

# Personalmanagement – ein wichtiger Erfolgshebel in der Unternehmensführung

Qualifiziertes Personal ist der zentrale Schlüsselfaktor zur Realisierung der strategischen Unternehmensziele. Insbesondere in den medizinischen und pflegerischen Berufsfeldern ist der Fachkräftemangel zur Realität mit zunehmendem Bedrohungspotenzial für die Unternehmen geworden. Das ganzheitliche Managen der „Ressource Mitarbeiter“ wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Intelligente, weitsichtige und oft vernetzte Lösungen sind gefragt, um verhältnismäßig gut mit diesen Engpässen klarzukommen.

STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT · DEMOGRAFISCHE EFFEKTE · PERSONALMARKETING · FÜHRUNGSKRÄFTE-ANFORDERUNGEN · WORK-LIFE-BALANCE

## Unternehmensstrategie und Personalstrategie müssen aufeinander abgestimmt werden

In drei von vier deutschen Kliniken ist das Personalmanagement das beherrschende Thema der nahen Zukunft. Strategische Fehler in der Bildungspolitik, demografische Faktoren, attraktive berufliche Alternativen für Fachkräfte im Gesundheits- und Sozialwesen und weitere Faktoren führen aktuell und zukünftig zu einer Verknappung qualifizierter Personalressourcen. Hier stehen die Unternehmen erst am Anfang eines massiven Problems. Diese Entwicklung erfordert zwingend eine auch darauf ausgerichtete Personalpolitik. Orientiert am Kundenbedarf und an der Qualität der Leistung müssen die Entscheider sicherstellen, dass sie Dienstleistungen am Markt platzieren, mit denen sie die Zukunft ihres Unternehmens sichern können. Vor diesem Hintergrund wird der Gleichklang von Unternehmensstrategie und korrespondierender Personalstrategie zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Zukunft und zur Sicherung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Dies belegt beispielsweise die Studie „Krankenhaus Trend 2009“.

Eine Vielzahl der Krankenhäuser wie auch der Altenpflegeeinrichtungen fokussiert ihre personalpolitischen Aktivitäten nach wie vor auf die klassische Personalverwaltung und eine nicht immer strategisch angedockte Personalentwicklung. Dies belegt nicht zuletzt eine Umfrage des Centrums für Krankenhaus-Management der Universität Münster. Durch die bereits erfolgten und noch ausstehenden Veränderungsprozesse sind in sieben von zehn Einrichtungen Strukturveränderungen im Personalmanagement unumgänglich. Die sportlich formulierte Aufgabe „vom Verwalter zum Gestalter“ nimmt reale Züge an. Es reicht nicht länger aus, das operationale Tagesgeschäft zu verwalten.

Vergleichbare Entwicklungen sind in der stationären und ambulanten Pflege zu beobachten. Der Bedarf an gut qualifizierten und leistungsbereiten Mitarbeitern kann schon heute nicht mehr flächendeckend bedient werden. Wichtige einflussnehmende Kriterien sind dabei auch die Art der Tätigkeit, die Größe der Einrichtung und die damit verbundenen Entwicklungsperspektiven sowie der Attraktivitätsgrad der Region. Die stetige Zunahme an SGB V-Leistungen wird auch den Fachkräftebedarf bei den ambulanten Pflegediensten erhöhen.

Das Thema Personalmanagement wird daher zu einem stetig bedeutsameren Gestaltungsthema für das Management und für die operativen Leitungskräfte. Diese Entwicklung manifestiert sich sowohl an den dafür erforderlichen Zeitressourcen als auch an der Zunahme an Finanzmitteln zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeitenden.

Allein der Terminus „Personalmanagement“ suggeriert, dass die Personalaufgaben eine gestalterisch relevante Dimension erfordern. Die Planung und Steuerung der Ressource Arbeit und des Personals wird so zu einem Erfolgsfaktor der Unternehmensführung. Die strategischen Parameter des Personalmanagements werden von der Unternehmensführung und den geschäftsfeldverantwortlichen Leitungskräften definiert. Die operative Umsetzung erfolgt im Zusammenspiel zwischen Leitung, Personalabteilung, Personalentwicklung, Controlling und gegebenenfalls weiteren Unternehmenseinheiten. Personalmanagement umfasst die Konzipierung und Steuerung sämtlicher Ziele, Strategien, Instrumente und Aktivitäten, die die primäre Leistungserbringung – die Performance – der aktuellen und künftigen Mitarbeitenden prägen. Die betriebswirtschaftliche Relevanz wird deutlich, wenn man berücksichtigt, dass ca. 70 % der Ausgaben eines Unternehmens Personalkosten sind.

Personalmanagement vollzieht sich auf mehreren Ebenen und zwischen verschiedenen Disziplinen, deren Vernetzung zwingend erforderlich ist. Zunächst findet die Festlegung und Bestimmung eines sich aus den Unternehmenszielen ableitenden Personalbedarfs und der Personalbestandsanalyse statt. Im Abgleich beider Werte kann sich die Notwendigkeit der Erstellung eines Bedarfskonzepts ergeben. Personalveränderungen (Restrukturierungen, gegebenenfalls auch Stellenabbau), aber auch Personalbeschaffungsaktivitäten können die Konsequenzen sein.

