

## **ERLÖSORIENTIERTE PERSONALANALYSE MIT ODER OHNE OPTIONALEM ORGANISATORISCHEN HANDLUNGSKATALOG**

Die Entwicklungen in der Krankenhausfinanzierungslandschaft, der nun durchgängig festzustellende Fachkräftemangel und die zunehmende Leistungsverdichtung in der Patientenversorgung lassen immer stärker erkennen, dass die Frage nach einer leistungsgerechten und gleichzeitig finanzierbaren Personalausstattung nicht nur über die übliche leistungsorientierte Personalbestimmung zu erreichen ist. Die Verantwortlichen im Krankenhaus müssen sich selbstverständlich auch damit auseinandersetzen, wie hoch innerhalb der einzelnen Berufsgruppen die aus stationären (DRG) und sonstigen Leistungen finanzierten Personalkostenanteile sind.

Die erlösorientierte Personalanalyse mit bzw. ohne einen organisatorischen Handlungskatalog zeigt die zukünftige personelle Ausrichtung und Planung für eine wirtschaftliche Zukunft auf. Dabei sind zusätzliche und vertiefende Personalberechnungen – dann in Einzelfällen auch leistungsorientiert – ebenso möglich wie eine detailliertere Betrachtung der medizinischen und nicht-medizinischen Infrastruktur.

Insbesondere die Differenzen zwischen Ist-Personalstand und erlösorientierter Ermittlung sowie die damit verbundenen Erfordernisse einer Kostenausgliederung für den nicht-stationären Bereich können Aufschluss über z.B. ablaufbedingte Hemmnisse oder räumliche Erschwernisse geben.

Nachfolgend wird ein Beispiel einer erlösorientierten Personalanalyse mit anonymisierten Daten zum besseren Verständnis aufgeführt:

### **Beispiel für eine erlösorientierte Personalanalyse**

Das Ziel einer erlösorientierten Personalanalyse ist es, valide Aussagen zum Umfang des aus Krankenhausleistungen finanzierten Personals auf der Ebene der jeweiligen Fachabteilungen, Berufsgruppen und Organisationsbereiche zu erhalten.

Hierzu werden u.a. die erlösfinanzierten Vollkräfte mit den eingesetzten Vollkräften abgeglichen.

Werden mehr Vollkräfte eingesetzt als über Erlöse finanziert sind, besteht eine personelle Überdeckung; bei einer personellen Unterdeckung ist entsprechend mehr Personal finanziert als im Ist vorgehalten wird - völlig unabhängig von möglichen Quersubventionierungen.

In den nachfolgenden Darstellungen sind die einzelnen Personalbereiche nach der Kalkulationssystematik der InEK GmbH an Beispielen aus der Praxis – natürlich anonymisiert – aufgeführt.

Weitere Detaillierungen sind in der Praxis durchaus denkbar und abhängig von den in den einzelnen Krankenhäusern häufig vorzufindenden Besonderheiten (z.B. Honorarkräfte, Outsourcing von Leistungsbereichen, Berücksichtigung der Belegabteilungen).

Die Gegenüberstellung der Vollkräfte erfolgt auf Personalkosten-/ Erlösbasis. Hierbei werden die aktuell zum vereinbarten Stichtag eingesetzten Vollkräfte mit den aus Krankenhausleistungen finanzierten Vollkräften auf der Ebene der Berufsgruppen, Fachabteilungen und Organisationsbereiche abgeglichen.

