

# Effektiver Einsatz von Fachkräften

Qualifikationsgerechte Beschäftigung von medizinischem Personal

ADVISORY

Nahezu zwei Drittel der laufenden Kosten eines Krankenhauses sind Personalkosten. Die Auswirkungen neuer Tarifabschlüsse, die Umsetzung europäischer Rechtsprechungen und zunehmende Personalengpässe im ärztlichen Bereich bei steigenden Anforderungen an die Leistungsabrechnung setzen die Krankenhäuser einem wachsenden Wirtschaftlichkeitsdruck aus. Krankenhäuser werden auf diese Weise zu einem effektiven und patientenorientierten Personaleinsatz gezwungen.

## Die Ausgangssituation

Dem wachsenden Effizienzdruck begegneten Krankenhäuser in den letzten Jahren vor allem mit der Streichung von Stellen. Auf diese Weise konnte zwar oft die wirtschaftliche Lage vorübergehend verbessert werden, jedoch waren durch einen pauschalen Abbau von Arbeitskräften häufig schnell alle Möglichkeiten ausgeschöpft. So kommt es typischerweise zu einer Umverteilung von Aufgaben und einer Anhäufung „einfacher“ Tätigkeiten für Ärzte und Pflege, zu einer steigenden Zahl an Überstunden, unzufriedenen und überlasteten Mitarbeitern, nachlassender Behandlungsqualität und abnehmender Patientenzufriedenheit. Am ineffektiven Einsatz von Fachkräften, gewohnten Personalstrukturen und herkömmlichen Arbeitszeitmodellen wird dagegen häufig weiter festgehalten.

## Unser Vorgehen

Unser Ansatz zielt weniger auf die Identifizierung weiterer Effizienzsteigerungspotenziale als vielmehr auf Schwachstellen des effektiven Einsatzes vorhandener Fachkräfte. Um die Leistungsfähigkeit des Krankenhauses durch einen bedarfsgerechten Personaleinsatz zu verbessern, berücksichtigen wir dabei die individuelle Personalsituation des Hauses wie auch die arbeitsrechtlichen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Unsere Methode setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

- **Personalbedarfsanalyse**  
Identifikation des benötigten Personals auf Basis aktueller DRG-Daten, unserer Benchmarks und umfassender Erfahrungen sowie vor Ort geführter Interviews. Neben dem zukünftig geplanten Leistungsspektrum werden dabei auch die krankenhausspezifischen Besonderheiten berücksichtigt.
- **Wertschöpfungsanalyse**  
Die Überprüfung des effizienten Einsatzes von medizinischen und nicht medizinischen Fachkräften basiert auf Tätigkeitsanalysen und zeigt Möglichkeiten auf, durch die qualifikationsgerechte Umverteilung von Aufgaben Ärzte und Pflegepersonal von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu entlasten.

Darüber hinaus prüfen wir den Einsatz von Unterstützungskräften, wie zum Beispiel Medizinischen Dokumentationsassistenten (MDA) beziehungsweise Codierfachkräften, wodurch das klinische Personal in der Regel stark entlastet wird. Das frei werdende Potenzial kann unter anderem zur Leistungsausweitung oder zum Abbau von Überstunden genutzt werden. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und ein Rückgang der Krankheitstage sind die erwarteten Nebeneffekte.

- **Arbeitszeitmodellierung**

Unsere individuell abgestimmten Arbeitszeitmodelle basieren auf der aktuellen Rechtsprechung und berücksichtigen das jeweilige Leistungsspektrum chirurgischer und internistischer Abteilungen. Bestehende Dienstzeiten und -pläne werden ebenso analysiert wie Synergie- und Kooperationspotenziale. Eine Reorganisation erfolgt grundsätzlich in enger Abstimmung mit den Betroffenen. Ziele sind neben der rechtskonformen Sicherstellung der Patientenversorgung der Abbau von Überstunden und Leerzeiten sowie die Steigerung der Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit.

---

## Beispiel

Für ein 750-Betten-Krankenhaus wurde eine Wertschöpfungsanalyse durchgeführt. Dabei wurde festgestellt, dass trotz des hohen Dokumentationsaufwands pro Arzt eine sehr hohe Fehlerquote bei der Codierung bestand. Die Nachcodierung einer Stichprobe von Fällen erbrachte den Nachweis, dass pro Fall deutlich zu wenig erlöst wurde. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurden Codierfachkräfte eingestellt und in die klinischen Prozesse eingebunden. Daraufhin konnten im nächsten Geschäftsjahr bereits signifikant mehr Casemix-Punkte abgerechnet werden. Des Weiteren wurden die Ärzte deutlich entlastet und die Mitarbeiterzufriedenheit konnte messbar erhöht werden. Trotz zusätzlicher Personalkosten verbleiben dem Haus jährlich signifikante Mehrerlöse.

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**WP StB Prof. Dr. Volker Penter**

Partner, Leiter Health Care  
T +49 30 2068-4740  
M +49 172 6767656  
vpenter@kpmg.com

---

## Nutzen für die Krankenhäuser

Durch die Anwendung der ganzheitlichen Methode von KPMG können Ineffizienzen beim Einsatz hoch bezahlter und spezialisierter Fachkräfte identifiziert werden. Statt des pauschalen Abbaus von Stellen werden eine leistungsorientierte Personalausstattung und eine Entlastung des ärztlichen und pflegerischen Personals möglich. Unproduktivitäten können vermieden, Überstunden abgebaut und die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Patienten messbar verbessert werden.

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2009 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.