

kma²⁰ JAHRE **report** 2016 beratung



Klinikmanager und ihre Berater

Über ein besonderes Vertrauensverhältnis

Interimsmanager
Die Tempomacher

Junior Consultants
Kann der Junge das?

 **Thieme**

In Verwaltungsaufgaben erstickt: Oft sind Personaler für alles mögliche zuständig – Stellenanzeigen, Verträge, Überstundenkontrolle und, und, und ... Für die Personalentwicklung bleibt dann keine Zeit mehr.



Foto: Fotolia (Yarochkin)

PERSONALABTEILUNGEN

Raus aus der Jammerecke!

Personalentwicklung ist für Kliniken existenziell: Indem sie ihre Mitarbeiter gezielt fort- und weiterbilden, sichern sie die Qualität ihrer Leistungen und ihre Arbeitgeberattraktivität. Doch in jedem zweiten Haus sind Personaler vor allem mit Verwalten beschäftigt. Das muss sich ändern, meint ein auf Kliniken spezialisierter Think-Tank des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Von Markus Bazan, Christian Ellrich, Gunhild Küpper, Wolfgang Gawlitta

Wir brauchen keine schnelle Lösung, sondern einen Plan“, so Altbundeskanzler Schröder in der Flüchtlingsfrage am Jahrestag der deutsch-asiatischen

Wirtschaft 2016. Das Gleiche gilt für die personalintensive Dienstleistungsbranche Gesundheitswesen. Wie dringend ein solcher Pan ist zeigen zwei Beispiele aus unserer Praxis.

Keine Zeit fürs Wesentliche

Wilfried Wilken* ist Personalsachbearbeiter eines städtischen Rehabilitationsbetriebs in Baden-Württemberg. 180 Vollzeit- und Teilzeitmitarbeiter,

Minijobber und Praktikanten verwaltet er, außerdem kümmert er sich um die Personalsuche, schaltete Anzeigen in Zeitungen und online, führt Erstvorstellungsgespräche, bereitet Verträge für die Personalvertretung und den Betriebsleiter vor, stellt Bescheinigungen aus, hört sich die Sorgen von Mitarbeitern an, stellt die

Im BDU sind über 500 Unternehmen aus der Management- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der Verband ist nach eigenen Aussagen einer der weltweit größten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

Kostenpositionen Personal für den Wirtschaftsplan auf, überwacht die Überstundenentwicklung – ach, ja: Auch das Zeiterfassungssystem fällt in seinen Aufgabenbereich. Wilfried Wilken würde sich gern mehr um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmern. Wer braucht dringend eine Fortbildung und hat sich bisher vielleicht noch nicht nach vorn gedrängt? Wer sollte ein Führungseminar besuchen? Wie sieht es mit einer Jobrotation in einigen wichtigen Abteilungen aus?

Alleingelassen von IT und Controlling

Aber Wilhelm Wilken ist allein, nur gelegentlich hat er eine Praktikantin; seine Überstunden stapeln sich so wie die diversen Papierstapel auf seinem Schreibtisch. Sein Chef, ein umgeschulter Zeitsoldat, kennt die Besonderheiten der Gesundheitsbranche nicht und hat genug mit den anderen städtischen Mitarbeitern zu tun. Die IT-Abteilung fühlt sich für die Anwendersoftware-Programme

Take Care ...
Take Health Care Leaders
 Unser Credo steht für zwei Werte in der Personalberatung:
 1. Wir kümmern uns seit über 20 Jahren um Ihre Anliegen, ob als Bewerber in ärztlichen Führungspositionen oder als Krankenhausmanager. 2. Bei uns sind Ihre Personalsorgen gut aufgehoben. Wir agieren diskret und dennoch zielorientiert am Markt und wissen worauf es ankommt.



Rainer Deutschenbauer
 Hintere Schöne 14
 87669 Rieden am Forggensee
 www.healthcareleaders.de
 deutschenbauer@healthcareleaders.de
 Tel.: +49 (0)8362/92 59 80
 Fax: +49 (0)8362/92 59 81

HWP Planungsgesellschaft mbH
 Seit 1970 beraten, planen und bauen wir interdisziplinär Gesundheitseinrichtungen. Mit integriertem Beratungs- und Betriebsplanungsportfolio unterstützen wir Sie passgenau von der strategischen Managemententscheidung für eine betrieblich-bauliche Entwicklungsplanung bis hin zum Abschluss Ihrer Inbetriebnahme.



