

OP: Die Personalfluktuation kostet Millionen



Sabina Renggli

Fluktuation ist teuer. So kostete die Wiederbesetzung von 133 OP-Stellen in Schweizer Spitälern im Jahr 2002 mehrere Millionen Franken. Zu diesem Schluss kommt eine Studie der Vereinigung für Leitungen im OP (LOPS). An der Befragung mit anonymisierten Fragebogen nahmen 71 OP-Bereiche teil.



Kathrin Ziörjen

Fluktuation bringt Dynamik, verhindert Betriebsblindheit und gibt neue Impulse, sagen die einen. (Zu hohe Fluktuation schadet dem Image, bringt Unruhe in eingespielte Teams und führt zu Qualitätsunsicherheiten, so die anderen.

Eine besondere Problematik zeigt eine Untersuchung über Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz auf ¹⁾: Die Gesamtkosten der Fluktuation werden nicht erhoben und sind somit in keiner Buchhaltung ersichtlich.

Fluktuation: Hoch, mit grossen Unterschieden

Im Sommer 2003 lancierte die Vereinigung für Leitungen im OP (LOPS) eine Umfrage zur Erueirung von Zahlen, Fakten und Kosten der Fluktuation in der Berufsgruppe Instrumentierpersonal, d.h. bei Operations-Pflegefachpersonen und Technischen Operationsassistent/innen (TOA).

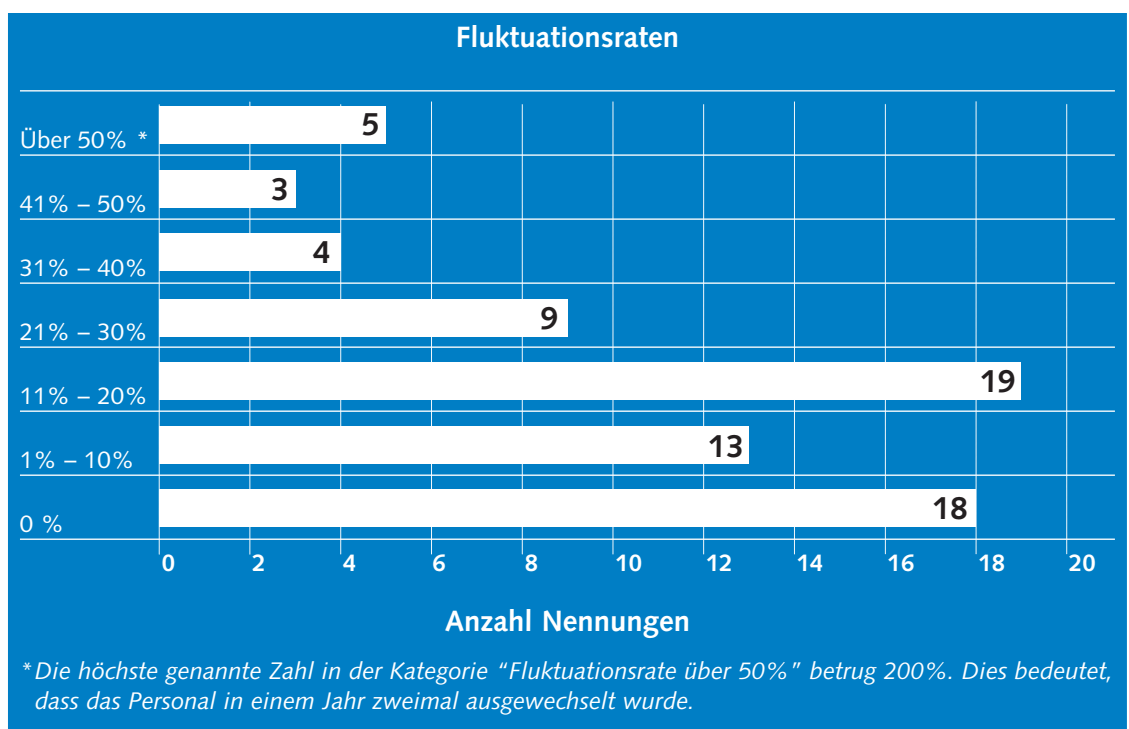
Teilgenommen haben OP-Leitungen aus verschiedenen Spitälern:

- 23 aus Regional-/Bezirksspitälern (31%)
- 21 aus kantonalen Spitälern (30%)
- 16 aus Privatspitälern (23%)
- 9 aus Universitätsspitälern (13%)
- 2 aus Stadtspitälern (3%)

Mit diesen insgesamt 71 OP-Leitungen waren mindestens sechzig Spitäler der Deutschschweiz beteiligt, einige grosse Spitäler mit je mehreren OP-Leitungen. (Die genaue Anzahl Spitäler ist unbekannt, da die Befragung mit anonymisierten Fragebogen erfolgte). Aus zehn Spitälern haben Personalverantwortliche telefonisch ergänzende Fragen beantwortet.

