



Der Patient HR – Kliniken im Spagat zwischen moderner Personalarbeit und Kostendruck

Welchen Beitrag HR zu den aktuellen Herausforderungen deutscher Kliniken leisten kann

Herausforderung und Chance

Der Spagat zwischen moderner Personalarbeit und Kostendruck ist eine große Herausforderung für Personal in vielen deutschen Kliniken – denn als Teil des nicht-medizinischen Bereiches sollen sie ohne zusätzliche Kosten anspruchsvolles Talent Management leisten und zugleich effiziente Services anbieten. Von der HR-Funktion werden die Höchstleistungen eines Spitzensportlers erwartet.

Aber: Diese Herausforderung bietet auch Chancen für den Personalbereich.

Die Chance, sich neu zu erfinden – als effizienter Servicedienstleister, aber auch als wichtiger Partner der Klinikleitung bei der Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges. Die Chance, innerhalb neuer (Verbund-)Strukturen Größenvorteile zu nutzen, moderne IT-Systeme und Servicekonzepte einzuführen und dabei auch von Unternehmen anderer Branchen zu lernen.

Doch was tun? Wo beginnen, worauf fokussieren und wie vorgehen?

Diese Fragen diskutieren wir im folgenden Beitrag, geben einen Überblick über die wichtigsten Aspekte und zeigen ein mögliches Vorgehen anhand eines konkreten Projektbeispiels auf. ➔

Neue Aufgaben überall

Eine solide Personaladministration und eine zuverlässige Entgeltabrechnung sind nach wie vor wichtig, aber nicht mehr ausreichend. Denn die deutschen Kliniken stehen im Kreuzfeuer verschiedener Einflüsse, die von HR den verstärkten Einsatz moderner Personalinstrumente verlangen. Die notwendigen neuen Kompetenzen und personellen Kapazitäten müssen aber vielfach neu aufgebaut oder deutlich weiterentwickelt werden. Viele Personaler haben diese Trends erkannt – und fragen sich, wie sie die Aufgaben bewältigen sollen, die dadurch auf sie zukommen.

