
Vorwort

Die Folgen der demografischen Entwicklung in Deutschland sind inzwischen in allen Personalabteilungen angekommen. Der zukünftig zu erwartende Fachkräftemangel und die überalternde Gesellschaft sind bekannt und mehrfach mit validen Szenarien analysiert. Insbesondere die Gesundheitsbranche wird von dieser Entwicklung künftig dreifach getroffen:

1. **Erträge im medizinischen Bereich werden durch Dienstleistungen erwirtschaftet:** Im medizinischen Bereich werden Leistungen mehrheitlich als Dienstleistungen erbracht, welche durch Menschen entstehen. Da keine Güter produziert werden, hängt diese Art der Ertragserwirtschaftung besonders stark vom Produktionsfaktor Mensch ab. Da dieser Faktor künftig knapp werden wird, besteht hier ein erhöhtes Risiko, auch in Zukunft die nachgefragten Dienstleistungen erbringen zu können.
2. **Die Nachfrage nach medizinischen Dienstleistungen wird steigen:** Die Kunden der medizinischen Einrichtungen sind verstärkt ältere Menschen. Mit der demografischen Entwicklung steigt sowohl die durchschnittliche Lebenserwartung als auch die Zahl der Älteren im Verhältnis zu den Jüngeren. Das bedeutet, dass künftig mehr Menschen für eine längere Dauer ihres Lebens medizinische Dienstleistungen nachfragen werden.
3. **Die Fachkräfte zur Erbringung der Leistungen werden weniger:** Aufgrund der anhaltend geburtenschwachen Jahrgänge wird es weniger Schulabgänger geben und damit weniger Personal, welches dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Eine schon jetzt hohe Arbeitsdichte, hohe körperliche Beanspruchung und vergleichsweise niedrige Löhne sorgen für geringe Attraktivität der Tätigkeiten im Gesundheitswesen bei den Schulabgängern, so dass andere Berufszweige stärker favorisiert werden. Die Nachfrage der Dienstleistungen ist künftig gegeben, die medizinischen Geräte und Einrichtungen ebenfalls, Kostenträger sind auch nachhaltig vorhanden – einzig: es mangelt an den Menschen, die diagnostizieren, operieren und pflegen.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Krankenhauses wird folglich überproportional stark von dessen personeller Ausstattung abhängen. Damit sind die personellen Risiken solche, die existenziell bedrohlich werden können sowie gemessen und gesteuert werden müssen. Doch bis heute ist kein standardisiertes und ganzheitliches Verfahren bekannt, welches

die personellen Risiken misst und bewertet. Wie jedoch soll man solche Risiken steuern, wenn man sie noch nicht einmal misst?

Diese Ausgangslage war für mich der Auslöser, mich stärker mit diesem Thema zu beschäftigen. In der Bankbranche hat man längst für alle möglichen Risiken Mess- und Bewertungsverfahren entwickelt. Da musste doch etwas dabei sein, was sich – zumindest größtenteils – übertragen lässt. Aber die zu entwickelnde Methode musste auch praxistauglich sein, mit Methoden Verfahren und Instrumenten, die im Krankenhausalltag durchführbar sind. Und sie muss vor allem die Wechselwirkungen der einzelnen Risiken berücksichtigen können. Tatsächlich wurde ich fündig: Betrachtet man die einzelnen Personalrisiken als Wertpapiere, so kann man durchaus die Gedanken der Portfoliotheorie nach Markowitz übertragen: Aus einem Wertpapierportfolio wird ein Risikoportfolio. Um diese Formel am Ende anwenden zu können, bedarf es jedoch vorweg einer sauberen und ganzheitlichen Identifikation und Bewertung der einzelnen Personalrisiken. Dies habe ich versucht, in diesem Buch verständlich und mit bekannten Managementmodellen darzustellen.

Wichtig dabei ist mir, dass das neu entwickelte Bellheimer Verfahren einen ersten Forschungsvorstoß in die Richtung einer ganzheitlichen Risikobetrachtung der personellen Risiken darstellt. Mein Anliegen war es, zunächst eine plausible Methode zu entwickeln. Sie erhebt keinen Anspruch auf Perfektion. Sie wurde in dieser Form nur bereits in einem Krankenhaus praktisch erprobt. Aufgrund noch fehlender Datenaufschreibungen können die einzelnen Korrelationen derzeit lediglich geschätzt werden. Diesen Forschungsansatz werde ich jedoch im Rahmen einer Promotion weiter verfolgen. Gerne bin ich offen für den Austausch und Weiterentwicklungen anderer Forscher.

Ich bin sicher, dass die Thematik nach dem deutlichen Personalproblem der Deutschen Bahn am Mainzer Hauptbahnhof im Jahr 2013 stärker in das Bewusstsein der Geschäftsleitungen rückt. Das war nämlich nichts anderes als ein ungesteuertes Engpassrisiko.

Pforzheim, im Herbst 2014

Kerstin Steenberg

Personelle Risiken messen mit dem Bellheimer
Verfahren

Eine innovative Methode für Krankenhäuser

Steenberg, K.

2015, XX, 150 S. 50 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05631-5