In den nachstehenden Beispielen sind die erlösorientierten Differenzen für die patientennahen Bereiche fachabteilungsspezifisch zu erkennen:

- **Arztdienst**

| <b>Arztdienst<br/>Abgleich der Vollkräfte</b> |                                |  |                                   |                            |  |  |
|---|--------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------|--|--|
| <b>Fachabteilung</b>                          | <b>Vollkräfte<br/>-gesamt-</b> | <b>Personal-<br/>kosten<br/>-gesamt-</b> | <b>Ø<br/>Personal-<br/>kosten</b> | <b>Erlöse<br/>-gesamt-</b> | <b>Erlös-<br/>finan-<br/>zierte<br/>Vollkräfte</b> | <b>VK-<br/>Differenz<br/>Ist -<br/>Erlös</b> |
| Anästhesie                                    | 9,5                            | 1.282.500                                | 135.000                           | 985.000                    | 7,3  | 2,2  |
| Allgemein-<br>chirurgie                       | 14,5                           | 1.421.000                                | 98.000                            | 1.250.000                  | 12,8   | 1,7  |
| Gynäkologie/<br>Geburtshilfe                  | 9,5                            | 902.500                                  | 95.000                            | 750.000                    | 7,9  | 1,6  |
| Innere Medizin                                | 12,5                           | 1.262.500                                | 101.000                           | 1.385.000                  | 13,7   | -1,2   |
| Unfallchirurgie                               | 13,0                           | 1.261.000                                | 97.000                            | 1.050.000                  | 10,8   | 2,2  |
| Urologie                                      | 7,0                            | 700.000                                  | 100.000                           | 550.000                    | 5,5  | 1,5  |
| <b>GESAMT</b>                                 | 66,0                           | 6.829.500                                |                                   | 5.970.000                  | 58,0   | 8,0  |

Im vorstehenden Beispiel für den Arztdienst wären acht Vollkräfte nicht über Erlöse aus Krankenhausleistungen finanziert.

- **Pflegedienst - Allgemeinstationen**

| Pflegedienst -Allgemeinstation-<br>Abgleich der Vollkräfte |                        |                                 |                       |                    |                                     |                                 |
|--|------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Fachabteilung  | Vollkräfte<br>-gesamt- | Personal-<br>kosten<br>-gesamt- | Ø Personal-<br>kosten | Erlöse<br>-gesamt- | Erlösfinan-<br>zierte<br>Vollkräfte | VK-<br>Differenz<br>Ist - Erlös |
| Allgemein-chirurgie  | 30,0                   | 1.290.000                       | 43.000                | 1.540.000          | 35,8                                | -5,8                            |
| Gynäkologie/<br>Geburtshilfe                               | 12,5                   | 531.250                         | 42.500                | 650.000            | 15,3                                | -2,8                            |
| Innere Medizin   | 33,5                   | 1.457.250                       | 43.500                | 1.525.000          | 35,1                                | -1,6                            |
| Unfallchirurgie  | 22,0                   | 968.000                         | 44.000                | 1.030.000          | 23,4                                | -1,4                            |
| Urologie   | 12,0                   | 510.000                         | 42.500                | 650.000            | 15,3                                | -3,3                            |
| <b>GESAMT</b>  | 110,0                  | 4.756.500                       |                       | 5.395.000          | 124,9                               | -14,9                           |

Im Pflegedienst der Allgemeinstationen sind in dem dargestellten Beispiel ca. 15 Vollkräfte mehr finanziert als im Ist eingesetzt werden.

- **Pflegedienst – Intensivstation und Med.-/Tech. Dienst**

| Pflegedienst -Intensivstation-<br>Abgleich der Vollkräfte |                        |                                 |                       |                    |                                     |                                 |
|---|------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Fachabteilung   | Vollkräfte<br>-gesamt- | Personal-<br>kosten<br>-gesamt- | Ø Personal-<br>kosten | Erlöse<br>-gesamt- | Erlösfinan-<br>zierte<br>Vollkräfte | VK-<br>Differenz<br>Ist - Erlös |
| Interdisziplinäre<br>Intensivstation                      | 17,5                   | 787.500                         | 45.000                | 650.000            | 14,4                                | 3,1                             |
| <b>GESAMT</b>   | 17,5                   | 787.500                         |                       | 650.000            | 14,4                                | 3,1                             |

Im Bereich der Intensivstation ergibt sich eine personelle Überdeckung von ca. drei Vollkräften, die nicht über Erlöse aus Krankenhausleistungen finanziert sind.