HWP Planungsgesellschaft mbH Rotenbergstraße 8
 Dipl.-Ing. (FH) 70190 Stuttgart
 Thomas Meier-Kramm www.hwp-planung.de
 Geschäftsbereichsleitung hwp@hwp-planung.de
 Unternehmensberatung und Tel.: +49 (0)711/16 62-0
 Betriebsplanung Fax: +49 (0)711/16 62-123

Weiss Krankenhausberatung GmbH
 Langjährige Wirtschafts- und Organisationsberatung in Krankenhäusern aller Trägerarten und Größenordnungen (bundesweit).



Schwerpunkte:
 • Personalbedarfsanalysen (leistungsbezogene und DRG-Methode) insbesondere im ÄD/PD/FD/MTD
 • Struktur-/Prozeßanalysen/QM
 • DRG-Analysen
 • Berichtswesen
 • Seminare (auch inhouse)

Herbert Weiss, Geschäftsführer
Dipl.-Krankenhausbetriebswirt
 Chorstr. 28a
 77815 Bühl (Baden)
 Tel.: 07223/8078880
 Fax: 07223/8078881
 www.weiss-krankenhausberatung.de
 info@weiss-krankenhausberatung.de

Operation Wirtschaftlichkeit
 Wir schaffen Transparenz, decken Optimierungspotenziale auf und beraten in Sachen Strategie und Management, Fusionsanbahnung- und -umsetzung, Finanzen und Controlling. Dies tun wir nachhaltig und sichern es durch unsere Expertise im Personal und Change-Management ab: so umfassend wie nötig und so effizient wie möglich.



Hammer Straße 165
 48153 Münster
 www.zeb-healthcare.de
 CHeitmann@zeb.de
 Tel.: +49 (0)251/971 28-369
 Fax: +49 (0)251/971 28-102



Foto: Fotolia (hd-design)

Jetzt ist alles geordnet, die Aufgaben sind klar verteilt: Dies gelingt am besten mit der Formulierung von sogenannten Service-Level-Agreements (SLAs), wie sie in der Privatwirtschaft längst üblich sind.



Gelegentliche Supervision soll's regeln

Nicht viel besser ergeht es Elenore Schiefer*, Personalsachbearbeiterin in einem 500-Betten-Krankenhaus in Nordrhein-Westfalen. Sie hat vier Kollegen, davon ist eine die Personalleiterin und eine andere eine Halbtagskraft. Zusammen versucht das kleine Team circa 1.800 Mitarbeiter zu managen. Mehr als Verwalten und Fristen einhalten ist nicht drin. Das Telefon

kaufen wir für ein paar Tage eine Supervision ein“, so der routinierte Tenor auch anderswo. Auch auf die Klinikchefs als Förderer wird gern verwiesen.

Personaler als Sparringpartner der Berater

Wilfried Wilken und Elenore Schiefer sind keine Einzelfälle. Schaut man sich die verfügbaren Benchmarks an, wird ihre Erfahrung untermauert. Noch immer fließen 70 bis 80 Prozent der Ressourcen einer Personalabteilung in administrative Tätigkeiten. So bleiben lediglich 20 bis 30 Prozent für die wertschöpfenden Human-Ressource-Themen übrig. Künftig sollten Personalabteilungen unter 40 Prozent Ihrer Arbeitszeit mit administrativen Aufgaben verbringen. Die restliche Zeit dient der Erarbeitung, Einführung und Begleitung wichtiger personalwirtschaftlicher Instrumente und Methoden, die insbesondere Führungskräfte in Krankenhäusern – wie Verwaltungs- und Stationsleitungen, Ober- und Chefärzte – in die Lage versetzen, ihrer Führungsaufgabe nachzukommen. Diese sinnvolle und dringend nötige Erweiterung der Aufgabenschwerpunkte von Personalabteilungen stellt Krankenhäuser vor große Herausforderungen. Denn oft fehlt für diese qualitativen Themen das notwendige Know-how. Gewinnen können sie dieses durch die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter, aber auch durch externe Berater. Diese können bei der Einführung und beim Aufbau notwendiger Konzepte, Methoden und Instrumente unterstützen. Letztlich müssen aber die Personalabteilungen als Sparringpartner der Führungsebene die Nachhaltigkeit und Wirksamkeit sicherstellen.

