

Personalarbeit im Gesundheitswesen: Mit Begeisterung besser werden anstatt mit Zwang gut zu sein

Insbesondere auch die Gesundheitsbranche ist geprägt vom Fachkräftemangel. Jetzt müssen Lösungen her, wie gehen wir mit den Millennials um, die Fluktuationsrate muss nachhaltig gesenkt werden, ein integriertes Gesundheitsmanagement gehört rasch umgesetzt, unser Arbeitgebereauftritt muss gestärkt und ebenso soll jetzt in die Personalentwicklung investiert werden. Ganz abgesehen davon sollen endlich die Personalprozesse flächendeckend digitalisiert werden und so nebenbei gilt es auch, noch etwas für die Unternehmenskultur zu tun. Im Zusammenhang mit den vielen Veränderungen ist das Changemanagement ein weiteres Thema.

Die HR-Verantwortlichen stehen vor grossen Herausforderungen und vor allem ist die Erwartungshaltung an sie extrem hoch. Einerseits geht es darum, die Arbeit zwischen Linie und HR richtig zu organisieren, andererseits um Lösungen, die Mitarbeitenden zu halten sowie neue Mitarbeitende zu gewinnen.

In der Regel macht die Personalarbeit den Führungskräften viel Freude. Besonders dann wenn's gut läuft, neue und gute Mitarbeitende rasch gefunden werden und diese ihre Arbeit gut machen und zudem auch noch Zeit für die Personalarbeit zur Verfügung steht. Das, was früher gut und gerne in der Linie gemacht wurde, soll jetzt von den HR-Abteilungen übernommen werden. Mit Recht. Gerade im Gesundheitswesen werden viele HR-Arbeiten in der Linie gemacht und die HR-Abteilungen müssen sich vor allem mit administrativen Aufgaben auseinandersetzen.

Erfreulich ist, dass in den Spitälern in den vergangenen Jahren eine hohe Professionalisierung der Personalarbeit stattgefunden hat. Und doch bleibt in vielen Institutionen noch einiges zu tun, vor allem dann, wenn die Unternehmensgrösse es nicht zulässt, dass innerhalb der eigenen Firma entsprechend viele Ressourcen oder Erfahrung vorhanden sind. Was tun?

Die Gefahr ist potent, dass unter grossem Druck rasch Lösungen her müssen. Also sollen die HR-Verantwortlichen entsprechende Massnahmen umsetzen. Am besten möglichst drei Quick-Wins miteinander – so wird die Personalarbeit auch spürbar. Eine besondere Herausforderung besteht auch darin, dass die HR-Abteilungen nicht über freie Ressourcen verfügen, insbesondere auch nicht, weil gerade auch durch den Fachkräftemangel zu unsorgfältig in der Rekrutierung vorgegangen wird, Mitarbeitende und Vorgesetzte auch an ihrer Leistungsgrenze gehen und damit per se mehr Unterstützungsarbeit durch die HR-Verantwortlichen gefordert wird. Anstatt mit Begeisterung besser zu werden besteht der Druck respektive Zwang, gut zu sein. Keine idealen Voraussetzungen für nachhaltige Lösungen.

Mit Bedacht und gesundem Menschenverstand zielgerichtet voran

Es braucht nicht immer umfassende und tiefgreifende Analysen. Hand aufs Herz, wenn wir ehrlich sind, kennen wir unsere Stärken und Schwächen und wenn es unsere Kultur zulässt, dann können uns unsere Mitarbeitenden dabei unterstützen, uns als Arbeitgeberin realistisch darzustellen. Idealerweise liegen dem Unternehmen auch Rückmeldungen aus Austrittsinterviews oder Mitarbeiterbefragungen vor. Damit verfügt das Unternehmen bereits über eine wichtige Basis und Ausgangslage für die zukünftige Neugestaltung der Personalarbeit.

Um die Personalarbeit nachhaltig weiter zu entwickeln, braucht es von der obersten Führungsebene eine gemeinsame Vorstellung über die Positionierung als Arbeitgeberin. Dabei sind unter anderem folgende Fragen zu beantworten: «Welche Erwartungen haben wir an unsere Führungskräfte und Mitarbeitende, wie gestalten wir die Zusammenarbeit und was ist uns als Arbeitgeberin wichtig?». Ohne diese grundlegende Arbeit laufen wir Gefahr, dass wir teure Massnahmen entwickeln, die im Nichts verpuffen.

Mit Bedacht und zielgerichtet voran bedeutet auch, dass beim Entwickeln eines Massnahmenkataloges auch die richtige Priorisierung und eine realistische Terminierung vorgenommen wird. Oft ist weniger mehr und es gibt viele Möglichkeiten, die ohne viel Geld umgesetzt werden können.

Der Faktor Wertschätzung

Viele Mitarbeitende verlassen ihre Chefin und oder ihren Chef und nicht das Unternehmen. Deshalb ist gerade auch die Haltung sowie die Art und Weise, wie Führungskräfte ihren Mitarbeitenden begegnen, entscheidend über die Verbundenheit und Zugehörigkeit zur Firma. Die Führungsarbeit wird mit Zunahme des Drucks und der Erwartungshaltung der Mitarbeitenden weiter anspruchsvoll und gleichzeitig sind die Führungskräfte auch Kultur-Multiplikatoren für Unterneh-

men. Idealerweise werden deshalb Führungskräfte in die Entwicklung von Massnahmen eingebunden und für ihre anspruchsvolle Aufgabe fit gemacht. Nur Führungskräfte die mit sich im Klaren sind und eine gute Sicherheit in ihrer Rolle haben, können Mitarbeitenden wertschätzend begegnen.

Muster brechen

Erfolgreiche Personalarbeit braucht nicht immer wissenschaftliche Analysen und umfassende Konzepte. Gute Personalarbeit kann sich auch durch pragmatische und bezahlbare Lösungen auszeichnen. Vor allem aber braucht es die Freude an der Zusammenarbeit mit Menschen und ein Stück Mut, alte Muster aufzubrechen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Begeisterung beim Entwickeln von nachhaltigen Lösungen in Ihrer Personalarbeit! ▲

Thomas Mauchle, mauchle@keller-beratung.ch



Thomas Mauchle

Schweiz. NDS Personalmanagement SNP, Coach ISB, Marketingplaner eidg. FA, Werbeassistent eidg. FA

Mit über 25 Jahren Erfahrung als Personalleiter in Grossunternehmen, davon während 16 Jahren als Leiter Personal in der Kantonsspital Aarau AG, besitzt er ein breites Wissen im Personalmanagement.

Thomas Mauchle ergänzt seit Dezember 2018 das Team der Keller Unternehmensberatung AG. Er unterstützt und begleitet Unternehmen im Aufbau und in der Entwicklung von Personalmanagement-Instrumenten. Er vermittelt auf Mandatsbasis Kaderpersonen und Fachexperten. Bei Führungsglücken im HR-Bereich übernimmt Thomas Mauchle als Interim Manager befristet die Führungsverantwortung.

Weitere Informationen:

[keller-beratung.ch/beratung/human-resources-management](https://www.keller-beratung.ch/beratung/human-resources-management)