

# 1 Zur Ausgangssituation

## 1.1 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements

Die Ziele des Krankenhausmanagements<sup>1</sup> sind die langfristige finanzielle Sicherung des Krankenhauses sowie der Erhalt der in ihm vorgehaltenen Arbeitsplätze. Damit wird das Krankenhaus in die Lage versetzt, seinem Versorgungsauftrag auf Dauer nachzukommen. Diese Ziele sind dann realisierbar, wenn gewährleistet ist, dass die Patienten<sup>2</sup> und die einweisenden Ärzte mit den Leistun-

gen des Krankenhauses zufrieden sind, und auf diese Weise mit einer dauerhaft ausreichenden Inanspruchnahme mit ausreichend hohen Erlösen gerechnet werden kann. Zufriedenheit der Patienten und der einweisenden Ärzte setzt eine auf eine entsprechende Struktur- und Prozessqualität gestützte hohe Behandlungs- und Servicequalität sowie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis voraus.

Die zuletzt genannten Ziele lassen sich verwirklichen, wenn das Personalmanagement bedarfsgerecht qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gewinnen, an das Krankenhaus binden und wirtschaftlich einsetzen kann, wenn es Arbeitsbedingungen schafft, die als Anreize für die Krankenhaus-Führungskräfte und -Mitarbeiter dafür sorgen, dass diese ihre Fähigkeiten effektiv und effizient im Sinne der genannten Ziele mobilisieren und umsetzen. Das Personalmanagement leistet auf diese Weise einen positiven Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Krankenhauses.

Die den Personalbereich betreffenden Ziele lassen sich mit Blick auf die Maßnahmen,

1 Das Personalmanagement in Krankenhäusern steht hier stellvertretend für das Personalmanagement auch in anderen Medizinbetrieben (wie Rehabilitationskliniken, Einrichtungen der stationären und der ambulanten Pflege sowie Arztpraxen). Mit den in Krankenhäusern zu lösenden Personalmanagement-Problemen sieht sich in ähnlicher Weise das Personalmanagement auch in den anderen Medizinbetrieben konfrontiert, sodass die Erkenntnisse, die aus dem vorliegenden Buch gewonnen werden, auch dort angewandt werden können.

2 In diesem Band werden soweit als möglich die geschlechtsneutralen Wortformen verwendet, die sowohl Frauen als auch Männer bezeichnen. Wenn dies nicht möglich ist, wird zu Gunsten der besseren Lesbarkeit nur eine Geschlechtsform benutzt; diese schließt die jeweils nicht verwendete Form mit ein.

die zu deren Realisierung umzusetzen sind, in zwei Gruppen einteilen (s. Tab. 1).

Tab. 1 Ziele und Maßnahmen des Personalmanagements sowie deren Zusammenhang mit den Feldern des Personalmanagements

Ziele/Maßnahmen des Personalmanagements	
1.	<p>Sicherstellung des bedarfsgerechten Personalbestandes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung des an den Leistungen des Krankenhauses ausgerichteten Personalbedarfs (Personalbedarfsbestimmung)</li> <li>■ Anpassung des Personalbestandes an den Personalbedarf (Personalbedarfsanalyse und Personalveränderung)</li> <li>■ Integration der Unternehmens-, der Führungskräfte- und der Mitarbeiterziele als Voraussetzung für die Motivation der Krankenhaus-Mitarbeiter (Personalführung)<sup>3</sup></li> </ul>
2.	<p>Gewährleistung eines effektiven und effizienten Personaleinsatzes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einsatz der Krankenhaus-Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten und der Anforderungen der zu erledigenden Aufgaben (Personaleinsatz)</li> <li>■ Bereitstellung der Daten für die ergebnisorientierte Steuerung der Behandlungs- und Serviceprozesse und für die Unternehmensplanung (Personalkostenmanagement)</li> <li>■ Unterstützung der Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Steuerungsfunktion (Personalcontrolling)</li> </ul>

Unter Berücksichtigung der unternehmerischen Verantwortung des Personalmanagements lassen sich dessen Ziele auch wie folgt charakterisieren (von Eiff 2000, S. 168):

- 3 Die Personalführung trägt sowohl zur Sicherstellung des bedarfsgerechten Personalbestandes als auch zur Gewährleistung des effektiven und effizienten Personaleinsatzes bei. Ihre Zuordnung zu der ersten Gruppe mit Zielen/Maßnahmen ist deshalb nicht zwingend. Angesichts der sich abzeichnenden Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt und der daraus sich für das Krankenhausmanagement ergebenden Notwendigkeit, einmal gewonnene Mitarbeiter möglichst lange an das Krankenhaus zu binden, wurde die künftig noch größere Bedeutung der Personalführung für die Personalbindung dadurch unterstrichen, dass die Personalführung der ersten Gruppe mit Zielen/Maßnahmen zugeordnet wurde.

