

Wie gut ist das Personalmanagement?

Es muss pro-aktiver interner Dienstleister sein

► **Eine Wert schöpfende Strategieausrichtung und Positionierung im Gesundheitsmarkt sichert die Zukunft eines Krankenhauses. Der Veränderungsbedarf bezogen auf Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Prozesse und Strukturen ist groß. Die notwendigen Schritte führen aber nur zum Erfolg, wenn sie von einem auf die Zielsetzung abgestimmten Personalmanagement begleitet werden. Das muss als interner Dienstleister agieren.**

zesse, öffentliches Ringen um Verkäufe und vieles mehr.

- Das DRG-System setzt beispielsweise Ablaufstrukturen bzw. Prozesse voraus, die erst nach und nach umgesetzt werden können.
- Das EuGH-Urteil und die nationalen Folgeurteile zum Bereitschaftsdienst ziehen neben einer Erhöhung der ohnehin bis zum Anschlag ausgereizten Personalkosten bei der Veränderung der Abläufe zusätzlich erhebliche Transaktionskosten nach sich.

verlaufender Veränderungsprozess eingeleitet und umgesetzt werden soll, ist die letztlich alles entscheidende Frage zu klären: Wie kann der Klinikbetrieb auf Wertorientierung umgestellt werden? Wie können also Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Verbesserung der Kundensprache Patientensorientierung so aufeinander abgestimmt werden, dass das Unternehmen „Klinik“ am Markt wettbewerbsfähig bleibt bzw. wird (Abb. 1)?

Daran schließt sich zwangsläufig die Fragestellungen an:

- Welche Prozesse und Organisationsstrukturen lassen sich wie optimieren, welche Maßnahmen müssen/sollten dazu eingeleitet werden?
- Welche Konsequenzen hat dies für das Personalmanagement von Kliniken, was muss sich in diesem Bereich ändern?

Die Veränderungen im Krankenhausbereich sind massiv, komplex, umfassend: Marktorientierung, gesetzlich vorgegebene Qualitätsorientierung, neue Finanzierungsrichtlinien, neue Arbeitszeitmodelle, Personalknappheit, Outsourcing-Pro-

Veränderungsprozesse lassen sich nur systematisch und gut vorbereitet angehen – mit dem richtigen „Handwerkszeug“. Dazu gehört eine zeitnah angepasste Personalpolitik.

Wenn ein systematischer, erfolgreich



Abbildung 1



MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG

- o Beschleunigen ...
- o Vereinfachen ...
- o Verkürzen ...

... Sie die Verwaltungsabläufe Ihres Klinikums.

Beginnen

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG GMBH
EISELSTRASSE 89
44227 DORTMUND
TELEFON 0231 8743-090
TELEFAX 0231 8743-099
E-MAIL SERVICE@MANDAT.DE
WWW.MANDAT.DE

Die Einleitung eines Veränderungsprozesses ist ohne die tatkräftige Unterstützung und Begleitung durch das Personalmanagement nicht denkbar; seltsamerweise ist diese Einsicht keine Selbstverständlichkeit.

Prozesse, Strukturen und Führung

Krankenhäuser und Kliniken brauchen ein flexibles, marktoffenes und wertegeprägtes Leitungsteam. Das setzt ein strategisch und operativ kompetent handelndes Management voraus, das in der Lage ist, das Kerngeschäft in situationsgerechte Geschäftsprozesse umzusetzen.

Das hat Erfolg, wenn die Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte in Krankenhaus, Trägergesellschaft und anderen Unternehmen des Gesundheitssektors

- aktiv und bewusst ihre Führungsrolle definieren und annehmen,

- klare und zielorientierte Management- und Führungsprozesse in Gang setzen und aufrecht erhalten,
- das dafür notwendige konzeptionelle Rüstzeug und Handwerkszeug kennen und anwenden,
- die Führungs- und Organisationsstrukturen und alle Geschäftsprozesse innerhalb der Häuser regelmäßig auf den „Prüfstand“ kommen und zielbezogen immer wieder angepasst werden.

Dabei kommt dem Personalmanagement eine wesentliche Unterstützungsfunktion zu.

