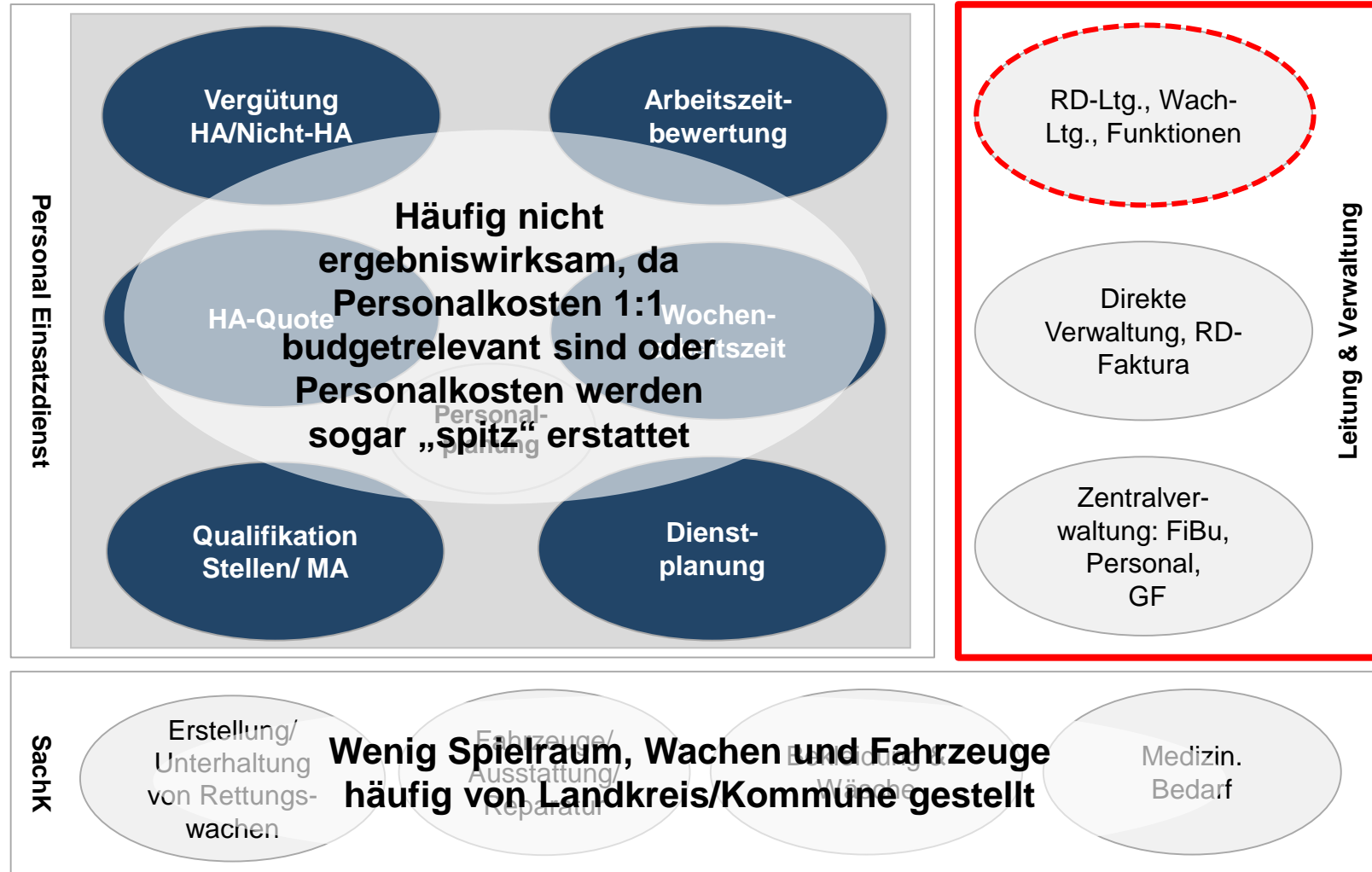


Die über die Jahre gestiegenen Anforderungen wurden sicherlich stets erfüllt, jedoch sind die sukzessive gewachsenen Strukturen nicht immer die effizientesten und die effektivsten