OP-Leitung, Vorgesetzte, Personaldienst: Grosser Aufwand

Den 71 OP-Leitungen waren im Jahr 2002 1026 Personen der Berufskategorie Instrumentierpersonal unterstellt. Die durchschnittliche Fluktuation in dieser Kategorie betrug 19.7%. Dieser Wert ist allerdings nur bedingt aussagekräftig, da die Fluktuationsraten in den einzelnen OP-Bereichen sehr unterschiedlich waren (siehe Grafik).



Bei der Ermittlung der Fluktuationskosten orientierte man sich an einem Modell, das die Kosten der Fluktuation anhand von Wiederbeschaffungskosten eruiert ²⁾. Mit der schriftlichen Befragung wurden die Kosten in drei Bereichen untersucht:

- Aufwand für OP-Leitungen, Vorgesetzte und Personaldienste
- Produktivitätsverluste
- Weitere anfallende Kosten

Die Ergebnisse zeigen, dass der Aufwand während verschiedenen Phasen und bei unterschiedlichen Berufsleuten entsteht:

- Austritt (Austrittsgespräche führen, Arbeitszeugnisse erstellen);
- Rekrutierung (Stelleninserate erstellen, Bewerbungsunterlagen prüfen, Referenzen einholen, Bewerbungsgespräche führen, Bewilligungen einholen);
- Einführung (Teilnahme an Einführungsveranstaltungen).

Umgerechnet in Kosten bedeutet dies:

Aufwand für Austritt, Rekrutierung und Einführung im Spital/im OP		CHF ¹⁾
Leitung OP:	7.0 Std.	1'900.–
Weitere/r Vorgesetzte/r:	4.5 Std.	
Personaldienst:	10.0 Std.	
Neue/r Mitarbeiter/in:	15.2 Std.	
¹⁾ Angenommene Stundenansätze:		
	Leitung OP:	50.–
	Vorgesetzte/r:	100.–
	Personaldienst:	50.–
	OP-Mitarbeiter/in:	40.–

Hohe Produktivitätsverluste

Produktivitätsverluste ergeben sich bei dem/der austretenden Mitarbeiter/in, bei der Bezugsperson, die eine/n neue/n Mitarbeiter/in einarbeitet sowie bei dem/der neuen Mitarbeiter/in.

Die Befragung hat gezeigt, dass

- eine Bezugsperson für die Mitarbeiter/einführung während drei Monaten im Durchschnitt 28 Prozent ihrer Arbeitszeit einsetzt;
- neue Mitarbeitende durchschnittlich erst nach 13.6 Wochen voll produktiv einsetzbar sind;
- neue Mitarbeitende während der Einarbeitungszeit nur zu 53 Prozent selbständig arbeiten.

Aus diesen Produktivitätsverlusten resultieren folgende Kosten:

Produktivitätsverluste	CHF
Bezugsperson für Mitarbeiter/einführung	4'200
Neue/r Mitarbeiter/in	8'200
Austretende/r Mitarbeiter/in (10% über drei Monate)	1'500
Total Produktivitätsverluste:	13'900
<i>Durchschnittlicher angenommener Brutto-Monatslohn je Bezugsperson, neue/r Mitarbeiter/in und austretende/r Mitarbeiter/in: CHF 5'000.- (eher niedrig angesetzt).</i>	

Unterschiedlich hohe „weitere Kosten“

Die Antworten zum Fragepunkt „Weitere Kosten“ fielen sehr unterschiedlich aus, sie wurden daher in drei unterschiedliche Kostenvarianten umgerechnet:

	Variante Tief	Variante Mittel	Variante Hoch
Übertrag aus Aufwand und Produktivitätsverlust in CHF	15'800	15'800	15'800
Stelleninserate	0	4'400	20'000
Vermittlungs-Agenturen (7% bis 18% des Jahresbruttolohns)	0	8'400	14'000
Total Kosten für die Wiederbesetzung einer Stelle	15'800	28'600	49'800

Ausserhalb der Kostenberechnung: Prämien und Spesen

Für die Spesenvergütung und Ausrichtung von Prämien bestehen unterschiedliche Regelungen, je nach Spital. Diese Beträge wurden daher nicht in die Berechnung der Fluktuationskosten einbezogen.