- Das Personalmanagement leistet einen Beitrag zur Wertschöpfung, indem es dabei hilft, dass die Führungskräfte des Krankenhauses und deren Mitarbeiter die Patientenversorgung qualifiziert und effizient realisieren können.
- Dies leistet das Personalmanagement dadurch, dass die Kompetenz der Mitarbeiter und des Unternehmens weiter entwickelt werden.
- Das Personalmanagement entwickelt und implementiert Personalführungs-Instrumente, damit die Führungskräfte des Krankenhauses zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben entsprechende Unterstützung erfahren können.
- Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist die Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit des Krankenhauses zu stärken, mit sich ändernden Herausforderungen und Rahmenbedingungen erfolgreich und möglichst antizipativ umzugehen.

Die Ziele des Personalmanagements haben nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine zeitliche Dimension:

Korrekturen im Personalbestand können vor allem dann, wenn für deren Realisierung nicht viel Zeit zur Verfügung steht, sehr kostenintensiv werden. Entweder müssen Mitarbeiter kurzfristig und überhastet rekrutiert werden, wenn die erforderlichen Qualifikationen im Unternehmen nicht zur Verfügung stehen. Für eine sorgfältige Personalauswahl steht dann nicht die notwendige Zeit zur Verfügung; Fehlentscheidungen können die Folgen sein. Oder es werden die zusätzlich notwendigen Mitarbeiter über Personalleasing beschafft – mit gegenüber den im Unternehmen angestellten Mitarbeitern möglicherweise höheren Kosten. Wenn sich das Unternehmen kurzfristig von Personal trennen muss, entstehen hohe Kosten durch Abfindungen oder andere Arten von Trennungsentschädigungen.

Die Antizipation der die Personalarbeit beeinflussenden Entwicklungen ist die effizientere Strategie. Sie ermöglicht die Substitution der kostenintensiven Freisetzung der Mitarbeiter, die aufgrund geänderter Anforderungen nicht mehr eingesetzt werden können, und die ebenfalls mit zusätzlichen Kosten verbundene Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten durch die möglicherweise weniger kostenintensive, in jedem Falle aber sozial verträglichere Personalentwicklung und damit die Befähigung

vorhandener Mitarbeiter für die Übernahme der Aufgaben mit geänderten Anforderungen.

Die Herausforderungen, die nachfolgend (s. Kap. 1.3.) beschrieben werden, sind im Regelfall über einen längeren Zeitraum vorhersehbar. Das Personalmanagement hat deshalb meist genügend Zeit und benötigt diese auch, sich auf die daraus zu ziehenden Konsequenzen vorzubereiten. Überstürzte und kostenintensive Reaktionen lassen sich vielfach vermeiden.

### **Essay: „Beschäftigtenorientierte Personalpolitik“ – Erfolgsfaktor Nr. 1. – Erfolgreiche Personalarbeit in einer Uniklinik**

JOACHIM PRÖLSS

#### **Beschäftigtenorientierte Personalpolitik im Kontext**

Personalarbeit im Krankenhaus hat es nicht einfach, und das hat ganz unterschiedliche Ursachen. Zunächst einmal steht in einer sozialen Organisation zwar der humane Aspekt stark im Vordergrund, aber es steht in erster Linie (und so muss es natürlich auch sein) der Patient im Mittelpunkt und zunächst nicht der Beschäftigte. Es wird wahrscheinlich kein Leitbild eines Krankenhauses geben, in dem dies nicht pointiert und mit aller Klarheit formuliert ist. Dort heißt es dann beispielsweise „Unser Erfolg ist die Patientenzufriedenheit“ oder „Jeder Patient wird in seiner Individualität respektiert“. Die Organisation Krankenhaus agiert heute in einem viel größeren Wettbewerb, als noch vor 20 Jahren. Daher hat die patientenorientierte oder patientenzentrierte Organisation eine große Bedeutung erlangt, die auch stark dienstleistungsorientierte Ansprüche erfüllen muss. Der Patient wird zum Kunden und

Klienten mit klar formulierten Ansprüchen und Wünschen. Da diese Dienstleistung im Krankenhaus im Wesentlichen von Menschen erbracht werden muss, steht und fällt der Erfolg im Unternehmen Krankenhaus mit den Dienstleistern, den Mitarbeitern. Ob die Mitarbeiter sich auch tatsächlich als Dienstleister sehen, steht dabei noch einmal auf einem anderen Blatt. Es wird aber deutlich, dass dem Mitarbeiter eine große Bedeutung zugesprochen werden muss, wenn man zufriedene und professionell versorgte Patienten (Kunden!) quasi als Ziel seines unternehmerischen Wirkens erreichen möchte.