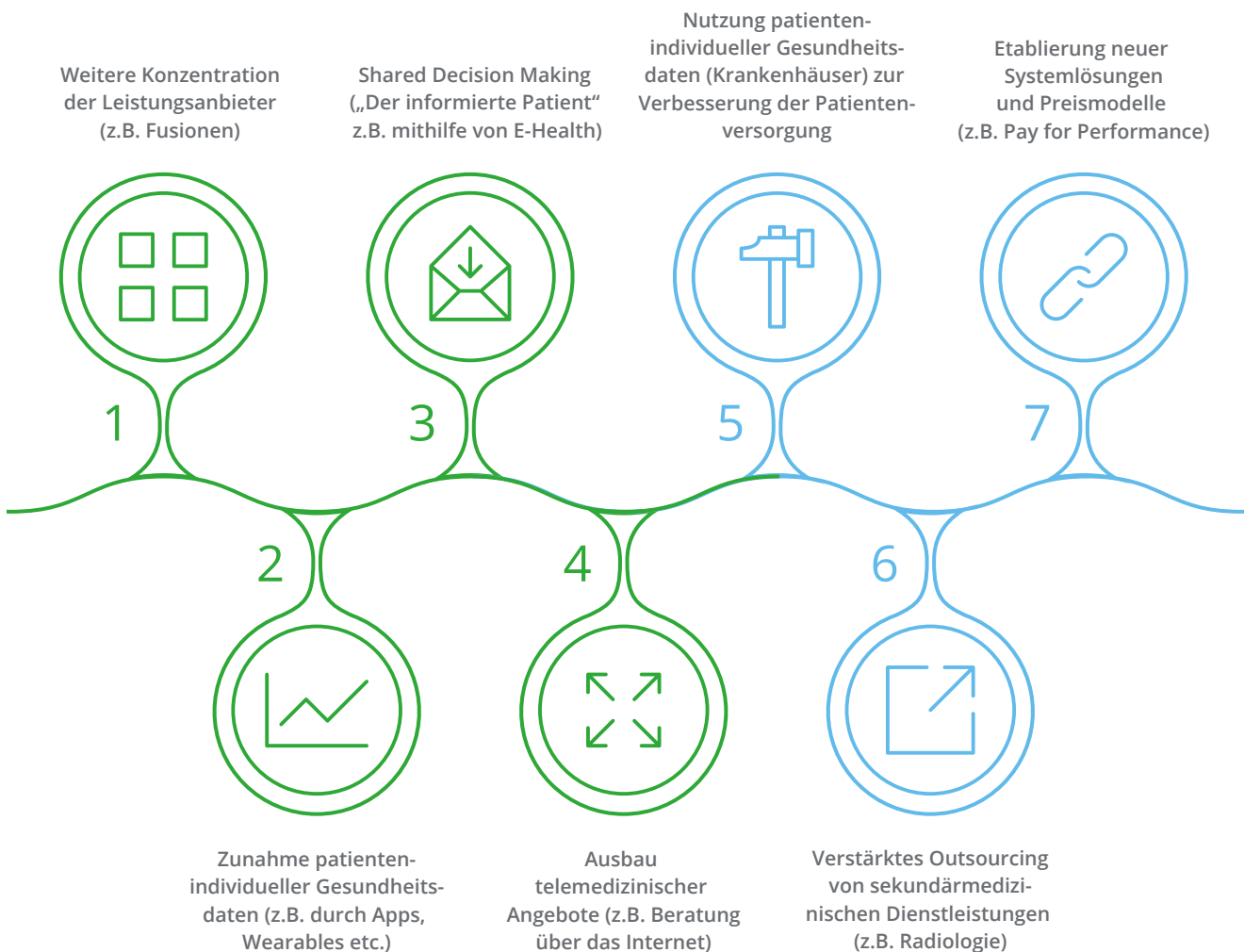
Wettbewerb um Fachkräfte

Kein Geheimnis: Gute Fachkräfte sind knapp, der Fachkräftemangel ist in aller Munde, und qualifiziertes Krankenhauspersonal zu gewinnen, wird aktuell als eine der Top-Herausforderungen von Klinik-Managern gesehen.

Doch die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern verlangt den Aufbau einer glaubwürdigen Arbeitgebermarke, Talent Pools und aktives Recruiting an Hochschulen und in den sozialen Netzwerken. In zunehmend wettbewerbsintensiven Arbeitsmärkten müssen sich die Kliniken an den besten

Unternehmen anderer Branchen orientieren – doch viele Personalbereiche in den Kliniken stehen hier noch am Anfang.

Abb. 1 – Die Top-Herausforderungen für deutsche Kliniken gemäß einer Umfrage unter Klinik-Managern



Führen anspruchsvoller Mitarbeiter

Auch die Bindung von guten Mitarbeitern ist erfolgskritisch – hohe Krankenstände und Fluktuation führen zum klassischen „Brain Drain“, zum Verlust kritischer Kompetenzen, sowie zu hohem Planungs- und Nachbesetzungsaufwand. Die Ursache ist oft mangelhafte Personalführung.

Geeignete Programme für aktuelle und künftige Führungskräfte rund um Potenzialerschätzung, Nachfolgeplanung, Führungsgrundsätze und Entwicklungsmaßnahmen sind wichtige Aufgaben für die Personalarbeit – sowohl im medizinischen wie auch im nicht-medizinischen Bereich.

Vielfach sind die bestehenden Aktivitäten einseitig auf monetäre Anreize ausgelegt, zu wenig vernetzt oder unzureichend aufeinander abgestimmt. Zudem werden nicht immer auch die Möglichkeiten moderner Konzernstrukturen voll genutzt, um geeignete Programme für die Gesamtorganisation zu entwickeln und einzuführen. Unter dem Strich also noch viel Arbeit für die Personalabteilung in deutschen Kliniken.

Digitalisierung – auch am Arbeitsplatz?

Der Megatrend Digitalisierung ist allgegenwärtig und in vielen privaten Bereichen – ob Einkauf oder Reisebuchung, ob politisches Statement oder soziale Kontakte – zu einem selbstverständlichen Teil unseres Lebens geworden. Und er macht auch vor den Arbeitsplätzen der Kliniken nicht halt. Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft – nicht alle Personalabteilungen fühlen sich in diesem Themenfeld zu Hause. Telemedizinische Dienstleistungen, die elektronische Fallakte und eHealth-Anwendungen sind auf dem Vormarsch und ermöglichen eine umfassende Nutzung patientenindividueller Gesundheitsdaten – und damit digitale Dienstleistungen ebenso wie die Verschlankeung von administrativen Prozessen rund um das Patientenmanagement.

Wo die Möglichkeiten der Digitalisierung nicht konsequent genutzt werden, bedeutet das für die Mitarbeiter meist mehr Zeitaufwand für „Papierkram“ – kostbare Zeit, die nicht für die Arbeit am Patienten zur Verfügung steht. Unzufriedenheit entsteht, wenn einer digitalen, privaten Lebenswelt der Arbeitsplatz mit den analogen Mühen immer umfassenderer Berichts- und Dokumentationspflichten gegenübersteht. Besonders für die Generation der Digital Natives ist dies ein bedeutsamer Faktor der Personalbindung.

Und wo Digitalisierung genutzt wird, ist sie ein wichtiges Thema für Mitarbeiterqualifizierung. Die Mitarbeiter müssen lernen, die Möglichkeiten im administrativen Bereich sowie für digitale Dienstleistungen zu nutzen. Ohne „Technology Adoption“ verpuffen die Vorteile und die alten Schattenprozesse bleiben.

Gesundheitsbewusstsein und informierte Patienten

Bio-Supermärkte sprießen aus dem Boden, Menschen laufen mit Fitness-Trackern durch die Stadt und in ersten Unternehmen wird der „Wellness & Wellbeing Officer“ eingeführt – das Gesundheitsbewusstsein steigt und damit auch der Qualitätsanspruch der „informierten“ Patienten.

