

STUDIE: PERSONALENTWICKLUNG IN DEUTSCHEN KRANKENHÄUSERN

Appell: Arbeiten Sie an Ihrer Attraktivität!

In naher Zukunft werden in Deutschland circa 37.000 Ärzte fehlen. In einer Studie wurde identifiziert, welche Fehler Arbeitgeber bislang noch machen und wie sie die Personalentwicklung positiv gestalten können.



Der Schlüssel zu erfolgreicher Personalbindung ist die gezielte Förderung von Nachwuchskräften und ihrer Karriereplanung.

In nicht allzu ferner Zukunft wird Deutschland das Wasser bis zum Halse stehen: Prognosen malen eine medizinische Apokalypse von circa 37.000 fehlenden Ärzten und über 150.000 Pflegefachkräften bis zum Jahr 2019 und darüber hinaus. Die Schubert Management Consultants GmbH hat sich deshalb in ihrer Studie „Arbeitgeberattraktivität deutscher Krankenhäuser“ (2011) zum Ziel gesetzt, aufzudecken, wie Geschäftsführer von Krankenhäusern mit der drohenden Gefahr umgehen, was sie besser machen und für die Gewinnung und Bindung von Fachkräften tun können.

Die Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants GmbH, Petra Schubert, erklärt, warum es nötig ist, die Arbeitgeberattraktivität verstärkt in den Fokus wissenschaftlicher Studien zu rücken: „Die Arbeitgeberattraktivität hat einen direkten Einfluss auf die Gewinnung und Bindung der Fach- und Führungskräfte,

wodurch sowohl der Erfolg als auch die Rendite der Unternehmen wesentlich bestimmt werden. Aus diesem Grund haben wir den aktuellen Stand dieses erfolgskritischen Themas erfasst.“

DIE STUDIE

Die Untersuchung basiert auf den Antworten von 36 Klinik- bzw. Krankenhausgeschäftsführern aus ganz Deutschland, darunter öffentliche, private und freigemeinnützige Krankenhäuser mit einer durchschnittlichen Belegkapazität von 746 Betten. Zentrale Fragestellungen waren u.a.:

- Die Einschätzung der eigenen Arbeitgeberattraktivität und des strategischen Personalmanagements,
- der Abgleich der Sicht der Geschäftsführer und 17 angehender PJler.

Instrumente der Personalbindung

Eigene Mitarbeiter schätzen die Arbeitgeberattraktivität des Hauses schlechter ein als Externe, so die Meinung der Geschäftsführer. Wichtigstes Instrument, um Personal im Haus zu binden, ist die fachliche Weiterbildung (89 Prozent), gefolgt von Zielvereinbarungen und variablen Vergütungssystemen. Vergleichsweise stiefmütterlich behandelt werden Nachwuchsförderung von Führungskräften und Karriereplanung (39 bzw. 22 Prozent), obwohl diese Maßnahmen künftig zu den wichtigsten gehören, um der drohenden Apokalypse des Fachkräftemangels zu entgegen (vgl. Interview S. 49).

Personalfluktuaton

Die höchsten Fluktuationsraten weisen Assistenzärzte, PJler und Pflegehilfskräfte auf. Die am häufigsten genannten arbeit-

nehmerseitigen Kündigungsgründe sind karrierebedingter, persönlicher und finanzieller Natur. Um karrierebedingter Fluktuation vorzubeugen, empfehlen die Schubert Management Consultants den Geschäftsführern, der Karriereplanung ihrer Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Arbeitgeberattraktivität

Als bevorzugte strategische Ziele ihrer Häuser nennen die Geschäftsführer deren Marktpositionierung und Wachstum (44 bzw. 39 Prozent). Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gehört nur bei 17 Prozent der Befragten zu den strategischen Unternehmenszielen. Immerhin gaben 83 Prozent der Geschäftsführer an, dass sie Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nutzen.

Auf die Frage, welche Instrumente dies seien, lauteten die häufigsten Antworten Öffentlichkeitsarbeit, Förderung des Arbeitsklimas und Weiterbildungsangebote. Auf dem letzten Platz rangiert die Mitarbeiterbefragung mit nur sechs Prozent. Ein aufrüttelndes Indiz dafür, dass Geschäftsführer deutscher Krankenhäuser das Potenzial von Mitarbeiterbefragungen noch deutlich unterschätzen.

Unternehmensstrategie

Um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu steuern, nutzen die Geschäftsführer sowohl verhaltensorientierte als auch kennzahlenorientierte Steuerungsinstrumente. Unternehmensübergreifende Instrumente zur Ausrichtung der Unternehmensstrategie, wie z.B. die Balanced Scorecard, fehlen allerdings noch in vielen Krankenhäusern. Lesen Sie auf der nächsten Seite die Einordnung der Ergebnisse durch Expertin Petra Schubert und ihre Empfehlungen. Cathrin Conradi

INTERVIEW MIT PETRA SCHUBERT

Potenzialträger fördern

HCM: Unternehmensimage, -kultur und medizinisches Leistungsspektrum sind Faktoren, die Geschäftsführer für am ehesten beeinflussbar halten. Liegen sie Ihrer Meinung nach richtig?