Wenn der Mensch „Patient“ – wörtlich gesprochen – im Mittelpunkt des Handelns steht, kann eine beschäftigtenorientierte Personalpolitik natürlich nicht den Mensch „Mitarbeiter“ auch in diesen Mittelpunkt stellen. Dort ist dann kein Platz mehr und es würde zu einem Verdrängungswettbewerb kommen. Neben diesen beiden Aspekten Patient und Mitarbeiter gibt es vor allem einen weiteren sehr relevanten Faktor im Krankenhaus: die Wirtschaftlichkeit. Der enorme Druck auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein, führt zu einem weiteren Wettbewerb um den beschriebenen Mittelpunkt. Jeder von uns kann genügend Beispiele anführen, warum ein Krankenhaus weder patientenorientiert noch mitarbeiterorientiert wirken kann, weil

wirtschaftliche Zwänge und Rahmenbedingungen, zu geringe Investitionsquoten oder ungerechte Vergütungssysteme vom Management bearbeitet werden müssen. Diese Spannung zwischen Patienten, Mitarbeiter und Wirtschaftlichkeit haben aber nun alle Krankenhäuser auszuhalten und zu gestalten. Erfolgreiche Krankenhäuser stellen sich ganz einfach dieser Herausforderung. Sie erklären beispielsweise in ihren Unternehmensleitbildern nach intern und extern, dass es diese Spannungen gibt, beschreiben ehrlich die Grenzen und haben gerade so Erfolg mit ihrer Personalpolitik, die ja auch im Fokus dieses Essays stehen soll.

### Was ist beschäftigtenorientierte Personalpolitik?

Die personalpolitische Ausrichtung eines Unternehmens orientiert sich an der grundsätzlichen Unternehmenspolitik. Das klare Bekenntnis zu einer Personalpolitik, die den besonderen Wert des Mitarbeiters für das Krankenhaus sieht, muss also unternehmerisch verankert und auch gewollt sein. Hierbei gibt es zahlreiche Einflussfaktoren, beispielsweise durch Zielausrichtung, Trägerstruktur, ob es sich um ein Profit- oder Non-Profit-Unternehmen handelt und im besonderen Maße auch durch die Akteure auf der Top-Management-Ebene. Die gesellschaftlichen Erwartungen an die Organisation Krankenhaus spielen dabei ebenfalls eine Rolle. Beim Produkt Krankenhausbehandlung – oder klarer ausgedrückt „Heilen“ – gibt es für den Patienten und Angehörigen eindeutige Erwartungen an die Dienstleistung und der mit ihr verbundenen Beziehungsgestaltung, insbesondere durch Ärzte und Pflegende. Hierbei hat das Management die Verantwortung, betriebliche und personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, damit die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, die Behandlungs- und Beziehungsarbeit überhaupt leisten zu können.

Die externen Einflussfaktoren auf die Personalarbeit ändern sich aktuell rasant. Im Vordergrund steht eine, zumindest in Teilen Deutschlands, dramatische Verknappung auf dem Arbeitsmarkt durch die demographische Entwicklung. Der Blick auf die Bevölkerungsstatistiken und die damit verbundenen Zukunftsprognosen machen uns schwindelig. Die Institute und Berater überbieten sich dabei mit dramatischen Zahlen von hunderten tausenden fehlenden Arbeitnehmern, ganz vorne weg Pflegepersonal und Ärzte. Und als wäre das nicht genug, ändern sich auch die Menschen und damit die Bedeutung von Arbeit und Karriere in unserer Gesellschaft. Sprach man bis vor kurzen nur von einer Work-Life-Balance, beschreibt der umfassendere Begriff „Life-Domain-Balance“, dass es neben Arbeit und Privatleben mehr Lebensbereiche und viel komplexere Zusammenhänge gibt, wie Partnerschaft, Familie, Hobbys, gemeinnützige Arbeit oder die Gesundheit. Darüber hinaus muss Personalpolitik auch berücksichtigen, dass sich noch nie so viele Generationen auf dem Arbeitsmarkt gleichzeitig bewegt haben, wie in diesen Jahren. Die Bandbreite ist enorm: Eine Nachkriegsgeneration (!) bereitet sich gerade auf den Sprung in die Rente vor, während die Generation Z dabei ist, den Arbeitsalltag aufzumischen. Generationengerechtes Führen wird heute intensiv diskutiert. Einstellungen, Erwartungen und Wünsche der Generationen an die Life-Domain-Balance werden unterschiedlich beschrieben. Diese Zuschreibungen zu den einzelnen Generationen sind zwar teilweise plakativ, aber sie beschreiben sehr gut, dass es nicht eine Personalpolitik geben kann. Beschäftigtenorientierung bedeutet auch immer, sich am Individuum auszurichten.

