



STUDIE „PERSONALMANAGEMENT IN KRANKENHÄUSERN 2014“

# Wozu ist Personalarbeit eigentlich da?

Bringt Ihre Personalabteilung die optimale Leistung? Die Studie „Personalmanagement in Krankenhäusern 2014“ untersuchte die Leistungsmerkmale der Personalabteilung in deutschen Kliniken. Die Ergebnisse lesen Sie hier.

Geschäftsführung und Personalleitung nehmen die Bedeutung und Leistungsfähigkeit der Personalarbeit in deutschen Kliniken unterschiedlich wahr. Bei der Personalverwaltung sind sie sich aber einig: Sie funktioniert. Dies zeigt die Trendbefragung der Schubert Management Consultants, an der zwischen April und Juni 2014 insgesamt 42 Personalleitungen und 18 Geschäftsführungen aus Kliniken aller Trägerschaften und Größenordnungen des gesamten Bundesgebiets mittels Onlinefragebogen teilgenommen haben.

Sie schätzten die Leistungsfähigkeit der wesentlichen Instrumente der Personalarbeit (von der Personalauswahl bis hin zum Austritt) entsprechend des Schulnotensystems ein. Darüber hinaus bewerteten sie die aktuelle und zukünftige Bedeutung dieser Instrumente auf einer Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ ein.

## WICHTIGE ERKENNTNISSE

Der Vergleich der Ergebnisse der Personalleitungen und Geschäftsführungen zeigt häufig, dass die Selbsteinschätzung durch die Personalleitung in der Zufriedenheit mit den angebotenen Leistungen höher ausfällt als die Fremdeinschätzung durch die Geschäftsführung. Dies verwundert nicht, wenn man sich vor Augen führt, dass der aktive Austausch zwischen Unternehmens- und Personalleitung eher selten stattfindet. „In unseren Projekten zur Ausrichtung der Personalarbeit beklagen viele Personalleitungen, dass ihnen der klare Auftrag der Geschäftsführung fehle“, erklärt Petra Schubert, Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants (für Detailergebnisse zu Leistung und Bedeutung siehe Abbildungen 1 bis 3).

Es gibt jedoch einen Punkt, bei dem sich die Geschäftsführungen und Personal-

leitungen einig sind: die Leistungsfähigkeit der **Personalverwaltung**. Beide schätzen diese überwiegend mit „gut“ bis „sehr gut“ ein. Betrachtet man jedoch die weiteren Ergebnisse, kann man sich fragen, ob die Personalabteilung überhaupt mehr als ein Verwalter sein kann bzw. soll.

Bereits bei der **Bewerberverwaltung** gibt es deutlich schlechtere Einschätzungen. Die Leistungsfähigkeit der Bewerberverwaltung wird durch die Personalleitungen und Geschäftsführungen als „befriedigend“ wahrgenommen (Abb. 1). 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 (Abb. 2). Betrachtet man die zukünftige Bedeutung, ist es allerdings genau umgekehrt – die Perso-

*In der Trendbefragung der Schubert Management Consultants wurden Geschäftsführer und Personalleiter nach den Leistungsmerkmalen ihrer Personalabteilung befragt.*

nalleitungen legen eine höhere Wichtigkeit auf die Bewerberverwaltung als die Geschäftsführungen (Abb. 3).

Im Umgang mit Fachkräften ist eine systematische Bewerberverwaltung allerdings 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 Geschäftsführung oder die internen Kunden.

Sowohl die **Personalplanung** als auch der **Stellenplan** werden von den Personalleitungen deutlich besser eingeschätzt als durch die Geschäftsführungen. Die Personalplanung wird von Geschäftsführungen und Personalleitungen als sehr wichtig bewertet. Dem Stellenplan messen v.a. die Personalleitungen eine hohe 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 die Personalplanung ein wesentlicher Stellhebel für die Personalabteilung, um als Treiber des Unternehmenserfolges und Unterstützer der Unternehmensleitung aufzutreten.

Die Personalabteilung sollte sich jedoch fragen, ob der Stellenplan ein ähnlich wichtiges Instrument ist. 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. Dieser ist für die Personalleitungen selbst ein bedeutendes Instrument, um vorausschauend mit Stellenbesetzungen und Austritten umgehen zu können. Aus Sicht der Geschäftsführung ist er vermutlich eher ein Hilfsmittel für die Personalabteilung, das ihr selbst wenig Nutzen bringt.

Auch mit der **Zeitwirtschaft** sind die Geschäftsführer unzufriedener als die Personalleitungen. Letztgenannte 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 immer höhere Ansprüche an flexible Arbeitszeit, so trägt diese deutlich zur Mitarbeiterbindung und wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität bei.

