

Trendbefragung Personalmanagement im Krankenhaus 2014

Ergebnisbericht

Köln, 19. September 2014

Trendbefragung Personalmanagement im Krankenhaus

Inhaltsverzeichnis

- Impressum

1. Einleitung	4
2. Zusammenfassung	5
3. Erläuterungen zur Auswertung	7
4. Allgemeine Informationen	9
5. Organisation der Personalarbeit	11
6. Gestaltung und Unterstützung der Personalarbeit	12
7. Instrumente der Personalarbeit	13
8. Kontakt	30

Impressum

Herausgegeben von Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG

Autoren: Petra Schubert und Vanessa Walke

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Autoren nicht gestattet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Text durchgehend die maskuline Form verwendet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

1. Einleitung

Kann die Personalabteilung mehr als nur verwalten?

Eines zeigen die Ergebnisse der Trendbefragung Personalmanagement im Krankenhaus: die Personalabteilung kann verwalten! Darin sind sich die befragten Geschäftsführungen - die zum ersten Mal an der Befragung teilgenommen haben - und Personalleitungen sogar einig.

Bei den weiteren Instrumenten der Personalarbeit wie z.B. der Personalplanung, der Bewerberverwaltung oder aber dem Personalberichtswesen wird schnell deutlich: es gibt dringenden Klärungsbedarf zwischen den Personalleitungen und den Geschäftsführungen. Sie schätzen sowohl die Bedeutung als auch die Leistungsfähigkeit unterschiedlich ein.

Dies ist nicht überraschend. Auch in unseren Projekten nehmen wir diese Diskrepanz oft wahr. Das Leistungsportfolio der Personalabteilung ist häufig sehr umfassend und geht über die eigentlichen Bedarfe der internen Kunden hinaus. So kann es vorkommen, dass die Personalabteilung in einigen Bereichen hervorragende Leistungen anbietet, diese jedoch von der Geschäftsführung / den internen Kunden als irrelevant eingeschätzt werden. Die Frage nach einer wertschöpfenden Personalarbeit kommt da sehr schnell auf.

Die Geschäftsführung fragt dann zu recht:

Wozu ist die Personalarbeit eigentlich da?

Genau dieser Frage sollte sich jede Personalabteilung stellen. Sie sollte herausfinden, was die Bedarfe der Unternehmensleitung und die der internen Kunden sind und sich entsprechend positionieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Trendbefragung sollen Personalabteilungen zum kritischen Hinterfragen ihrer Leistungen anregen.

Gerne stehen wir interessierten Lesern auch persönlich für Detailfragen zur Verfügung. Bitte nutzen Sie zur Kontaktaufnahme die am Ende dieses Berichtes angegebenen Wege.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und positive Impulse für die eigene Arbeit.

Ihre



Geschäftsführerin



Beraterin

2. Zusammenfassung

Der vorliegende Ergebnisbericht gibt einen Eindruck zum Stand der Personalarbeit in Krankenhäusern im Jahr 2014.

Einschätzungen der Personalleitungen 2013 und 2014

Wie auch im Jahr 2013 werden die Leistungen des heutigen Personalmanagements von den verantwortlichen Führungskräften überwiegend mit sehr gut bis befriedigend bewertet.

Der Vergleich zwischen den Ergebnissen aus 2014 und 2013 festigt die Perspektive aus dem letzten Jahr. So wird auch in diesem Jahr die Personalverwaltung durch die Personalleitungen am besten bewertet sowie die Zeitwirtschaft weiterhin als leistungsstarkes Instrument eingeschätzt.

Die Bewerberverwaltung, die Personalauswahl und die Fort- und Weiterbildung werden von den Personalleitungen in 2014 am kritischsten beurteilt. Die größte aktuelle Relevanz haben, nach Meinung der Personalleitungen, die Personalplanung, der Stellenplan, das Personalmarketing sowie die Personalverwaltung.

Zukünftig schätzen die meisten Personalleitungen den Stellenplan, das Personalberichtswesen sowie die Fort- und Weiterbildung als wichtig bis sehr wichtig ein. Am unwichtigsten wird von den Personalleitungen aktuell und zukünftig der Austritt angesehen.

Nutzungsfrequenz einzelner Instrumente

Auch die Ergebnisse der Nutzungsfrequenz einzelner Instrumente zeichnen ein ähnliches Bild wie in 2013 ab.

Stellenausschreibungen online und print sind immer noch die am häufigsten genutzten Personalmarketinginstrumente. Es zeigt sich jedoch eine stärkere Nutzung von Social Media und Karrieremessen in 2014.

Die Bewerberverwaltung über Word oder Excel wird in 2014 vermehrt genutzt. Gleiches gilt für die Bewerberverwaltung über ein datenbankbasiertes System, auch wenn diese von nicht einmal einem Viertel der teilnehmenden Personalleitungen genutzt wird.

Mehrstufige Auswahlverfahren werden von weniger als der Hälfte der teilnehmenden Personalleitungen eingesetzt.

Für das Personalberichtswesen geben auch in 2014 mehr als ein Drittel der befragten Personalleitungen an, dass sie keine automatisierten Standardberichte verwenden.

Vergleich Personalleitungen und Geschäftsführungen

Der Vergleich der Einschätzung der Personalleitungen mit der Einschätzung der Geschäftsführungen zeigt zum großen Teil unterschiedliche Sichtweisen. Die Geschäftsführungen bewerten die meisten Instrumente kritischer als die Personalleitungen. Lediglich bei der Bewertung der Personalverwaltung sind sich beide Parteien einig und bewerten diese besonders gut.

2. Zusammenfassung

Obwohl von beiden Parteien aktuell und zukünftig als sehr relevant eingestuft, wird der Stellenplan von den Geschäftsführungen nach der Bewerberverwaltung am schlechtesten eingeschätzt. Die Bewerberverwaltung wird zudem von den Geschäftsführungen aktuell als deutlich relevanter eingeschätzt als von den Personalleitungen. Ähnliches gilt für den Austritt, den die Geschäftsführungen aktuell als wesentlich wichtiger einschätzen als die Personalleitungen, jedoch auch deutlich kritischer bewerten.

Damit Geschäftsführungen und Personalleitungen zukünftig die gleichen Prioritäten verfolgen, sollte ein aktiver Austausch gefördert werden. Dies verlangt, die Erwartungen der Geschäftsführung (und weiterer interner Kunden) einzuholen – die Personalabteilung und deren Leistungen bewerten zu lassen, um herauszufinden, wie wichtig die zur Verfügung gestellten Instrumente sind.

3. Erläuterungen zur Auswertung

Im Folgenden finden Sie zur besseren Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse noch einige Erläuterungen zu den Skalierungen und den wiederkehrend dargestellten Grafiken dieses Ergebnisberichtes.

Auswertung offener Fragen

Der Fragebogen umfasste unterschiedliche Fragestellungen zur Einordnung der jeweiligen Häuser / Unternehmen, bspw. nach der Anzahl der Mitarbeiter, der ambulanten und stationären Fälle. Die Antworten wurden der Größe nach geordnet und anschließend in Kategorien zusammengefasst.

Skalen geschlossener Fragen

Teilweise wurden die Teilnehmer gebeten, eine Einschätzung auf einer Skala abzugeben. Dabei wurden folgende Inhalte erfragt:

Skala	Inhalte	Definitionen
Leistungsqualität <ul style="list-style-type: none">Sehr gutGutBefriedigendAusreichendMangelhaftUngenügend	<ul style="list-style-type: none">Einschätzung der Leistung ausgewählter Personalinstrumente	Subjektive Einschätzung, wie gut die verschiedenen Personalinstrumente gegenwärtig zum Einsatz gebracht werden
Bedeutung <ul style="list-style-type: none">Sehr wichtigWichtigDurchschnittlich wichtigWeniger wichtigUnwichtig	<ul style="list-style-type: none">Einschätzung der aktuellen Bedeutung von PersonalinstrumentenEinschätzung der zukünftigen Bedeutung von Personalinstrumenten	Subjektive Einschätzung der Wichtigkeit von Personalinstrumenten für das Personalmanagement
Anwendungshäufigkeit <ul style="list-style-type: none">Keine NutzungJährlichMehrmals pro JahrMehrmals pro MonatMehrmals pro Woche	<ul style="list-style-type: none">Einschätzung der Nutzungsintensität bestimmter Personalinstrumente	Subjektive Einschätzung der Häufigkeit der Nutzung von Instrumenten des Personalmanagements

Bei der Auswertung der Skalen wurde die Häufigkeitsverteilung betrachtet. Der Fokus lag vor allem auf der Untersuchung von Extremwerten, z. B. „66 % der Teilnehmer schätzen die eigenen Leistungen in der Personalverwaltung aktuell mit „gut“ und „sehr gut“ ein. Weiterhin wurden deskriptive Maße verwendet, um die Gesamtheit der Datensätze zu kennzeichnen.

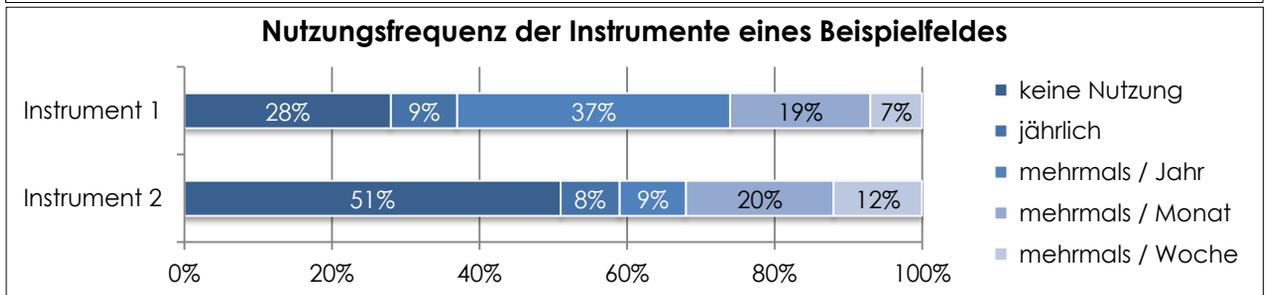
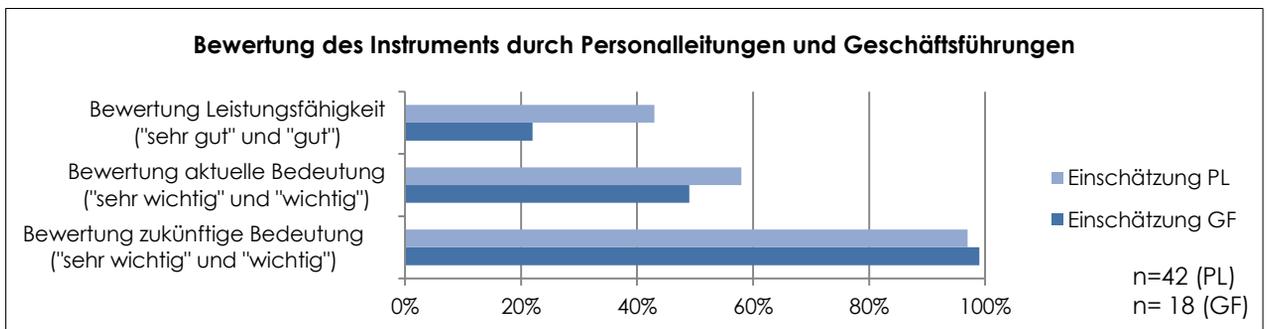
3. Erläuterungen zur Auswertung

Vergleichsgruppe und Grafiken

Nicht alle Fragen des Fragebogens waren für die Teilnehmer verpflichtend. Zudem sind insbesondere die Vergleichsgruppen aus dem Jahr 2013 nicht immer gleich groß. Daher wird im Bericht die Anzahl der Antworten durch „n“ kenntlich gemacht, so denn die Zahl der Antworten von der Zahl der Teilnehmer abweicht. Die Angabe n=42 bedeutet, dass 42 Personen eine Frage beantwortet haben.