Die beschäftigtenorientierte Personalpolitik im Unternehmen muss aber vor allem einigen Grundprinzipien folgen:

- Sie benötigt einen Top-down-Ansatz, im Sinne „von oben ehrlich gewollt“ und mit maximaler Unterstützung von Vorstand bzw. Geschäftsführung.
- Die Personalpolitik muss Teil der gesamten Unternehmenspolitik sein. Dies ist ein Prozess der nicht einfach vom Himmel fällt.
- Alle Aktivitäten müssen in einem Konzept systematisch gebündelt werden.
- Personalpolitik ist immer dynamisch und entwickelt sich kontinuierlich weiter.
- Erfolg und Wirksamkeit müssen u.a. anhand von Personalkennzahlen gemessen werden.
- Beschäftigte und besonders die relevanten Gruppen müssen konkret beteiligt werden.

Im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf haben wir auf dieser Basis einen systematischen und konzeptionellen Ansatz verfolgt, von dem hier berichtet werden soll. Dargestellt wird keine „Blaupause“, aber beschrieben werden einige Erfolgsfaktoren und Leitplanken für eine erfolgreiche Personalarbeit.

### Wie wird man zum attraktivsten Arbeitgeber?

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) beschäftigt insgesamt mehr als 10.000 Mitarbeiter in Forschung, Lehre, Krankenversorgung, Administration und tertiärer Dienstleistung. Neben den zwei Hauptberufsgruppen Pflegedienst und Ärztlicher Dienst gibt es nahezu 200 verschiedene Berufe im Unternehmen. Vor einigen Jahren wurde von der Vorstandsebene mit den Beschäftigten ein Leitbildprozess initiiert. Bei der eigentlichen Zielsetzung kursierten Begriffe wie Selbstverständnis, Vision, Mission, Orientierung und Grundprinzipien. Methodisch sehr vielfältig und unter großer Beteiligung der unterschiedlichen Hierarchieebenen und Gruppierungen konnte nach eini-

gen Monaten das neue UKE-Leitbild-Haus vorgestellt werden (s. Abb. 1).

Die Entscheidung für ein eher tradiertes Modell eines „Hauses“ hatte methodische Vorteile. Das plakative Bild war leicht verständlich und konnte sehr gut an die zahlreichen und sehr unterschiedlichen Gruppierungen im Unternehmen kommuniziert werden: Ein Haus benötigt gute und stabile Fundamente (u.a. Wirtschaftlichkeit, Zusammenarbeit und Führung). Auf dieser Basis kann das Bauwerk UKE mit den fünf Säulen wachsen und wissenschaftlich und ökonomisch prosperieren. Die fünf Säulen stellen keine Hierarchisierung dar, sondern sie halten das „Dach“ mit dem Auftrag der „vernetzten Kompetenz“ mit einer ausgeglichenen Ausbalancierung.

Über den Namen der Säule „Attraktivster Arbeitgeber“ gab es im Prozess zahlreiche Diskussionen. Hier verbirgt sich natürlich die Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit gemeinsam mit dem Fundament der Zusammenarbeit und Führung. Aus der Namensgebung leitet sich aber eine klare unternehmerische Mission ab, die sich insbesondere in einer beschäftigtenorientierten Personalpolitik darstellen lässt, aber auch in Form eines Employer Branding Prozesses der mehr nach außen gerichtet ist. Die oben dargestellten Einflussfaktoren zwingen uns als großen Arbeitgeber in einer Metropolregion, ein klares Profil zu zeigen und unseren Mitarbeitern und zukünftigen Beschäftigten die Unterscheidungsmerkmale als attraktivster Arbeitgeber zu verdeutlichen. Die wesentlichen Eckpunkte einer zeitgemäßen Führungskonzeption spielen hierbei eine besondere Rolle:

- Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur ist Führungsaufgabe.
- Wir brauchen zukünftig ein inspirierendes Führungsklima.
- Wir brauchen mehr horizontale Führungsformen.

