



# Personalcontrolling am UKE

## Zahlen, bitte!

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf erhebt Kennzahlen für eine kontrollierte, nachhaltig beschäftigtenorientierte Personalpolitik, um die Personalzufriedenheit zu erhöhen und die Personalbindung zu verbessern.

Von Michael van Loo, Sven Oppermann

Ein strategisch ausgerichtetes und operativ bedienendes Personalmanagement ist in Gesundheitseinrichtungen unabdingbar. Insbesondere dem Personalcontrolling kommt eine zentrale Bedeutung zu. Krankenhäuser sollten ihre bislang erhobenen und berichteten Kennzahlen hinterfragen auf ihren Erkenntnisgewinn für das Management und kontrollieren, welche Kennzahlen zu reduzieren oder zu erweitern sind.

Neben jenen Kennzahlen und -verläufen, die sich ausschließlich den wirtschaftlichen Aspekten (Kosten des Human Capitals) widmen, und denen, die der Qualitätssicherung (Stichwort Mindestbesetzungen) dienen, sollten Krankenhäuser Kennzahlen zur Unterstützung von Personalbindung und Personalgewinnung erheben und auswerten. Die daraus resultierenden Ergebnisse

zeigen Handlungsbedarfe auf, deren Wirksamkeit wiederum nach ergriffenen Maßnahmen zu validieren ist.

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) hat im Rahmen des Programms UKE INside drei Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich den Feldern Gesundheit, Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit sowie Führung und Qualifizierung widmen. Neben den zahlreichen unterschiedlichen Betrachtungen der Ist-Situation in der Praxis (unter anderem aus Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen oder Audits) und den daraus resultierenden Anregungen arbeiten diese Gruppen auch analytisch: Sie erhielten dazu ein umfangreiches Tableau an Kennzahlen rund um personalbezogene Größen und Prozesse, um die Zahlen im jeweiligen Zusammenhang zu erörtern und in Bezie-

hung bringen zu können. Für den sich daraus ergebenden Handlungsbedarf entwickeln die Arbeitsgruppen geeignete Maßnahmen. Somit bergen die Zahlen einen wichtigen Informationsgehalt. Nachvollziehbare Annahmen vorausgesetzt, werden wichtige Aussagen gewonnen und gehen in die Unternehmensstrategie ein.

### UKE-Kennzahlen für das Personalcontrolling

So hat zum Beispiel die Analyse *befristeter Arbeitsverhältnisse* zu neuen Grundsätzen in der Befristungspolitik geführt. Auffällig und einhergehend mit Erkenntnissen aus Interviews und Befragungen war unter anderem der Anteil sachgrundloser und kurzzeitiger Befristungen hoch. Die daraufhin erfolgte

Foto: iStock.com/Sam Edwards

Diskussion in der interdisziplinär aufgestellten und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe führte zu verschiedenen Maßnahmen des Gegensteuerns. Deren Auswirkungen werden quartalsweise überprüft (Abbildung 1).

In einem weiteren Beispiel führten Auswertungen zur Kinderzahl der Mitarbeiter, zu Elternzeiten und Auszeiten für Kinderbetreuung zu einer Ausweitung der *Kinderbetreuungs-Angebote* (unter anderem Kindertagesstätte, Ferienbetreuung) sowie einem Projekt zu deren finanzieller Förderung – gezielt nach Beschäftigtengruppen mit besonderen Bedarfen (Abbildung 2).

Für das vielschichtige Thema *Lebensphasen/Demografie* entwickelte eine Arbeitsgruppe eine umfangreiche Matrix, die insbesondere Daten zu Fluktuation, Beschäftigungsdauer, Altersdurchschnitten und besonderen Altersgruppen, Auszeiten und Gesundheitsquoten enthält. Grundgedanke ist die Etablierung eines Frühwarnsystems. Die Zahlen zeigen Missverhältnisse auf und dienen als Indikatoren für vermeintlich ungünstige Entwicklungen. Die Funktionsweise wurde bereits in einigen Bereichen erprobt. Anhand der Daten aus der Matrix hat das Personalcontrolling zu unterschiedlichen Merkmalen Sonderanalysen herausgearbeitet, die bereits wichtige Erkenntnisse gebracht haben, aus denen sich wiederum Unterstützungsangebote vor Ort ableiten ließen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf kennzahlenbasierten Erkenntnissen für die *Personalgewinnung*. Zusätzlich zu den retrospektiv betrachteten Basis-kennzahlen zur Personalplanung (Soll) und zu den Personalbestandsveränderungen (Ist) simuliert das UKE prospektiv vorhandene, bekannte Veränderungen mittels Hochrechnungen, um frühzeitig Bedarfe des Gegensteuerns zu erkennen. So lassen sich bei Berücksichtigung bekannter Personalbestandsverminderungen (zum Beispiel Elternzeit, Berentungen, Kündigungen) in Kombination mit der jeweils anzunehmenden Fluktuationsquote Personalbedarfe im Vorfeld erkennen und Akquiseaktivitäten anstoßen.

