

Carsten Schäfer, Georg Spinner

Praxisbeispiel Personalmanagement im Krankenhaus: einfach steuern – digital



Wir haben uns daran gewöhnt,
über Krankenhäuser in
Insolvenzgefahr zu sprechen

Zahlreichen deutschen Krankenhäusern geht es nicht gut. Jahr für Jahr diagnostiziert der RWI Krankenhaus Rating Report die Verschlechterung ihres Zustands. Von 2017 auf 2018 stieg der Anteil der insolvenzgefährdeten Krankenhäuser von 11 auf 13 Prozent, der Anteil der Krankenhäuser mit Jahresverlust auf Konzernebene stieg von 27 auf 29 Prozent.¹ Seit einigen Jahren haben wir uns daher daran gewöhnt, über Krankenhausinsolvenzen zu sprechen. Während der Pandemie erhalten die Krankenhäuser zwar Ausgleichszahlungen, die ihnen helfen, in dieser Sonder-

¹ Krankenhaus Rating Report 2021

situation über die Runden zu kommen. Allgemein wird allerdings erwartet, dass sich die wirtschaftliche Situation vieler Krankenhäuser ab dem nächsten Jahr mit steigender Dynamik weiter verschlechtert.

Personalkosten im Krankenhaus = Intransparenz + Komplexität + Streitpotenzial

Krankenhäuser sind mitunter große Mittelständler. Bei der Frage der Wirtschaftlichkeit stehen die Personalkosten eines Krankenhauses, die zwischen 60 Prozent und 75 Prozent der Gesamtkosten betragen, nicht erst in den letzten Jahren im Fokus. Der »richtige« Personaleinsatz ist seit den 1980er-Jahren eines der strittigsten Themen im Spannungsfeld zwischen Medizin und Ökonomie. Heutzutage besteht nicht mehr das Problem, dass es über das Leistungsgeschehen im Krankenhaus zu wenig Daten gibt – ganz im Gegenteil. Aber welche Daten sind richtig und repräsentativ? Transparent ist der Personalkostenbereich eines Krankenhauses mehrheitlich auch heute noch nicht. Eine Personalbedarfsermittlung im Krankenhaus ist hingegen heute eine sehr viel komplexere Aufgabe.

Die Krankenhausberatung der ETL WRG Gruppe ist mit ihrem Team auf die Ermittlung des angemessenen Personalbedarfs spezialisiert. Die Personalbedarfsermittlung (PBE) ist eine Methodik zur Bewertung des Personaleinsatzes vor dem Hintergrund des Leistungsniveaus, der Organisation und der individuellen Strukturen. Die Erhebung, die zeitliche und inhaltliche Abgrenzung der relevanten Daten sowie die Erfassung und Würdigung



Personalkostensteuerung in Krankenhäusern ist komplex und aufwendig

der Aufbau- und Ablauforganisation sind zwar aufwendige, aber auch lohnenswerte Prozesse.

Die Leitfrage bei der Ermittlung des angemessenen Personalbedarfs lautet dabei: Tut das richtige Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtigen Dinge? Aus dieser Frage leiten sich die relevanten Sachverhalte für die PBE ab, unter anderem: Werden die Qualifikationsanforderungen in den verschiedenen Dienstarten eines Krankenhauses berücksichtigt? Entsprechen die Dienstplanmodelle den Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes und den jeweils gültigen Tarifverträgen? Ermöglichen die Strukturen und Prozesse einen angemessenen Personaleinsatz? Stehen die erbrachten Leistungen im Einklang mit den Anforderungen der Kostenträger? Und nicht zuletzt: In welchem Umfang wird unser Personaleinsatz durch die Kostenträger überhaupt refinanziert? Natürlich erfordert heutzutage auch der in den Krankenhäusern bereits weit voran-

geschrittene Fachkräftemangel die zielorientierte Klärung all dieser Fragen.

Der Aufwand bei der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich zunächst aus der notwendigerweise komplexen Organisation eines Krankenhauses an sich, aus der Vielzahl zu berücksichtigender gesetzlicher und tariflicher Regelungen sowie aus der komplizierten Finanzierungslogik im deutschen Gesundheitswesen.