Der **Austritt** wird von den Geschäftsführungen wichtiger eingeschätzt als von den Personalleitungen. Mit dessen Leistungsfähigkeit sind sie jedoch weniger zufrieden als die Personalleitungen (Abb. 1). Dabei gehört heute auch der Austritt zu einem wesentlichen Instrument der Arbeitgeberattraktivität, denn 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.

Als Ergebnis kann also festgehalten werden, dass die Instrumente Personalplanung, Stellenplan, Zeitwirtschaft und Austritt von den Personalleitungen besser eingeschätzt werden als von den Geschäftsführungen und dass man sich in der Bedeu-



## KOLUMNE

# Organisationsberater oder Interimmanager?

Nichts ist stetiger als der Wandel, sagt der Volksmund. Veränderungsprozesse müssen erfolgreich gemanagt werden und die Unternehmen mit den Herausforderungen wachsen. Wenn sich Lösungen nicht mit Bordmitteln erreichen lassen, dann ist externes Know-how gefragt. Die Alternativen: Organisationsberatung und Interimmanagement. Stehen Unternehmen vor der Frage, was für sie die bessere Alternative ist, lohnt es sich, die beiden holzschnittartig vor Augen zu führen: Bei der **Organisationsberatung** liegen die Stärken v.a. in der hohen, theoretisch fundierten Methoden- und Konzeptionskompetenz; demgegenüber liegen die Stärken der **Interimmanager** klar in der praktischen Umsetzung einer ergebnisorientierten Problemlösung.

Das Kriterium, nach dem sich ein Unternehmen für die eine oder andere Alternative entscheidet, ist der Nutzen, den es daraus ziehen kann. Es muss sich fragen, ob es ein Konzept mit Maßnahmenplan – sozusagen die Wegbeschreibung – benötigt und dann den Weg alleine gehen kann oder ob es sich – für eine gewisse Zeit – einen Lotsen an Bord wünscht. Dieser Lotse würde die neuen Organisationsstrukturen etablieren, die Mitarbeiter und Führungskräfte im Veränderungsprozess für ihre neuen Aufgaben „on the Job“ qualifizieren und sie durch ständige Kommunikation und Motivation an dem Veränderungsprozess aktiv beteiligen.

Nicht selten starten Unternehmen bei anstehenden Veränderungsprozessen mit einer Analyse und Konzeptentwicklung durch eine Organisationsberatung und stellen dann fest, dass sie den Veränderungsprozess alleine nicht stemmen können. Die Umsetzung der sich abzeichnenden Mammutaufgabe überfordert die Einrichtung bei den betrieblich zur Verfügung stehenden Kapazitäten. In diesen Situationen bewährt sich ein Interimmanager, der das Unternehmen auf Zeit vor Ort begleitet. Aufgrund seiner branchenspezifischen Kenntnisse, seiner Umsetzungs- und Führungserfahrung sowie Kommunikationsfähigkeit führt er das Unternehmen oder das jeweilige Projekt zügig zum Erfolg. Nicht selten sind Interimmanager nach der intensiven Phase vor Ort ein geschätzter Partner als Coach, denn sie kennen die internen Strukturen und Ansprechpartner.

Die Frage „Organisationsberater oder Interimmanager?“ ist meist keine echte Alternative, sondern beschreibt zwei von drei Phasen im Veränderungsmanagement, bei dem die Betriebe analysieren, wo sie stehen und welche Unterstützung für sie angemessen ist. Nicht selten werden dabei nacheinander die Schritte Organisationsberatung, Interimmanagement und Coaching gegangen. Mittlerweile haben viele Dienstleister in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ihr Angebot auf diese Bedürfnisse des Marktes zugeschnitten.

Eckhard Eyer, Unternehmensberater (Perspektive Eyer Consulting)



