

Im Gesundheitswesen sind Rekordmarken an Stellenwechseln zu beobachten

Fluktuationskosten – der überunterschätzte Kostentreiber

Was an der These erheischt Aufmerksamkeit? Zurückweisung? Zustimmung aus Erfahrung? Oder ein bislang wenig verbalisierter persönlicher Eindruck? – Eine gängige Annahme besagt, die Personalfluktuationskosten im Gesundheitswesen sei im Vergleich zur restlichen Privatwirtschaft signifikant höher. Das gilt es, näher unter die Lupe zu nehmen.



Pierino Cattaneo, Headhunter



Dr. med. Martin Th. Kwiatecki, Headhunter

In Diskussionen werden Fluktuationsraten von 20, 25 Prozent gehandelt. Die Autoren müssen gestehen, dass auch ihnen solche Zahlen geläufig sind – wie auch die daraus resultierenden Herausforderungen. Schnell verfällt das Kausalitätsbedürfnis der Versuchung, Brancheneigenheiten herbeizuziehen. Mit Wehmut erinnert sich der Eine oder Andere mit Personalverantwortung an die 90er Jahre, als Ärzte noch froh um ihren Job am Spital waren, sich auf Jahre im Voraus bewarben und, einmal angestellt, für den Erhalt ihres Arbeits- und Ausbildungsplatzes Rahmenbedingungen an der Grenze des Akzeptablen als selbstverständlich mittrugen. Seinerzeit wurde das Wort «Pflegenotstand» erst von weitsichtigen Akteuren im Gesundheitswesen in unserem Sprachgebrauch eingeführt. Wenige Dekaden später nehmen Personalverantwortungsträger Fluktuationsraten von 20% hin. Welcher Wert bleibt im Rahmen des Akzeptablen?

Ab wann wird es signifikant unangenehm?

Ab welchem Wert nimmt Fluktuation ein für das Betriebsergebnis signifikantes Ausmass an? Bei 25%? 30%? Resultiert aus einer Fluktuation von 20% ein Wettbewerbsnachteil beim Benchmarking, spätestens bei den nächsten Tarifverhandlungen mit den Krankenversicherungen?

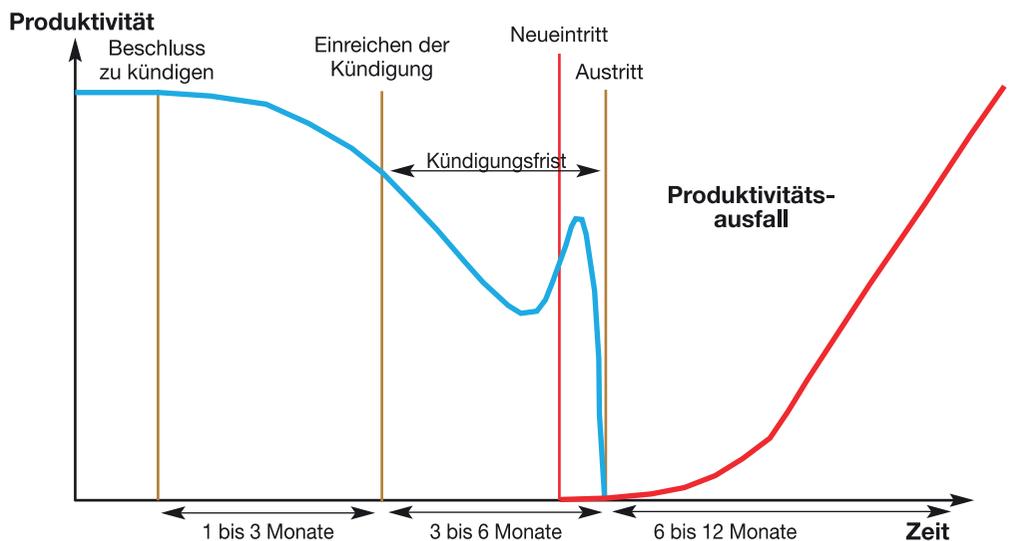
Die Autoren glauben nicht an die Unvermeidbarkeit der Personalfluktuationsabweichung einer

isolierten Wirtschaftsbranche im vorliegenden Ausmass. Die Erfahrung zeigt: Es bestehen wesentliche Fluktuationsunterschiede zwischen einzelnen Leistungserbringern, selbst bei überschaubarer geographischer Distanz.