- **Prämien:** Nur 24% aller befragten Spitäler richten Prämien an ihre Mitarbeitenden für die Vermittlung von Personal aus. Die Prämien variieren zwischen CHF 500.- und CHF 2000.-.
- **Spesen:** 46% aller befragten Spitäler entschädigen den Spesenaufwand der Bewerber/innen für das Vorstellungsgespräch – etliche reisen aus dem Ausland an – nicht. Die Spesenentschädi-

gungen in den übrigen Spitälern sind sehr unterschiedlich: Manche Spitäler entschädigen Reise-spesen, andere beteiligen sich – verbunden mit einer vertraglichen Verpflichtung – an den Umzugskosten der neuen Mitarbeitenden vom Ausland in die Schweiz.

Gesamtkosten bis zu 6,6 Millionen Franken

Eine Stelle wieder zu besetzen ist schwierig: Die Untersuchung zeigt, dass sich auf eine ausgeschriebene Stelle im Durchschnitt drei Personen bewerben – in der Privatwirtschaft sind es bis zu 600! Die befragten OP-Leitungen schätzen die Folgen der Fluktuation – Imageverlust, Folgekündigungen, Unruhe im Team, innere Kündigung – als bedeutend ein. In den 71 untersuchten OP-Bereichen mussten im Jahr 2002 aufgrund von Abgängen 133 Stellen der Berufskategorie OP-Instrumentierpersonal neu besetzt werden. Diese Abgänge verursachten folgende Gesamtkosten:

Variante „Tief“	133 Austritte x CHF 15'800 = 2,1 Mio.
Variante „Mittel“	133 Austritte x CHF 28'600 = 3,8 Mio.
Variante „Hoch“	133 Austritte x CHF 49'800 = 6,6 Mio.

Angesichts dieser Grössenordnungen lohnt sich eine Analyse der Fluktuation und deren Gründe. LOPS führt daher ein Austrittsmonitoring® durch: Ab 1. Dezember 2003 werden in 31 OP-Bereichen in 16 Spitälern (6 kantonale, 4 Regional-/Bezirks-, 4 Privat- und 2 Universitätsspitäler) die Daten von austreten-

den Mitarbeitenden mit Hilfe eines elektronischen Fragebogens erhoben. Erfasst werden neben statistischen Angaben auch Erwartungen an arbeitsrelevante Faktoren, die Zufriedenheit mit arbeitsrelevanten Faktoren sowie die Austrittsgründe. Die Ergebnisse werden anonymisiert als Benchmark aufbereitet und jenen OP-Leitungen, die am Austrittsmonitoring teilnehmen, zur Verfügung gestellt.

Info

Kathrin Ziörjen, Präsidentin Vereinigung für leitendes OP-Personal (LOPS), Dreihubelweg 57, 3250 Lyss; Tel. 032 384 78 40, Mail kathrin.zioerjen@lops.ch, www.lops.ch
Sabina Renggli, lic.oec.publ., Belares AG, Sonneggstrasse 84, 8006 Zürich; Tel. 01 363 35 36, Mail renggli@belares.ch, www.belares.ch

Die Studie wurde realisiert durch LOPS und Belares AG, der Fragebogen erstellt von einer studentischen Arbeitsgruppe am Lehrstuhl HRM der Universität Zürich (Alexandra Güttlin, Madeleine Gut, Petra Kübler, Andreas Kuster, Pascal Lehmann).

Literatur:

- 1) Henneberger, Fred/Sousa-Poza, Alfonso: *Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz, Bern [etc.], Haupt, ISBN 3-258-06510-1, 2002*
- 2) Cascio, Wayne F., *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, Boston, Mass., PWS-Kent, ISBN 0-534-91938-3, 1991*