

TRENDBEFRAGUNG „PERSONALMANAGEMENT IM KRANKENHAUS 2013“

# Zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel

Die Ergebnisse der Trendbefragung „Personalmanagement im Krankenhaus 2013“ der Schubert Management Consultants zeigen, dass das Personalmanagement von Experten geführt wird, die die Lage realistisch einschätzen und auch die wesentlichen Handlungsfelder benennen.

Doch es fehlen sowohl die personellen als auch die infrastrukturellen Ressourcen, um diese Handlungsfelder und die hierfür notwendigen Veränderungen sowie Entwicklungen herbeizuführen. Somit ist das Personalmanagement in einer Zwangslage – die Anforderungen steigen, die Ressourcenausstattung jedoch nicht. Traditionell verfügen Krankenhäuser und Kliniken nicht über die Ressourcen der Personalorganisationen anderer Branchen.

Angesichts des vielfach diskutierten Fachkräftemangels im deutschen Gesundheitsmarkt sowie der Entwicklung der medizinischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird es für Krankenhäuser als Arbeitgeber zunehmend wichtiger, auf die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen.

Doch wo steht das Personalmanagement in Krankenhäusern in der Entwick-

lungen und dem gesamten Bundesgebiet in Form einer internetbasierten Befragung teilgenommen haben.

Um die Entwicklung in den letzten Jahren zumindest tendenziell in die Analyse der Ergebnisse einfließen lassen zu können, wurden – wenn möglich – Vergleiche mit der Benchmarkstudie „Wertschöpfende Personalarbeit in Krankenhäusern“ aus dem Jahr 2009 von Petra Schubert und Team in die Auswertung integriert.

## LEISTUNGEN ORIENTIEREN SICH AN HERAUSFORDERUNGEN

Die heutigen Leistungen des Personalmanagements werden durch die verantwortlichen Führungskräfte alle mit sehr gut bis befriedigend bewertet, was vor dem Hintergrund der breit diskutierten Herausforderungen Fachkräftemangel und

das Personalmarketing, die Personalauswahl, die Fort- und Weiterbildung und das Personalberichtswesen gesehen. An der Einschätzung zur Bedeutung dieser Leistungen hat sich im Vergleich zur Benchmarkstudie vor vier Jahren nichts geändert. Unklar bleibt in diesem Zusammenhang, warum sich die Leistungsfähigkeit in den letzten vier Jahren nicht entsprechend der großen Bedeutung der Leistungen entwickelt hat. Denn diese wird für die Personalplanung, das Personalmarketing, die Personalauswahl und das Personalberichtswesen nur mit „befriedigend“ und damit auf einem ähnlichen Niveau wie 2009 eingeschätzt.

Speziell im Personalmarketing und der daran anschließenden Bewerberverwaltung ist die schwache Instrumentenausstattung auffällig (Abbildung). Die neuen Medien im Personalmarketing oder ein datenbankbasiertes Bewerberverwaltungssystem werden laut Teilnehmern kaum bis gar nicht genutzt. Die gängigsten Instrumente sind nach wie vor die Stellenausschreibung in klassischen Medien (wozu internetbasierte Stellenbörsen mittlerweile auch gehören) und die Bewerberverwaltung mit Word, Excel und E-Mails. Eine zielgruppengerechte Ansprache und Rekrutierung, speziell von den immer kritischer werdenden Nachwuchskräften der Generation Y, erscheinen mit dieser Ausstattung nur sehr schwer und unter Einsatz umfassender personeller Ressourcen möglich.

Gleiches gilt für den Managementzyklus, der mittels Personalplanung, Stellenplan und Personalberichtswesen abgebildet werden soll. Ohne entsprechende IT-Unterstützung erscheint dies nicht ein-

*„Gute Personverwaltung ist mit wenigen Ressourcen umsetzbar.“*

PETRA SCHUBERT

lung heute? Eine zukunftstaugliche Personalpolitik und entsprechende Beschäftigungsbedingungen zu gestalten und umzusetzen, ist Aufgabe der Personalfunktion. Gleichzeitig müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die die Attraktivität des Arbeitgebers unterstützen.

Diese und andere Fragen waren richtungsgebend für die vorliegende Befragung, an der in den Monaten April und Mai 2013 insgesamt 47 Führungskräfte aus dem Personalmanagement von Krankenhäusern aller Trägerschaften, Größen-

demografische Entwicklung eine gewisse Zufriedenheit mit der eigenen Leistung vermittelt. Insgesamt schätzen die Teilnehmer die eigenen Leistungen etwas schlechter ein als die Teilnehmer der Vergleichsstudie aus dem Jahr 2009.

