

PERSONALBEDARFSANALYSE

INSTRUMENT DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSPLANUNG



PERSONALBEDARFSANALYSE IM WANDEL

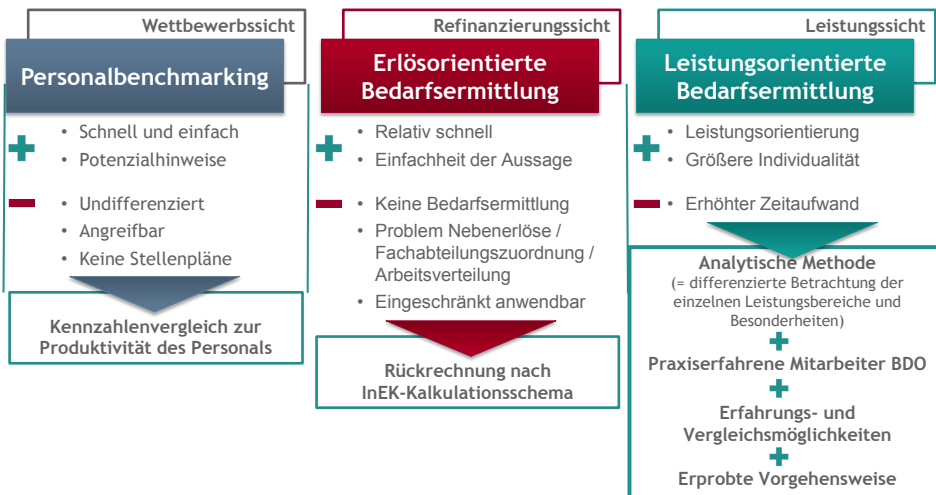
Diente die Personalbedarfsanalyse in ihrer ursprünglichen Form der Veranlagung von Pflegesätzen, lanciert sie heute als internes Bemessungs- und Steuerungsinstrument. Angewendet werden neueste Kennzahlen und Personalbindungsminuten, die sich aus abrechnungstechnischer Sichtweise, Benchmarks mit anderen Krankenhäusern und den Leistungsschwerpunkten und Qualitätsvorgaben der jeweiligen Fachabteilung zusammensetzen. Krankenhausmanager sehen sich häufig mit der Frage nach einer Veränderung von Stellenumfängen konfrontiert, die sich im Spannungsfeld von Refinanzierung und der Anspruchshaltung der Leistungserbringer bewegen.

Zunehmende Arbeitsverdichtung und Mitarbeiterfehlzeiten, älteres oder neu charakterisiertes Patientenklientel sind nachvollziehbare Argumente zu einer Stellenausweitung und sollten im Rahmen einer Personalbedarfsanalyse objektiviert werden. Somit gelingt eine Gesamt-Bewertung der zu gewährleistenden Personalvorhaltung. Sind geplante und bereits realisierte Leistungsausweitungen im Stellenplan berücksichtigt? Wie zeichnen sich technischer Fortschritt und Qualitätsvorgaben in der Stellenbemessung ab?

EIN INTEGRIERTER BERATUNGSANSATZ

BDO verfügt über langjährige Erfahrung in der Personalbedarfsanalyse in Gesundheitseinrichtungen. Je nach Ausgangsfragestellung betrachten wir die Bereiche:

- ▶ Ist-Personalkosten und Ist-Personalbestand,
- ▶ das refinanzierte Personalkostenbudget
- ▶ sowie den Personalbedarf, der sich an den erbrachten Leistungen orientiert.



Über die Refinanzierungssichtweise hinaus, für die das InEK im stationären Bereich Sollkosten definiert, an denen sich Krankenhäuser messen lassen müssen, haben wir bei der leistungs-basierten Methode stets die Arbeitsleistung und deren Bedeutung für das medizinische und strategische Gesamtkonzept im Blick.

FACHBEREICH

Im Fachbereich Gesundheitswirtschaft ist die Branchenkompetenz im Gesundheitswesen in den Bereichen Krankenhäuser und Kliniken, Ambulanter Sektor & MVZ, Neue & Integrierte Versorgungsmodelle, Sozial-einrichtungen sowie Rehabilitation und Pflegeeinrichtungen gebündelt. Wir beschäftigen uns ausschließlich mit Fragestellungen des Gesundheits- und Sozialsektors.

