

Life Sciences and Health Care  
Strategische Personalbedarfs-  
planung im Krankenhaus



## 1. Warum strategische Personalplanung für Krankenhäuser unabdingbar ist

Der deutsche Krankenhaussektor ist durch eine Vielzahl von Veränderungsprozessen geprägt. Neben politischen und ökonomischen sind auch unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklungen zu nennen. So wird von der Gesundheitspolitik ein Beitrag zur Dämpfung der Staatsausgaben erwartet, der einer stetig steigenden Nachfrage nach einer qualitativ hochwertigen Versorgung und einer rasanten medizintechnischen Entwicklung gerecht werden muss.

Auf Grund dieses Zielkonfliktes befinden sich Krankenhäuser zunehmend in einem dynamischen Marktumfeld mit einem permanenten Anpassungs- und Entwicklungsbedarf hinsichtlich der strategischen Unternehmens- und Personalführung.

Die demografische Entwicklung in Deutschland, mit einem stark ansteigenden Anteil der Bevölkerung über 65 Jahren, führt in vielen Wirtschaftsbereichen zu einer Verknappung des Fachkräfteangebotes. Im Gesundheitssektor ist der Fachkräftemangel schon heute allgegenwärtig: Hochrechnungen zeigen, dass 2014 bei Allgemeinen Krankenhäusern (>50 Betten) mehr als 2.000 Arzt- und über 2.300 Pflegestellen (Vollkräfte) nicht besetzt werden konnten. Gleichzeitig werden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt der Krankenhäuser nochmals verschärft, da sie mit einer Ausweitung der Nachfrage nach Gesundheitsleistungen einhergehen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen des Personalmanagements im Krankenhaus und den sich permanent verändernden Rahmenbedingungen des Kliniksektors, ist es erforderlich, dass der Personalbedarf im Krankenhaus nicht operativ, sondern frühzeitig und strategisch bestimmt wird. Hiermit soll gewährleistet werden, dass proaktive Maßnahmen unter Berücksichtigung von externen Entwicklungen eingeleitet werden können, um langfristig und nachhaltig den Risiken des Fachkräftemangels entgegenzuwirken.

## 2. Häufige Ausgangssituationen in deutschen Krankenhäusern

Krankenhausmanagern sind der Nutzen und die Dringlichkeit einer langfristig ausgerichteten Personalplanung durchaus bewusst. In der Praxis sind jedoch viele Personalabteilungen auf Grund einer hierarchischen Organisationsstruktur, unzureichender personeller Ausstattung oder fehlender fachlichen Qualifikation vor allem mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt. Dies hat zur Folge, dass wenige Ressourcen für andere Aufgaben, wie der Personalplanung, zur Verfügung stehen. In den meisten Personalabteilungen von Krankenhäusern ist das Drängende so präsent, dass strategische Implikationen nicht betrachtet werden und somit keine Entwicklung von systematischen und langfristig ausgelegten Ansätzen erfolgt. Die Personalabteilungen werden eher als externer Dienstleister statt als integrierter Partner in der Unternehmensführung betrachtet.

Zur Planung ihres Personalbedarfes ziehen Krankenhäuser unterschiedliche Methoden hinzu, wie beispielsweise Anhaltszahlen, Zeit-Verfahren oder auch Arbeitsplatz- und erlösorientierte Methoden. Die dargestellten Instrumente werden in der Praxis vor allem für die kurzfristige Personalbedarfsermittlung mit einem Fokus auf der derzeitigen Situation oder unmittelbaren Zukunft (Planungshorizont <1 Jahr) genutzt. Die Organisation des Personaleinsatzes und der Personalgewinnung erfolgt in den meisten Fällen ad hoc, sofern operativer Bedarf festgestellt wird. Dabei werden häufig nur einzelne Stellen betrachtet und keine gesamtunternehmensbezogene Entwicklung mit externen Faktoren in die Planung miteinbezogen. Eine systematische und auf die Zukunft ausgerichtete Personalplanung ist kaum verbreitet.

### 3. Unsere Vorgehensweise

Als Basis für die strategische Personalbedarfsplanung dient die Unternehmensstrategie mit einem definierten Leistungsprogramm und der dazugehörigen Finanzplanung (siehe Abb. 1). Davon ausgehend wird der strategische Personalbedarf unter Beachtung relevanter externer und interner Einflussfaktoren bestimmt. Zu den externen Parametern gehören beispielsweise neben der Politik auch Vorgaben von Fachgesellschaften oder das Arbeitsrecht. Die internen Einflussfaktoren umfassen unter anderem die unternehmensspezifische Organisation, die baulichen Gegebenheiten und die derzeitige Mitarbeiterstruktur. Mittels einer Kombination aus Kennzahlenmethode und Szenariotechnik ist die quantitative Bestimmung der zukünftig erforderlichen Mitarbeiter möglich. Zum anderen kann durch dezidierte Anforderungs- und Qualifikationsprofile die benötigte Mitarbeiterqualifikation definiert werden.

Durch den Abgleich mit dem derzeitigen Personalbestand und dem zukünftigen Bedarf können somit die Notwendigkeit der Anpassung bestimmt und zielgerichtete Maßnahmen entwickelt werden.