Unser Auftrag:  
Wissen – Forschen – Heilen durch vernetzte Kompetenz

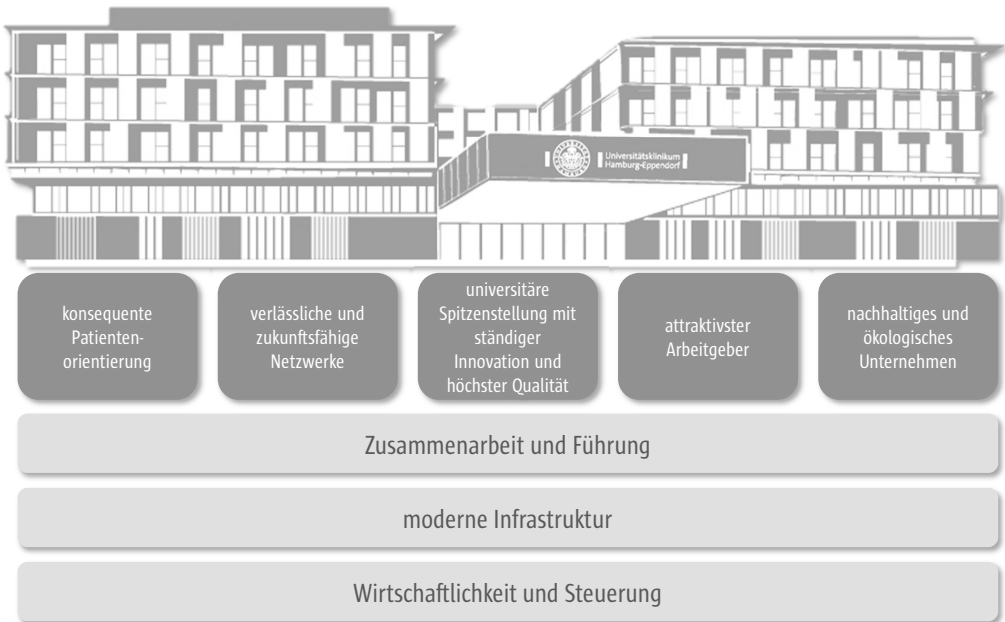


Abb. 1 Leitbildhaus Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Mit diesem klaren Auftrag im Rücken galt es nun, die Personalpolitik auf eine neue Stufe zu heben. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es hier nicht um Marketing und Scheinhalte gehen darf. Für die Glaubwürdigkeit nach innen und außen müssen Inhalte, Konzepte und die Grundhaltung authentisch sein. Es gilt immer der Leitsatz, dass erst die Inhalte entwickelt und gefestigt werden, bevor etwas kommuniziert und „verkauft“ werden darf. Das Ganze geht daher nicht mit einem „Big Bang“, sondern lässt sich nur evolutionär entwickeln. Die Verankerung im Leitbild schützt dabei den Prozess vor sprunghaften Veränderungen im Management.

### Attraktive Personalpolitik: Von der Vision zum Konzept

In jedem Unternehmen gibt es natürlich schon irgendeine Art von Personalpolitik. Eine neue, stärker beschäftigtenorientierte Herangehensweise muss darauf aufbauen. Entscheidend für die Verfolgung der beschäftigtenorientierten Personalpolitik in einem Krankenhaus ist die zu schaffende Struktur und Organisation, die sich nachhaltig der Beobachtung der Handlungsfelder und der resultierenden Maßnahmen annimmt. Typischerweise wird in den Krankenhäusern, die die Bedeutung des Themas ansatzweise erkennen, der Versuch unternommen, die personalpolitischen Handlungsfelder in vorhandenen Strukturen zu verorten. So kann man beispielsweise ohne vermeintliche Zusatzaufwände Themen in Richtung der Personalabteilung, einer betriebsärztlichen

Untersuchungsstelle oder einer für Personalentwicklung vorgehaltenen Ressource zuweisen. Zumeist mit dem Ergebnis, dass es die entsprechenden Stellen überfordern und nicht zu einer nachhaltigen Verfolgung führen wird. Andererseits aber ist mancherorts eine Art Übereifer zu beobachten, wenn beispielsweise für jede vermeintlich kritisch zu betrachtende Entwicklung Spezialisten eingestellt werden. Viele dieser Funktionen gibt es im Betrieb auf Grundlage gesetzlicher oder organisatorischer Rahmenbedingungen. Jede Funktion bzw. Abteilung arbeitet für sich, es findet keine Abstimmung statt. Es wird mit Scheuklappen gearbeitet, es fehlt eine gegenseitige Akzeptanz und es fehlt die Bereitschaft, sich innerhalb des Unternehmens zu vernetzen und einen gemeinsamen Konsens für eine beschäftigtenorientierte Personalpolitik zu entwickeln. Darüber hinaus werden vielerorts sogenannte Querschnittsmanager für Spezialthemen etabliert, nicht selten entsprechen sie auch „vermeintlich modernen“ Zeitgeistgedanken: z.B. Demografiemanager, Gesundheitsmanager, Inklusionsbeauftragte, etc. Der Vorteil ist, dass diese Funktionen bzw. Personen breiter aufgestellte Spezialisten sind und vor allem besser als Netzwerker agieren könnten. Aber da sie häufig „allein“ und nicht „ganzheitlich“ aufgestellt sind, fehlt auch hier eine organisationale Durchschlagskraft, und es entstehen geteilte, aber isolierte Arbeitsbereiche.