ÜBER BDO

BDO zählt mit über 1.900 Mitarbeitern an 27 Standorten zu den führenden Gesellschaften für Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuerberatung und wirtschaftsrechtliche Beratung sowie Advisory Services in Deutschland.

www.bdo.de

KONTAKT

BDO AG
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
 Fachbereich
 Gesundheitswirtschaft
 Im Zollhafen 22 | 50768 Köln



Annika Brunkhardt
 Prokuristin, Senior Managerin
 Fachbereich
 Gesundheitswirtschaft, Köln
 Tel.: +49 221 97357-158
annika.brunkhardt@bdo.de

DIE BDO VORGEHENSWEISE

Über den ganzheitlichen Beratungsansatz, der weit über eine konventionelle Personalbedarfsermittlung hinausgeht, gelingt es uns, sowohl Engpässe und Überbesetzungen in definierten Bereichen zu identifizieren als auch Hinweise auf notwendige Prozessoptimierungen aufzunehmen. Unsere Anforderungen sind hierbei:

- ▶ Potenziale müssen durch ein standardisiertes, reproduzierbares und transparentes Verfahren festgestellt werden
- ▶ Potenziale müssen durch- und umsetzbar sein
- ▶ Es darf nicht bei einer einmaligen Ex-post-Betrachtung bleiben
- ▶ Ziel sollte ein leistungsorientierter, dynamischer Stellenplan sein, der in Eigenregie durch das Krankenhaus fortgeschrieben werden kann.

Wir haben dazu eine standardisierte Vorgehensweise entwickelt, die in relativ kurzer Zeit valide, abgestimmte und umsetzbare Ergebnisse bietet.



Während der Projektvorbereitungsphase werden unsere Leistungen, die Ausgangsfragestellungen und Vorüberlegungen eng mit dem Auftraggeber abgestimmt. In der Analyse- und Erörterungsphase binden wir Ihre Mitarbeiter eng in das Projektvorgehen ein und schaffen mit unserer transparenten und adressatengerechten Ergebnisaufbereitung die Grundlage für die Akzeptanz und Umsetzbarkeit der errechneten Ergebnisse.

Diese Methodik hebt sich in deutlichem Maße von den klassischen Personalbedarfsbemessungsverfahren ab. Die von BDO erfolgreich umgesetzte Vorgehensweise endet nicht bei einer Abstimmung mit dem direkten Auftraggeber, sondern es werden mit den Mitarbeitern die zu erzielenden Umsetzungsergebnisse erörtert. Der Nutzen der Personalbedarfsanalyse durch BDO ist somit direkt am realitätsnahen Ergebnis ablesbar. Zudem erhält der Auftraggeber nach Abschluss des Projektes die vollständigen Berechnungsmodelle in Dateiform (MS Excel) und wird in die Lage versetzt, den einmal gefundenen leistungsgerechten Stellenplan dynamisch, d. h. an die jeweiligen Entwicklungen und Rahmenbedingungen angepasst, fortzuschreiben.

DIE METHODIK IM EINZELNEN - PERSONALBEDARFSANALYSE ALS EINE KERNKOMPETENZ VON BDO

Die leistungsorientierte Personalbedarfsermittlung ist eine analytische Methode und basiert auf den tatsächlich erbrachten Leistungen eines Jahres bzw. eines definierten Zeitraums. Die Leistungen werden mithilfe anerkannter Bemessungsgrundlagen bewertet und in Summe durch die Nettojahresarbeitszeit der zu betrachtenden Dienststart dividiert, sodass hierdurch der sich daraus ergebende Stellenplan abgeleitet werden kann.

Aus unserer Erfahrung wird der Stellenplan jedoch durch die Berücksichtigung und Bewertung von abteilungsindividuellen Leistungsstrukturen determiniert. Somit kommt der Erhebung und gutachterlichen Bewertung der individuellen baulich-strukturellen und organisatorischen Begebenheiten (Angemessenheit und Wirtschaftlichkeit) eine wesentliche Rolle zu.

PROJEKTBEISPIEL

Ergebnis einer leistungsorientierten Personalbedarfsanalyse für einen Maximalversorger in Nordrhein-Westfalen. Die Ergebnisse zeigten einen Überhang von rd. 93 Vollkräften basierend auf 110 Einzelberechnungen (rd. 180 Abteilungen). Dabei wurden Überbesetzungen in 107 Abteilungen/Bereichen identifiziert, aber auch Unterbesetzungen in 67 Abteilungen/Bereichen.

Ergebnisüberblick Gesamthaus nach Dienstarten in Vollkräften (VK)		IST-VK	SOLL-VK	Δ
000	Ärztlicher Dienst	214	202	12
010	Pflegedienst	592	593	-2
020	Medizinisch-technischer Dienst	195	171	24
030	Funktionsdienst	153	122	32
040	Klinisches Hauspersonal	1	1	0
050	Technischer Dienst	35	21	14
060	Wirtschafts- u. Versorgungsdienst	13	9	3
070	Verwaltungsdienst	130	120	10
080	Sonderdienste	17	17	0
Gesamt		1.348	1.255	93

DYNAMISCHER STELLENPLAN

Über die Etablierung des dynamischen BDO-Stellenplans konnte fortlaufend eine gerechtere Leistungsverteilung hergestellt werden, die sowohl im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit als auch für die Zufriedenheit der leistenden Akteure ein positives Projektergebnis darstellt. Die Fortschreibung des Stellenplans bildet heute ein Kernelement der strategischen Unternehmenssteuerung zu der wichtigsten Ressource, dem Personaleinsatz.