# 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

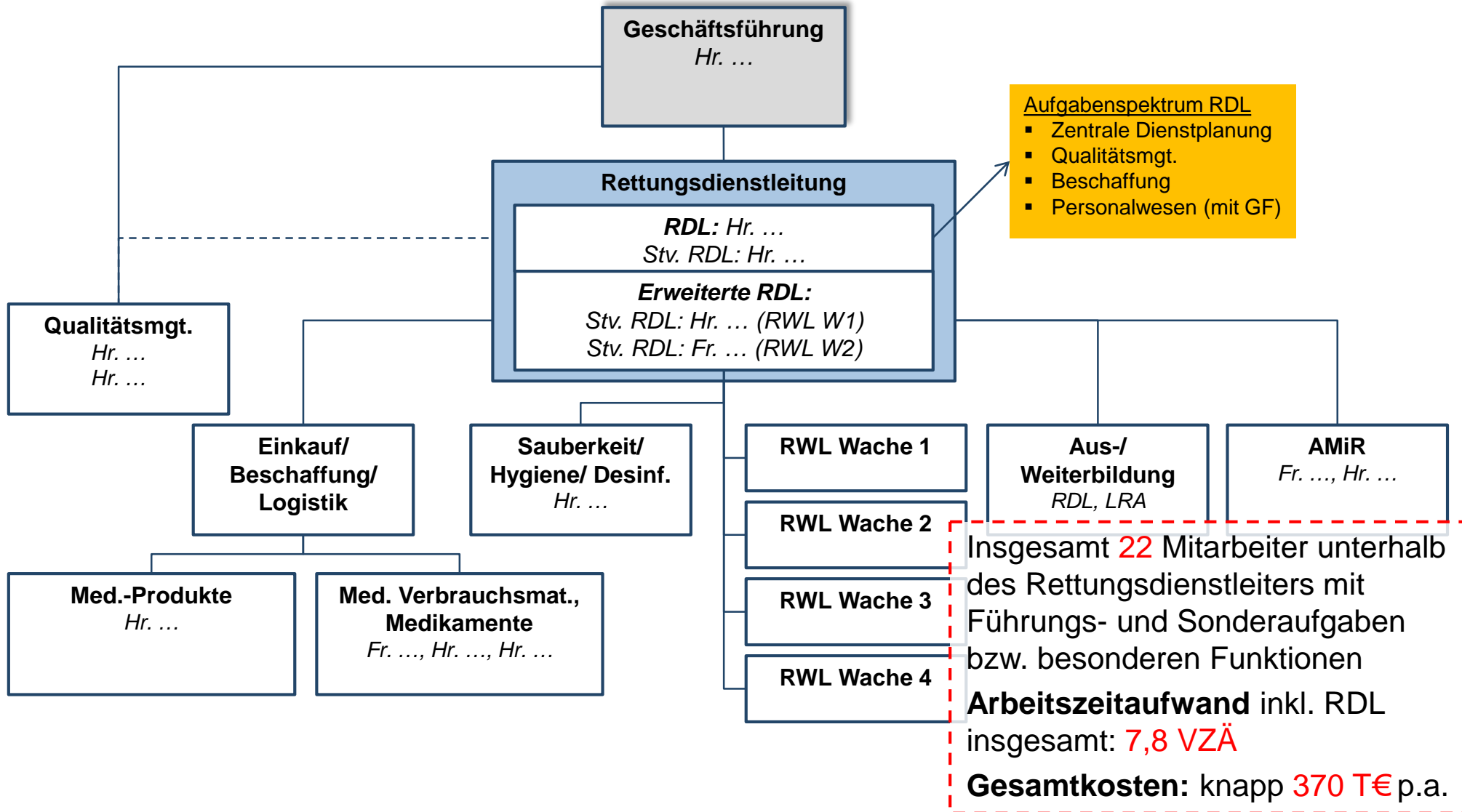
**Tatsächlich war die Verbesserung der Qualität und Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit i.S. einer Zukunftssicherung wichtiger als eine Kosteneinsparung**

