



Zeit für Neues

Die aktive Rolle der Personalabteilung stärken

Der demografische Wandel hat für die Krankenhäuser in Deutschland dramatische Auswirkungen. Schon 2013 spürten rund 70 Prozent der Kliniken in einer Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) einen Mangel an Nachwuchskräften im gesamten medizinischen Bereich. Dieser Trend spiegelt sich auch auf der Patientenseite wider. Die Zahl der stationären Fälle von heute 19 Millionen soll auf 22 Millionen im Jahr 2030 steigen. Gerade in der Altersgruppe der über 60-jährigen werden die Patientenzahlen wachsen: Von heute etwa 50 auf über 60 Prozent – ein Anstieg um etwa 3,5 Millionen Fälle.

Der Druck steigt

Zwei von drei Krankenhausbetten werden künftig von Patienten ab 60 Jahren belegt. Dabei ist die Versorgung älterer Patienten in vielen Fällen körperlich, aber auch psychisch anspruchsvoller als bei jüngeren. Nicht ohne Grund erwägt bereits jetzt jede fünfte Pflegekraft, in einen anderen Beruf zu wechseln.

Der Handlungsdruck für Krankenhäuser – insbesondere in struktur-

schwachen Gebieten oder mit vermeintlich unattraktiven betrieblichen Rahmenbedingungen – wird daher unvermindert steigen. Die Personalgewinnung und -bindung wird vor diesem Hintergrund zum Kernfaktor in einem zunehmend wettbewerblichen Umfeld.

Fehlendes Fachpersonal, Aufgaben- und Führungsunsicherheit, fortschreitende Überalterung der Belegschaften bei steigenden Patientenzahlen und gleichzeitigem Erhalt der Leistungsqualität sind heute zentrale Herausforderungen für das Klinikmanagement. Die Häuser kommen nicht umhin, sich dieser Situation konstruktiver und gezielter zu stellen als bisher: Weg vom Inseldenenken hin zur ganzheitlichen Analyse. Folgende Leitfragen stehen dabei im Mittelpunkt der Betrachtung:

- Wie erhalten wir die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiter bis zum Renteneintritt?
- Welche Motivationssysteme können greifen?
- Wie können wir schneller und besser Personal gewinnen und langfristig binden?

Die gesicherte Patientenversorgung gerät in deutschen Krankenhäusern zunehmend in Gefahr. Dabei ist nicht alleine der mangelhafte Personalschlüssel für die Misere verantwortlich. Oft fehlt auch die dringend benötigte Innovationskraft, die von den Klinikleitungen und den Personalabteilungen ausgehen muss. Beide müssen eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen. Dazu müssen auch moderne Methoden und Instrumente – von der Zielvereinbarung über Stellenprofile bis hin zur Willkommenskultur – eingeführt und etabliert werden. Wichtig ist auch, allen Führungskräften die relevanten Kennzahlen der Klinik zugänglich zu machen. Durch deren aktive Nutzung können Potenziale aufgedeckt, Mitarbeiter geführt und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden.

- Welche Folgen haben diese Herausforderungen für das fachliche und disziplinarische Führen von Leistungseinheiten?
- Welche strukturellen Entwicklungen sind für Personalabteilungen notwendig? ▶

Kriterien guter Führung im Krankenhaus

In Krankenhäusern gibt es folgende Hauptziele, die durch eine gute Führungspraxis erreicht werden sollen: die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Patienten und deren Angehörige, ärztliche und pflegerische Ziele und wirtschaftliche Ziele. Der Fokus liegt dabei vielfach noch zu wenig auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie allerdings sorgt erst dafür, dass neue Mitarbeiter gefunden und das jetzige Personal gehalten werden kann.