Im Ergebnisbericht werden zumeist Häufigkeitsverteilungen auf Basis des prozentualen Anteils eines Skalenwertes an der Gesamtzahl der Antworten dargestellt. Bei der Bewertung eines Personalinstruments sowie dessen aktueller und zukünftiger Bedeutung werden bei den Personalleitungen die Erkenntnisse der vorliegenden Befragung mit den Ergebnissen aus 2013 verglichen. Innerhalb der in 2014 gegebenen Antworten erfolgt zusätzlich ein Vergleich der Sichtweisen von Personalleitungen und Geschäftsführungen. Bei den Vergleichen wird meist auf die prozentuale Verteilung der zwei besten Werte fokussiert („sehr gut“ und „gut“ sowie „sehr wichtig“ und „wichtig“). Die Zahl am rechten Rand des Diagramms gibt jeweils die absolute Anzahl der auswertbaren Antworten der teilnehmenden Geschäftsführungen und Personalleitungen (im Beispiel „n=42 (PL)“ und „n=18 (GF)“) an.

Zur Darstellung mehrerer Erhebungen in einem Diagramm, wurde für die Fragen nach der Nutzungsfrequenz von Personalinstrumenten eine gestapelte Häufigkeitsverteilung verwendet. Diese stellt die Antwortanteile geordnet nach der verwendeten Skala nebeneinander dar. Selbstverständlich ergeben alle Anteile in der Summe 100 %. Die einzelnen Antworten sind farblich unterschieden und anhand der Legende zu entschlüsseln (vgl. Grafik unten: Instrument 1 wird von 37 % der Teilnehmer mehrmals im Jahr verwendet).



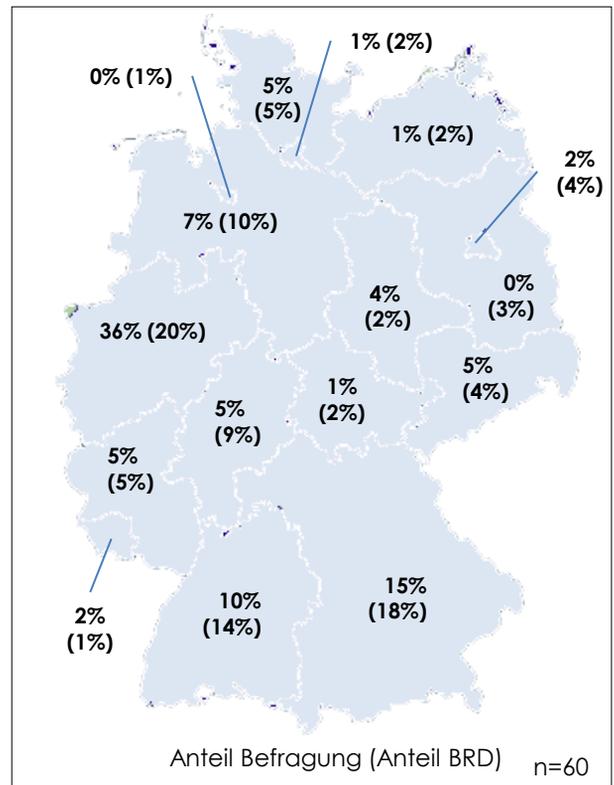
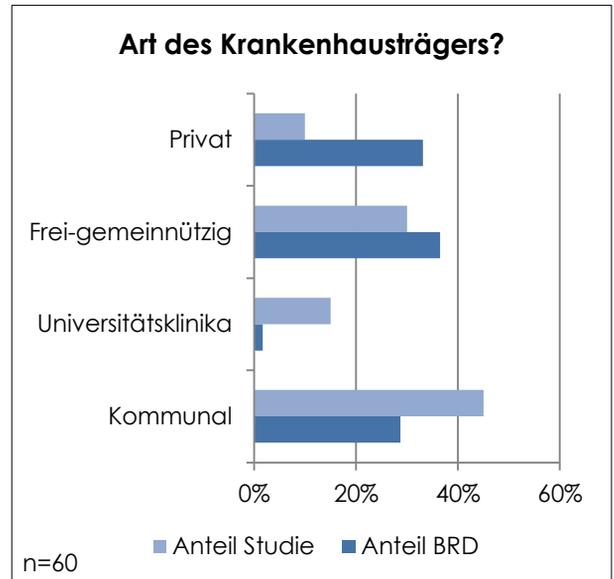
4. Allgemeine Informationen

42 Führungskräfte aus Personalfunktionen von Krankenhäusern und 18 Geschäftsführer haben an der Befragung teilgenommen.

Aufgegliedert nach der Trägerschaft des jeweiligen Hauses fällt der in den Ergebnissen im Vergleich zur BRD deutlich über-proportionale Anteil der kommunalen Häuser und Universitätsklinika auf. Demgegenüber sind frei-gemeinnützige Träger leicht und private Träger deutlich unterrepräsentiert.

Insgesamt werden die vorliegenden Ergebnisse maßgeblich durch den Einfluss von kommunalen Krankenhäusern und Häusern in frei-gemeinnütziger Trägerschaft geprägt.

Die Trendbefragung ist durch eine deutschlandweit hohe Reichweite gekennzeichnet. Mit Ausnahme von Brandenburg und Bremen sind Krankenhäuser aller Bundesländer in der Stichprobe vertreten. Bezogen auf ihre geografische Verteilung ist festzustellen, dass Schwerpunkte in Nordrhein-Westfalen und Bayern bestehen. Häuser in Nordrhein-Westfalen sind, im Vergleich zur Krankenhausstruktur der BRD, überrepräsentiert. Demgegenüber machen Krankenhäuser in Bayern einen annähernd repräsentativen Anteil in der Stichprobe aus. Letzteres gilt ebenfalls für Häuser zahlreicher weiterer Bundesländer, wie z. B. Schleswig-Holstein, Hamburg, Thüringen, die mit keiner oder einer Abweichung von +/- einem Prozent im Vergleich zu den Angaben des Statistischen Bundesamtes eine hohe Repräsentativität aufweisen.



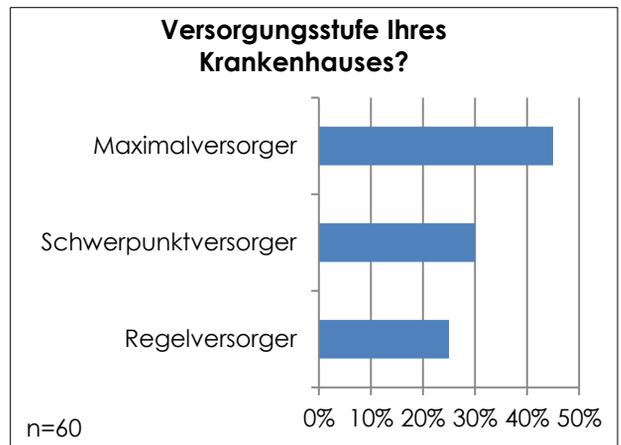
4. Allgemeine Informationen

Das Leistungsspektrum des jeweiligen Hauses wurde anhand einer einfachen Klassifikation in drei Versorgungsstufen gegliedert. Als Haus der Maximalversorgung bezeichnen sich annähernd die Hälfte der Teilnehmer, gefolgt von rund einem Drittel Schwerpunktversorgern und 25 % Regelversorgern.

Die durchschnittliche Bettenzahl von Krankenhäusern in Deutschland liegt nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bei ca. 249 Betten. Der Mittelwert, der durch die Teilnehmer angegebenen Antworten, liegt zum Vergleich dazu bei 728 Betten.

Die Zahl der stationären Fälle liegt im Mittel mit 37.325 deutlich über dem Bundesdurchschnitt von knapp 9.200 stationären Fällen pro Haus im Jahr 2011.

Bezüglich der Unternehmensstruktur wurde nach der Zugehörigkeit zu einem Konzern oder Verbund bzw. der Eigenständigkeit gefragt. Alle drei Antwortalternativen (Konzern, Verbund und weder noch) sind in etwa gleichverteilt abgedeckt.



	Stationäre Fälle	Ambulante Fälle
Mittelwert	37.325	65.922
Minimum	3.500	10.000
Maximum	101.000	200.000



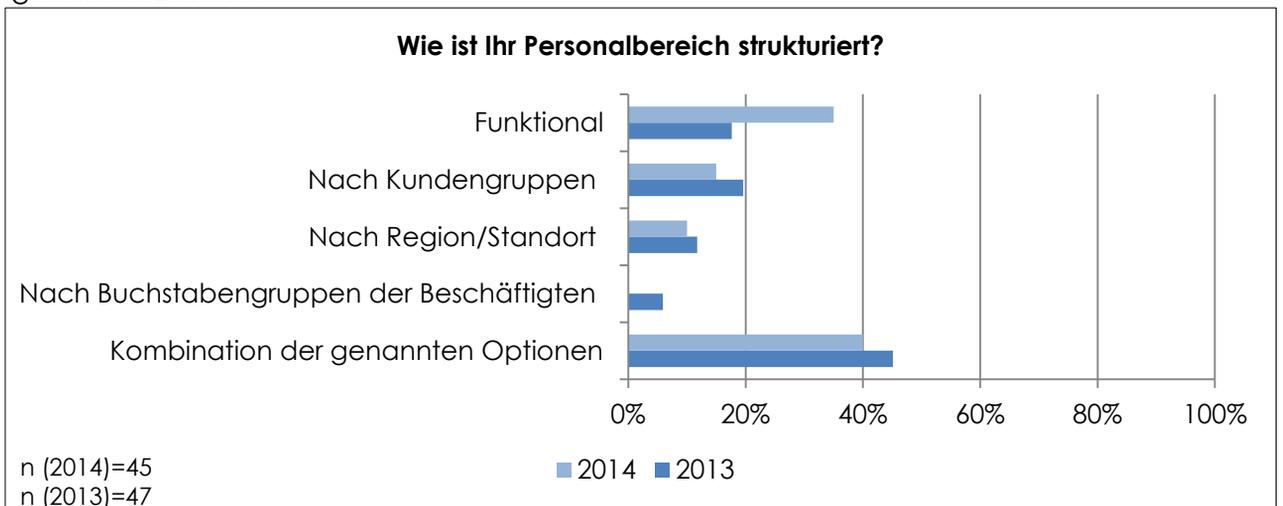
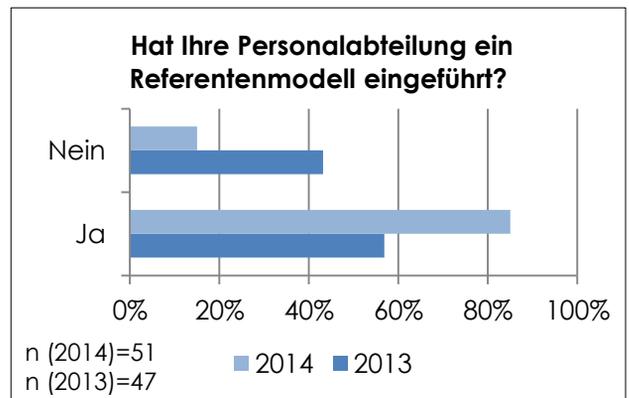
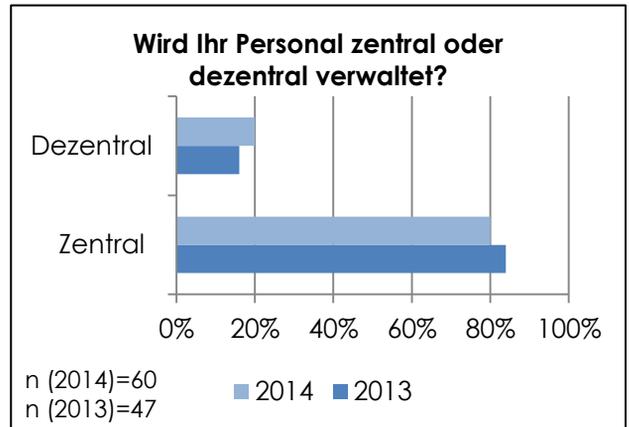
*Quelle: Statistisches Bundesamt (2013)

5. Organisation der Personalarbeit

Die Teilnehmer wurden nach der Organisation der Personalarbeit ihres Hauses gefragt. Nach Aussage der Personaler und Geschäftsführer wird das Personal überwiegend zentral verwaltet (80 %). Im Vergleich dazu geben in 2013 84 % der Teilnehmer an, dass ihre Personalabteilung zentral verwaltet wird. Über 80 % der befragten Krankenhäuser haben ein Referentenmodell eingeführt. In 2013 nannten es 57 %.