# Vorgehensweise

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

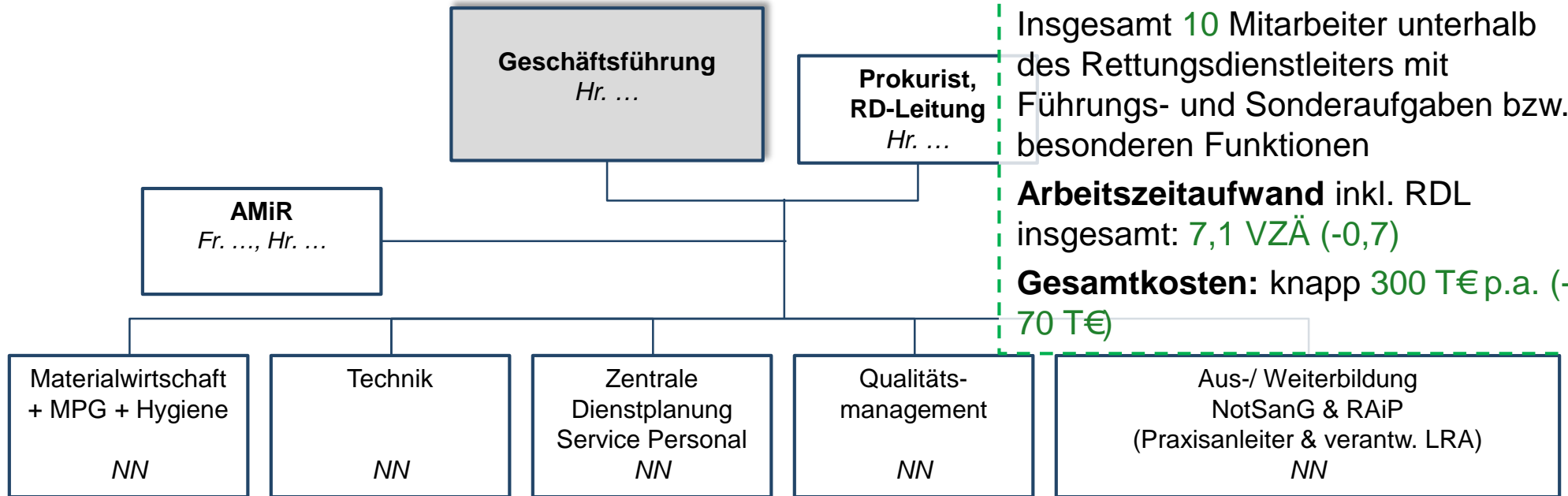


# Aufbauorganisation Beispiel 1: Rettungsdienst GmbH als 100% ige Tochter des Kreisverbands (vorher)





# 