Erreicht wird dieses Ziel u. a. durch eine gelebte Wertehaltung und eine Vorbildfunktion der Führungskräfte. Wichtige Eigenschaften einer authentischen Führungskraft sind gerade in der Klinik ein hohes Interesse an Menschen, Empathie, eine gute Kommunikation, Offenheit für Kritik sowie die Fähigkeit, verschiedene Sprachebenen und abteilungsinterne „Fachjargons“ zu beherrschen und anzuwenden. Auch der Mut zur Autorität gehört dazu, genauso wie der

Mut, eigene Fehler einzugestehen und zu kommunizieren. Nicht alle diese Fähigkeiten lassen sich allerdings trainieren und nicht jeder bringt insofern die Voraussetzungen für eine Führungsverantwortung im Krankenhaus mit. Stellenprofile, zum Beispiel für die Rollen „Stationsleitung“, „Pflege-

Rolle der Personalabteilung stärken

Betrachtet man die beschriebenen umfangreichen Veränderungen, die in Bezug auf die Führungskultur notwendig sind, sowie die dafür dringend benötigten Methoden und Instrumente, so stellt sich fast zwangsläufig die Frage, wie die

„Eine moderne Personalabteilung, die einen nachhaltigen Beitrag zum Erfolg der Klinik leisten will, hat die Aufgabe, die beschriebenen Methoden und Instrumente – von der Zielvereinbarung über die Stellenprofile bis hin zur Willkommenskultur – gemeinsam mit der Leitung des Hauses konzeptionell zu entwickeln und mit den Fachbereichen des Klinikums einzuführen und zu etablieren.“

dienstleitung“, „Stationsarzt“, „Oberarzt“, „Case-Manager“ oder „Leitung Personalentwicklung“, geben den Beteiligten arbeitsinhaltliche Klarheit. Sie dienen nicht der Abgrenzung, sondern die Praxis zeigt, dass diese Instrumente eine optimierende Wirkung haben und zu einer adäquaten Personalplanung beitragen. Stellenprofile können gemeinsam mit den Mitarbeitern, aber auch durch externe Unterstützung erarbeitet werden.

Organigramme geben Strukturen und Zuordnungen in der Krankenhaushierarchie wider. Verbunden mit Personennamen ist in einem Organigramm zu sehen, wer für welche Leistungseinheit verantwortlich ist bzw. zu welcher Leistungseinheit ein Mitarbeiter gehört. Auch Kommunikationswege und Schnittstellen lassen sich im Organigramm abbilden und schaffen Klarheit und Transparenz gerade auch für neue Mitarbeiter.

Krankenhäuser das erfolgreich bewältigen können. Ein Schlüsselfaktor dabei: die Personalabteilung. Allerdings nicht die Art von Personalabteilungen, wie sie in den Krankenhäusern größtenteils anzutreffen sind. Mit einer pünktlichen und richtigen Erstellung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen ist es heute ebenso wenig getan wie mit der Erfüllung der vielfältigen gesetzlichen und tariflichen Pflichten.

Mitarbeiter schulen

Eine moderne Personalabteilung, die einen nachhaltigen Beitrag zum Erfolg der Klinik leisten will, hat die Aufgabe, die beschriebenen Methoden und Instrumente – von der Zielvereinbarung über die Stellenprofile bis hin zur Willkommenskultur – gemeinsam mit der Leitung des Hauses konzeptionell zu entwickeln und mit den Fachbereichen des Klinikums einzuführen und zu etablieren. Selbst-



Markus Bazan
Geschäftsführender Gesellschafter
BAZAN Berater im Gesundheitswesen
Witten



Dr. Christian Ellrich
Geschäftsführender Gesellschafter
Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH
Nürnberg



Dr. Wolfgang Gawlitta
Mitglied der Geschäftsleitung
dr. gawlitta (BDU)
Bonn



Elisabeth Buhl,
Leiterin Kommunikationsprojekte
dr. gawlitta (BDU)
Bonn



Dr. Gunhild Küpper
Geschäftsführerin
Küpper Sozialforschung & Consulting GmbH
Köln

verständlich sollte sie die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte im Umgang mit diesen Instrumenten schulen und ihr erster Ansprechpartner sein.