Krankenhäuser mit einer funktionalen Struktur des Personalbereichs sind in der diesjährigen Stichprobe mit 35 % stärker vertreten als in 2013 (18 %). Auch in 2014 geben immer noch die meisten Teilnehmer an, dass die Struktur des Personalbereichs aus einer Kombination der genannten Optionen besteht (40 %).

Nach Angaben des DGFP liegt die durchschnittliche Betreuungsquote in Krankenhäusern bei 1 : 149 (Vollzeitkräfte in der Personalfunktion : betreute Beschäftigungsverhältnisse). Die Betreuungsquote der teilnehmenden Krankenhäuser liegt mit 1 : 183 höher als der genannte Durchschnitt.

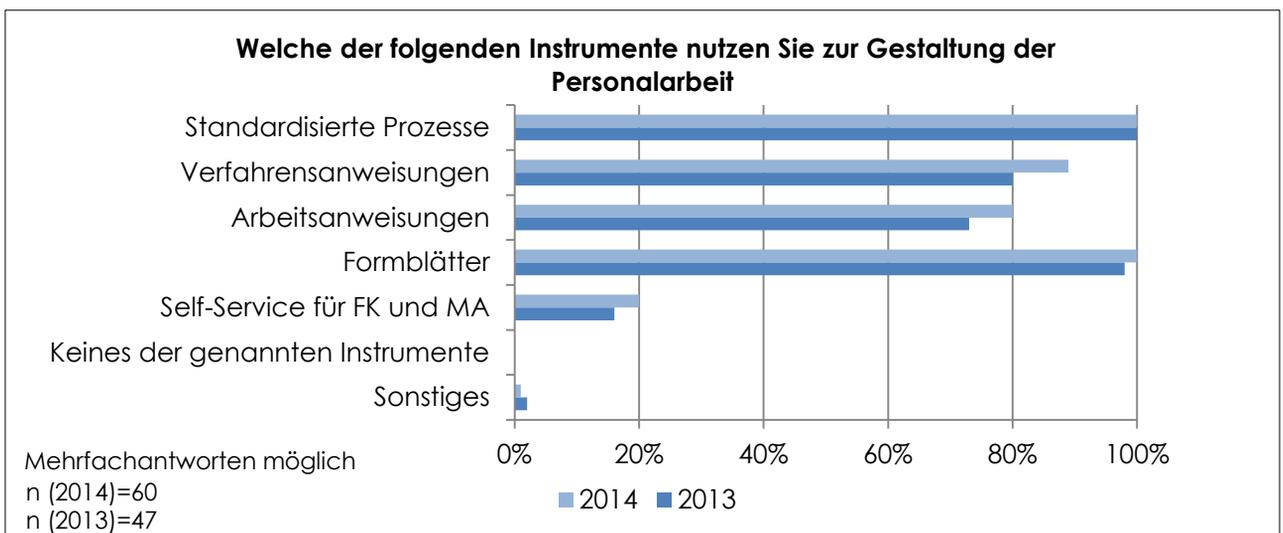
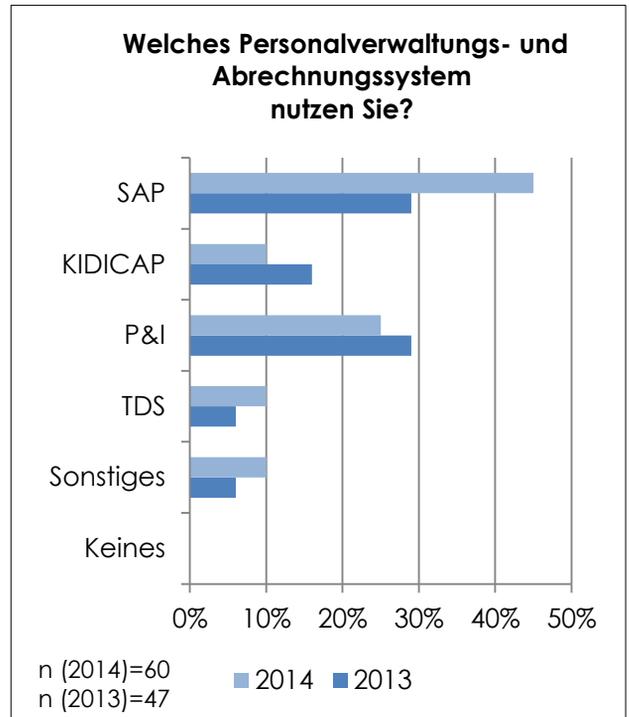


6. Gestaltung und Unterstützung der Personalarbeit

Nach wie vor werden als Personalverwaltungs- und Abrechnungssystem hauptsächlich SAP und P&I verwendet. Wobei der prozentuale Anteil bei SAP deutlich höher liegt als in 2013. (Nennungen bei Sonstige: LOGA, TIME OFFICE).

Standardisierte Prozesse werden wie in 2013 von 100 % der befragten Krankenhäuser zur Gestaltung der Personalarbeit eingesetzt. Die Häufigkeiten der weiteren abgefragten Instrumente liegen im Vergleich zu 2013 höher. Beispielsweise gaben in 2013 80 % an, Verfahrensanweisungen zu nutzen. In 2014 sind es 89 %. Die Antworten der befragten Geschäftsführer und Personalleitungen zeigen ähnliche Tendenzen.

Auch in 2014 werden Self-Services für Führungskräfte und Mitarbeiter wenig eingesetzt. Unter ¼ der Befragten geben an, diese Services in der Gestaltung ihrer Personalarbeit zu nutzen. Derartige Instrumente bieten jedoch hohes Potenzial zur Steigerung der Effizienz.



7. Instrumente der Personalarbeit

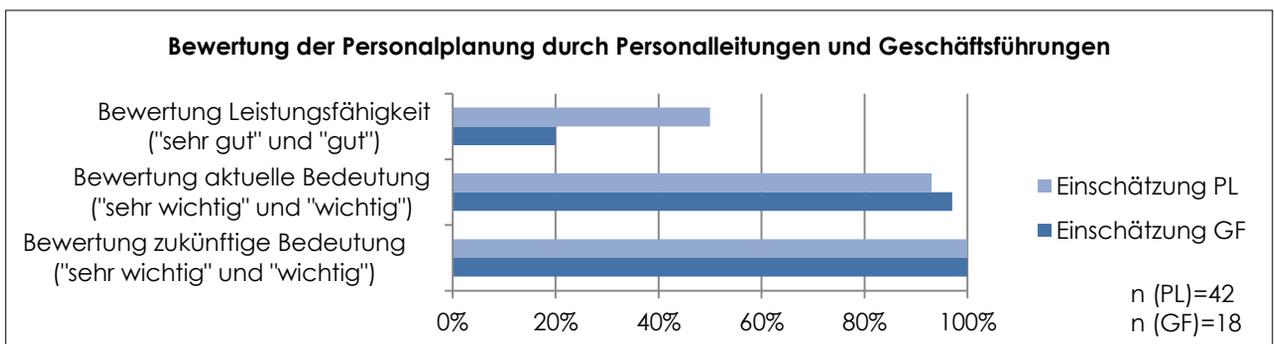
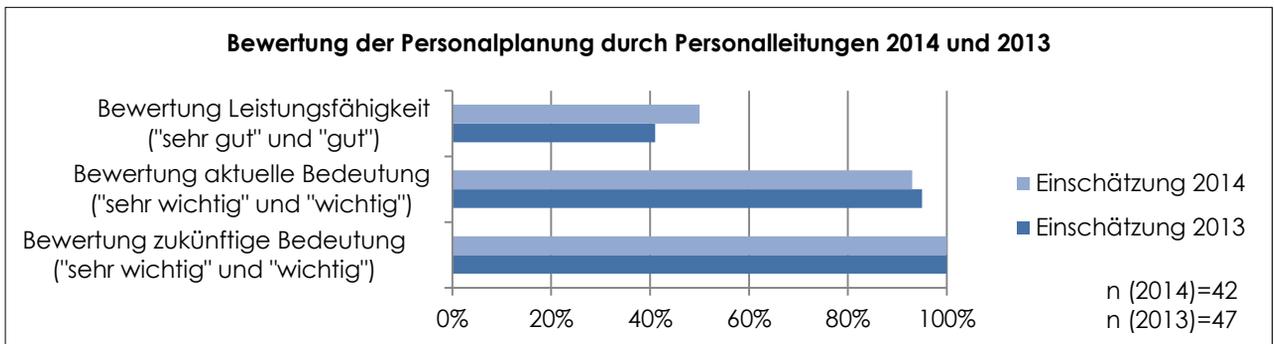
1. Personalplanung

50 % der Personalleitungen sind mit der Leistungsfähigkeit der Personalplanung zufrieden und bewerten sie mit „gut“ bis „sehr gut“. Dabei wird die gesamte verfügbare Skala ausgenutzt und es werden auch einzelne Einschätzungen mit „ungenügend“ (3 %) abgegeben. Insgesamt ist die Einschätzung leicht positiver als im Jahr zuvor – damals bewerteten 41 % der Personalleitungen die Personalplanung mit „sehr gut“ oder „gut“.

Im Vergleich ist die Bewertung der Geschäftsführungen deutlich kritischer. Lediglich 20 % der Geschäftsführungen bewerten die Personalplanung mit „sehr gut“ oder „gut“ und sogar 17 % vergaben die niedrigste Note mit „ungenügend“.

Bei der Einschätzung der Bedeutung der Personalplanung sind sich Personalleitungen und Geschäftsführungen hingegen einig und messen diesem strategischen Instrument aktuell und zukünftig eine „wichtige“ bis „sehr wichtige“ Bedeutung bei.

Die Personalplanung gilt als wertvolles strategisches Instrument, um die erforderlichen Mitarbeiter zur Unternehmenszielerreichung zu strukturieren sowie die Kostenplanungen zu berücksichtigen und einzuhalten. Dementsprechend ist hier dringender Handlungsbedarf gefordert, um durch die Personalplanung die Unternehmensleitung aktiv zu unterstützen.



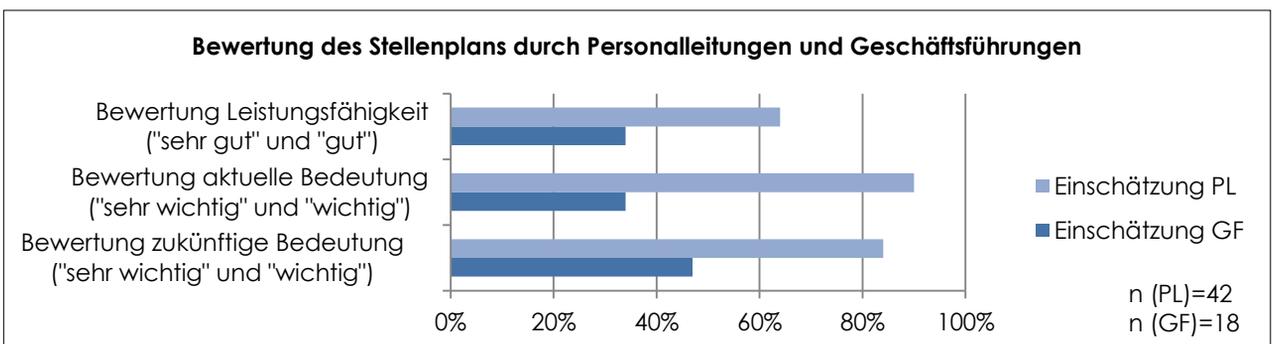
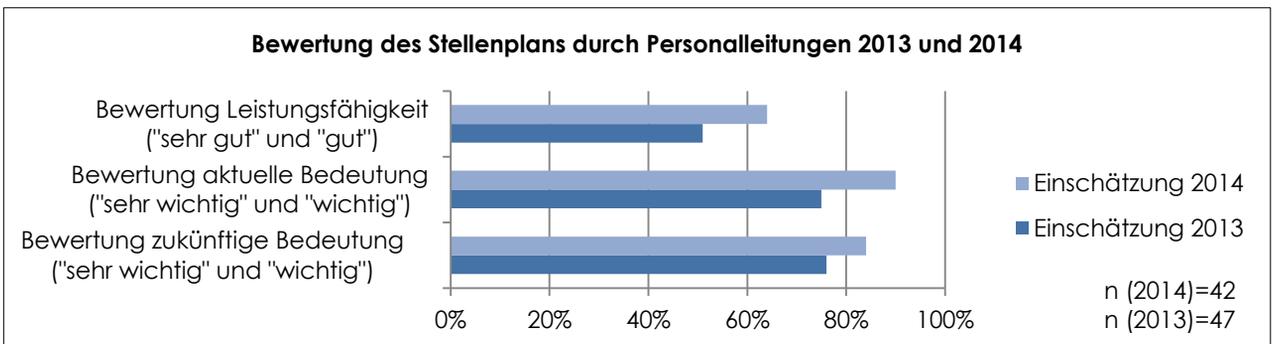
7. Instrumente der Personalarbeit

2. Stellenplan

Während in 2013 51 % der Personalleitungen den Stellenplan mit „sehr gut“ oder „gut“ bewerten, sind es in 2014 64 %. Der Vergleich mit den Geschäftsführungen zeigt auch hier, dass diese unzufriedener mit dem Stellenplan sind als die Personalleitungen. So schätzen lediglich 34 % der Geschäftsführungen die Leistungsfähigkeit mit „gut“ bis „sehr gut“ ein.