Pro-aktives Personalmanagement

Die Personalpolitik eines Krankenhauses ist in der Regel geprägt durch die relativ strikte Trennung zwischen der ärztlichen Leitung, der Pflegedienstleitung und der Klinikverwaltung. Jeder

Bereich verfolgt seine spezifischen Interessen. Das erschwert die gemeinsame Planung und Koordinierung der Arbeit. Reibungsverluste sind damit von vornherein strukturell angelegt und entstehen immer dort, wo durch die Abschottung der eigenen Interessen gegenüber den anderen Bereichen die gemeinsame Planung zum Problem wird. Das geschieht erst recht in Zeiten knapper werdender Ressourcen. Die „historische Gewaltenteilung“ wird darüber hinaus zunehmend auch bei der Einsatzplanung zum Problem. Insbesondere dort, wo sich eine effiziente Prozesssteuerung durchsetzen soll, ist die Überwindung solcher Grenzen aber unabdingbar.

Hier liegt eine wichtige Aufgabe für das Personalmanagement: Es übernimmt – nicht nur für die Dauer des Veränderungsprozesses, sondern grundsätzlich – eine interne Dienstleistungsfunktion:

- Es gibt Leitlinien für Personalbezogene Prozesse und Verfahren vor.
- Es entwickelt Regelwerke für Konfliktbearbeitungen.
- Es ermittelt und konkretisiert Personalentwicklungsbedarfe.
- Es weist rechtzeitig auf Veränderungs- bzw. Anpassungsnotwendigkeiten hin.

Personalmanagement schaltet sich so beratend, kompetent und im Rahmen der übergreifenden Ziele aktiv in die Personalplanung und -entwicklung der Bereiche ein.

Die Realität ist allerdings oft weit von diesem gestaltenden, integrativen Ansatz entfernt. Zu oft werden Personalabteilungen in Kliniken auf rein administrative Funktionen wie Gehaltsabrechnung und Personalbetreuung reduziert. Ein pro-aktives Personal- ►



Dr. Bettina Dilcher,
Beraterin, Trainerin und Coach



Erhard Stadelhofer,
Berater, Trainer und Coach

management, das aktuelle und zukünftige Entwicklungen im Blick hat und so Veränderungsprozesse maßgeblich koordiniert und anleitet, ist noch die Ausnahme.

Dabei stehen wichtige Themen auf der Tagesordnung, z. B.:

- die mit dem Ende des bisherigen Bereitschaftsdienstes neu entstehenden Arbeitszeitregelungen bzw. Arbeitszeitmodelle;
- der auf die erweiterten Qualitätsansprüche anzupassende Qualifizierungsbedarf für das ärztliche wie für das Pflegepersonal;
- die Entgeltproblematik, insbesondere wenn nach BAT (oder vergleichbar) bezahlt werden muss und dieser die Gestaltung einer leistungsbezogener Entlohnung erschwert (aber nicht unmöglich macht);
- die Entwicklung eines professionellen Dienstleistungsverständnisses in allen Bereichen eines Krankenhauses.

Die Defizite

Die Neuausrichtung des Personalbereichs muss vom gegebenen IST und übergreifenden Zielen ausgehen. Aus dieser Perspektive lassen sich einige generelle Know-how-Defizite beschreiben. Es fehlen:

- Potenzialanalysen, die auf die Entwicklungsziele des Krankenhauses abgestimmt sind;
- Erhebungen zum konkreten kurz- und auch mittelfristigen Weiterbildungsbedarf;
- ein klar auf den Bedarf abgestimmtes Recruitment (an Stelle von ad hoc Einstellungen, die oft zu nicht genügend geprüften aber langfristig wirksamen und teuren personalpolitischen Fehlentscheidungen führen);
- eine systematische Evaluation der Recruitment-, Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

Ausgehend von diesen Analysen und Maßnahmen muss es zu den ureigensten Aufgaben des Personalmanagements gehören, Führungskräfte auf allen Ebenen bei der Planung der richtigen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und bei deren Auswahl zu unterstützen. Die Verantwortlichen im Personalbereich müssen hier die Initiative übernehmen. Sie müssen Überzeugungsarbeit leisten und aktiv auf Veränderungs- und Handlungsnotwendigkeiten hinweisen. Dafür sind klare Abstimmungsprozesse zu installieren. Ziel ist die Vermittlung zwischen der „strate-



gischen Unternehmensentwicklung“, deren Umsetzung auf operationaler Ebene sowie einer auf Wertorientierung ausgerichteten Personalentwicklung.