Die Unternehmen in der Gesundheits- und Pflegewirtschaft werden auch im Personalbereich weiterhin gewichtige Herausforderungen managen müssen. Schon jetzt herrscht beispielsweise in deutschen Kliniken ein eklatanter Arztmangel, der teilweise zu inflationären Gehaltsstrukturen im ärztlichen Bereich führt. Gegenwärtig landen in Deutschland lediglich 40 % der Medizinstudenten in den Kliniken!

Aber auch die Behindertenhilfe steht vor bedeutenden Veränderungsprozessen, die erhebliche Anforderungen an das Personalmanagement stellen werden. Beispielhaft hierfür ist der Auf- und Ausbau komplementärer Betreuungsformen sowie der zunehmende Bedarf an integrierten Arbeitsplätzen im Bereich Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen.

### Eine gute Strategie allein reicht nicht mehr aus

Auf Grund der demografischen Entwicklung wird etwa für das Jahr 2015 der nächste Pflegenotstand prophezeit. Im viel zitierten „war for talents“ bedarf es bereits jetzt einer kreativen Personalstrategie mit flankierenden Marketingaktivitäten, um das Feld für die Zukunft zu bestellen.

Die Personalentwicklung, die zukunftsgerichtete und anforderungsbezogene Entwicklung der Mitarbeitenden, nimmt hier einen sehr hohen Stellenwert ein. Die sogenannte „potenzialorientierte Unternehmensführung“ kennzeichnet mehr denn je die Abhängigkeiten zwischen Unternehmens- und Personalstrategie. Basierend auf der Unternehmensstrategie wird ein Personalentwicklungs- und -bindungskonzept die Richtschnur mittelfristigen Handelns sein. Elemente der strukturierten Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, innerbetriebliche Nachfolgeregelungen, „Work-Life-Balance-Konzepte“, Zielvereinbarungen, Führungskräftequalifizierungen etc. sind wesentliche Säulen.

Zeitgemäßes Personalmanagement bedeutet aber darüber hinaus auch wesentliche Beiträge im Rahmen des Employer Branding sicherzustellen. Die Entwicklung und Profilierung einer attraktiven Arbeitgebermarke ist aktuell ein weitgehend unterschätzter Wettbewerbsfaktor. An diesem Punkt wird in besonders kritischer Weise deutlich werden, dass die strategischen Fehler in Zeiten begangen werden, in denen die Welt noch in Ordnung ist. Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke mit besonderer regionaler Attraktivität erfordert eine mehrjährige zielgerichtete Aufbauarbeit. Der Aufbau und die Pflege des Image eines familienfreundlichen Unternehmens bekommen zukünftig einen hohen Stellenwert, da sich bei Weitem nicht alle Mitarbeitenden ausschließlich über Karriere und Gehalt definieren. Nicht zuletzt das Betriebliche Gesundheitsmanagement, v. a. das Disability-Management, gehört in den Fokus betrieblicher Personalarbeit. Insbesondere die Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender wird die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Auch die Ausrichtung der tariflichen Rahmenbedingungen auf die demografischen

Veränderungen in der Arbeitswelt gehört dazu. Strukturierte Angebote zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und Minimierung von Fehlzeiten werden an Bedeutung gewinnen.

”

## Die neu zu definierende Personalentwicklung wird zunehmend zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen

“

Die Unternehmensführung sowie die zentralen Personalverantwortlichen (Verwaltung und Personalentwicklung) sollten im Rahmen eines Personalmanagement-Audits die Ist-Situation an dem definierten Soll-Profil spiegeln. Daraus lässt sich eine effektive und effiziente Personalplanung entwickeln, die als „Nebenstrategie“ flankierend die Realisierung der strategischen Unternehmensziele unterstützt.

### FAZIT

Festzustellen ist, dass kaum ein anderer Unternehmensbereich derart gravierenden Veränderungsprozessen gegenübersteht wie der Bereich des Personalmanagements. Wie auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) anmerkt, wird durch ein nachhaltiges Personalmanagement die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter angestrebt. Andererseits unterstützt es langfristig die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Betriebswirtschaftlich sind alle Synergismen genutzt. Ein bisher massiv unterschätzter Bereich ist hierbei die unzureichende Befähigung der operativen und strategischen Führungskräfte, die Herausforderungen und Anforderungen im Bereich der Führungs- und Personalarbeit zu managen. Es beginnt bei der frühzeitigen Wahrnehmung bzw. Erhebung von Bedarfen bzw. Handlungsnotwendigkeiten, der Gestaltung von Gesprächssituationen zu dem Thema sowie der Schaffung von Teamkulturen. So lässt sich im Rahmen der unternehmerischen Möglichkeiten eine Balance zwischen Identifikation (Personalbindung) und Leistungsfähigkeit (Personalentwicklung und Zielvereinbarung) sowie Leistungsbereitschaft (Motivation) erzielen.

#### Wolfgang Kormann

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsführer  
Tel. 02 51/8 71 76-325  
wolfgang.kormann@adveris.de

#### Gerrit Jungk

LWL Psychiatrie-Verbund im Kreis Soest  
Leiter Personal und Recht