

Personalkurzanalyse und optionaler organisatorischer Handlungskatalog

Kategorie: Personal und Organisation

Was ist das Ziel?

Ausgangspunkt für die anstehenden Überlegungen, eine sogenannte Personalkurzanalyse mit oder auch in einem ersten Schritt ohne einen organisatorischen Handlungskatalog zu erarbeiten, ist die seit Jahren festzustellende ständige Ausweitung des DRG-Leistungskatalogs bei fest budgetierten Erlösen, die tendenziell niedriger werden. Dies geht einher mit einer zunehmenden Wettbewerbssituation der Krankenhäuser im direkten Umfeld, wobei hier die Versorgungsregionen ineinander fließen und damit auch den Radius von 50 bis 80 Kilometer überschreiten können.

Hinzu kommen gesetzliche und tarifrechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitszeitgesetz), die eine weitere Reduzierung der personellen Präsenzen zu unterschiedlichen Tageszeiten zur Folge haben.

Dies alles im Kontext zu dem vorhandenen „Leistungsmix“ der Fachabteilungen führt dann in der Folge zu Veränderungen auf der Erlös- und Kostenebene mit entsprechend weitreichenden Konsequenzen.

Das Ziel einer derartigen Personalkurzanalyse muss es daher sein, die zukünftige personelle Ausrichtung und Planung für eine wirtschaftliche Zukunft zu sichern. Denn die Beachtung von Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit wird in den nächsten Jahren einen noch höheren Stellenwert einnehmen als es bisher schon notwendig war.

Dabei sind unterschiedliche Aspekte zu beachten. Es muss nämlich auch darum gehen, wirtschaftliche Konsequenzen aus den Leistungsbereichen erkennen und ziehen zu können. Und es ist zu überlegen, wie bei gleichbleibender Fallzahl die Personalkostenstruktur des Krankenhauses so angepasst werden kann, dass die Patienten auch weiterhin adäquat versorgt werden können. Gleichzeitig muss ermittelt werden, in welchen Organisationsbereichen sich möglicherweise noch Wirtschaftlichkeitsreserven verbergen und ob bzw. wo sich Organisations- oder Funktionseinheiten identifizieren lassen, die mit vordringlicher Priorität bearbeitet werden können.

Im Ergebnis sind dann klare Aussagen zu möglichen Anpassungen hinsichtlich personeller, organisatorischer und eventuell auch baulicher Veränderungen zu treffen.

Wie gehen wir dabei vor?

Die Personalkurzanalyse bezieht sich in erster Linie auf die stationären und ambulanten Erlöse, die die Basis für die Finanzierung des Personals darstellen. Durch eine schnelle Auswertung der § 21-Daten und der sonstigen Erlösdaten kann in zwei Schritten sowohl der patientennahe Bereich, also Arztdienst, Pflegedienst und Funktions- bzw. Medizinisch-Technischer Dienst, als auch die in der DRG-Systematik eher global erfasste medizinische und nicht-medizinische Infrastruktur personell dargestellt werden.

Personalrelevante und nicht-stationäre Zusatzerlöse werden verursachungsgerecht berücksichtigt, wobei die DKI GmbH dazu auf bewährte Verteilungsschlüssel zurückgreifen kann.

In einem ersten Teilergebnis können dann durch Gegenüberstellung der Ist-Personalausstattung und der erlösorientierten Personalausstattung bereits Aussagen zu möglichen Auffälligkeiten erfolgen.

In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Ergänzung der patientenfernen Bereiche durch eine Differenzierung der medizinischen und nicht-medizinischen Infrastruktur, die in der INEK-Matrix als Personalkostensumme nur gesamt dargestellt ist. Hier können Differenzierungen der Personalschwerpunkte durch Leistungsabgleiche erfolgen, wobei eine weitere Grundlage bewährte Kennzahlen sind.

Es kann sich in einzelnen Bereichen aus erlösorientierter Sicht als notwendig erweisen, zur exakteren Darstellung der vorhandenen Personalbelastungen im Sinne einer Personalbindung durch Leistungsverdichtung ergänzend eine leistungsorientierte Personalkurzanalyse durchzuführen. Hier geht es dann ganz konkret um den Zusammenhang der Faktoren Personalbesetzung, Leistungsplanung, Leistungsmenge, Leistungserstellung und Rahmenbetriebs- bzw. Dienstzeiten. Aus unseren Erfahrungen ist ein Abgleich der Bereiche und/oder Abteilungen allerdings nur bei starker personeller Abweichung zwischen Ist, Erlös- und Leistungsorientierung zu empfehlen.

Es setzt natürlich voraus, dass diese notwendige Detaillierung durch exakte Leistungsstatistiken (z.B. OP, Funktionsdiagnostik) unterfüttert wird.

Das Ergebnis der Personalkurzanalyse kann parallel durch eine kritische Betrachtung der vorhandenen organisatorischen Rahmenbedingungen begleitet werden.

Bereits bei der Personalermittlung werden viele organisatorische, personelle und räumliche „Hemmnisse“ erkennbar. Diese sind natürlich Bestandteil der Ergebnispräsentation und dienen dem Auftraggeber zur Priorisierung möglicher nachfolgender Aktivitäten.

Ob dann in einem nächsten Schritt eine Analyse der derzeitigen Organisation in ausgewählten oder in allen Bereichen erfolgen muss, ist aus unseren Erfahrungen gemeinsam zu klären; wir werden dazu Hilfestellung leisten.

Was bei einem zusätzlichen organisatorischen Handlungskatalog passiert

Sofern ein detaillierter organisatorischer Handlungskatalog gewünscht wird, ist in der Folge dann zu untersuchen, welche Belegungs- und Auslastungsprofile in den zu bestimmenden Leistungsbereichen erkennbar werden, wie sich die tageszeitliche und wöchentliche Leistungsverteilung darstellt und ob hierzu im Einklang die Leistungs- und Personaleinsatzplanung zu sehen ist.

In diesem Zusammenhang werden qualifizierte Überlegungen zur zukünftigen Prozessorganisation ebenso einzubeziehen sein wie der vorhandene bzw. gewünschte Qualifikationsmix und die notwendigen Tätigkeitsprofile.

Organisatorische Reibungsverluste und Hemmnisse, hier ist insbesondere der ständig zunehmende administrative und teilweise berufsfremde Tätigkeitsanteil einzelner Berufsgruppen zu nennen, bilden einen entscheidenden Schwerpunkt und sind der Ausgangspunkt für konkrete Veränderungen.

Nach Auswertung der vorhandenen Daten werden selbstverständlich mit den Verantwortlichen Gespräche geführt, wobei der Fokus auf dem patientenbezogenen Behandlungsablauf (Aufnahme, Leistungen im Rahmen von Diagnostik und Behandlung und Entlassung) liegt.

Im Ergebnis werden u.a. die nachfolgenden Aspekte im Detail dem Auftraggeber vorgestellt und diskutiert:

- Neuordnung patientenferner und patientennaher Tätigkeiten
- Darstellung möglicher Entlastungspotentiale
- Effektive Personaleinsatzplanung
- Schnittstellenübergreifende Leistungs- und Belegungsplanung
- Struktur der Kommunikations- und Informationswege.
- Patientengerechte Anpassung der Ablauforganisation
- Beachtung der gesetzlichen, tariflichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Eine Umsetzungsbegleitung ist selbstverständlich bei Bedarf möglich.

Interessiert? Dann rufen Sie uns (02 02-74 75 76 0) an oder mailen Sie uns (info@dkigmbh.de). Wir melden uns umgehend.