Im Vergleich sprechen die Personalleitungen dem Stellenplan auch deutlich mehr Relevanz zu als die Geschäftsführungen. Lediglich 34 % der Geschäftsführungen bewerten die aktuelle Bedeutung mit „sehr wichtig“ bis „wichtig“. Demgegenüber stehen 90 % der teilnehmenden Personalleitungen. Bei der zukünftigen Bedeutung sind es 47 % (GF) im Vergleich zu 84 % (PL).

Der Stellenplan eines Unternehmens zeigt den gesamten Bedarf an Stellen und damit auch den Bedarf an Personal, der für die Erfüllung von Aufgaben benötigt wird.



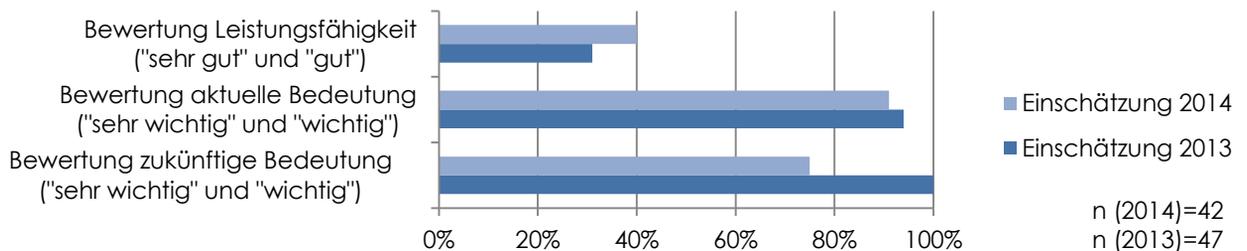
7. Instrumente der Personalarbeit

3. Personalmarketing

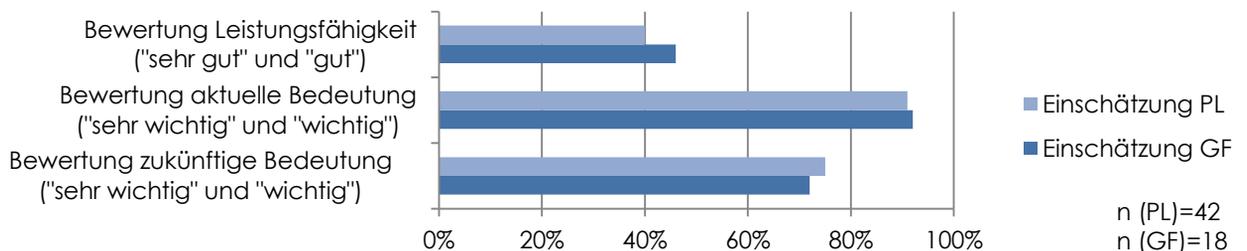
In 2014 schätzen 40 % der Personalleitungen das Personalmarketing mit „sehr gut“ oder „gut“ ein. In 2013 waren es 31 %. Der Vergleich der Bewertung der Personalleitungen und der Geschäftsführungen zeigt, dass die Leistungsfähigkeit ähnlich eingeschätzt wird. 46 % der Geschäftsführungen wählten die beiden besten Kategorien. Die aktuelle Bedeutung dieses Instrumentes (jeweils über 90 % geben „wichtig“ oder „sehr wichtig“ an) wird sowohl von den Personalleitungen als auch den Geschäftsführungen höher eingeschätzt als in Zukunft (jeweils um die 70 % geben „gut“ bis „sehr gut“ an).

Die Übereinstimmung der beiden Einschätzungen zeigt, dass sowohl die Geschäftsführung als auch die Personalleitungen erkannt haben, dass es sich um ein wichtiges Thema im Kampf um die Talente handelt, wenn auch noch Entwicklungspotenzial im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit besteht. Auf der nächsten Seite wird die Nutzungsfrequenz der Personalmarketinginstrumente näher betrachtet.

Bewertung des Personalmarketings durch Personalleitungen 2013 und 2014



Bewertung des Personalmarketings durch Personalleitungen und Geschäftsführungen

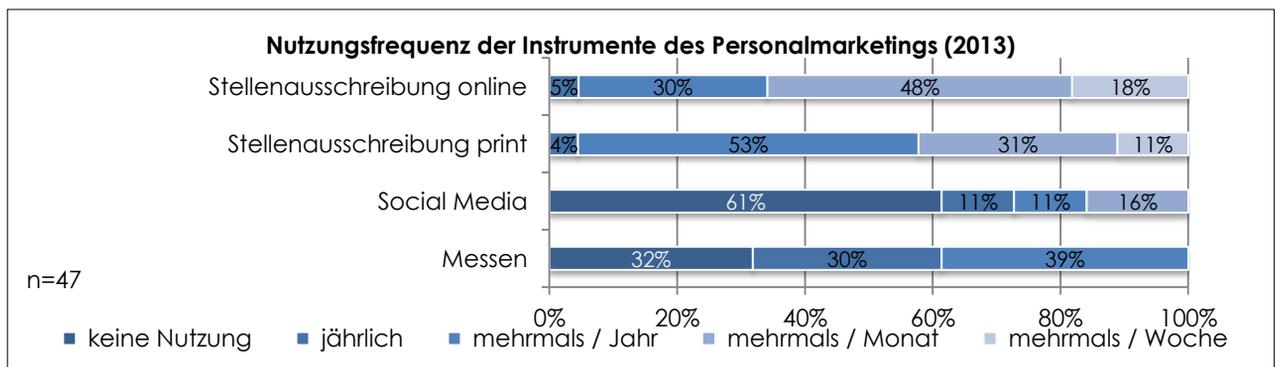
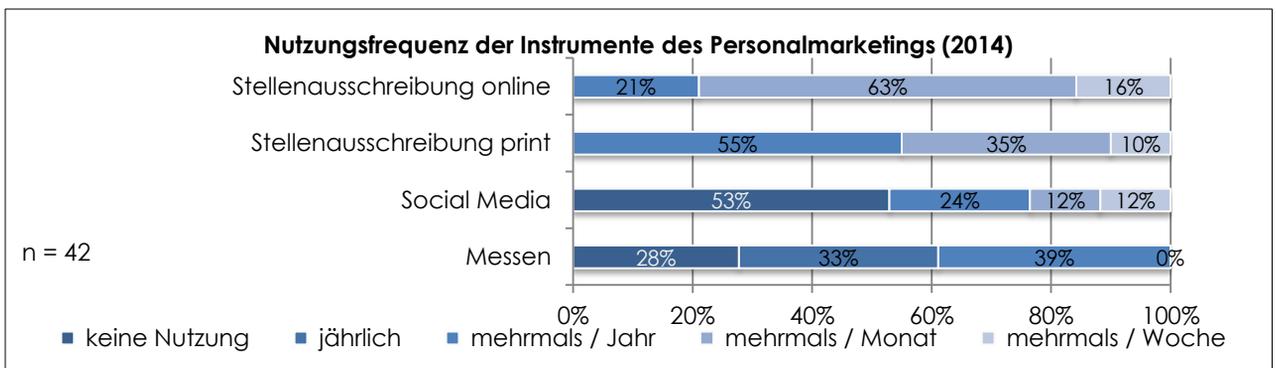


7. Instrumente der Personalarbeit

3. Personalmarketing

Stellenausschreibungen online und print sind im Vergleich zu 2013 auch in 2014 die am häufigsten genutzten Personalmarketinginstrumente. Es zeigt sich jedoch eine stärkere Nutzung von Social Media und Karrieremessen. So geben in 2014 48 % der befragten Personalleitungen an, Social Media „mehrmals pro Jahr“ bis „mehrmals pro Woche“ zu nutzen. In 2013 waren es 38 %. Karrieremessen werden nach wie vor von 29% mehrmals im Jahr besucht.

Neben der Nutzung von Karrieremessen zur Rekrutierung des Nachwuchses, gehen immer mehr Krankenhäuser heute dazu über, direkt in den Hochschulen Kontakt zu potenziellen Bewerbern herzustellen. Auch zukünftig wird ein guter Mix der genannten Instrumente Verwendung finden, da die Zielgruppen des Personalmarketings unterschiedliche Anforderungen an eine adäquate Ansprache stellen. So schauen viele Chefarzte auch heute noch eher in Printmedien nach Stellenausschreibungen, während für die meisten Assistenzärzte dieses Medium kaum noch eine Rolle spielt.



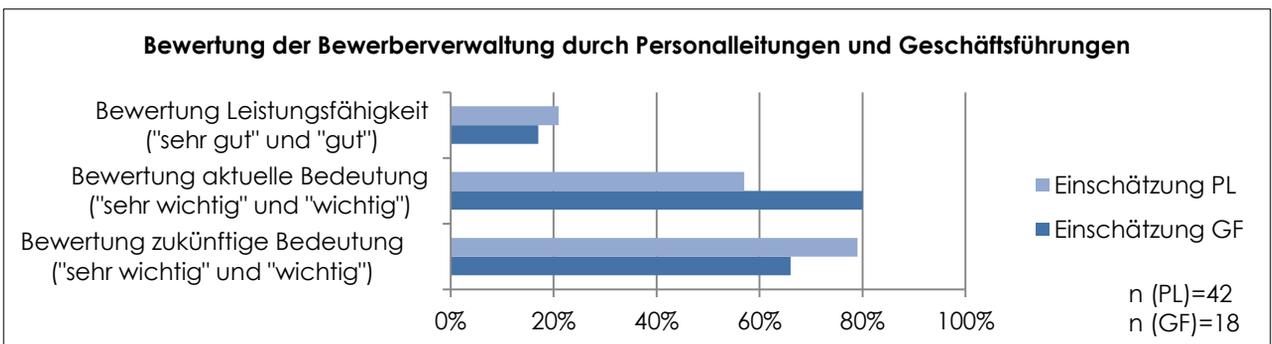
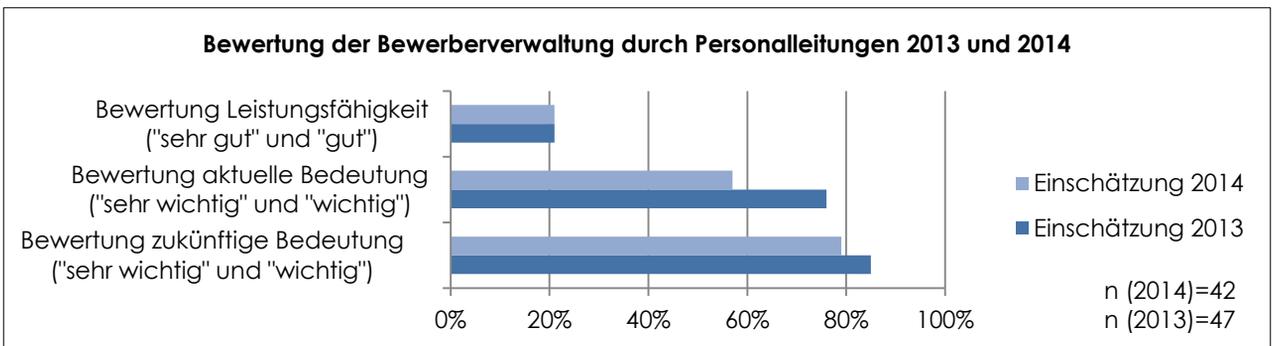
7. Instrumente der Personalarbeit

4. Bewerberverwaltung

Die aktuelle Leistungsfähigkeit der Bewerberverwaltung wird von 21 % der Personalleitungen mit „sehr gut“ oder „gut“ bewertet. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Teilnehmer aus 2013. Die Geschäftsführungen schätzen die Bewerberverwaltung ähnlich verbesserungswürdig ein: lediglich 17 % wählen die beiden besten Kategorien.