Ein entscheidender Schritt ist die konsequente Optimierung und Automatisierung der administrativen Prozesse

wie Bewerbermanagement, Einstellung, Dienstplanung und Abrechnung. Wichtig sind intuitiv gestaltete Arbeitsprozesse, die durch passende IT-Systeme und -Werkzeuge unterstützt werden. Das senkt den Aufwand erheblich und lässt nennenswerte Freiräume entstehen. Hier gibt es große Potenziale, denn der Automatisierungsgrad in den administrativen Tätigkeiten ist noch immer sehr gering. Das mühsame und oft doppelte oder Dreifache Befüllen von Excel-Listen ist in vielen Personalabteilungen der Krankenhäuser noch gang und gebe.

Außerdem sollte klar definiert werden, welche verwaltenden Aufgaben in den Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung fallen und welche die Führungskräfte in den Abteilungen übernehmen sollten. Die Formulierung von sogenannten Service-Level-Agreements (SLAs), wie sie in der Privatwirtschaft längst üblich sind, wäre ein erster wichtiger Schritt. Denn sie bedeuten eine klare Abstimmung darüber, welche Leistungen die Personalabteilung und welche auf der anderen Seite die Mitarbeiter beziehungsweise Führungskräfte oder die Klinikleitung übernehmen.

**Namen von der Redaktion geändert*

Markus Bazan hat 1989 im Alter von 27 Jahren sein eigenes Beratungshaus für das Gesundheitswesen gegründet mit den Schwerpunkten Sanierungen und Interimsmanagement. Dazu gehört inzwischen auch die Nachwuchsorganisation JuniorLine.

Christian Ellrich ist Geschäftsführer der Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH, die Kliniken bei der Optimierung ihrer Personalabteilungen unterstützt. Von 2002 bis 2014 war der Diplomkaufmann Geschäftsführer der Perkura GmbH, die administrative Human-Ressource-Prozesse als Outsourcing-Partner übernimmt.

Gunhild Küpper ist geschäftsführende Gesellschafterin von Küpper Sozialforschung & Consulting GmbH und insgesamt seit 24 Jahren in der Beratung tätig. Sie hat im Fach Arbeitssoziologie promoviert und eine geschäftstherapeutische Zusatzausbildung.

Wolfgang Gawlitta ist geschäftsführender Gesellschafter der dr. gawlitta Personalberatung in Bonn und Lehrbeauftragter im Fachbereich Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Bonn/Rhein-Sieg.

Praxisorientierte Beratung
ICME Healthcare ist eine internationale Managementorganisation, die sich auf die Beratung und Umsetzung von Prozessabläufen in Krankenhäusern und Universitätskliniken spezialisiert hat; Betriebsorganisation-, Bau- und Raumplanung mit BIM, Medizingeräteplanung, Facility-Management, klinische und nicht klinische Reorganisation.

ICME Healthcare GmbH
Klopstockstraße 27
22765 Hamburg
www.icme-healthcare.com
healthcare@icme.com
Tel.: +49 (0)40/30 20 885-0
Fax: +49 (0)40/30 20 885-21



Nicole Weider
Kommunikation im Gesundheitswesen

Wirtschaftlich handeln.
Vorausschauend planen.
Zukunftsfähig bleiben.
Gute Pflege braucht einen Ansprechpartner.
Lassen Sie uns reden.

Löherstraße 29
36037 Fulda
www.nicole-weider.de
info@nicole-weider.de
Tel.: +49 (0)661/206 60 36
Mobil: +49 (0)172/675 74 14

Personalinnovation für Krankenhäuser und Universitätskliniken

- Personal planen
- Personal gestalten
- Personal entwickeln

Wir unterstützen Sie gerne mit dem Tool „Flex“ bei ihrer strategischen Personalplanung.

Progressional People

Königsallee 60 F
40212 Düsseldorf
www.progressionalpeople.de
info@progressionalpeople.de
Tel.: +49 (0)211/88 28 41 28
Fax: +49 (0)211/88 28 41 29

kma

... jetzt auch auf Xing



Wir sind nun mit einer eigenen News-Seite bei Xing präsent. Werden Sie Follower und erfahren Sie die aktuellen Themen aus der Gesundheitswirtschaft.