Spitäler weisen oft intra muros erhebliche Unterschiede auf. Stabile Crews stehen neben unruhigen Units. Aus der Arbeit Hand in Hand miteinander am Patienten resultieren gegenseitiges Unverständnis und Spannungen im Arbeitsklima. Mitarbeiter, Fehlrekrutierungen – oft aus Not aus einer viel zu kleinen oder inadäquaten Auswahl heraus rekrutiert – verlassen ihren Arbeitgeber noch vor Ablauf von zwei Jahren und nehmen ihre spezifischen Skills mit. Sie hinterlassen unvollendete Projekte, für deren Durchführung sie bei Eintritt einmal ausgewählt wurden. Welchen Einfluss haben Opportunitäten dieser Genese auf das Betriebsergebnis? Wird es im

Produktivitätsausfall

Opportunitätskosten



Auszug aus HR Today 3/2005 März



MIS-Cockpit – so vorhanden – adäquat abgebildet? Oder befindet sich das Management im Blindflug ohne Instrumentennavigationshilfe?

Zeitgemässes Personalmanagement

Natürlich: Wir gehen davon aus, dass in dem Verantwortungsbereich unserer Leserschaft ein für das Gesundheitswesen zeitgemässes Personalmanagement durchgeführt wird, alle administrativen Daten korrekt erfasst und aufgearbeitet werden und dank eines modernen, adäquaten Managementsystems interpretierbar aufbereitet vorliegen.

Spitäler kennen ihre ökonomischen Eckwerte, können per Mausklick ihre Fallkosten normiert und die Entwicklung ihres CW in den vergangenen 24 Monaten darstellen. Sie kennen die Ertragsentwicklung der häufigsten im Haus abgerechneten DRGs. Wieviel Aufmerksamkeit widmen die gleichen Spitäler aber der Personalfluktuationsaufwände?

Nehmen wir die Zahl aus dem Quotienten:

$$\text{Fluktuation} = \frac{\text{Anzahl Mitarbeiter, die das Unternehmen im Monat X verlassen}}{\text{Anzahl Mitarbeiter im Monat X}}$$

Wie verhält es sich denn exakt?

Mit welchem ökonomischen Wert in CHF ist die resultierende Zahl hinterlegt? Werden über das HR-Budget und eventuelle Personalwerbenaufwände hinaus weitere Faktoren, die Opportunitäten, in empirischen Algorithmen erfasst und dem Aufwandverursacher korrekt zugeordnet? Ist somit der tatsächliche Fluktuationsaufwand am Gesamtaufwand erfasst? Oder wird von einer «minorité négligeable» ausgegangen? Dem gilt es auf den Grund zu gehen.

Bislang keine aussagekräftige Zahlen

In einem informellen Gespräch mit Thomas Renner, Leiter HR der SwissLife, im Mai 2012, wurde bedauernd erkannt, dass kein nützliches Tool zur Bestimmung objektiver Fluktuationskosten existiert. Als qualitätszertifiziertes, etabliertes Headhuntingunternehmen, durchaus mit branchenwissenschaftlichem Anspruch im Selbstbild, hat die Autoren dieses Manko beschäftigt. Es folgten Bestimmung und Quantifizierung von Mitarbeiter-Leistungszyklen, die Aufwandsermittlung für Erwerb, Erhalt und Ersatz von aufgabenspezifischer Fachkompetenz, eine Zusammenstellung anfallender Rekrutierungs-

aufwände in Vollkostenrechnung sowie die Eruiierung aller relevanten «Nebengeräusche».

Ein einfach zu bedienendes Tool

Entstanden ist ein einfach zu bedienendes Tool, anhand dessen der User mit vier bis maximal zehn Eingaben einen konkreten Wert über Fluktuationsaufwände bei Personalfreisetzung und Einführung neuer Mitarbeiter erhält. Die hinterlegten Algorithmen objektivieren dabei die oben aufgelisteten, relevanten Aufwände.

Konzeption und Konstruktion basieren auf Fachliteraturrecherchen zu pre-existenten Ansätzen und auf der Auswertung von Erfahrungswerten. Gängige Checklisten wurden integriert, empirische Datentemplates zur Quantifizierung abgefüllt, in Relation zueinander gesetzt und in Berechnungsfunktionen transformiert. Eine besondere Herausforderung bildeten Qualifizierung und Quantifizierung von Opportunitäten, die häufig in diffizil zu konkretisierenden, nicht gemachten Einnahmen bzw. Aufwänden bestehen. Eine empirische Annäherung konnte in Einzelfällen durch die Metaanalyse von Expertenmeinungen erzielt werden.