Die typische Vorgehensweise von Deloitte Consulting zur Bestimmung des strategischen Personalbedarfes umfasst drei wesentliche Schritte. Zu Beginn erfolgt eine Analyse der Ist-Situation mit Bestimmung der quantitativen und qualitativen Personalstruktur sowie der wesentlichen Implikationen aus der Unternehmensstrategie. Darauf basierend ist die Bestimmung des strategischen Personalbedarfes unter Beachtung der krankenhaus- und kundenspezifischen Gegebenheiten möglich, der dann zur Entwicklung notwendiger Maßnahmen hinsichtlich der Personalgewinnung und -qualifikation genutzt wird (s. Abb. 2).

Abb. 1 – Strategische Personalbedarfsplanung

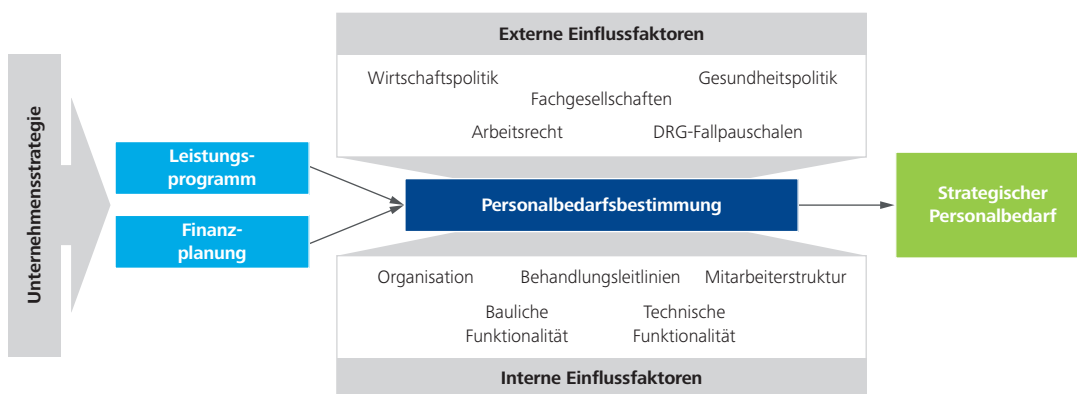
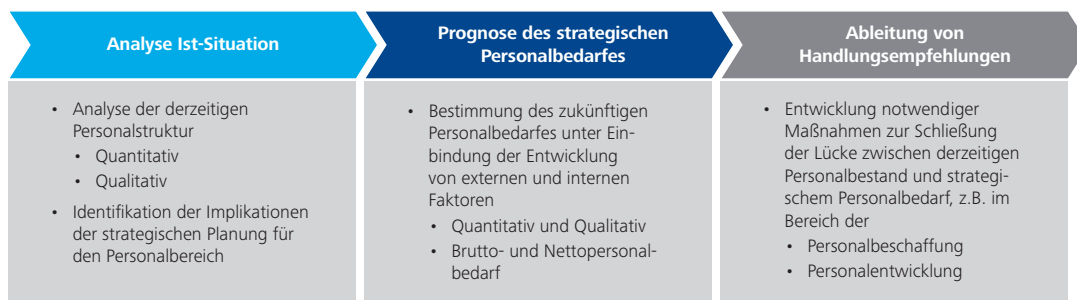


Abb. 2 – Vorgehensweise Deloitte



#### 4. Ihr Nutzen

Die Entwicklung einer strategischen Personalbedarfsplanung mit Deloitte trägt dazu bei, dass sich sowohl die Geschäftsführung als auch vor allem die Personalabteilung systematisch mit der Zukunft auseinandersetzt. Sie sensibilisiert Verantwortliche, langfristige Entwicklungen und die Unternehmensumwelt in operative Entscheidungen miteinzubeziehen. Dies führt dazu, dass durch antizipierende, proaktive und vorausschauende Maßnahmen zum einen Kostenvorteile geschaffen werden; zum anderen durch einen angepassten und den Gegebenheiten des Krankenhauses entsprechenden Personaleinsatz die Mitarbeiterzufriedenheit sichergestellt wird.

Durch eine strategische Personalplanung kann auf Marktveränderungen bei der wichtigen Ressource Personal effizient und vorausschauend reagiert und interne Erfolgspotenziale gesichert werden. Dies trägt dazu bei, dass ein Klinikum anpassungs-, handlungs- und innovationsfähig im dynamischen Wettbewerbsfeld des Krankensektors ist. Somit stellt der Fachkräftemangel im Gesundheitssektor kein Risiko mehr dar, sondern vielmehr eine Chance sich gegenüber anderen Krankenhäusern durch den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile zu differenzieren.

# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen



**Dr. med. Gregor-Konstantin Elbel**

Partner  
Life Sciences & Health Care  
Tel: +49 (0)211 8772 3104  
gelbel@deloitte.de



**Christian Eckert**

Director  
Life Sciences & Health Care  
Tel: +49 (0)211 8772 2061  
checkert@deloitte.de

## Redaktionelle Mitarbeit

Burkhard Holz

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Raupach & Wollert-Elmendorff Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Corporate Finance und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.