Auch für das *Recruiting* sind Wirkung und Erfolg messbar. Diverse Daten zur Bewerberresonanz – bezogen

### Verteilung Befristungsgründe

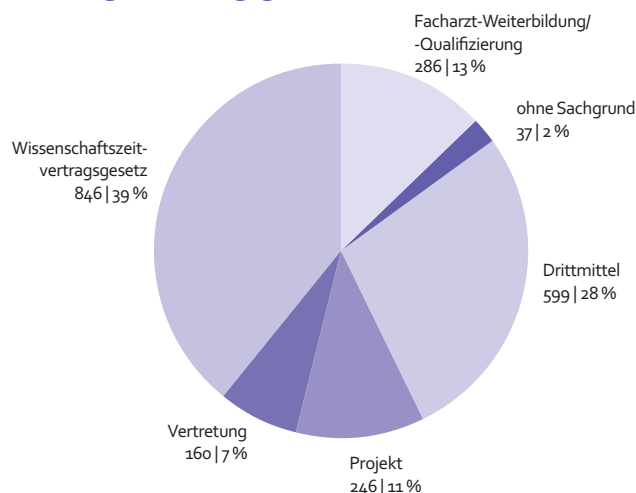


Abb. 1

### Zuschuss und -berechtigung nach Mitarbeiter/-innen nach Laufbahngruppen

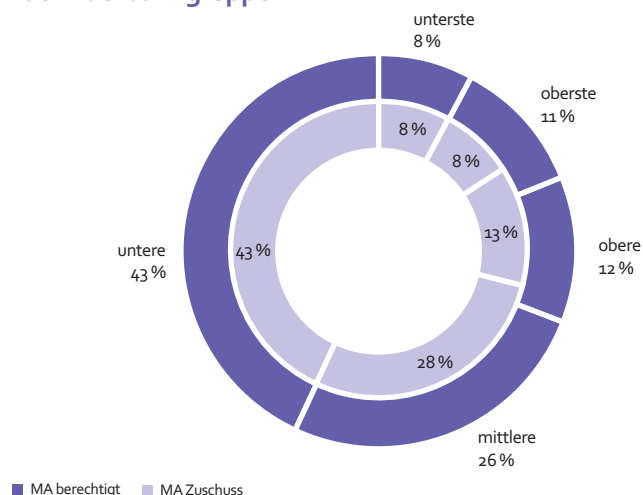


Abb. 2

auf Ausschreibungskanäle (unter anderem Karriereseite, Stellenbörse, Tracking über Klickzahlen, Identifizierung der Traffic-Treiber, regionale Reichweite, Suchpfade), die qualifizierte Zählung von Bewerbungseingängen im eRecruiting, die Dauer von Nachbesetzungen, die Häufigkeit von Mehrfachausschreibungen oder auch die Umfrageergebnisse – sind wertvolle Informationen, um Aktivitäten, Prozesse und Maßnahmen zu bewerten und die Marktsituation zu beurteilen. Auf die Entwicklung des Arbeitsmarkts, die eigene Positionierung am Markt und die daraus abgeleiteten relevanten Erwartungen

hinsichtlich der eigenen Bedarfe ist ein übergeordneter Blick zu werfen. Ausbildungsquoten und Veränderungen in der Berufsorientierung, Verteilungen nach Bundesländern und Regionen, demografische Entwicklung – diese Parameter sind ebenfalls in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen.

### Reporting zeigt Anpassungsbedarfe auf

Mit Auswertung der Daten lassen sich Anforderungen zu den jeweiligen personalpolitischen Teilgebieten formulieren. Kontinuierliches Reporting der Ent-

## i

**Personalkennzahlensysteme ohne strategischen Mehrwert**

Neben den durch normative Verpflichtungen (unter anderem Statistikerfordernisse, Qualitätsberichte) bereitzustellenden Personaldaten und -kennzahlen existiert in vielen Krankenhäusern häufig ein Portfolio „hausgemachter“ und mehr oder weniger regelmäßig berichteter Kennzahlen:

- Mitarbeiterstruktur: Personalbestand, Ausbildungen und Qualifikationen, Ausbildungsquote, Alter, Geschlechtermix, Führungsspanne, Schwerbehindertenquote,
- Personalbewegung: Fluktuationsquote, Beschäftigungsdauer, Besetzungsquote, Vakanzen,
- Arbeitszeit: Vollzeitäquivalente, Überstundenvolumen, Teilzeitquote, Beschäftigungsumfang, Gesundheitsquote,
- Personalabrechnung: Personalrelevante Kosten, Arbeitgeberanteile, Entgeltstruktur,
- Daten zu sonstigen Tätigkeitsfeldern der Personalarbeit: Personalbeschaffungskosten/-dauer, Fort- und Weiterbildungen.