Fluktuationskosten

Lohnanteile		Aufwand
Jahresgehalt	CHF	
Sozialabgaben	CHF	0
Variable Gehaltsanteile	CHF	
Arbeitsplatzkosten (jährlich)	CHF	0
Jahresgehalt Brutto	CHF	0

Formular zurücksetzen

Informationen zur Funktion		Aufwand
Komplexität der Stelle		Bitte auswählen
Kündigungsfrist	Monate	
Beschäftigungsalter des Mitarbeiters im Unternehmen zum Kündigungszeitpunkt	Monate	

Kostenanteile		Aufwand
Verlust Minderleistung abgehender Mitarbeiter	CHF	0
Freistellung Anzahl Monate	Monate	
Kosten Freistellung	CHF	0
Aufwände Interimspersonal (pro Monat)	CHF	
Interimspersonal	Monate	
Kosten Interimspersonal	CHF	0
Rekrutierungszeit	Monate	0
Interner Personalaufwand Rekrutierung	Monate	0
Honorar Personalvermittlung	CHF	
Kosten der Stellenausschreibungen, Inserate etc.	CHF	
Rekrutierungskosten Total	CHF	0
Einarbeitungszeit	Monate	0
Einarbeitung Verlust wegen Minderleistung	CHF	0
Einarbeitung (Unterstützung & Minderleistung neuer Mitarbeiter)	CHF	0
Einarbeitungskosten Total	CHF	0
Fluktuationskosten Total		0

Bereit zum Einsatz

Die Autoren stellen ein Tool zur Verfügung, das nach internen Testings einen Reifegrad erreicht hat, der das «going public» in der Version 1.0 nahelegt. Nun sind wir, die Entwickler, auf die Inputs der Leserschaft angewiesen: Bitte nutzen Sie das Tool, stellen Sie es anhand konkreter Fallbeispiele auf die Probe und vergleichen die Ergebnisse mit allfällig vorliegenden eigenen Erhebungen und ... **teilen Sie uns Ihre Beobachtungen mit!**

Die Autoren treibt der Ehrgeiz an, ihr Werk zur Messung des schwer Quantifizierbaren mittels möglichst vielfältig abgestützter Fachinputs so weit zu perfektionieren, dass mit Version 2.0 ein breit anerkanntes, objektives wie anwenderfreundliches, sinnvolles Tool zur Fluktuationskostenberechnung existieren wird. Über Auswertung und Konsequenzen aus Ihren eingegangenen Inputs wird in einem Folgeartikel berichtet.

Quantitative Kenntnis des Verbesserungspotenzials

Warum das Ganze? Wie bei jedem Wert, den ein gutes MIS seinem Anwender zur Verfü-

gung stellt, bildet er nicht das Prozessende. Die Erkenntnis des Verbesserungspotenzials bildet vielmehr den Anfang aller Aktivität.

Die Thesen lauten:

- Die realen Fluktuationskosten im Schweizer Gesundheitssystem werden nicht systematisch erfasst.
- Mit hinlänglicher Wahrscheinlichkeit stellen branchenübliche Fluktuationskosten einen signifikanten, bislang unterschätzten Faktor im Gesundheitssystem dar.

Benchmarking-Nachteile vermeiden

Fatalistische Inaktivität beim Leistungserbringer führt zu schleichender Schwächung der Marktposition und mündet via überdurchschnittlicher Aufwände zu Benchmarking-Nachteilen bei Tarifverhandlungen. Leistungserbringer, die diesem Fakt angemessen Rechnung tragen, verschaffen sich einen signifikanten Wettbewerbsvorteil in dem seit dem 1.1.2012 gültigen Benchmarking-System. Beim Nutzen bestmöglicher professioneller Personalrekrutierung, Personalerhalt und -entwicklung können und wollen spezialisierte Unternehmen mit eigener, in-House aufgebauter Fachkompetenz eine sinnvolle Rolle und Ver-

antwortung mit ihrem Dienstleistungsangebot für interessierte Leistungserbringer – nicht nur Spitäler und ambulante medizinische Versorger – übernehmen.

Autoren:

Pierino Cattaneo, Dr.med. Martin Th. Kwiatecki
Feedback an: info@humanquest.ch

Weitere Informationen

www.humanquest.ch/Home/Tools.aspx