Schubert: Die Unternehmenskultur und das medizinische Leistungsspektrum sind eindeutig beeinflussbare Größen. Bei der Unternehmenskultur bedeutet dies aber, kontinuierlich daran zu arbeiten und regelmäßig die Kultur zu messen. Hierzu eignen sich einerseits die Mitarbeiterbefragung für alle Mitarbeiter und das 180-Grad-Feedback als Mess- und Feedbackinstrument der Führungskultur. Das Unternehmensimage ist hiervon abhängig und daher nur indirekt beeinflussbar.

HCM: Unternehmensübergreifende Instrumente zur Strategieausrichtung, wie z.B. die Balanced Scorecard (BSC), fehlen Ihrer Studie zufolge noch in vielen Häusern. Was ist die Balanced Scorecard und welche Vorteile hat sie?

Schubert: Die BSC ist ein Instrument zur Steuerung und Messbarkeit der strategischen Unternehmensziele. Die BSC gliedert sich in die Felder Kunden, Finanzen, Prozesse und Mitarbeiter und wird in diesen Feldern durch die Unternehmensziele gefüllt. Diese Ziele werden mit Messkriterien und einer klaren Zeitplanung hinterlegt, um den Erfüllungsgrad steuern zu können. Der Vorteil besteht darin, die Unternehmensziele in wesentliche Kriterien zu gliedern, diese messbar und nachverfolgbar zu machen.

HCM: Was spricht aus Sicht der Geschäftsführer gegen Arbeitgeberattraktivität als explizites strategisches Ziel? Offensichtlich wird in diesem Bereich noch zu wenig getan.

Schubert: Ich glaube nicht, dass explizit etwas dagegen spricht, sondern dass übergeordnete Ziele definiert sind (z.B. Rendite oder Wachstum) und der direkte Zusammenhang zur Arbeitgeberattraktivität vielleicht nicht direkt gesehen wird.



PORTRÄT

Petra Schubert

Inhaberin und Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Köln

Partnerin und Director bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach

Diplom-Psychologin, Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie



Dennoch ist die Arbeitgeberattraktivität erfolgskritisch, da die meisten Kosten im Krankenhaus Personalkosten sind und der Ausfall oder aber auch die Auswahl einer nicht geeigneten Führungskraft sich sofort auf die Rendite auswirken.

HCM: Was ist in diesem Zusammenhang das konkrete Potenzial bzw. der Nutzen von Mitarbeiterbefragungen?

Schubert: Mitarbeiterbefragungen erfassen das aktuelle Unternehmensklima bzw. die Unternehmenskultur. Daher sind sie ein wichtiges Messinstrument, um die Stimmung, die positiven und die zu optimierenden Seiten der Zusammenarbeit zu erfassen. Wichtig hierbei ist, dass die Optimierungsfelder tatsächlich angegangen werden und die Mitarbeiter spüren, dass die Ergebnisse ernst und Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

HCM: Sie stellten fest, dass die geringste Fluktuation unter leitenden Ärzten und in der Verwaltung herrscht. Liegt dieser Umstand im Gehalt begründet?

Schubert: Da kann ich nur spekulieren. Der Fachkräftemangel ist in der Verwaltung deutlich weniger stark als bei den Ärzten oder in der Pflege. Daher werden vermutlich diese Mitarbeiter nicht so häufig abgeworben. In der Verwaltung herrscht häufig auch eine etwas andere (Führungs-)Kultur sowie Belastung als bei den Ärzten und in der Pflege.

HCM: Wie kann karrierebedingter Fluktuation vorgebeugt werden?

Schubert: Die wichtigsten Instrumente hier sind die Nachwuchs-, Nachfolge- und Karriereplanung. Gerade Verbünde könnten die Möglichkeit der hausübergreifenden Karrieremöglichkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte deutlich stärker nutzen. Als Beispiel werden in einigen Verbunden schon auf Basis von Potenzialanalysen die Potenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte erfasst, die Potenzialträger speziell auf die zukünftigen Anforderungen vorbereitet und dann gezielt in zukünftig vakante Positionen gefördert.

HCM: Ihr Rat an Geschäftsführer, um dem Fachkräftemangel zu entgehen?

Schubert: Geschäftsführer sollten ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auch aufgrund von Assessments auswählen, regelmäßige Feedbacks durchführen lassen und auf Basis der Ergebnisse gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten. Sie sollten die Karriereplanung der Potenzialträger durch ein Nachwuchs- und Nachfolgemanagement fördern und die Unternehmens- und Führungskultur definieren bzw. unterstützen. Nach meiner Erfahrung kann allein das Aufsetzen und gemeinsame Bearbeiten eines Projektes zur Arbeitgeberattraktivität zu ihrer Steigerung führen und die Zahl der Fachkräftebewerbungen signifikant erhöhen.

Das Interview führte Cathrin Conradi