



BERATUNG

## Fallstudie Organisationsmanagement

Vorreiter in puncto mehr Effizienz – BKK Essanelle schließt Pilotprojekt zur Personalbemessung erfolgreich ab

# Vorreiter in puncto mehr Effizienz

Wahltarife, Fusionen, schlanke Prozesse: Auch bei den Krankenkassen steht die Wirtschaftlichkeit hoch im Kurs. Die BKK Essanelle erwies sich als Vorreiter in puncto mehr Effizienz. Sie beauftragte die ibo Beratung und Training GmbH in einem Pilotprojekt mit der Personalbemessung. Ergebnis: „Wir sind weder über- noch unterbesetzt“, sagt Personalleiter Heinz Hommel.



BKK Essanelle

## Hohes Wachstumstempo

Haben wir die richtige Anzahl an Mitarbeitern? Sind die Abteilungen ausreichend besetzt? Sind die Teams ausgelastet oder sogar überlastet? Auf solche Fragen suchte die achtgrößte Betriebskrankenkasse in Deutschland dringend Antworten. Verständlich. Denn die BKK Essanelle in Düsseldorf legte seit ihrer Gründung im Jahr 2002 ein rasantes Wachstumstempo vor. Binnen eines halben Jahres kletterte die Zahl der Versicherten von 2.500 auf 75.000. „Zeitweise gingen pro Tag 1.500 bis 2.000 Anträge in der Düsseldorfer Zentrale ein“, sagt Heinz Hommel. Entsprechend schnell wuchs auch die Mitarbeiterzahl. „Es gab Monate, in denen wir bis zu 80 neue Mitarbeiter einstellten“, erinnert sich Heinz Hommel. Allein in der Düsseldorfer Zentrale sind 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Doch nicht nur organisches Wachstum, auch Fusionen trieben den Mitgliederzuwachs voran. So gingen etwa die BKK Neun Plus, BKK Chemie-Partner, die BKK O&K/Krone und die Bavaria BKK in der Düsseldorfer Krankenkasse auf. Und auch jetzt ist das Ende der Wachstumsperiode nicht in Sicht.

## Günstige Beitragssätze

„Wir wollen die Zahl der Versicherten mittelfristig verdoppeln“, kündigte der Vorstandsvorsitzende Jürgen Hahn an. Um das zu erreichen, will die BKK Essanelle weiterhin mit günstigen Beitragssätzen punkten und so zu niedrigen Lohnnebenkosten beitragen. Und hier kommt dem Faktor Personal eine große Bedeutung zu.

## Ohne Personalbemessung keine neuen Stellen

Außerdem hat Bundesgesundheitsministerin Ulla Schmidt die Krankenkassen zu mehr Effizienz und zu einer Überprüfung ihrer Personalkapazitäten angehalten. Dass sie dieser Aufforderung Folge leisten, darüber wacht unter anderem das Bundesversicherungsamt (BVA) in Bonn: Die Kassen müssen ihre Stellen- und Haushaltspläne dem BVA zur Genehmigung vorlegen. Und ohne Personalbemessung werden zusätzliche Stellen künftig nicht mehr genehmigt. Die BKK Essanelle fackelte daher nicht lange. Als eine der ersten Krankenkassen überhaupt startete sie im August 2006 das Pilotprojekt in der Leistungsabteilung.

# Mit der digitalen Stoppuhr zu aussagekräftigen Ergebnissen

## Offene Kommunikation

Rat und Unterstützung suchte sie bei der ibo Beratung und Training GmbH in Wettenberg bei Gießen. Die Gründe: „Wir hatten weder eigene Ressourcen noch die nötige Sachkompetenz“, sagt Heinz Hommel. Und da die Düsseldorfer „das schlüssige Konzept“ der Wettenberger überzeugte, entschied sich die Krankenkasse für die ibo-Berater.

Für das Pilotprojekt wurden zunächst 4 Teams mit jeweils 10 bis 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Leistungsabteilungen in Düsseldorf und der Filiale in Hannover ausgesucht. Um etwaiges Misstrauen gar nicht erst aufkommen zu lassen, „sind wir sehr offen mit dem Thema umgegangen“, sagt Heinz Hommel. So war der Personalrat von Anbeginn informiert und während der gesamten Projektdauer involviert. Außerdem kommunizierte die Krankenkasse klipp und klar, dass es nicht um Personalabbau geht. Vielmehr sollte untersucht werden, ob die Auslastung in allen Abteilungen gleich sei. Ein Übriges tat der vertrauensvolle Umgang der ibo-Berater mit den betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

*„Personalmessung ist ein sensibles Thema, für das es Experten braucht. Die schlüssig dargelegte struktur-analytische Vorgehensweise der ibo Beratung hat sich auch in der Praxis hervorragend bewährt und zu aussagekräftigen Ergebnissen geführt.“*

*Heinz Hommel, Personalleiter BKK Essanelle*

## Einheitlicher Aufgabenkatalog

Bevor überhaupt gemessen werden konnte, mussten die Aufgaben und Tätigkeiten klar definiert sein. Also wurde zunächst ein genauer Aufgabenkatalog erstellt – zum Vorteil für andere Standorte. Bislang unterschiedliche Arbeitsprozesse konnten vereinheitlicht werden.

Wie wurde nun gemessen? Genauso, wie es sich die meisten vorstellen: Per Stoppuhr. Allerdings bestand der Zeitnehmer aus einer von der ibo Software GmbH entwickelten digitalen Variante, die auf den Rechnern der 45 teilnehmenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen installiert wurde. Mit anderen Worten: Sie durften selbst ihre Zeiten per Mausclick notieren.