Wenn auch im Hinblick auf die Einschätzung der Leistung Einigkeit herrscht, so sieht es bei der Bedeutung anders aus: Geschäftsführungen schätzen die Bewerberverwaltung aktuell als wichtiger ein als es die Personalleitungen tun. Betrachtet man die zukünftige Bedeutung, ist es genau umgekehrt - die Personalleitungen nehmen in Zukunft eine höhere Wichtigkeit der Bewerberverwaltung an als die Geschäftsführungen.

Im Umgang mit Fachkräften ist eine systematische Bewerberverwaltung jedoch ein Aushängeschild für einen attraktiven Arbeitgeber und offensichtlich nach Meinung der Geschäftsführungen auch notwendig. Jedoch kostet dies Zeit und Ressourcen, die die Personalabteilungen häufig nicht haben – nicht zuletzt aufgrund vielfältiger, spontaner Anfragen durch die internen Kunden.



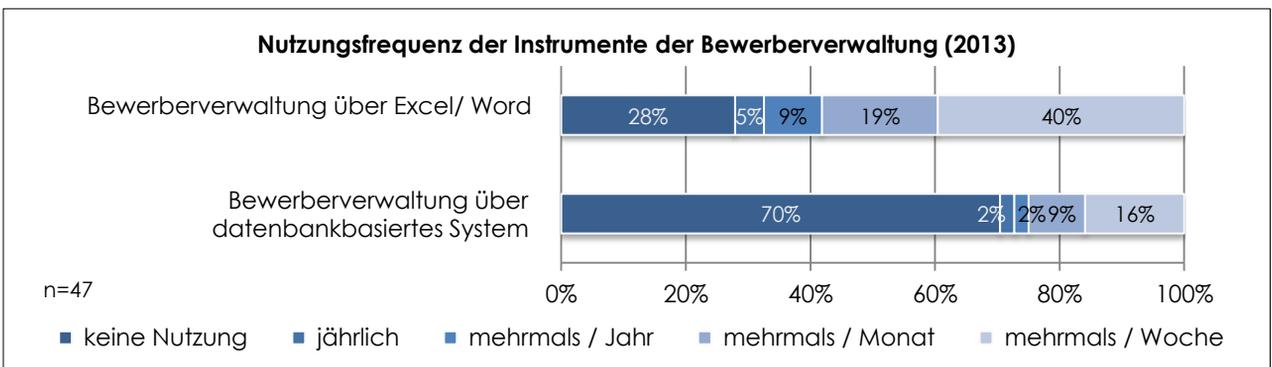
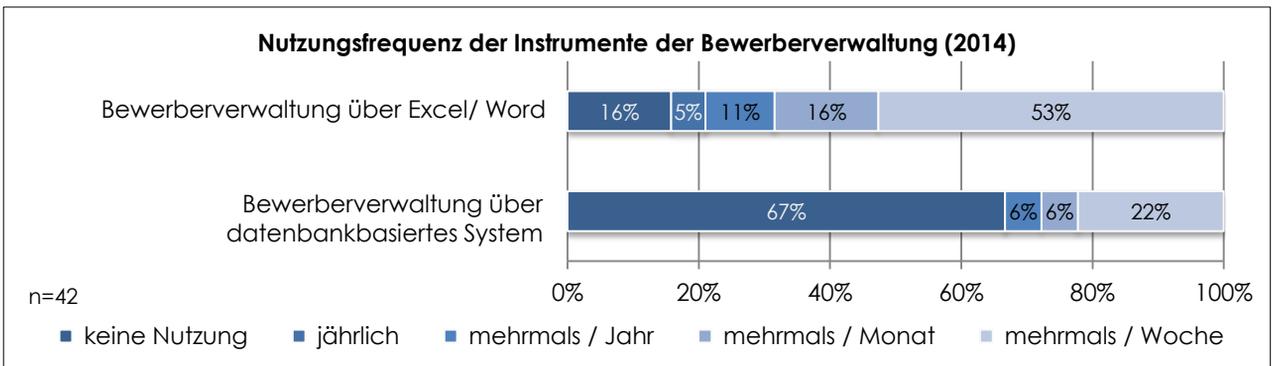
7. Instrumente der Personalarbeit

4. Bewerberverwaltung

Die Bewerberverwaltung durch Word oder Excel wird von den teilnehmenden Personalleitungen in 2014 häufiger genutzt als in 2013. In 2014 geben 53 % der befragten Personalleitungen an, diese Programme zur Bewerberverwaltung „mehrmals pro Woche“ zu nutzen. In 2013 waren es 43 %. Immerhin noch 16% geben an, diese Programme nicht zu verwenden.

Gleiches gilt für die Bewerberverwaltung durch ein datenbankbasiertes System. In 2014 geben 22 % an, dieses „mehrmals pro Woche“ einzusetzen. Der prozentuale Anteil lag in 2013 bei 16 %. Die Kategorie „keine Nutzung“ wählten in 2014 67% der Personalleitungen.

Wegen der aktuellen Bewerbersituation in vielen Krankenhäusern bleibt die systematische und zeitnahe Bearbeitung von Bewerbungen jedoch weiterhin ein strategischer Wettbewerbsvorteil. Daher sollte die Nutzung dieser Instrumente eher die Regel als die Ausnahme sein.

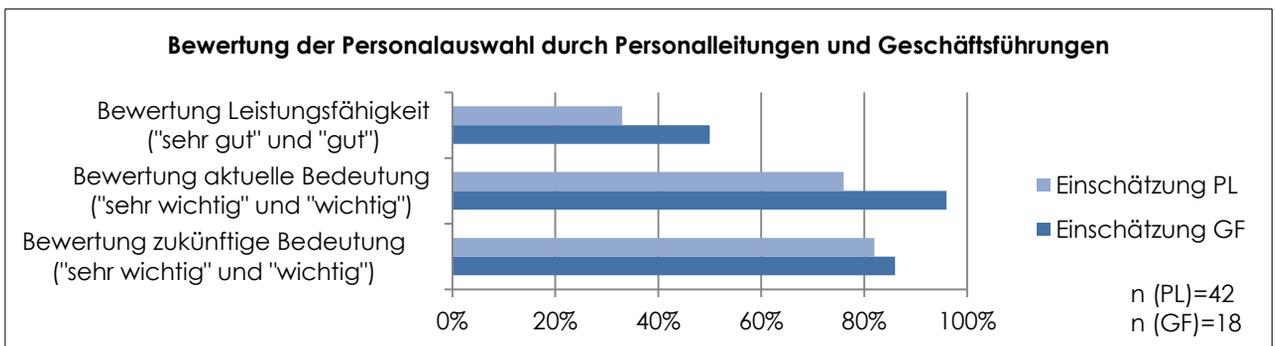
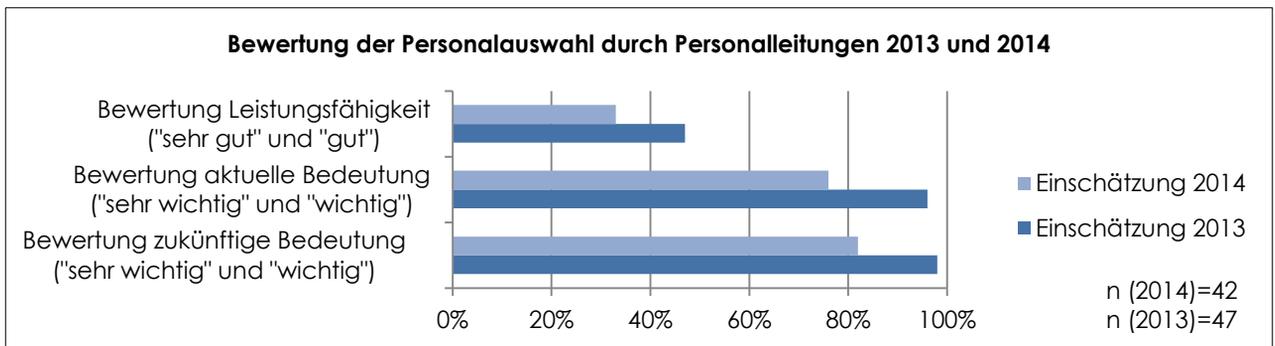


7. Instrumente der Personalarbeit

5. Personalauswahl

Die Personalauswahl wird von den Personalleitungen teilweise als verbesserungswürdig eingeschätzt. So vergeben 33 % die Noten „sehr gut“ oder „gut“. Dies ist ein deutlicher Unterschied zu der Einschätzung in 2013. Damals vergaben 47 % die Noten „sehr gut“ oder „gut“.

Überraschenderweise sind die Personalleitungen mit der Auswahl des Personals weniger zufrieden als die Geschäftsführungen. 50 % der befragten Geschäftsführer bewerten diese mit „gut“ oder „sehr gut“. Diese unterschiedliche Sichtweise spiegelt sich auch bei der Bewertung der aktuellen Bedeutung der Personalauswahl wieder. 96 % der Geschäftsführer beurteilen diese mit „sehr wichtig“ bis „wichtig“, im Vergleich zu 73 % der Personalleitungen. Im Hinblick auf die zukünftige Bedeutung besteht jedoch eine ähnliche Sichtweise – jeweils über 80 % bewerten mit den beiden höchsten Skalenpunkten.