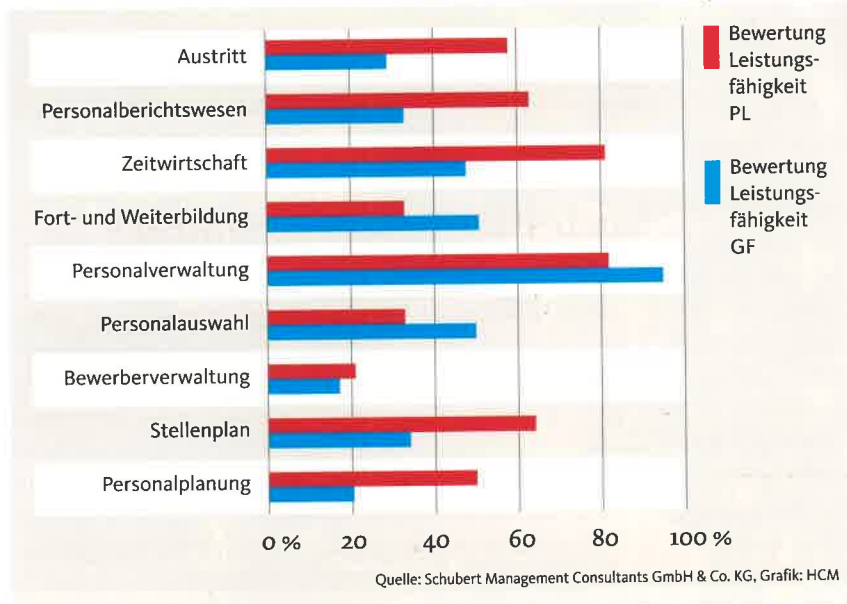


Abbildung 1: Bewertung der Leistungsfähigkeit (Anteil der Antworten „gut“ und „sehr gut“).

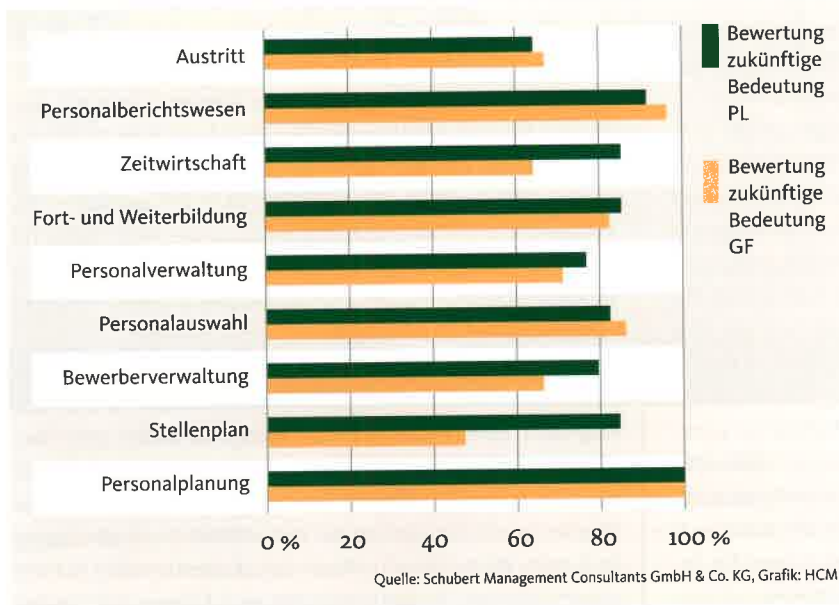


Abbildung 2: Bewertung aktueller Bedeutung (Anteil der Antworten „wichtig“ und „sehr wichtig“).

tung der Instrumente nicht immer einig ist. Es gibt jedoch auch Instrumente, bei denen sich ein anderes Bild abzeichnet.

Die Personalleitungen sind z.B. mit der **Auswahl des Personals** und mit der Leistung der Fort- und Weiterbildung weniger zufrieden als die Geschäftsführungen. Mögliche Ursachen hierfür können sein, dass die Führungskräfte oft selbst die Auswahl des Personals vornehmen. Dabei greifen sie nicht auf die fachliche Unterstützung der Personalabteilung zurück und sind mit ihrer eigenen Auswahl

zufrieden. Die Fort- und Weiterbildung kostet häufig Geld – die Erfolge sind nicht sofort sichtbar – dies kann dazu führen, dass die Geschäftsführung hierauf geringere Priorität setzt. Es herrscht also wenig Einigkeit bei Personalleitungen und Geschäftsführungen in der Bewertung der Leistungsfähigkeit und der Bedeutung der wesentlichen Personalinstrumente.

#### WAS IST ZU TUN?

Der Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (**InPaK**) beschäftigt sich

mit dieser Fragestellung. Der seit 2011 aktive Kreis setzt sich aus bundesweit tätigen Personalleitern bzw. Personalverantwortlichen deutscher Krankenhäuser zusammen. Bereits auf dem Personalkongress der Kliniken in Hannover im Mai 2014 (*HCM* 7-8/2014, Seite 15) wurde die provokante These „Personalarbeit – da muss doch nur die Gehaltszahlung laufen“ diskutiert. Die Ergebnisse der Trendbefragung zeigen, dass die Personalverwaltung offensichtlich nicht das Problem ist, sondern andere Anforderungen von den Geschäftsführungen als relevant erachtet werden.