Viel Aufwand für ein einmaliges Foto der jüngeren Vergangenheit

Je nach Krankenhausgröße basiert die Methodik der ETL WRG auf rund 90 bis 180 Interviews mit rund 30.000 bis 70.000 Dateneingaben aus bis zu 40 verschiedenen Datenquellen (teilweise noch händisch geführte Statistiken), die dann zu rund 100 bis 250 Berechnungen (jede Berechnung wird in einer eigenen MS-Excel-Datei vorgenommen) führen und schließlich in einem klassischen Gutachten zusammengefasst werden. Das Gutachten, das teilweise aufgrund der Detailnotwendigkeit bis zu 180 Seiten umfasst, ist dann eine Momentaufnahme, die die jüngere Vergangenheit – meistens das Vorjahr – abbildet. Wie die oben genannten Kennzahlen aufzeigen, sind PBE somit umfangreiche Gutachten. Die Analysezeit beträgt ebenfalls je nach Krankenhausgröße zwischen vier und acht Monaten, da die verantwortlichen Leistungserbringenden (Chefärztinnen und -ärzte, Pflegedienstleitungen, Abteilungsleitungen) natürlich die Berechnungen nachvollziehen und mittragen müssen.

Es wird also ein vergleichsweise sehr hoher Aufwand betrieben, bis ein einmaliges

»Foto« erstellt ist. Fester Bestandteil dieser Gutachten sind auch Handlungsempfehlungen, die auf Strukturen und Prozesse so einwirken, dass der Personaleinsatz besser zu den Arbeitsplatzanforderungen und zu den erbrachten Leistungen und deren Refinanzierungsmöglichkeiten passt. Das bedeutet, dass die Aussagekraft und die Steuerungswirkung des einmalig und aufwendig erstellten »Fotos« der Vergangenheit rasch an Aktualität und damit an Akzeptanz verlieren.

Zusammengefasst ist ein belastbares, aussagefähiges Gutachten zum angemessenen Personaleinsatz im Krankenhaus in wirtschaftlich kritischen Situationen sinnvoll. Aber immer weniger Krankenhäuser können in kürzer werdenden Abständen finanzielle Mittel für dieses Gutachten bereitstellen. Dieses Dilemma steht im Kern der Analysen und war die Basis für die Lösungssuche bei einem Krankenhaus der Maximalversorgung.

Vom Foto zum Film: Das Personal Controlling Portal von ETL WRG

Das Personal Controlling Portal (PCP) ist eine digitale Anwendung zur Optimierung von Controlling-Prozessen im Personalmanagement von Krankenhäusern. Es bietet ein kontinuierliches, zeitnahes Monitoring des Personaleinsatzes und fokussiert sich dabei auf Sollvorgaben, die an den tatsächlich erbrachten Leistungen orientiert sind. Das heißt, individuelle Leistungen, Erlöse, Aufwendungen und Strukturmerkmale sind alle gleichermaßen einbezogen. Die Anwendungen sind dynamisch und bilden Veränderungen in Organisation und Struktur in den Sollvor-