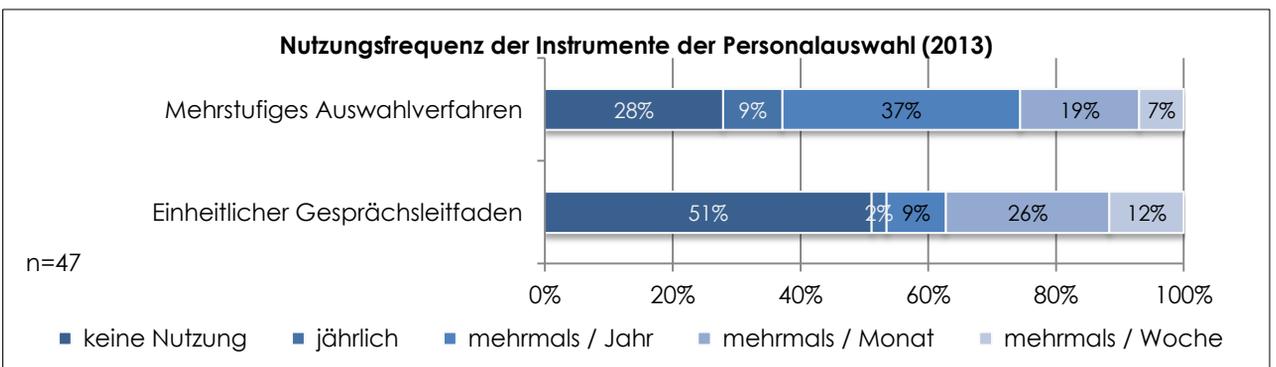
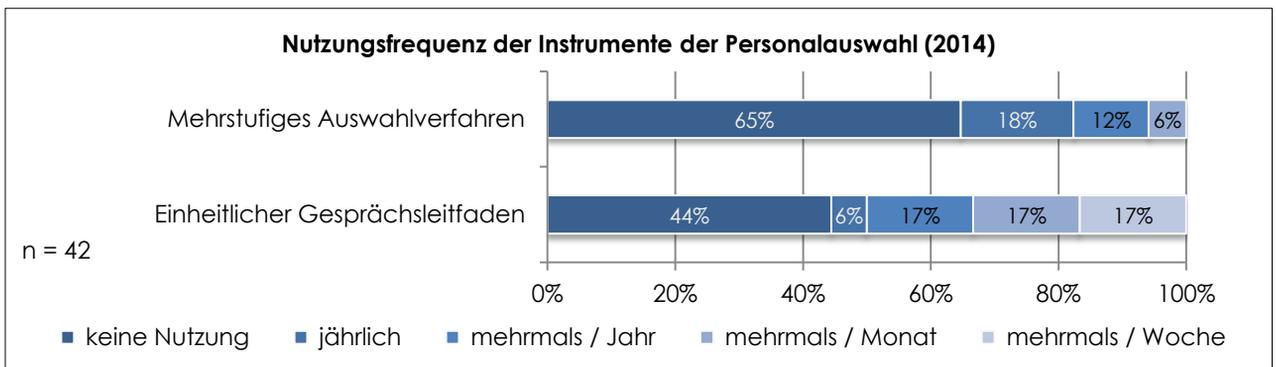


7. Instrumente der Personalarbeit

5. Personalauswahl

Immerhin 56 % der Personalleitungen geben an, „mehrmals pro Jahr“ bis „mehrmals pro Woche“ einheitliche Gesprächsleitfäden zu verwenden. In 2013 betrug der prozentuale Anteil mit diesen Nutzungsfrequenzen 49 %. In 2014 geben 65 % der befragten Personalleitungen an, *keine* mehrstufigen Auswahlverfahren in der Personalauswahl einzusetzen. In 2013 waren es 28 %.

Aufgrund der rückgängigen Anzahl von Bewerbungen setzen Krankenhäuser eher selten mehrstufige Verfahren ein. Sie haben die Befürchtung, dies könnte Bewerber abschrecken. Mehrstufige Verfahren, wie z.B. Einzel-Assessments, bei denen die Kandidaten mehrere, realitätsnahe Situationen durchlaufen, geben jedoch validere Informationen über einen Kandidaten und dessen Anforderungserfüllung im Vergleich zu einem Vorstellungsgespräch.



7. Instrumente der Personalarbeit

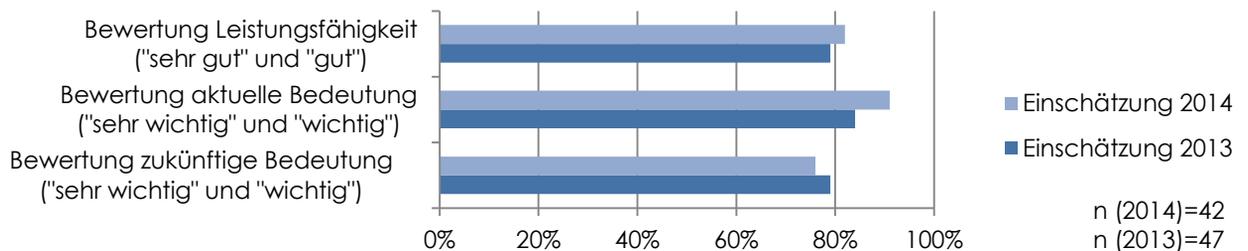
6. Personalverwaltung (inkl. Einstellung)

Es gibt einen Punkt, bei dem sich die Geschäftsführungen und Personalleitungen einig sind: die Leistungsfähigkeit der Personalverwaltung. 82 % der Personalleitungen und 95 % der Geschäftsführungen schätzen diese mit „gut“ oder „sehr gut“ ein. Die Einschätzung in 2013 deckt sich mit der der teilnehmenden Personalleitungen in 2014.

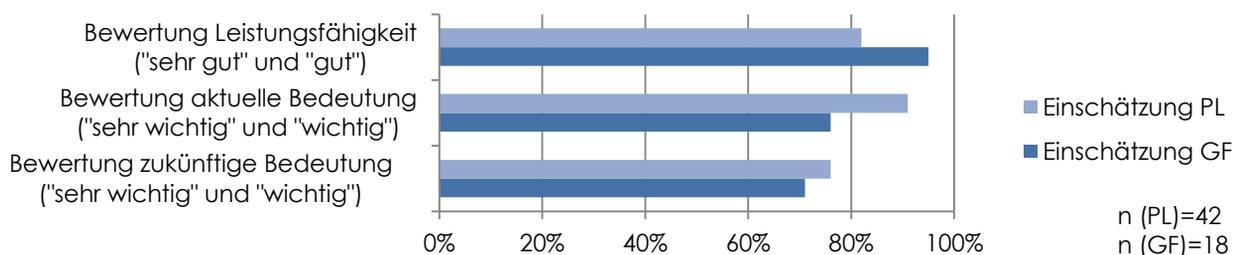
91 % der befragten Personaler schätzen die Personalverwaltung aktuell „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ein im Vergleich zu 76 % der Geschäftsführungen. Zukünftig schätzen 76 % der Personalleitungen und 72 % der Geschäftsführungen die Personalverwaltung „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ ein.

Damit ist die Personalverwaltung das Instrument, das von beiden Vergleichsgruppen am besten eingeschätzt wird. Die Personalverwaltung muss jedoch auch einwandfrei funktionieren, um Professionalität als Personalabteilung auszustrahlen. Sie ist Voraussetzung, um überhaupt bei strategischen Themen mitgestalten zu dürfen.

Bewertung der Personalverwaltung durch Personalleitungen 2013 und 2014



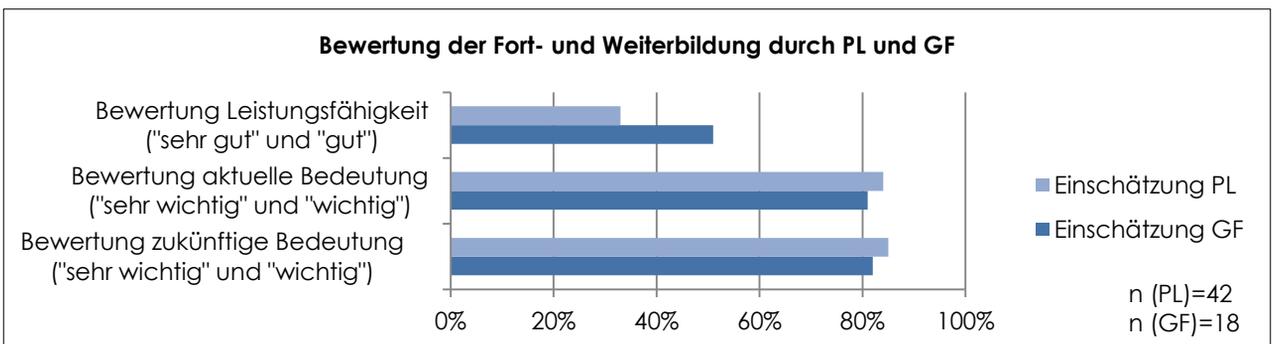
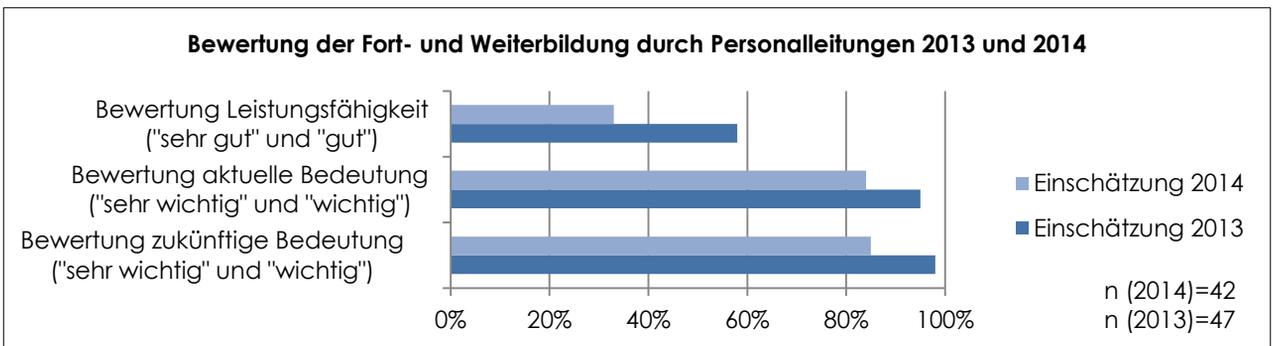
Bewertung der Personalverwaltung durch Personalleitungen und Geschäftsführungen



7. Instrumente der Personalarbeit

7. Fort- und Weiterbildung

Wie mit der Auswahl des Personals sind die Personalleitungen auch mit der Fort- und Weiterbildung weniger zufrieden als die Geschäftsführungen. So bewerten 33 % der Personalleitungen diesen Bereich mit „sehr gut“ oder „gut“ und immerhin 10 % von ihnen mit „ungenügend“ oder gar „mangelhaft“. Bei den Geschäftsführungen schätzen 51% diese mit den beiden Bestnoten ein und 26 % die Note „befriedigend“. In der aktuellen und zukünftigen Bedeutung sind sich beide Vergleichsgruppen einig. Über 80 % der Personalleitungen und Geschäftsführungen schätzen die Fort- und Weiterbildung sowohl aktuell als auch zukünftig mit „wichtig“ bis „sehr wichtig“ ein, bewerten diese mit den beiden höchsten Kategorien. Auffällig ist, dass sich die Einschätzung der Personalleitungen in 2014 deutlich negativer zeigt als in 2013. Damals bewerteten 58% die Fort- und Weiterbildung mit den Noten „gut“ oder „sehr gut“.

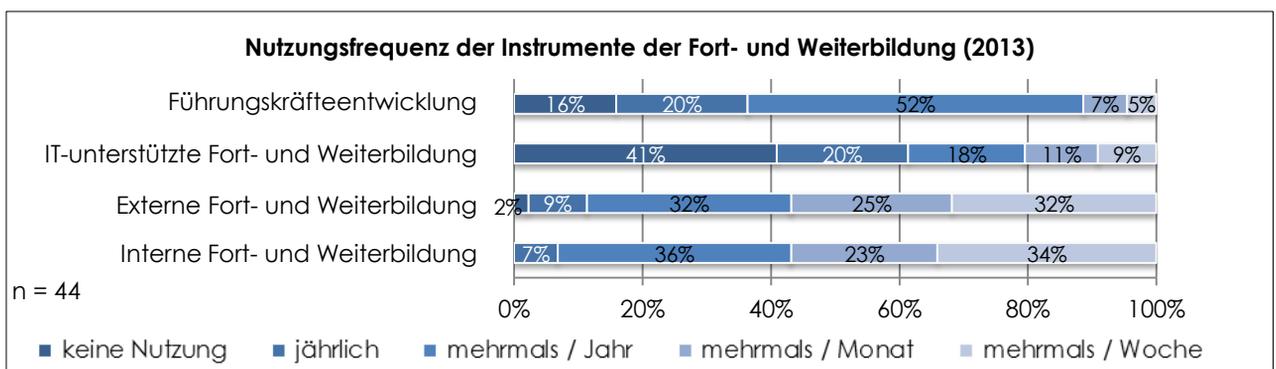
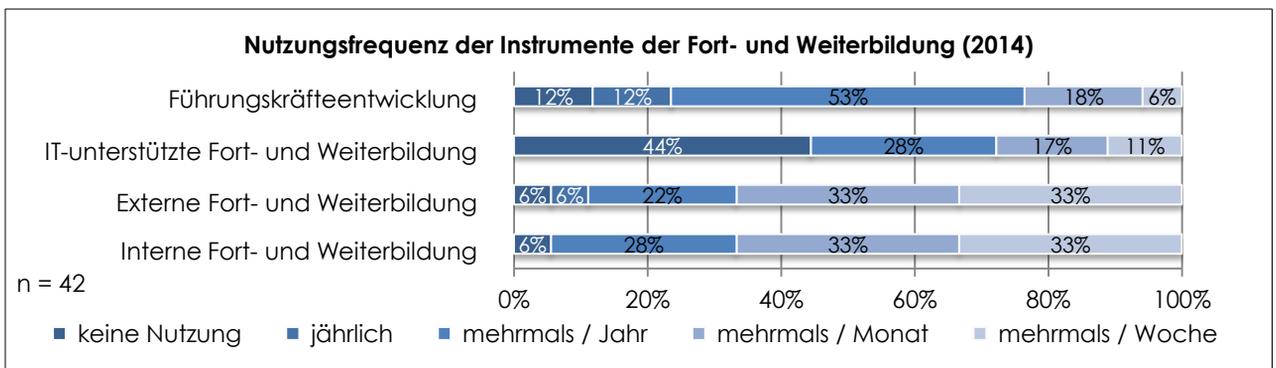


7. Instrumente der Personalarbeit

7. Fort- und Weiterbildung

Wie auch im Jahr 2013 wird die IT-Unterstützung der Fort- und Weiterbildung immer noch am wenigsten genutzt. 44 % geben in 2014 an, dass sie diese gar nicht nutzen (41 % in 2013).