Sie stellen als vermeintliche Basis-Personalkennzahlen ein Reporting-Mindestmaß eines Personalcontrollings dar – allerdings kaum standardisiert und damit wenig vergleichbar. Auch sind die verfügbaren Datenquellen beziehungsweise die erfassten Daten divergent. Ein entscheidender Komplexitätsfaktor des Personalcontrollings ist die besondere Art der Verfügbarkeit der personalbezogenen Informationen. Die Datenverarbeitungssysteme der Personalwirtschaft zeichnen sich durch umfängliche Stammdatensätze mit einer hohen Merkmalsvielfalt aus. Diese orientieren sich vielmehr an den administrativen Aufgaben der Personalwirtschaft (unter anderem Entgeltabrechnung, Bescheinigungen, gesetzliche Auskunftspflichten) als an den Erfordernissen ihrer Verwertbarkeit zu aussagefähigen Kennzahlen. Die fehlende Einheitlichkeit von hergeleiteten Merkmalen und Definitionen zur Ermittlung vergleichbarer Personalkennzahlen erschwert den Abgleich eigener Ergebnisse mit anderen Marktteilnehmern deutlich. Da auch die jeweilige Auswertungssystematik durchaus unterschiedlich ist, können sowohl Abweichungen als auch Übereinstimmungen zu falschen Schlussfolgerungen führen. Zu kritisieren ist insbesondere, dass die Kennzahlen ausschließlich retrospektiv – ohne wirklichen Nutzen – sind und ohne Ableitungen für künftiges Handeln nach einem kurzen Blick auf dem Datenfriedhof abgelegt werden.

Selbst Einrichtungen, die ihre Kennzahlen zu sogenannten Leistungskennzahlen (*Key Performance Indicator, KPI*) erweitert haben, lassen diese selten in die personalpolitische Strategiefindung einfließen. Beispielhaft in Kombination mit Personalgruppen sind anzutreffen: Case Mix zu Vollkräften (VK) nach Berufsgruppen oder VK zu Umsatz, Fall- und Patientenzahlen. Die Zahlen werden allerdings allzu häufig ausschließlich für einen Wettbewerb zwischen Abteilungen um die Produktivität verwendet.

wicklung überprüft die Wirkungen der Maßnahmen und ermittelt mögliche Anpassungsbedarfe. Somit entsteht ein Regelkreis der fortwährenden Analyse und Justierung im Rahmen der Strategieentwicklung und Personalarbeit.

Allgemeingültige Handlungsempfehlungen lassen sich daraus nicht ableiten. Die Entwicklung und Auswer-

tung der Kennzahlen ist abhängig von den individuellen und besonderen Gegebenheiten des jeweiligen Hauses. Ein standardisiertes Personalcontrolling für das Krankenhaus gibt es nicht. Allgemein zu berücksichtigen in Auswertungsmodellen und im Reporting sind zum Beispiel die besondere Personalstruktur eines Krankenhauses (unter an-

derem Berufsgruppen, Ausbildungsstände, Altersstruktur, Geschlechteranteile in den Berufsgruppen) und der besonders hohe Dienstleistungsanteil.

Die angeführten Kennzahlen ergeben sich aus den vermeintlich am einfachsten zu ermittelnden Daten. Qualitative Kennzahlen, etwa zu Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuationsgründen, Bewertung von Auswahlverfahren, sind kaum verfügbar beziehungsweise werden nur projektbezogen oder unregelmäßig erhoben und hinsichtlich einer möglichen, erweiterten Aussagekraft nicht mit vorhandenen Kennzahlen ins Verhältnis gesetzt. Darüber hinaus sind diese Daten durch ihre Datenheterogenität meist nur schwer in bestehende Quellsysteme einzubinden.

Die aufgezeigten Praxisansätze bilden nur einen Ausschnitt der Möglichkeiten ab, um Personalpolitik zu forcieren. Aber wenn sich weiche Faktoren der Personalpolitik schon schwer messen lassen, dann sollten Personalcontroller zumindest Zahlen erheben und in Zusammenhang bringen, die eine beschäftigtenorientierte Personalpolitik unterstützen helfen.

**Michael van Loo**

Leiter des Geschäftsbereichs Personal und Stellvertretender Personalvorstand

**Sven Oppermann**

Personalcontrolling & Organisation  
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

Martinstraße 52  
20246 Hamburg



**Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus.  
Employer Branding –  
Personalgewinnung –  
Mitarbeiterbindung**

Joachim Prölß (Hrsg.), Michael van Loo (Hrsg.), MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, 2017, 353 Seiten, 69,95 Euro, ISBN 978-3-95466-307-1