Die Geschäftsführung erwartet durchaus strategische Unterstützung durch die Personalabteilung. Dies drückt sich in der Trendbefragung insbesondere durch die hohe Bedeutung, die sie unterschiedlichen Instrumenten beimessen, aus (Abb. 2 und 3). Doch nur wenn die Personalabteilung ein klares Zielbild hat, anhand dessen sie ihr Leistungsportfolio ausrichtet, wird sie strategisch arbeiten können – eine Anforderung, die schon lange diskutiert und von vielen Geschäftsführungen gefordert wird. Dies verlangt, die Erwartungen der Geschäftsführung, aber auch der wesentlichen Kunden, einzuholen, sich als Personalabteilung und die Leistungen einschätzen zu lassen sowie herauszufinden, wie wichtig die zur Verfügung gestellten Instrumente sind.

Häufig werden Leistungen angeboten, die von den Kunden äußerst positiv bewertet, allerdings als absolut unwichtig eingeschätzt werden. Daher kommt sehr schnell die Frage nach einer wertschöpfenden Personalarbeit auf. Die Geschäftsführung fragt dann zu Recht: Wozu ist die

#### PETRA SCHUBERT

Geschäftsführerin Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: [petra.schubert@schubert-consultants.de](mailto:petra.schubert@schubert-consultants.de)



#### VANESSA WALLE

Beraterin bei Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: [vanessa.walke@schubert-consultants.de](mailto:vanessa.walke@schubert-consultants.de)



Personalarbeit eigentlich da? Genau dieser Frage sollte sich deshalb auch jede Personalabteilung stellen. Sie sollte herausfinden, was der Bedarf der Unternehmensleitung und der Kunden ist, und sich entsprechend ausrichten.

„Aus unserer Projekterfahrung lässt sich sagen, dass die Personalabteilungen häufig Vorbehalte haben, sich den Erwartungen zu stellen, aus Angst diesen nicht genügen zu können oder aus dem Glauben heraus, keine dezidierte Aussage zu erhalten“, so Schubert. Ein Argument gegen eine Kundenbefragung sei häufig, dass man die Erwartungen eh kenne und diese einfach nicht zu erfüllen seien. Dies möge so sein, nichtsdestotrotz sollte nach Meinung von Schubert dann gemeinsam betrachtet werden, wo die Prioritäten zu setzen sind. Aktives Erwartungsmanagement sei wesentlich, damit niemand auf Kundenseite enttäuscht wird und niemand auf Dienstleisterseite überlastet ist.

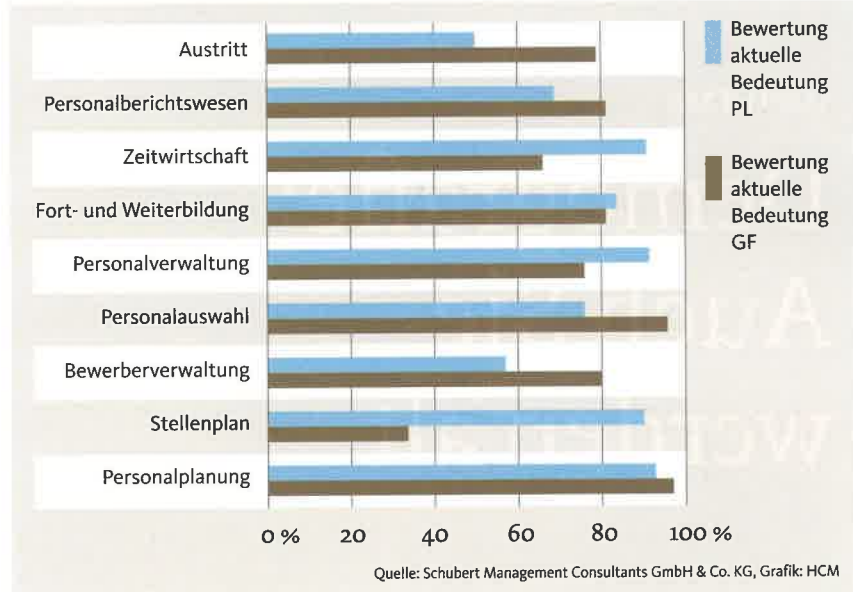


Abbildung 3: Bewertung zukünftiger Bedeutung (Anteil der Antworten „wichtig“ und „sehr wichtig“).

Die Ausrichtung des eigenen Leistungsportfolios anhand des Bedarfs der Unternehmensleitung und der Kunden gibt der Personalarbeit aus Sicht der Geschäfts-

führungen einen Sinn. Darüber hinaus ermöglicht die Herangehensweise der Personalabteilung, die wesentlichen Dinge selbst voranzutreiben.

Anzeige