Die interne und externe Fort- und Weiterbildung werden immer noch am häufigsten genutzt. So geben jeweils 33 % an, dass diese Instrumente mehrmals in der Woche eingesetzt werden. 12 % der teilnehmenden Personalleitungen geben an, keine Führungskräfteentwicklung zu nutzen, 24% jedoch „mehrmals im Monat“ bis „mehrmals in der Woche“.



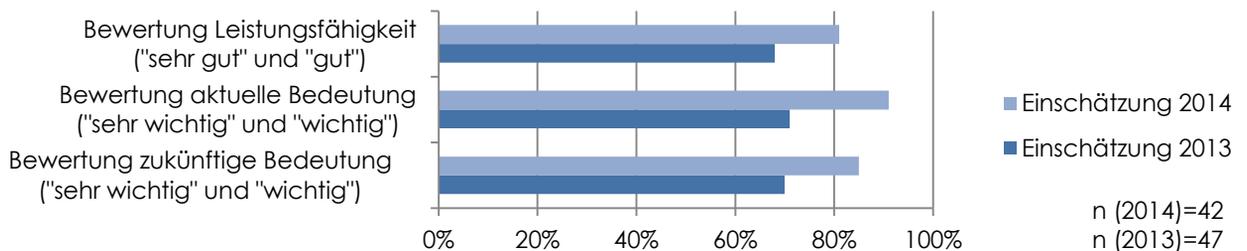
7. Instrumente der Personalarbeit

8. Zeitwirtschaft

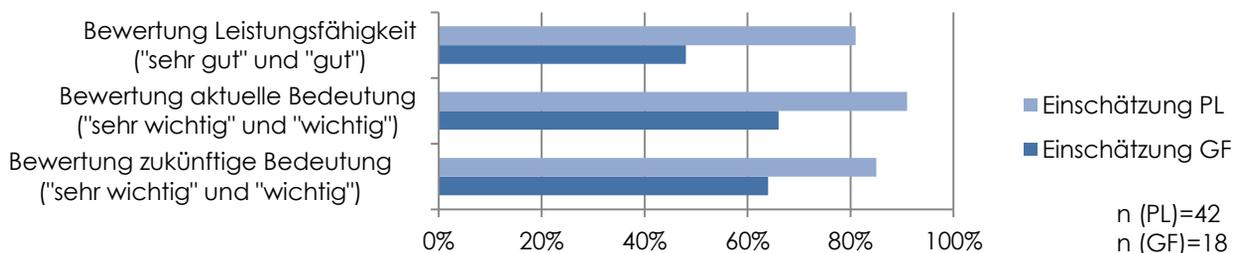
Mit der Leistungsfähigkeit der Zeitwirtschaft sind die teilnehmenden Personalleitungen insgesamt zufrieden (81 % bewerteten diese mit „gut“ oder „sehr gut“). 2013 wählten 68 % diese beiden Kategorien. Sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Bedeutung der Zeitwirtschaft schätzen die teilnehmenden Geschäftsführer kritischer ein. 48 % nehmen eine Bewertung mit „sehr gut“ bis „gut“ vor. 21 % wählen sogar die Noten zwischen „ausreichend“ und „ungenügend“.

Die Personalleitungen schätzen hingegen die Bedeutung sowohl aktuell als auch zukünftig deutlich wichtiger ein als die Geschäftsführung. Hier ist ein Austausch zwischen Geschäftsführung und Personalleitung notwendig. Innovative Zeitwirtschaft wird aus Arbeitgebersicht immer wichtiger. Haben die Fachkräfte von heute doch höhere Ansprüche an flexible Arbeitszeit, so trägt diese deutlich zur Mitarbeiterbindung und wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität bei.

Bewertung der Zeitwirtschaft durch Personalleitungen 2013 und 2014



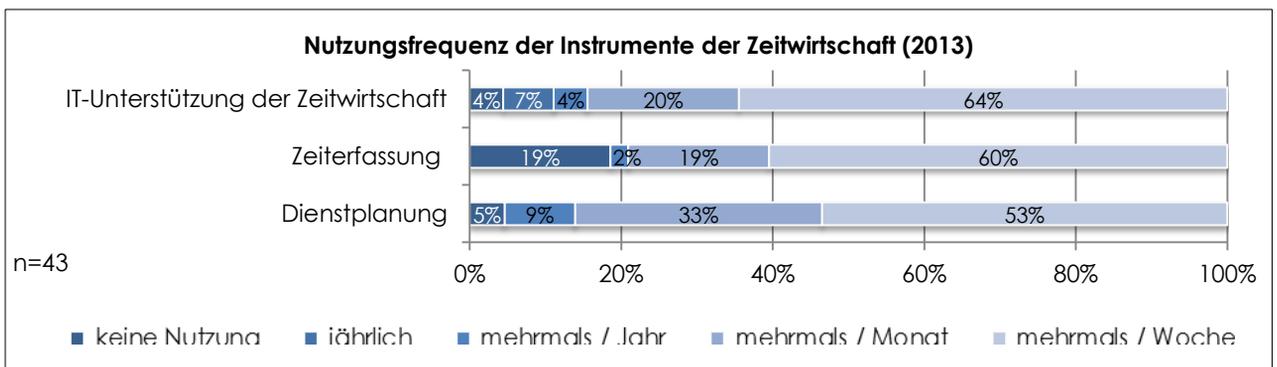
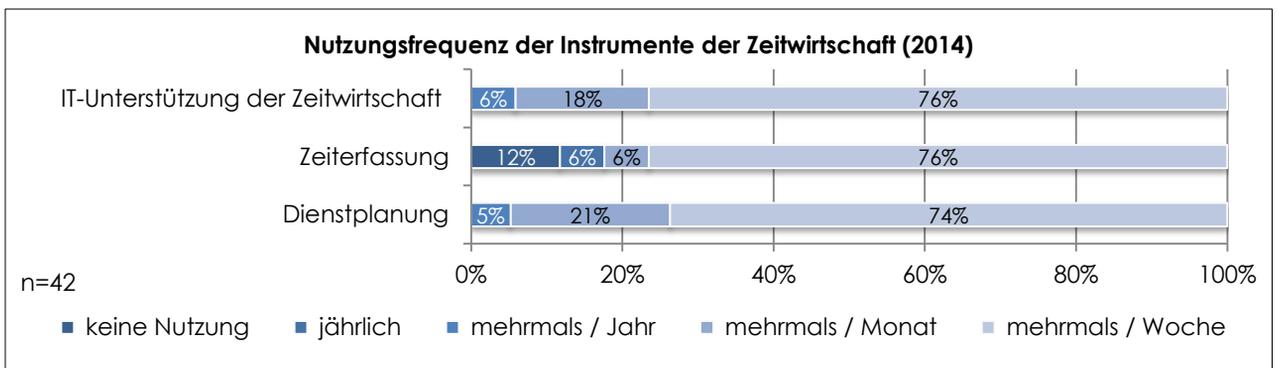
Bewertung der Zeitwirtschaft durch Personalleitungen und Geschäftsführungen



7. Instrumente der Personalarbeit

8. Zeitwirtschaft

Alle teilnehmenden Personalleitungen in 2014 geben an, dass sie zumindest mehrmals im Monat die IT-Unterstützung der Zeitwirtschaft nutzen. Die meisten (76 %) wählen sogar die Kategorie „mehrmals in der Woche“. Sowohl die Zeiterfassung als auch die Dienstplanung wird in 2014 von mehr als 70 % der Personalleitungen genutzt. Diese Angaben liegen höher als in 2013. Damals gaben 60 % an, die Zeiterfassung mehrmals pro Woche zu nutzen und 53 % die Dienstplanung.



7. Instrumente der Personalarbeit

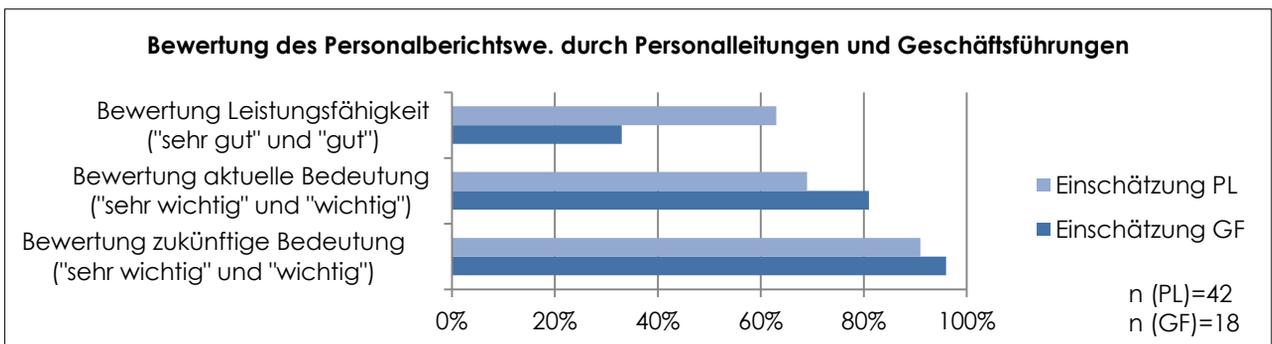
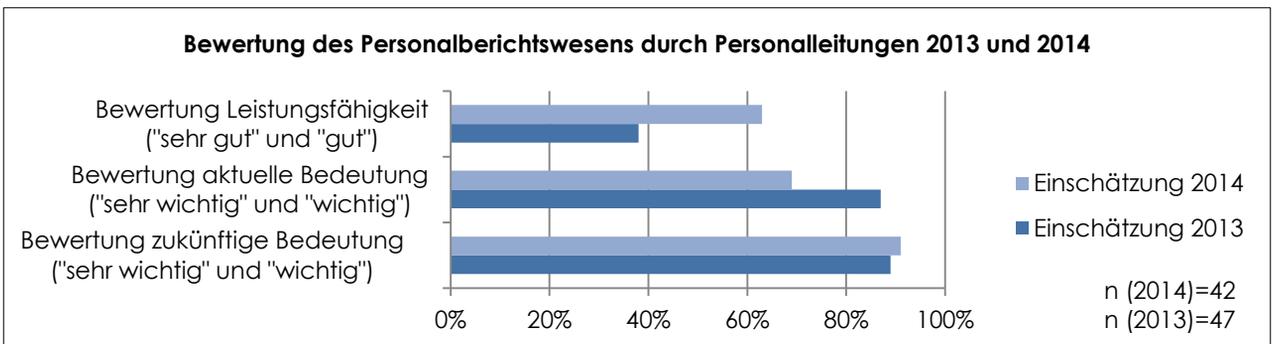
9. Personalberichtswesen

Das Personalberichtswesen wird von 63 % der Personalleitungen mit „gut“ oder „sehr gut“ bewertet. Diese Einschätzung ist deutlich positiver als die der teilnehmenden Personalleitungen in 2013.