Wissens- und Qualifikationsreserven

Personalentwicklung ist Teil des Personalmanagements. Sie wird aber, weil oft fälschlicherweise nur mit den Themen Training und Weiterbildung gleichgesetzt, eher selten in strategische Planungen einbezogen. Dabei müsste es gerade die Personalentwicklung sein, die wesentliche Informationen darüber hat, wie und ob die definierten Ziele mit den vorhandenen Mitarbeitern und deren aktuellen Qualifikationsprofilen umgesetzt werden können.

Das richtige Vergütungssystem

Geld ist nicht alles, doch Zukunftssicherung im hier beschriebenen Kontext lässt sich auf der Grundlage eines transparenten, leistungsorientierten Entgeltsystems sehr viel besser gestalten. Das Personalmanagement muss dafür sorgen, dass durch Instrumente wie Zielvereinbarungen, systematisch und regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergesprächen usw. die Entgeltgestaltung der allgemeinen Unternehmensentwicklung entspricht. Auch wenn die Anbindung vieler Kliniken an den BAT die Umsetzung einer leistungsbezogenen Vergütung sicher nicht leichter macht, so ist sie doch nicht unmöglich. Die entsprechenden Instrumentarien müssen nur handwerklich sauber eingeführt werden!

Wie gut ist das Personalmanagement?

In Veränderungsprozessen steht nicht zuletzt die Qualität des Personalmana-

gements bzw. des Personalbereichs auf dem Prüfstand und damit auch seine Einbindung in die strategische Unternehmensentwicklung einer Klinik.

Woran lässt sich die Qualität des Personalmanagements messen?

Prüffragen, wie die folgenden, helfen hier:

- Wo will das Krankenhaus in den nächsten Jahren hin? Welche Anforderungen, Veränderungen und Entwicklungen werden dabei auf die Mitarbeiter zukommen und welche konkreten Aufgaben ergeben sich daraus wiederum an Personalmanagement und -entwicklung?
- Wie ist das Personalmanagement als Partner in die Entscheidungsprozesse eingebunden, und wie wirkt sich dies in den Kommunikations- und Führungsstrukturen des Krankenhauses aus?
- Wie plant der Personalbereich sicherzustellen, dass er das erforderliche Personal zeitnah und mit dem erforderlichen Know-how bereitstellen kann, und wie ist dabei die Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und den Bereichen bzw. Abteilungen des Krankenhauses geregelt?
- Mit welchen Steuerungsinstrumenten und Auswertungen gedenkt der Personalbereich die (im weitesten Sinne) produzierenden Bereiche des Krankenhauses zu unterstützen?
- Wie stellt die Personalentwicklung sicher, dass die von ihr angebotenen Leistungen nicht nur aus einem allgemeinen Weiterbildungsangebot bestehen, sondern spezifisch auf die jeweiligen Anforderungen im Krankenhaus zugeschnitten sind?
- Welche Ansätze verfolgt das Personalmanagement bei der Minimierung von Risiken, die dem Krankenhaus z. B. durch den Verlust von Know-how durch das geplante oder ungeplante Ausscheiden von Mitarbeitern entstehen können?

Die Bestandsaufnahme zur Beantwortung dieser Fragen ist eine Standortbestimmung der Leistungsfähigkeit des Personalmanagements mit dem Fokus auf Optimierung des „Unternehmens Krankenhaus“ und damit ein wichtiger Schritt zur Unterstützung des Gesamtprozesses, ein Krankenhaus auf Wertorientierung um- und einzustellen. ■

Dr. Bettina Dilcher, Erhard Stadelhofer
Dilcher & Althoff
Management Consultants GmbH
Passauer Str. 8-9, 10789 Berlin