

Was bringt Personalarbeit?

Kann man Personalarbeit überhaupt messen? Wenn ja, anhand welcher Kriterien? Und wer legt diese Kriterien fest? Zu häufig fehlt in Personalabteilungen die Orientierung anhand klarer Ziele, hinterlegt mit Messkriterien, die den Erfolg und vor allem auch die Qualität der Personalabteilung transparent machen. Um eine Antwort auf die Frage „Was bringt Personalarbeit?“ zu erhalten, ist es notwendig, die Erwartungen der Kundengruppen zu beleuchten.

Fangen wir bei den **Mitarbeitern** eines Krankenhauses an. Für sie zeichnet sich gute Personalarbeit vor allem durch eine pünktliche Gehaltszahlung, reibungslose Prozesse und schnelle Rückmeldung auf Anfragen aus – Kriterien, die relativ einfach zu messen und zu belegen sind.

Die gleichen Kriterien sind natürlich auch für die **Führungskräfte** relevant. Jedoch geht es bei ihnen zudem um die Unterstützung in schwierigen Führungsthemen oder die Anwendbarkeit von Instrumenten zur Entwicklung und Steuerung der Mitarbeiter – Kriterien, die bereits schwieriger zu messen sind, zudem individuell beurteilt werden und darüber hinaus auch die Eigenverantwortung der Führungskräfte in der Umsetzung der Instrumente voraussetzen. Um aus Sicht der Führungskräfte zu erfassen, was die Personalarbeit bringt, ist eine Kundenbefragung am besten geeignet, die das subjektive Empfinden abbildet.

Aus Perspektive der **Geschäftsführung** wird die Qualität der Personalabteilung meist noch differenzierter betrachtet. Eine wesentliche Frage, die die Geschäftsführung stellt, ist: Welche Kosten werden durch die Personalarbeit reduziert und wo unterstützt die Personalarbeit die Erlösgenerierung? Mit Blick auf die relevanten Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren ist für die Geschäftsführung das Leistungsmanagement der Führungskräfte und Mitarbeiter relevant. Leistungsmanagement durch die Personalarbeit heißt, die Mitarbeiter in der Erfüllung der arbeitsspezifischen Anforderungen zu unterstützen. Ein Mitarbeiter, der nur zu 75% die Anforderungen erfüllt, muss die verbleibenden 25 % kompensieren oder kompensieren lassen. Dies führt einerseits zu Realkosten in Form von Überstunden oder Fehlzeiten (aufgrund der Überforderung), die sich in Gehaltszahlungen nicht bzw. zu wenig geleisteter Arbeit spiegeln. Außerdem entstehen Opportunitätskosten aufgrund der Aufgaben, die durch Kollegen übernommen werden, was wiederum zu Überstunden bei den Kollegen und weniger geleisteter Arbeit insgesamt führt. Weniger geleistete Arbeit insgesamt bedeutet weniger Patientenversorgung und geringere Erlöse.

Die klare Antwort auf die Frage „Was bringt Personalarbeit“ lautet: Durch die Bereitstellung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten für die Führungskräfte und Mitarbeiter werden die Anforderungen bestmöglich erfüllt. Die Personalarbeit bringt folglich Kostenreduktion und Erlössicherung. Diesen Mehrwert anhand klarer Kriterien transparent und messbar zu machen, ist ein wesentliches Zukunftsthema der Personalarbeit.

Der Kongress KlinikManagementPersonal mit dem Titel „Mehr Qualität mit weniger Personal?“ am 05. und 06. April 2016 in Hannover nimmt das Spannungsverhältnis zwischen Personalknappheit und wachsenden Qualitätsanforderungen (auch an die Personalarbeit) in den Fokus (www.klinikmanagementpersonal.de). Der InPaK wird dort ein interaktives Forum gestalten. Besuchen Sie uns auf dem Kongress und diskutieren Sie mit uns. Wir freuen uns auf Sie!

Petra Schubert und Vanessa Walke, InPaK-Mitglieder, Schubert Management Consultants GmbH & Co.KG