Auffällig ist, dass die Personalleitungen diesem Instrument zukünftig deutlich mehr Bedeutung beimessen (so wählen 91 % die beiden Kategorien „wichtig“ oder „sehr wichtig“). Hier liegen sie in ihrer Einschätzung ähnlich wie die Geschäftsführungen, von denen sogar 96 % die zukünftige Bedeutung so hoch bewerten.

Die Bewertung der Leistungsfähigkeit durch die Geschäftsführung sieht jedoch deutlich kritischer aus. Lediglich 33 % bewerten das Personalberichtswesen mit „gut“, niemand vergibt die Note „sehr gut“ und immerhin 17 % schätzen es mit ausreichend ein.

Die Bedeutung dieses Instrumentes haben die meisten bereits erkannt. Personalberichte sind für die Geschäftsführungen wichtige Entscheidungsgrundlagen und sollten daher auf ihre Bedarfe abgestimmt und regelmäßig zur Verfügung gestellt werden.

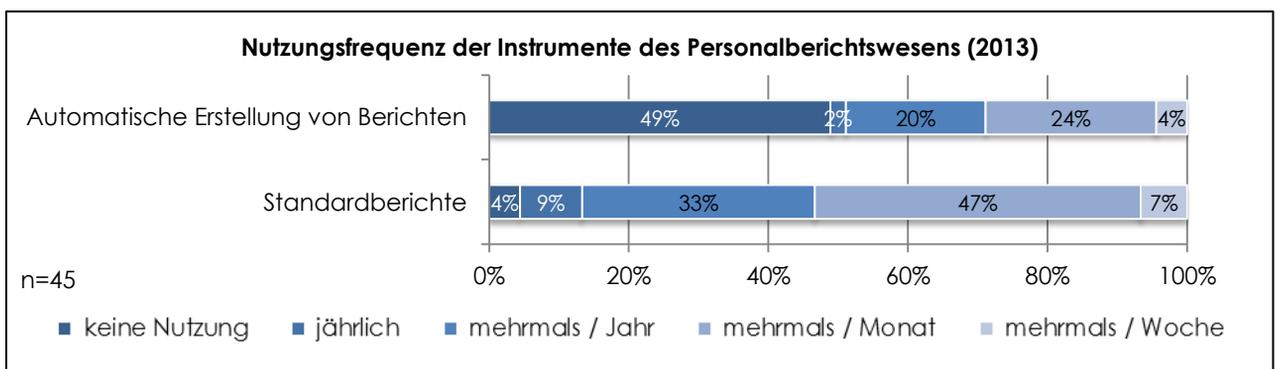
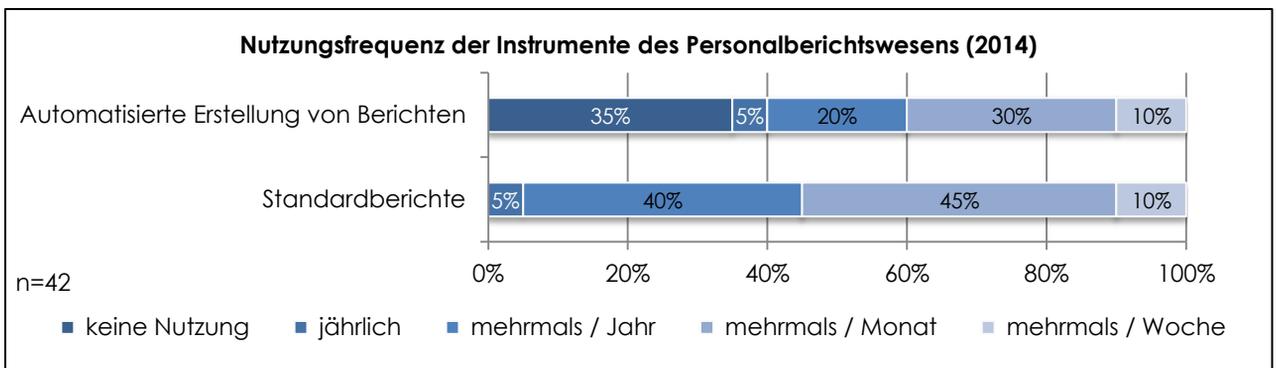


7. Instrumente der Personalarbeit

9. Personalberichtswesen

45 % der teilnehmenden Personalleitungen geben an, dass sie Standardberichte mehrmals im Monat verwenden. Im Jahr 2013 nannten noch 3 %, dass sie keine Standardberichte nutzen – diese Kategorie wählte in 2014 niemand. Dies sieht bei der automatisierten Erstellung von Berichten anders aus: 35 % der teilnehmenden Personalleitungen geben auch in 2014 an, diese nicht zu nutzen.

Betrachtet man die Bedeutung des Personalberichtswesens, besteht für die Personalabteilungen hier Handlungsbedarf, um professioneller zu werden. Vordefinierte Standardberichte, die auf die Bedarfe der Kunden zugeschnitten sind, führen zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und zu mehr Ressourcen, da weniger spontane Berichte individuell angefertigt werden müssen.



7. Instrumente der Personalarbeit

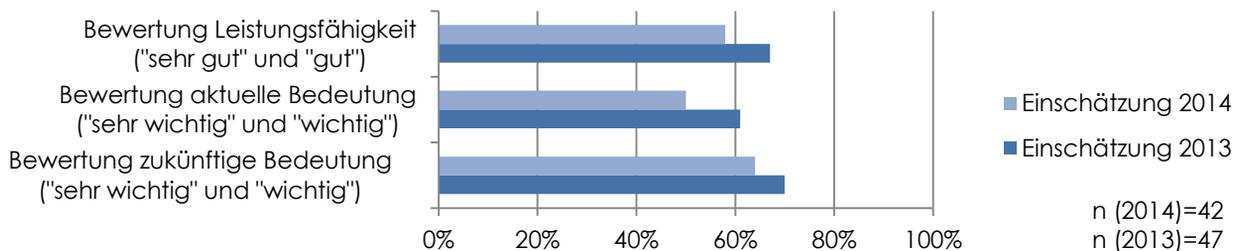
10. Austritt

Beim Austritt des Personals schätzen 58 % diesen mit „sehr gut“ oder „gut“ ein. Im Jahr 2013 wählten 67 % diese Kategorien.

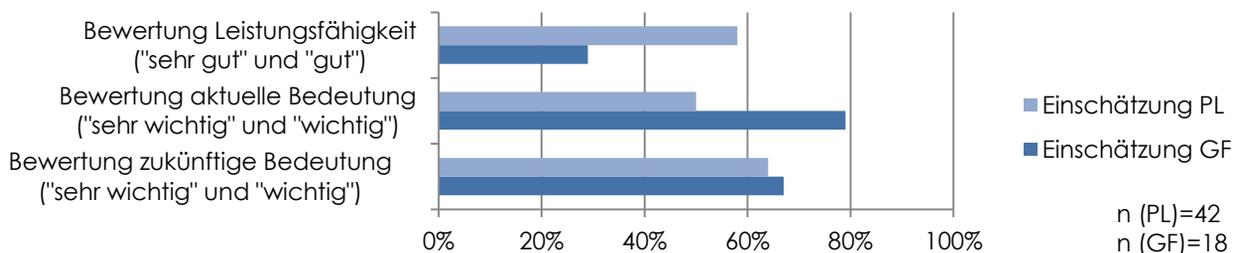
Der Austritt wird aktuell von den Geschäftsführungen wichtiger eingeschätzt – 79 % wählten „sehr wichtig“ oder „wichtig“ im Vergleich zu 50 % der Personalleitungen. Mit dessen Leistungsfähigkeit sind die Geschäftsführungen jedoch weniger zufrieden (29 % wählten „gut“ oder „sehr gut“) als die Personalleitungen.

Der Austritt gehört zu den wesentlichen Instrumenten der Arbeitgeberattraktivität. Ausgeschiedene berichten über das Verhalten des ehemaligen Arbeitgebers. Zudem ist es heutzutage keine Seltenheit, dass Mitarbeiter nach einer gewissen Auszeit, in der sie woanders Erfahrungen sammeln, wieder zum Arbeitgeber zurückkehren.

Bewertung des Austritts durch Personalleitungen 2013 und 2014



Bewertung des Austritts durch Personalleitungen und Geschäftsführungen

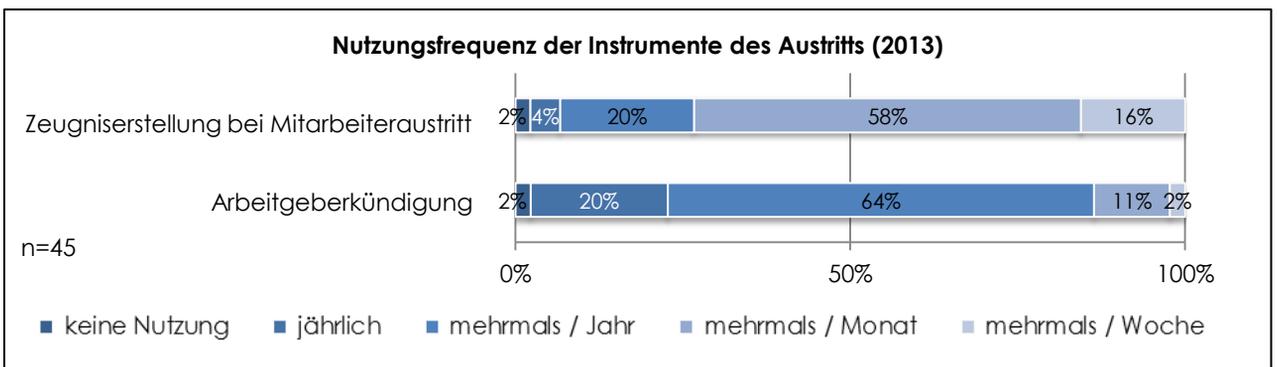
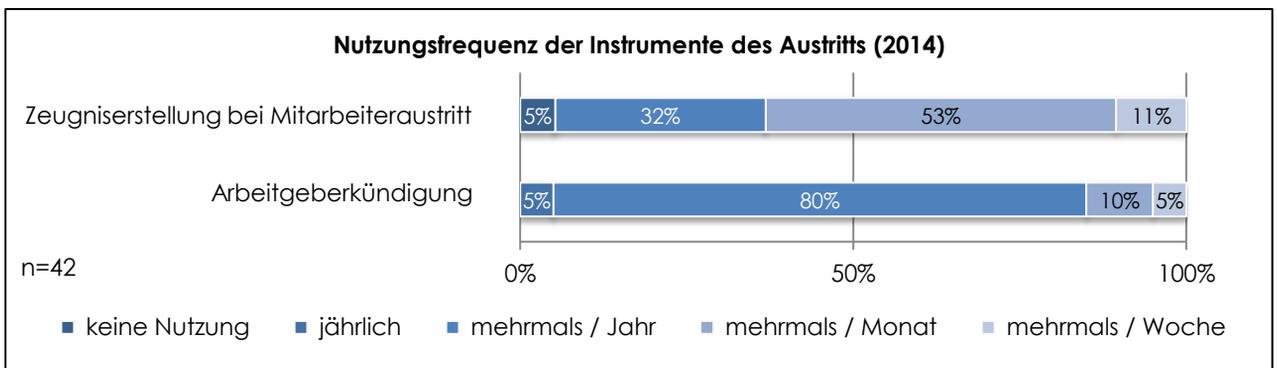


7. Instrumente der Personalarbeit

10. Austritt

In 2014 geben 80 % der Personalleitungen an, dass sie die Arbeitgeber-Kündigung mehrmals im Jahr nutzen (im Vergleich zu 64 % in 2013).

Die Zeugniserstellung bei Mitarbeiteraustritt wird von 53 % der Personalleitungen mehrmals im Monat genutzt. 2013 waren es 58 %.



8. Kontakt

Für Fragen und Anregungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG

Düsseldorfer Str. 81

51063 Köln

Tel: 0221-169 555 75

Fax: 0221-169 555 77

E-Mail: Info@schubert-consultants.de

www.schubert-consultants.de



Petra Schubert

Inhaberin / Geschäftsführerin



Vanessa Walke

Beraterin