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

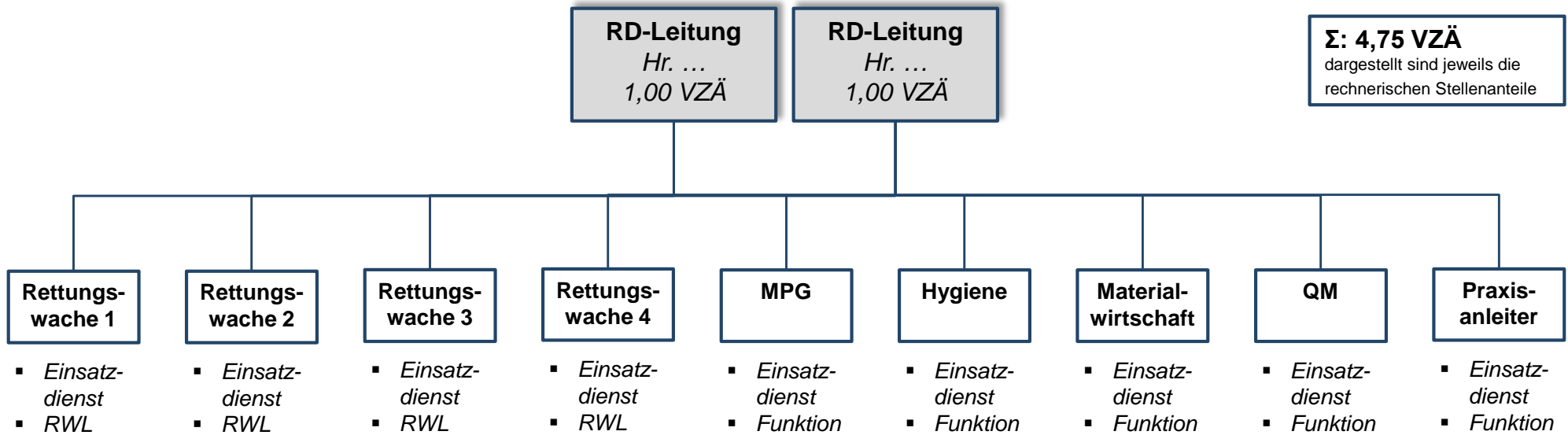
## Nutzen

- 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

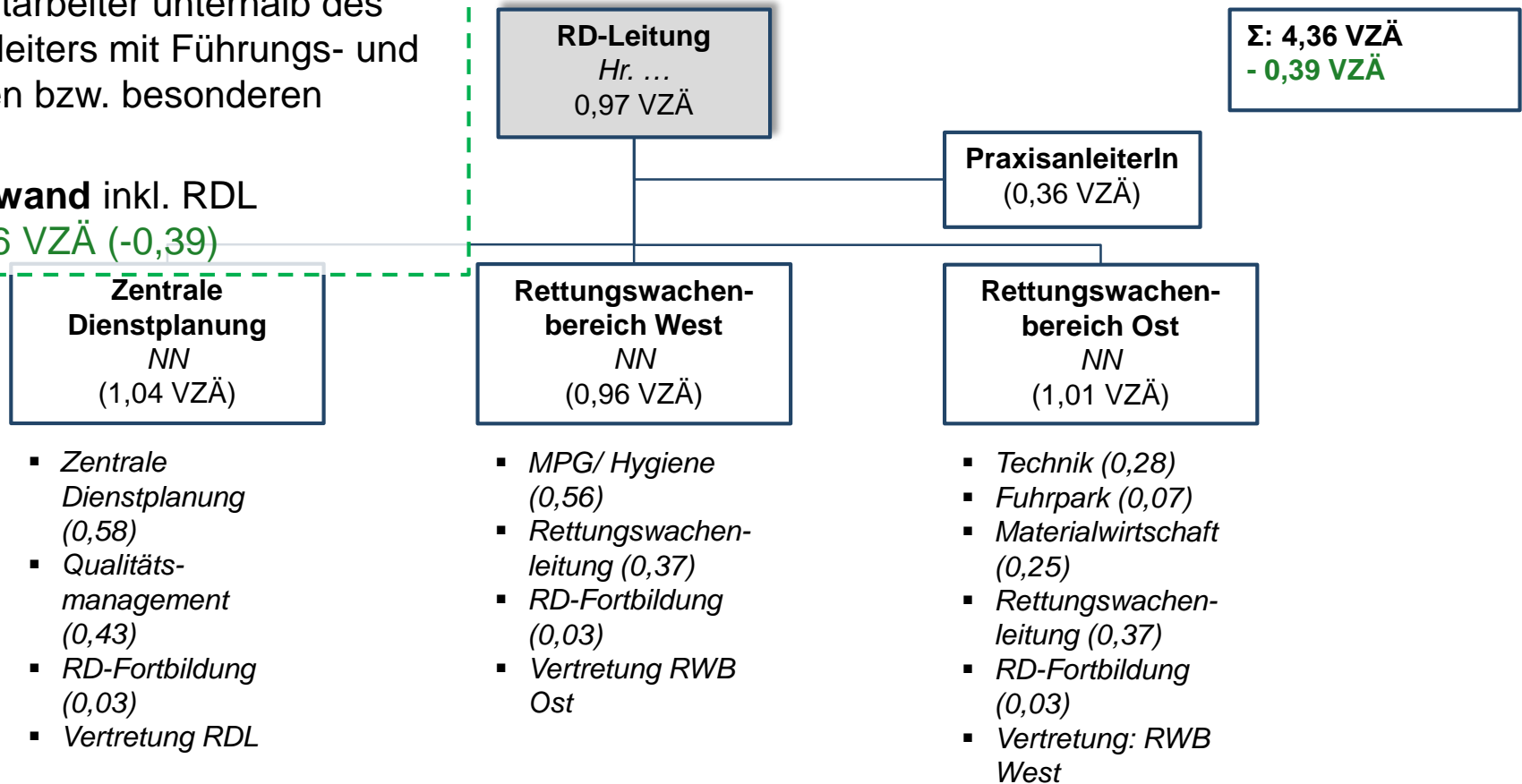
**Arbeitszeitaufwand** inkl. RDL insgesamt: 4,75 VZÄ