| Medizin-Technischer Dienst<br>Abgleich der Vollkräfte |                        |                                 |                       |                    |                                     |                                 |
|---|------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Bereich   | Vollkräfte<br>-gesamt- | Personal-<br>kosten<br>-gesamt- | Ø Personal-<br>kosten | Erlöse<br>-gesamt- | Erlösfinan-<br>zierte<br>Vollkräfte | VK-<br>Differenz<br>Ist - Erlös |
| Labor   | 9,5                    | 408.500                         | 43.000                | 315.000            | 7,3                                 | 2,2                             |
| Röntgen   | 8,5                    | 412.250                         | 48.500                | 289.000            | 6,0                                 | 2,5                             |
| <b>GESAMT</b>   | 18,0                   | 820.750                         |                       | 604.000            | 13,3                                | 4,7                             |

In den Organisationsbereichen des Medizinisch-Technischen Dienstes zeigt sich ebenfalls eine personelle Überdeckung von ca. fünf Vollkräften.

## Funktionsdienst

| Funktionsdienst<br>Abgleich der Vollkräfte |                        |                                 |                       |                    |                                     |                                 |
|--|------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Bereich                                    | Vollkräfte<br>-gesamt- | Personal-<br>kosten<br>-gesamt- | Ø Personal-<br>kosten | Erlöse<br>-gesamt- | Erlösfinan-<br>zierte<br>Vollkräfte | VK-<br>Differenz<br>Ist - Erlös |
| Anästhesie                                 | 12,5                   | 656.250                         | 52.500                | 685.000            | 13,0                                | -0,5                            |
| OP   | 18,5                   | 962.000                         | 52.000                | 815.000            | 15,7                                | 2,8                             |
| Kreißsaal                                  | 6,0                    | 351.000                         | 58.500                | 290.000            | 5,0                                 | 1,0                             |
| Endoskopie                                 | 2,5                    | 110.000                         | 44.000                | 98.000             | 2,2                                 | 0,3                             |
| Kardiologie                                | 3,5                    | 157.500                         | 45.000                | 170.000            | 3,8                                 | -0,3                            |
| <b>GESAMT</b>                              | 43,0                   | 2.236.750                       |                       | 2.058.000          | 39,7                                | 3,3                             |

Neben den hier dargestellten, direkt abgeglichenen Bereichen des Funktionsdienstes sind innerhalb der DRG-Kalkulationssystematik die ‚Übrigen diagnostischen/therapeutischen Bereiche‘ zugeordnet.

Hier besteht die Besonderheit, dass die personalkostenrelevanten Erlösanteile der DRG für mehrere Berufsgruppen (z.B. Physiotherapie, Ambulanz usw.) subsummiert sind.

Hier ist dann eine direkte berufsgruppen-/bereichsbezogene Gegenüberstellung auf Personalkosten-/Erlösbasis durch weitergehende Analyseschritte auf der Basis detaillierter Leistungsdaten notwendig.

- **Medizinische und Nichtmedizinische Infrastruktur**

Die DRG-Systematik fasst die sogenannten patientenfern tätigen Berufsgruppen und Dienstarbeiten in den Gruppen ‚Medizinische Infrastruktur‘ und ‚Nichtmedizinische Infrastruktur‘ zusammen.

Beide Bereiche beinhalten gemäß DRG-Kalkulationssystematik und im Gegensatz zu den patientennahen Bereichen Anteile zur Personalkosten- und Sachkostenfinanzierung; diese sind auf der Basis eines hausspezifischen Verteilungsschlüssels zu differenzieren.

Damit wäre auch für diesen Bereich ein detaillierter Abgleich der erlösfinanzierten Vollkräfte auf die Ebene der jeweiligen Berufsgruppen durch differenzierende Leistungsanalysen möglich.

Ziel dieser Personalkostenauswertungen muss es im nächsten Schritt sein, das Delta zwischen der Ist-Personalausstattung, der erlösorientierten Personalanalyse und einer möglichen vertiefenden Leistungsorientierung zu ermitteln und durch geeignete Maßnahmen die Ursachen zu erkennen.