Im UKE hatten wir uns daher konsequent entschlossen, die beschäftigtenorientierte Personalpolitik als dauerhaftes Projekt zu betrachten. Das Modell der Einzelkämpfer hat vor allem zwei wesentliche Nachteile: mangelnde Vernetzung und mangelhafte Beteiligung der Beschäftigten, der Führungsebenen und der Schlüsselgremien (u.a. Personal- und Betriebsräte). Das Projektmodell versucht hier Vor- und Nachteile zusammenzubringen, indem alle „Player“, die Spezialisten, die Beschäftigten selber und die Verantwortlichen in eine schlagkräftige Organisation gebracht werden.

Schon in der Mitte der 2000er Jahre entwickelte im UKE der damalige Vorstand gemeinsam mit den Mitarbeitern erste Ansätze für eine Form von Personalpolitik, vor allem auf Basis des Themas Sucht am Arbeitsplatz und Mitarbeitergesundheit. Ein konkreter systematischer Einstieg war eine erste strukturierte Mitarbeiterbefragung, in der es um die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf Gesundheitsförderungs- und Betriebssportangebote ging. Auf Basis der Ergebnisse wurden Programme, auch berufsgruppen-spezifisch, entwickelt. Parallel wurde ein Arbeitskreis Sucht gegründet, in dem schon damals sehr stark die Mitarbeiterpartizipation eingefordert und verankert war. Etwas später wurde der Arbeitskreis in die Struktur einer formelleren Arbeitsgruppe (AG) mit einer klareren Zielsetzung weiterentwickelt. Das besondere Prinzip „top-down“ und „bottom-up“ wurde konsequent umgesetzt, u.a. auch durch die aktive Beteiligung aller Führungsebenen (einschl. Vorstand) und aller relevanten Beschäftigtengruppen (Mitarbeiter, Personalvertretung, Experten, etc.). Inhaltlich wurde die AG Gesundheit um die Themen „Führung- und Qualifizierung“ und „Balance von Beruf-Familie-Freizeit“ (als Synonym für die sogenannte Life-Domain-Balance) erweitert. Auch für diese Themen wurde die Struktur der Arbeitsgruppe gewählt. Um den sperrigen Begriff der beschäftigtenorientierten Personalpolitik besser in das Unternehmen zu transportieren, wurde mit dem Geschäftsbereich Unternehmenskommunikation eine interne Arbeitgebermarke (s. Abb. 2) entwickelt.



Mit dieser Entwicklung hat die beschäftigtenorientierte Personalpolitik im UKE einen Namen, ein Logo, einen Leitsatz und damit für die Mitarbeiter ein eindeutig erkennbares Profil bekommen. Entscheidend für die Wirksamkeit und die Akzeptanz bei den Beschäftigten ist selbstverständlich der Inhalt und nicht die Marke. Es macht überhaupt keinen Sinn, ohne ein vorhandenes ernsthaftes Bekenntnis für eine konsequente Mitarbeiterperspektive und vor allem ohne konkrete inhaltliche Ausgestaltung, eine Marke zu etablieren.

UKE INside steht für Mitarbeiterorientierung, für partizipative Führungskultur, für Unterstützung in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Karriereplanung und nicht zuletzt für attraktive Angebote im Rahmen der Gesundheitsförderung. Die Ausrichtung der Personalpolitik wird sichtbar, ist transparent und sieht die Bedürfnisse der Beschäftigten. Sie ist beeinflussbar und beeinflusst die Unternehmenskultur. „Unser Arbeitsleben gestalten“ spiegelt die Arbeitskultur von UKE INside. Die Strategie und Weiterentwicklung der beschäftigtenorientierten Personalpolitik ist dabei fest in den strategischen Zielen des Vorstands etabliert.

### **Struktur einer beschäftigtenorientierten Personalpolitik und Erfolgsfaktoren**

Für die Etablierung und Weiterentwicklung des Konzeptes gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren. Besonders sticht hierbei eine konsequente Strukturierung heraus, die auch finanzielle und personelle Ressourcen benötigt. Eine Geschäftsordnung von UKE INside ist im QM Handbuch hinterlegt. Klar strukturierte Prozesse, die Formulierung der Arbeitsgruppenstruktur und Entscheidungsabläufe erfassen die normative Grundlage der beschäftigtenorientierten Personalpolitik. In Abbildung 3 ist die Organisationsstruktur von UKE INside dargestellt:

Eine ganz besondere Funktion wird durch die UKE Inside-Koordinatorin erfüllt und ist somit ein weiterer Erfolgsfaktor. Hier hinter verbirgt sich eine konkrete Person mit ausgeprägten methodischen und kommunikativen Kompetenzen, die mit Unterstützung von Werkstudierenden und Freelancern der Motor für die sehr dynamische Entwicklung war und ist. Die Funktion bzw. Stelle ist als Stabsstelle des Vorstandes verortet und sorgt hierdurch für eine unmittelbare und sehr zielgerichtete Kommunikation von oben nach unten und natürlich umgekehrt.