- 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

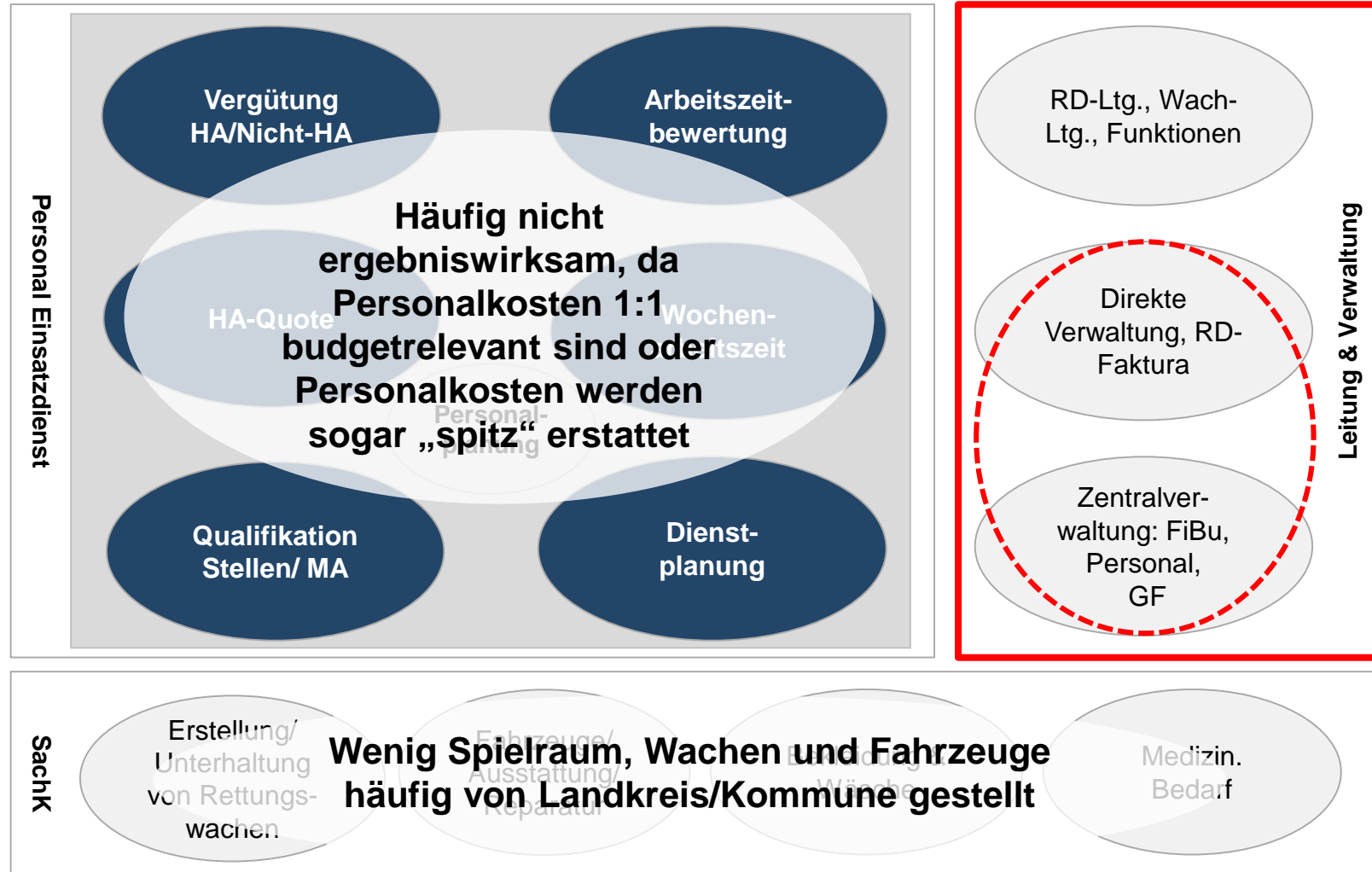
**Arbeitszeitaufwand** inkl. RDL insgesamt: 4,36 VZÄ (-0,39)



## 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](mailto:tillmann@rosenbaum-nagy.de)