Auffällig ist, dass drei der vier Leistungsfelder, deren heutige Bedeutung mit sehr wichtig bewertet werden (Personalplanung, Personalmarketing, Personalberichtswesen), aktuell lediglich mit befriedigend beurteilt werden. Als zukünftig sehr wichtig werden die Personalplanung,

### NUTZUNGSFREQUENZ DER INSTRUMENTE DES PERSONALMARKETINGS

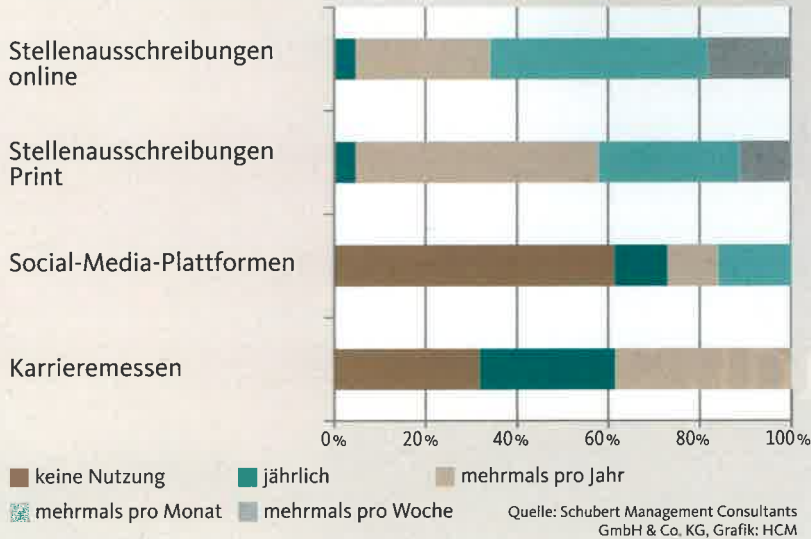


Abbildung: Nutzungsfrequenz der Instrumente des Personalmarketings.

mal unter Einsatz umfassender personeller Ressourcen möglich. An Bedeutung gewinnen werden nach Einschätzung der Teilnehmer die qualitativen Leistungsfelder des Personalmanagements, namentlich Auswahl und Fort- und Weiterbildung.

### DIE RESSOURCENAUSSTATTUNG IST KNAPP

Hinsichtlich der IT-Ausstattung existiert lediglich eine Basis in Form eines marktgängigen Personalabrechnungssystems. Zwar geben 100 Prozent der Teilnehmer an, ein integriertes Personalverwaltungs- und Abrechnungssystem wie SAP HCM oder P&I Loga einzusetzen, doch leider werden die über die Entgeltabrechnung hinausgehenden Potenziale dieser Systeme nicht oder nur ansatzweise genutzt. Beispielsweise wird eine datenbankbasierte Bewerberverwaltung oder IT-gestützte Fort- und Weiterbildung nur von einigen wenigen Teilnehmern angegeben.

Bezogen auf die Ressourcenausstattung wird deutlich, dass die Personalmanagementorganisationen sowohl personell (gemessen durch die Betreuungsquote) also auch instrumentell (gemessen durch die Personalverwaltungskosten pro Beschäftigungsverhältnis und Jahr) sehr knapp ausgestattet sind. Mit den vorhandenen Mitteln kann zwar eine gute, in Einzelfällen auch sehr gute Personalverwaltung erbracht werden, die notwendige

Entwicklung in den oben genannten Leistungsbereichen scheint aber kaum umsetzbar zu sein und speziell der weitere Ausbau der IT-Infrastruktur nicht zu finanzieren.

### FAZIT

Gute Personalverwaltung ist mit wenigen Ressourcen umsetzbar. Doch zur Ergänzung dieses klassischen Leistungsumfangs der Personalarbeit braucht es zusätzliche Ressourcen.

Da Krankenhäuser immer weniger Ressourcen zu verteilen haben, wird die Frage nach der weiteren Entwicklung des Personalmanagements im Krankenhaus außerhalb der jeweiligen Organisation-

seinheit beantwortet. Die Unternehmensleitung muss überzeugt sein, dass sich der Einsatz zusätzlicher Ressourcen für das Unternehmen lohnt, die Personalorganisation die Organisation effektiv bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützt. Ein wichtiges Argument in dieser Diskussion ist dabei die Qualität der heutigen Leistungen. Ist diese hoch, wird sich die Unternehmensleitung leichter vom Einsatz weiterer Ressourcen überzeugen lassen.

Ein komplexes System wie ein Krankenhaus stellt aber nicht nur besondere Anforderungen an die Führungskräfte des Personalmanagements. In Zeiten knapper Ressourcen in Medizin und Pflege sind das Führungsverständnis der leitenden Mitarbeiter und ihr operatives Verhalten entscheidend für die Positionierung und den Erfolg – insbesondere als Arbeitgeber. Lesen Sie in der folgenden Ausgabe „Führen ja, aber wie? Führungs- und Steuerungsinstrument im Krankenhaus“.

#### STEFAN HEUER

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG,  
Kontakt: Stefan.Heuer@Schubert-Consultants.de



#### PETRA SCHUBERT

Geschäftsführerin Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: Petra.Schubert@Schubert-Consultants.de



Anzeige

Willkommen in Rudis Welt

Die beliebten fröhlichen, bunten Figuren von Rudi Diessner, einem Künstler mit Down-Syndrom, schmücken die Produkte der Lebenshilfe. Diese und weitere Geschenkideen sowie exklusive Produkte aus Behinderten-Werkstätten finden Sie unter: [www.lebenshilfe-shop.de](http://www.lebenshilfe-shop.de)

*Rudi-Design®*

zugunsten der **Lebenshilfe**