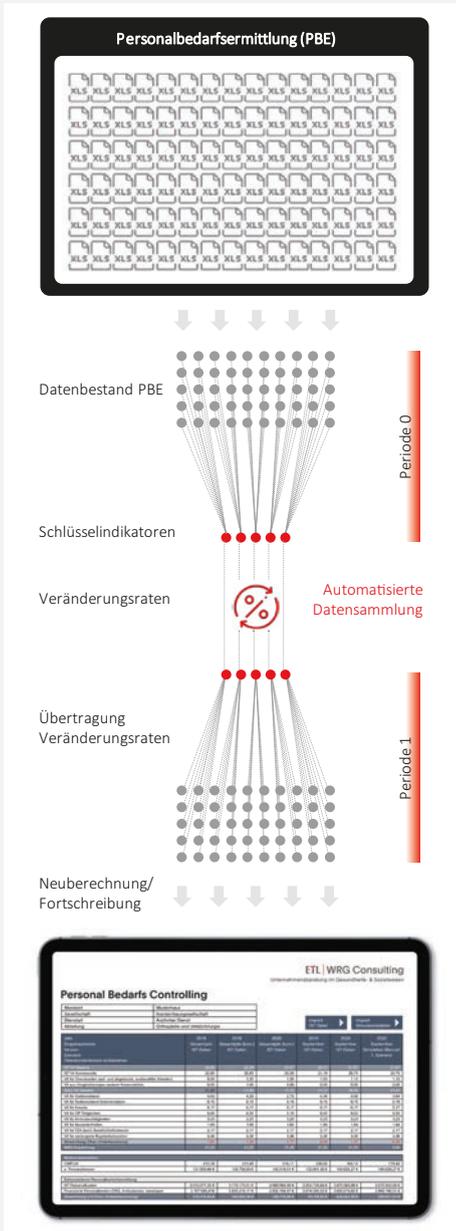


Abb. 26: Personal Controlling Portal

Quelle: ETL WRG

gaben mit ab. Planungen und Simulationen erlauben einen qualifizierteren Blick in die Zukunft. Die Qualität des Personal-Controllings steigt dabei auf ein Niveau, das ein Krankenhaus für sich betrachtet nicht erreichen kann, da es ihm an Vergleichs- und Erfahrungswerten mangelt.

Mit der vorgelagerten PBE schaffen wir ein detailliertes, bedarfsadaptiertes Foto mit vielen validen und steuerungsrelevanten Informationen. Dieses Foto muss einmal aufgenommen werden. Es ist die Grundlage für das PCP. Je schärfer und detailgetreuer dieses Foto ist, desto höher die Qualität des Films. Durch eine deutliche Reduktion der Komplexität, einhergehend mit der Herstellung sachlogischer Beziehungen zwischen einzelnen Leistungen, Leistungsbereichen und -positionen und der individuellen Abbildung der relevanten Strukturen und Abläufe, haben wir eine Systematik entwickelt, die fortschreibungs- und planungsfähig ist. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt entstehen mit wenig Aufwand weitere Fotos, die schließlich im Routinealltag zum Film werden. Dabei verwendet ETL ausschließlich im Controlling bereits vorhandene Daten, die nach Kostenstellen unterschieden aus den Systemen abgerufen werden können. Welche Daten das sind, wird gemeinsam mit den Krankenhäusern besprochen. Damit ist sichergestellt, dass niemand mehr im Krankenhaus manuell Daten einsammeln und eingeben muss. Datensammlung und -verarbeitung sind automatisiert, ob sie nun aus einer oder aus mehreren Quellen stammen.

Die Reduktion der Komplexität mit einem vorgeschalteten Foto erlaubt es, die Daten abteilungsbezogen so zu strukturieren, dass mehrere Module des PCP vie-

Personalbedarfsermittlung

Je nach Krankenhausgröße und -komplexität

- » ca. 100 bis 250 Berechnungen (Dateien)
- » ca. 30.000 bis 70.000 Eingabedaten
- » bis zu 40 Datenquellen (digitale & analoge Leistungsstatistiken)
- » Informationsverarbeitung aus ca. 90 bis 180 Erhebungs- und Validierungsgesprächen mit den Kostenstellenverantwortlichen
- » kostenstellenbezogene Ermittlung und Bewertung relevanter Struktur- und Organisationsmerkmale



- + Hohe Detailtreue
- + Individuell
- + Valide
- + Mehrere Blickwinkel
- Einmalig (nicht fortschreibungsfähig)



Personal Controlling Portal

Referenzkrankenhaus (ca. 1.000 Betten)

- » 1 Tool für alle Berechnungen
- » ca. 1.350 Routine-Controlling-Daten zur Fortschreibung
- » ausschließlich vorhandene Datenquelle/n
- » automatisierte Datenabfrage (SQL, Mappingtabellen einmal modelliert)
- » automatisierte Berechnungsprozesse mit Prüfalgorithmen
- » hinterlegtes Reporting für alle Kostenstellen



- + Hohe Detailtreue
- + Individuell
- + Valide
- + Mehrere Blickwinkel
- + Sicherer Betrieb
- + Veränderungsgilität
- + Monatliches Controlling & Planung/Simulation

Abb. 27: Vom Gutachten zum Steuerungsinstrument

Quelle: ETL WRG



Bei der Krankenhausberatung wird der angemessene Personalbedarf ermittelt

lerlei Nutzen bringen. Technisch basiert das PCP auf IBM Cognos TM1, einem Planungs-, Analyse- und Reporting-Tool. Hierdurch wird aus einem MS-Excel-Dschungel ein skalierungsfähiges Business-Intelligence-System mit einer benchmarkfähigen Datenbank. Entwicklungspartner ist die eurodata comesio GmbH, betrieben wird das PCP auf den Webservern der eurodata AG, beides Unternehmen der ETL-Gruppe. Somit liegen sämtliche Leistungen in der Hand von konzern-eigenen Unternehmen.