Für jeden Schritt in der Bearbeitung eines Leistungsantrags – prüfen, sichten, bearbeiten, genehmigen, ablegen – wurde die Uhr gestartet und gestoppt. Für Telefonanrufe von Versicherten oder Kollegen gab es ein Unterbreichungszeichen, um solche Telefonate gesondert

zu erfassen. Und für die so genannten Verteilzeiten, etwa für kurze Erholungspausen, wurde ein bestimmter Prozentsatz der täglichen Arbeitszeit ermittelt.

## Mengentreiber für künftigen Personalbedarf

Vier Wochen lang wurde eifrig geklickt und gemessen. Auch das unterstreicht die hohe Akzeptanz der Messung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im November legte die ibo die Ergebnisse vor. Sie waren beruhigend für die BKK Essanelle. „Denn wir lagen sehr gut“, meint der Personalleiter. Ein Team war leicht unter-, ein anderes leicht überbesetzt. „Es gab also keinen großen Handlungsbedarf.“

Doch damit nicht genug. Ein für die Zukunft zentrales Ergebnis des Projektes war, dass die ibo-Berater die so genannten Mengentreiber herausarbeiteten. Damit sind die Stellgrößen gemeint, die den Personalbedarf konkret beeinflussen, zum Beispiel die Anzahl der Versicherten. Ferner gehört dazu das Lebensalter der Versicherten, das großen Einfluss auf die Anzahl der zu bearbeitenden Prozesse hat. In den Worten von Personalleiter Heinz Hommel: „Je höher das Durchschnittsalter, desto höher ist der Personalbedarf in unseren Leistungsbereichen.“ Das ist im Hinblick auf weiteres Wachstum, dem sich die Krankenkasse ausdrücklich verschrieben hat, wichtig. Und natürlich bei Fusionen mit anderen Kassen.

Bei dem Pilotprojekt soll es nicht bleiben. Vielmehr soll die Personalmessung auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgedehnt werden. Wie weiß Personalleiter Heinz Hommel auch: „Natürlich mit Unterstützung der ibo und auf der Basis der ibo-Methode.“

## Ihr Ansprechpartner



**David Barcklow**  
Geschäftsführer  
T: +49 641 98210-315  
david.barcklow@ibo.de

Herr Klaus Knechten steht Ihnen für alle Fragen zu diesem Projekt gerne zur Verfügung.

## Vorreiter in puncto mehr Effizienz – BKK Essanelle schließt Pilotprojekt zur Personalbemessung erfolgreich ab

### Unternehmen

Die BKK Essanelle ist eine der jüngsten und zugleich erfolgreichsten Krankenkassen. Zu den bekanntesten Trägerfirmen gehören Henkel, Schering, MAN und Rheinmetall. Die BKK zählt zu den Top-Ten der rund 200 Betriebskrankenkassen in Deutschland. Anzahl der Versicherten: 380.000.

Die BKK Essanelle wurde im Juli 2002 mit zwei Zielen gegründet: Der Beitragssatz sollte deutlich unter dem Durchschnitt liegen (und so die Lohnnebenkosten senken) und zugleich ein Leistungsangebot auf höchstem Niveau bieten. Motto der Firma: Sieht gut aus für Sie.

### Aufgabe

Die Düsseldorfer Krankenkasse ist seit ihrer Gründung extrem schnell gewachsen. Ein weiterer Wachstumsfaktor waren diverse Fusionen. Auch künftig setzt die BKK Essanelle auf Wachstum. Um dafür ihren Personalbedarf genauer bemessen zu können, initiierte sie das Projekt Personalbedarfsermittlung.

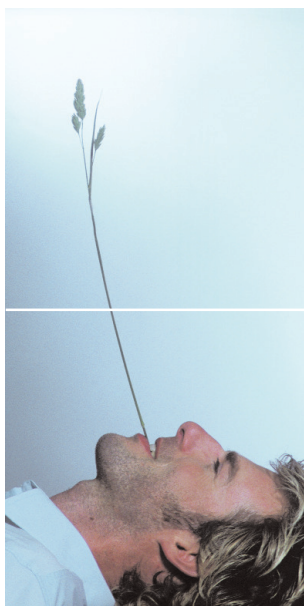
### Herausforderung

Wie viele Mitarbeiter brauchen wir bei künftigen Fusionen? Sind die Abteilungen über- oder unterbesetzt? Solche Fragen standen im Vordergrund des Projekts. Hinzu kommt, dass das Bundesversicherungsamt die Stellenpläne der Krankenkassen nur noch genehmigt, wenn sie zuvor ihren Personalbedarf präzise ermittelt haben. Dafür fehlten der Krankenkasse die Fachkompetenz sowie die Ressourcen.

Für die ibo Beratung und Training GmbH sprachen das schlüssige Konzept und die strukturiert-analytische Vorgehensweise.

### Nutzen

- Personalermittlung erlaubt präzise Aussagen, wie sich der Personalbedarf zum Personalbestand verhält.
- Klares Herausarbeiten der so genannten Mengentreiber oder Stellgrößen, die den Personalbedarf konkret beeinflussen, zum Beispiel die Anzahl und das Alter der Versicherten.
- Hohe Akzeptanz der ibo-Berater und -Methode bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – was auch die Genauigkeit und damit Aussagekraft der Messergebnisse steigerte.



BERATUNG

# ibo Beratung

Prozessmanagement | Organisationsmanagement  
Projektmanagement | Change Management



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wetztenberg  
T: +49 641 982 10-300 | F: +49 641 982 10-500  
ibo@ibo.de | www.ibo.de