Die Personalabteilungen müssen in enger Abstimmung mit Klinikleitungen und Führungskräften sicherstellen, dass die Hauptziele guter Führungspraxis erreicht werden können. Dazu sollten sie in

Abteilung oder kalkulierte Ausfallzeiten. Das Arbeiten hiermit ist in Kliniken heute immer noch nicht selbstverständlich, und die Möglichkeiten dieses Instruments werden häufig verkannt. Sie helfen, Potenziale aufzudecken, Mitarbeiter zu führen und Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

Kennzahlen, die abteilungsspezifisch in einer Übersicht (soge-

unteren Niveau trotz hoher Verantwortung. Die Kliniken können unter anderem mit flexiblen Arbeitszeitmodellen reagieren. Eine weitere Stellschraube ist die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. Insgesamt gilt: Der Trend geht insgesamt hin zu einem älteren, bunteren und weiblicheren Arbeitsmarkt. Darauf müssen sich auch die Krankenhäuser einstellen, denn im Gesundheitswesen stellt genügend qualifiziertes Personal einen der wichtigsten Faktoren für eine sichere Zukunft dar. ■

„Bei den Ärztinnen ist die Zahl der ‚Aussteigerinnen‘ aus dem erlernten Berufsfeld deutlich höher als bei ihren männlichen Kollegen.“

erster Linie die Betreuung der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte zum Mittelpunkt ihrer Arbeit machen und sich als treibende Kraft auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur etablieren. Das Erarbeiten der konzeptionellen Grundsätze gehört dabei ebenso zu den neuen Aufgaben wie das Organisieren und Etablieren geeigneter Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskräfte in den Kliniken.

Angesichts bereits über die Maßen ausgelasteter Mitarbeiter in den Personalabteilungen scheinen solche Forderungen auf den ersten Blick vielleicht unrealistisch. Der Schlüssel liegt in der Optimierung der umfangreichen administrativen Tätigkeiten, die immer noch circa 70 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen.

Gerade in der heutigen Zeit lassen sich durch systemische und prozessuale Maßnahmen erhebliche Zeitreserven gewinnen, die der modernen Personalabteilung dann für die Umsetzung der wirklich wichtigen und zukunftsweisenden Themen zur Verfügung stehen.

Kennzahlen intelligent nutzen und zugänglich machen

Jede Klinik hat relevante Kennzahlen und alle Führungskräfte sollten Zugang zu „ihren“ Kennzahlen haben. Kennzahlen sind bspw. Auslastung der Station, mittlere Verweildauer, Überstunden pro Mitarbeiter, Gesundheitsquote der

nanntes Kennzahlenboard) zusammengestellt sind, lassen auch einen hausinternen Vergleich zu: Wo stehen wir als Klinik insgesamt, und wo stehen wir als Leistungseinheit im Vergleich? Krankenhausverantwortliche müssen hier zum einen sicherstellen, dass ihren Führungskräften zeitnah und adäquat die Zahlen beziehungsweise Angaben zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen werden sie dafür sorgen müssen, dass das nötige Methodenrepertoire zur zielgerichteten Nutzung von Kennzahlen bei allen vorhanden ist.

Orientierung an Demographie und Diversity

Um ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu haben, müssen Krankenhäuser demographieorientiert arbeiten. Für einen Überblick über die Beschäftigten ist eine dezidierte Altersstrukturanalyse – mit gesundheitsfördernden Maßnahmen gerade zugunsten älterer Mitarbeiter – zu ermöglichen. Die Kliniken sind gefordert, in der Wirtschaft erfolgreich erprobte Modelle der Arbeitszeit zu prüfen.

Bei den Ärztinnen ist die Zahl der „Aussteigerinnen“ aus dem erlernten Berufsfeld deutlich höher als bei ihren männlichen Kollegen. Was bei anderen Berufen als isolierter Faktor auftritt, wirkt hier gebündelt: fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hohe körperliche und psychische Belastung, unregelmäßige Arbeitszeiten, aber auch Gehälter im eher

Diplom-Ökonom Markus Bazan
BAZAN Berater im Gesundheitswesen –
Managementgesellschaft mbH
Otto-Seeling-Str. 2,
58455 Witten
markus.bazan@bazan.de

Dr. Christian Ellrich
Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH
Ulmenstraße 52 G
90443 Nürnberg
christian.ellrich@ellrich-kollegen.de

Dr. Wolfgang Gawlitta
Elisabeth Buhl,
dr. gawlitta (BDU)
Rathausstraße 28,
53225 Bonn
info@gawlitta-hr.de

Dr. Gunhild Küpper
Küpper Sozialforschung®
& Consulting GmbH
Konrad-Adenauer-Str. 25,
50996 Köln
kuepper@kueso.de