Fortschreibung des Stellenplans

- Jährliche Aktualisierung des Stellenplans
 - Aktualisierung der Leistungsdaten anhand einer Anforderungsmatrix durch das Medizin-Controlling
 - Aktualisierung der Berechnungen durch das Personalcontrolling
 - Einreichung des aktualisierten Stellenplans an die Krankenhausbetriebsleitung
- Erörterungssitzung (ganztägig) zur Vereinbarung des fortgeschriebenen Stellenplans
 - Krankenhausbetriebsleitung
 - Personalleitung & Leitung Medizin-Controlling
 - Mitarbeitervertretung

Unterjährige Veränderung des Stellenplans

- Standardisierter Antrag vom Kostenstellenverantwortlichen
 - Beschreibung der Ausgangssituation mit Benennung des gültigen Stellenplans und der Ist-Vollkräfte
 - Beschreibung des Änderungsgrundes
 - Einreichung zur Genehmigung an die Betriebsleitung
- Erörterung des Antrages in der nächsten turnusmäßigen Betriebsleitungssitzung
 - Ggf. Rücksprache mit Personalleitung und Medizin-Controlling
 - Ggf. Simulation des Änderungsgrundes
 - Ggf. Rücksprache mit Antragsteller

- Genehmigung durch Krankenhausbetriebsleitung
- Genehmigung durch Geschäftsführung
- Freigabe zur Umsetzung

IHRE VORTEILE AUF EINEN BLICK:

- ▶ In vielen Fällen direkte Identifikation von Einsparpotenzialen
- ▶ In jedem Fall Herstellung der Ressourcenverteilungsgerechtigkeit
- ▶ Akzeptierte Objektivierungsgrundlage zur leistungsorientierten Stellenplanveränderung
- ▶ Valide Hinweise auf Optimierungspotenziale zur Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen
- ▶ Etablierung als Instrument zur turnusmäßigen, selbständigen Fortschreibung.

BDO bildet den starken Partner an Ihrer Seite, der Sie mit seiner ganzheitlichen Vorgehensweise und der langjährigen Projekterfahrung dabei unterstützt, den ermittelten Personalbedarf kurz- bis mittelfristig adäquat zu decken. Dies geschieht nicht nur durch Anpassungen durch Personalauf- oder -abbau sondern häufig auch über die Optimierung der zuvor identifizierten kritischen Prozesse. In Betriebsorganisationsprojekten lassen wir uns an den durch uns berechneten Stellenplänen messen. Nur so gelingt es uns, unseren Kunden einen Stellenplan an die Hand zu geben, der eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit und Qualität ermöglicht.

HAMBURG (ZENTRALE)

Fuhrentwiete 12
20355 Hamburg
Telefon: +49 40 30293-0
Telefax: +49 40 337691
hamburg@bdo.de

BERLIN

Katharina-Heinroth-Ufer 1
10787 Berlin
Telefon: +49 30 885722-0
Telefax: +49 30 8838299
berlin@bdo.de

BIELEFELD

Viktoriastraße 16-20
33602 Bielefeld
Telefon: +49 521 52084-0
Telefax: +49 521 52084-84
bielefeld@bdo.de

BONN

Godesbergerallee 119
53175 Bonn
Telefon: +49 228 9849-0
Telefax: +49 228 9849-450
bonn@bdo.de

BREMEN

Bürgermeister-Smidt-Straße 128
28195 Bremen
Telefon: +49 421 59847-0
Telefax: +49 421 59847-75
bremen@bdo.de

BREMERHAVEN

Crashoffstraße 7
27570 Bremerhaven
Telefon: +49 471 8993-0
Telefax: +49 471 8993-76
bremerhaven@bdo.de

CHEMNITZ

Sophienstraße 7
09130 Chemnitz
Telefon: +49 371 4348-0
Telefax: +49 371 4348-300
chemnitz@bdo.de

DORTMUND

Stockholmer Allee 32b
44269 Dortmund
Telefon: +49 231 419040
Telefax: +49 231 4190418
dortmund@bdo.de

DRESDEN

Am Waldschlößchen 2
01099 Dresden
Telefon: +49 351 86691-0
Telefax: +49 351 86691-55
dresden@bdo.de

DÜSSELDORF

Georg-Glock-Straße 8
40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 1371-0
Telefax: +49 211 1371-120
duesseldorf@bdo.de

ERFURT

Arnstädter Straße 28
99096 Erfurt
Telefon: +49 361 3487-0
Telefax: +49 361 3487-19
erfurt@bdo.de

ESSEN

Max-Keith-Straße 66
45136 Essen
Telefon: +49 201 87215-0
Telefax: +49 201 87215-800
essen@bdo.de

FLensburg

Am Sender 3
24943 Flensburg
Telefon: +49 461 90901-0
Telefax: +49 461 90901-1
flensburg@bdo.de

FRANKFURT/MAIN

Hanauer Landstraße 115
60314 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 95941-0
Telefax: +49 69 95941-111
frankfurt@bdo.de

FREIBURG I. BR.