Die Arbeitsgruppen erhalten ihre „Power“ aus der Tatsache, dass interessierte Mitarbeiter, Schlüsselpersonen, Meinungsbildner und Interessengruppen (besonders seien hier die Mitbestimmungsorgane erwähnt) mit viel Engagement und der „Sicht von unten“ sich aktiv einbringen dürfen. Wichtig sind hierbei neben sogenannten Quick-Wins natürlich auch die Transparenz bei der Entscheidungsfindung und der Grenzen, die manchmal auch aufgezeigt werden müssen. Ein Beispiel sei hierfür genannt: In der AG Balance Beruf-Familie-Freizeit wurde ein Konzept für einen innerbetrieblichen Betreuungszuschuss erarbeitet und mit Zustimmung des Vorstandes auch pilothaft eingeführt. Aufgrund der hohen finanziellen Belastungen und einer akuten wirtschaftlichen Belastung musste das Projekt erst einmal wieder vom Netz genommen werden. Dies wurde offen und ohne Ausreden in das Unternehmen kommuniziert.

Die Arbeitsgruppen sind darüber hinaus aufgefordert, weitere Ziele für die strategische Ausrichtung des Managements zu formulieren, und sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik des UKE. In der AG Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit werden Konzepte und Maßnahmen zur Optimierung und Weiterentwicklung von Themen wie zum Beispiel Kinderbetreuung, alternierende Telearbeit und Home-Office, Kontakthalteprogramm, Unterstützung von Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen



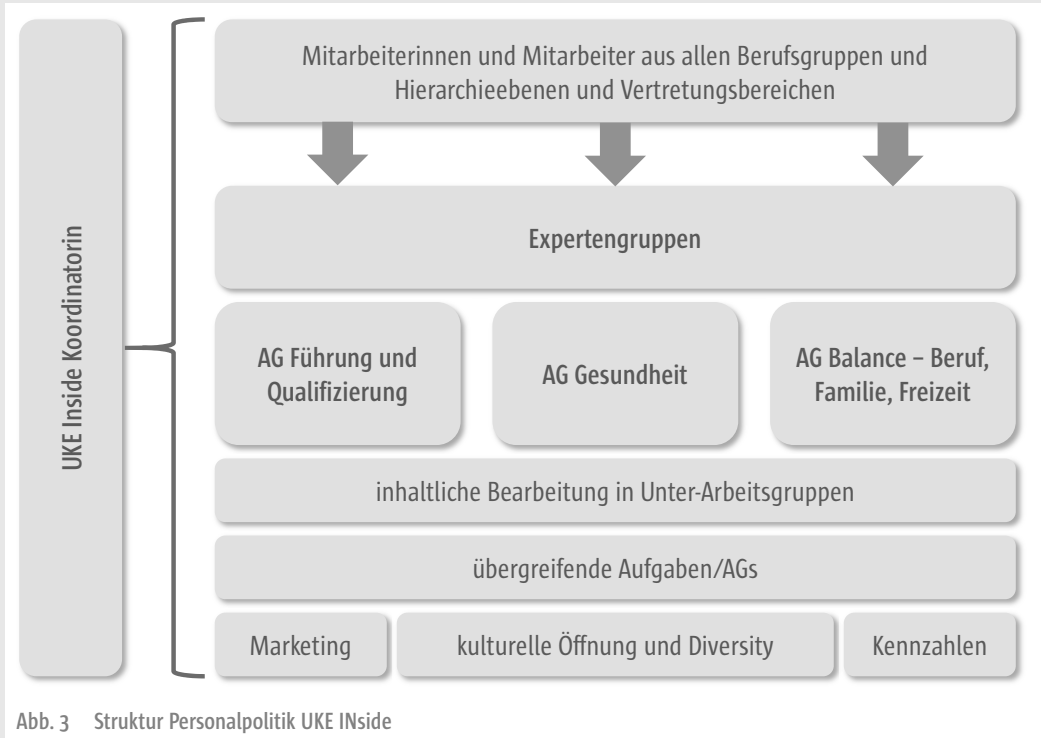


Abb. 3 Struktur Personalpolitik UKE INside

rigen und Serviceangebote erarbeitet. Die AG Gesundheit entwickelt individuelle, wie systemische Konzepte, um die Mitarbeiter zu stärken und um die Arbeitsbedingungen weiter zu verbessern. Die nachhaltige Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik ist ebenso ein Ziel der AG Führung und Qualifizierung. Die Durchführung und Auswertung der Mitarbeiterbefragung sowie die Kontrolle der Maßnahmenumsetzung analysiert den aktuellen Zustand. Onlinebefragungen zu speziellen Themen vertiefen die Informationen. Herausgestellt werden muss die Entwicklung und Evaluation von Programmen zur Führungskräfteentwicklung, die auch ein zentrales Instrument sind, um ein gemeinsames familienbewusstes Führungsverständnis zu etablieren. Die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems und Entwicklung einer Feedbackkultur unterstützt die Arbeit der Führungskräfte.