Das Modul **Personal Bedarfs Controlling** stellt sämtliche relevanten Informationen für alle personalführenden Kostenstellen rasch und übersichtlich strukturiert dar. Zeitverläufe lassen

Trends und Entwicklungen im Vergleich zu ihren Plan- und Istwerten frühzeitig erkennen. Die Sollbedarfe nach Leistungen und Erlösen werden monatlich über importierte Leistungs-, Kosten- und Erlösdaten automatisch ermittelt. Da die relevanten Einflussfaktoren hinterlegt sind, können Ursachen von Abweichungen schnell identifiziert werden. Die Gegensteuerung kann beginnen, bevor sich ein Schiefstand manifestiert. Die Berichte können schnell in unterschiedlichen Formaten generiert und entweder ausgedruckt oder per E-Mail verschickt werden. Chefarztinnen und -ärzte und Abteilungsleitungen erhalten somit dieselben aktuellen Informationen.

Der analytische Blick in die Zukunft

Mit dem Modul **Personal Bedarfs Simulation** können Krankenhäuser ihre künftigen Entwicklungen anhand ausgewählter Einflussfaktoren für einzelne Kostenstellen in verschiedenen Szenarien einfach simulieren. So bleiben Diskussionen mit verantwortlichen Leistungserbringenden über angedachte Veränderungen sachlich und objektiv. Auch die Wirtschaftsplanung wird einfacher und besser. Krankenhäuser importieren ihre Leistungsplanung in die Personal Bedarfs Simulation und erhalten sofort und automatisiert einen nach Kostenstellen differenzierten Vorschlag für die Personalaufwandsplanung. Mit dem PCP geben wir Krankenhäusern die Möglichkeit der einfachen Steuerung – digital!

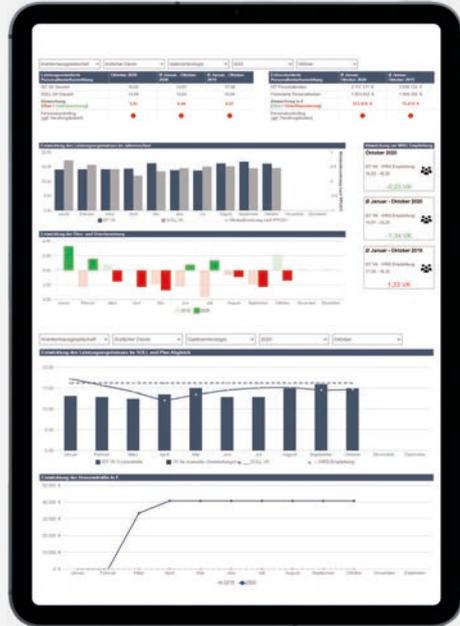


Abb. 28: Modul Personal Bedarfs Simulation

Quelle: ETL WRG



Carsten Schäfer

ist Geschäftsführer der ETL WRG Consulting und Diplom-Kaufmann. Er ist seit nahezu 25 Jahren in der Krankenhausberatung tätig und auf die Bereiche Personalkostenmanagement, Strategieberatung und Sanierungsberatung spezialisiert. Von Beginn seiner Beratungstätigkeit an gestaltet er vor allem die Schnittstelle zur Wirtschaftsprüfung, zunächst in einer der großen Prüfungs- und Beratungsgesellschaften und seit 2015 bei der ETL-WRG-Gruppe. Zusammen mit einem langjährigen Mandanten hat er die Idee des PCP entwickelt.



Georg Spinner

ist Politik- und Verwaltungswissenschaftler. Seit 20 Jahren berät er Krankenhäuser in öffentlicher und freigemeinnütziger Trägerschaft aller Größenklassen. Der Schwerpunkt seiner Beratung liegt auf der Gestaltung von Strategieentwicklungsprozessen und in der Begleitung von Prozessen zur Umsetzung von Strategien. Für die ETL WRG Consulting verantwortet er Beratungsprojekte, die auf die Realisierung der gutachterlichen Empfehlungen zur Wirtschaftlichkeit und zum Personalbedarf abzielen. Als »Product Owner« des PCP entwickelt er die Plattform an der Schnittstelle zwischen Kundennutzen und technischen Lösungen weiter.