Bismarckallee 9
79098 Freiburg i. Br.
Telefon: +49 761 28281-0
Telefax: +49 761 28281-55
freiburg@bdo.de

HANNOVER

Landschaftstraße 2
30159 Hannover
Telefon: +49 511 33802-0
Telefax: +49 511 33802-40
hannover@bdo.de

KASSEL

Theaterstraße 6
34117 Kassel
Telefon: +49 561 70767-0
Telefax: +49 561 70767-11
kassel@bdo.de

KIEL

Dahlmannstraße 1-3
24103 Kiel
Telefon: +49 431 51960-0
Telefax: +49 431 51960-40
kiel@bdo.de

KÖLN

Im Zollhafen 22
50678 Köln
Telefon: +49 221 97357-0
Telefax: +49 221 7390395
koeln@bdo.de

**LEER (BDO DPI AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)**

Hauptstraße 1
26789 Leer
Telefon: +49 491 978 80 0
Telefax: +49 491 978 80 199
info@bdo-dpiag.de

LEIPZIG

Großer Brockhaus 5
04103 Leipzig
Telefon: +49 341 9926600
Telefax: +49 341 9926699
leipzig@bdo.de

LÜBECK

Kohlmarkt 7-15
23552 Lübeck
Telefon: +49 451 70281-0
Telefax: +49 451 70281-49
luebeck@bdo.de

MÜNCHEN

Landaubogen 10
81373 München
Telefon: +49 89 76906-0
Telefax: +49 89 76906-144
muenchen@bdo.de

**OLDENBURG (BDO Arbicon GmbH
& Co KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)**

Moslestraße 3
26122 Oldenburg
Telefon: +49 441 98050-0
Telefax: +49 441 98050-180
kontakt@bdo-arbicon.de

ROSTOCK

Freiligrathstraße 11
18055 Rostock
Telefon: +49 381 493028-0
Telefax: +49 381 493028-28
rostock@bdo.de

STUTT GART

Augustenstraße 1
70178 Stuttgart
Telefon: +49 711 50530-0
Telefax: +49 711 50530-199
stuttgart@bdo.de

WIESBADEN

Gustav-Nachtigal-Straße 5
65189 Wiesbaden
Telefon: +49 611 99042-0
Telefax: +49 611 99042-99
wiesbaden@bdo.de

WELTWEIT

Brussels Worldwide Services BVBA
Brussels Airport
The Corporate Village, Elsinore Building
Leonardo Da Vincilaan 9 – 5/F
B-1930 Zaventem
Telefon: +32 2 778 01 00
Telefax: +32 2 771 56 56
www.bdointernational.com

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts, ist Mitglied von BDO International Limited, einer britischen Gesellschaft mit beschränkter Nachschusspflicht, und gehört zum internationalen BDO Netzwerk voneinander unabhängiger Mitgliedsfirmen. BDO ist der Markenname für das BDO Netzwerk und für jede der BDO Mitgliedsfirmen.

Dieses Dokument wurde mit Sorgfalt erstellt, ist aber allgemein gehalten und kann daher nur als grobe Richtlinie gelten. Es ist somit nicht geeignet, konkreten Beratungsbedarf abzudecken, so dass Sie die hier enthaltenen Informationen nicht verwerten sollten, ohne zusätzlichen professionellen Rat einzuholen. Bitte wenden Sie sich an BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, um die hier erörterten Themen in Anbetracht Ihrer spezifischen Beratungssituation zu besprechen. BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, deren Partner, Angestellte, Mitarbeiter und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung oder Verantwortung für Schäden, die sich aus einem Handeln oder Unterlassen im Vertrauen auf die hier enthaltenen Informationen oder darauf gestützte Entscheidungen ergeben.

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Johann C. Lindenberg;
Vorstand: WP StB RA Dr. Holger Otte (Vorsitzender)
WP StB RA Werner Jacob (stellv. Vorsitzender)
StB Frank Biermann • WP StB Andrea Bruckner
WP StB Klaus Eckmann • RA Parwáz Rafiqpoor
WP StB Roland Schulz • Sitz der Gesellschaft:
Hamburg; Amtsgericht Hamburg HR B 1981