### Fazit und Ausblick

Mit UKE INside, der beschäftigtenorientierten Personalpolitik am UKE, hat das Klinikum eine Marke etabliert, die das Ziel verfolgt eine lebensphasenorientierte, familienbewusste und gesundheitsfördernde Personalpolitik übergreifend weiterzuentwickeln, zu optimieren und deren Wirksamkeit zu evaluieren. Im UKE beweisen viele Kennzahlen, dass der eingeschlagene Weg erfolgversprechend ist. Diese reichen von Fluktuation, über Bewerberzahlen, der Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit bis hin zu einigen externen Erfolgen. Beispielsweise erhielt das UKE 2016 den anspruchsvollen Gesundheitspreis der Freien und Hansestadt Hamburg. Außerdem wurde das UKE im Juni letzten Jahres durch die Bundesministerin für Familie, Frauen, Senioren und Jugend im Rahmen des Wettbewerbs Erfolgsfaktor Fa-

milie als familienfreundlichstes Großunternehmen ausgezeichnet.

Besonders herauszustellen sind drei wesentliche Erfolgsfaktoren, die auch bei Übertragung des Ansatzes in anderen Krankenhausunternehmen unbedingt berücksichtigt werden sollten:

- Eine beschäftigtenorientierte Personalpolitik muss im Unternehmensleitbild verankert sein und von der obersten Hierarchie-Ebene aktiv getragen werden.
- Die Mitarbeiter müssen aktiv, ehrlich und nachhaltig an der Personalarbeit beteiligt werden.
- Notwendig sind strukturelle Rahmenbedingungen und das Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen. Mitarbeiterorientierung kostet auch Geld, zahlt sich aber immer aus.

Das alles ist kein Selbstzweck. Im Zeitalter von Fachpersonalmangel und dem vielbe-

schworenen „War for Talents“ ist eine konsequente Ausrichtung der Personalpolitik und zeitgemäße Führung eine Überlebensstrategie für Krankenhausunternehmen. Neben dem Wettbewerb um die beste Patientenversorgung wird gutes, motiviertes und qualifiziertes Personal zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1. In diesem Beitrag wurde der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterorientierung und Patient und vor allem der Qualität der Patientenversorgung nicht näher beleuchtet. Hierzu zählen besonders auch Aspekte der Qualifizierung und Personalentwicklung, die selbstverständlich einen unmittelbaren Einfluss auf die Qualität haben. Beide Themen, Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit, ergänzen sich wunderbar: Der Zusammenhang zwischen zufriedenen Patienten und zufriedenen Mitarbeiter ist hinlänglich bekannt und bewiesen.

## 1.2 Akteure der Personalarbeit und deren Rollen

Fragt man Krankenhaus-Mitarbeiter – unabhängig davon, welcher Hierarchieebene sie angehören – danach, wer für die Personalarbeit zuständig ist, hört man im Regelfall immer noch die Antwort: die Personalabteilung. Diese Antwort ist der Spiegel der Realität. Die Personalabteilung dominiert nach wie vor die Personalarbeit, unter anderem auch deshalb, weil andere Akteure, damit sind vor allem die Führungskräfte gemeint, die von ihnen wahrzunehmenden Rollen nicht oder nur teilweise ausfüllen.

Die in Kapitel 1.1 skizzierten Ziele und Aufgaben des Personalmanagements zeigen, dass die Personalarbeit in alle Leistungsbereiche des Krankenhauses hineinwirkt und mit der Patientenbehandlung eng verflochten ist (Lattmann, S. 192). Diese höchst komplexe

Aufgabe „Personalarbeit“ kann deshalb auch nicht von einer Instanz des Krankenhauses allein wahrgenommen werden, und schon gar nicht von der Personalabteilung, die im Übrigen von dem Leistungsgeschehen im Regelfall weit entfernt ist. Es bedarf vielmehr des zielgerichteten und koordinierten Einsatzes mehrerer Akteure (s. nachfolgend), damit die Personalarbeit den weiter oben skizzierten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens erbringen kann (von Eiff 2000, S. 167):

### Akteure der Personalarbeit (Überblick)

Geschäftsführung/Krankenhausleitung  
Führungskräfte  
Personalvertretung  
Personalabteilung  
Krankenhaus-Mitarbeiter (Arbeitnehmer, Auszubildende, Praktikanten, Leih-/Zeitarbeitnehmer)