Ein weiterer Trend, auf den HR die richtigen Antworten geben muss. Indem den Klinik-Mitarbeitern geholfen wird, sich darauf vorzubereiten und Patienten ganzheitlicher zu beraten. Die Inhalte bestehender Qualifikationsprogramme müssen angepasst und neue, digitale Lernformen etabliert werden. Das heißt auch, den Zugang zu den Quellen zu öffnen, aus denen der „informierte“ Patient sein (Halb-)Wissen bezieht.

Anhaltender Kostendruck

Die demografische Entwicklung einer alternden Gesellschaft führt zu immer höherem Versorgungs- und Pflegebedarf und damit zu langfristig steigenden Kosten – Kostenbegrenzung und Sicherung der Finanzierbarkeit werden auf absehbare Zeit auf der politischen Agenda bleiben. Investitionsfördermittel werden gekürzt und den steigenden Fallzahlen stehen überproportionale Kostensteigerungen gegenüber.

Um diesen Spagat zu meistern, müssen Kliniken also weiter alle Sparpotenziale ausschöpfen und zugleich dem zusätzlichen Bedarf durch die Flüchtlingszuwanderung und strukturelle Mindestvorgaben gerecht werden. Krankenhausmanager sehen den Kostendruck als die größte aktuelle Herausforderung im deutschen Gesundheitsbereich. Keine guten Voraussetzungen für HR, in moderne Personalinstrumente zu investieren und die dafür notwendigen personellen Voraussetzungen zu schaffen.

Zusammenschlüsse und Kooperationen

Eine zunehmende Anzahl von Klinikzusammenschlüssen ist zu beobachten – Tendenz weiter steigend. Damit sollen Synergien durch Größenvorteile und Spezialisierung realisiert werden. Ein möglichst breites Behandlungsspektrum weicht zunehmend spezialisierten Zentren für bestimmte medizinische Bereiche.

Konzernstrukturen bieten auch dem HR-Bereich Möglichkeiten, Größenvorteile zu nutzen und IT-Systeme, Organisation und Services konzernweit zu bündeln.

Auslagerung und Gründung von Servicegesellschaften

Ein weiterer zu beobachtender Trend ist die Konzentration auf kernmedizinische Angebote, etwa durch eine Auslagerung sekundärmedizinischer Dienstleistungen (z.B. Radiologie, Labor) und vor allem der nicht-medizinischen Bereiche. Servicebereiche wie z.B. Catering oder Reinigung, aber auch Verwaltungsbereiche wie die IT- oder Personalabteilung werden zunehmend auf den Prüfstand gestellt.

Eine Vergabe solcher Services an einen geeigneten Dienstleister oder die Auslagerung in eine Servicegesellschaft sind Optionen, die auch für personalwirtschaftliche Dienstleistungen interessant sein können, um standardisierte Services effizienter anbieten zu können und Raum zu schaffen für neue Aufgaben strategischer Personalarbeit.

Abb. 2 – Trends im HR-Bereich 2017 (branchenübergreifend)

• Organisation der Zukunft

Entwicklung flexibler Ökosysteme und vernetzter Strukturen

• Führung im Umbruch

Unternehmen benötigen wandelbare, vielseitige sowie junge Führungskräfte und -konzepte

• Karriere und Lernen

Förderung von lebenslangen Lernen und dynamischen Karrieremodellen

• Talent Acquisition

Digitales Recruiting als Erfolgsfaktor

• Digital HR

Der digitale Arbeitsplatz als Modell der Zukunft

• Performance-Management

Schnelle, direkte und durch Kennzahlen getriebene Leistungsbeurteilung

• Employee Experience

Rundum umsort, der Mitarbeiter im Fokus der HR Arbeit

• People Analytics

Management-Aufgabe und keine technische Disziplin

• Diversity

Vielfalt und Inklusion als Gewinn für die gesamte Organisation verstehen

• Workforce 4.0

Freelancer, Kurzarbeiter und kognitive Technologien als erweiterte Arbeitskraft nutzen

Quelle: Deloitte HR Trendstudie 2017

Diesen vielschichtigen Herausforderungen zu begegnen, erhöht den Handlungsdruck massiv für viele Personaler in deutschen Kliniken – doch wie nun den Spagat zwischen moderner Personalarbeit und Kostendruck schaffen? Wo beginnen, worauf fokussieren und wie vorgehen?

Zukunftsfähige Aufstellung von HR – ganzheitliche Herangehensweise als Schlüssel zum Erfolg

Den Spagat erfolgreich zu meistern, erfordert eine Herangehensweise, die bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen und bei der Suche nach Ansätzen für eine effiziente und moderne Personalarbeit ganzheitlich vorgeht und zunächst alle denkbaren Stellschrauben zur Optimierung im HR-Bereich in die Betrachtung einfließen lässt. Dies entlang der Dimensionen eines HR-Dienstleistungsmodells (s. Abb. 3) zu tun, hat sich als sinnvoller und zielgerichteter Ansatz erwiesen.

Die Bedeutung der verschiedenen Dimensionen bei der zukunftsfähigen Ausrichtung des Personalbereichs und deren Hebelwirkung sind durchaus unterschiedlich.



Strategie

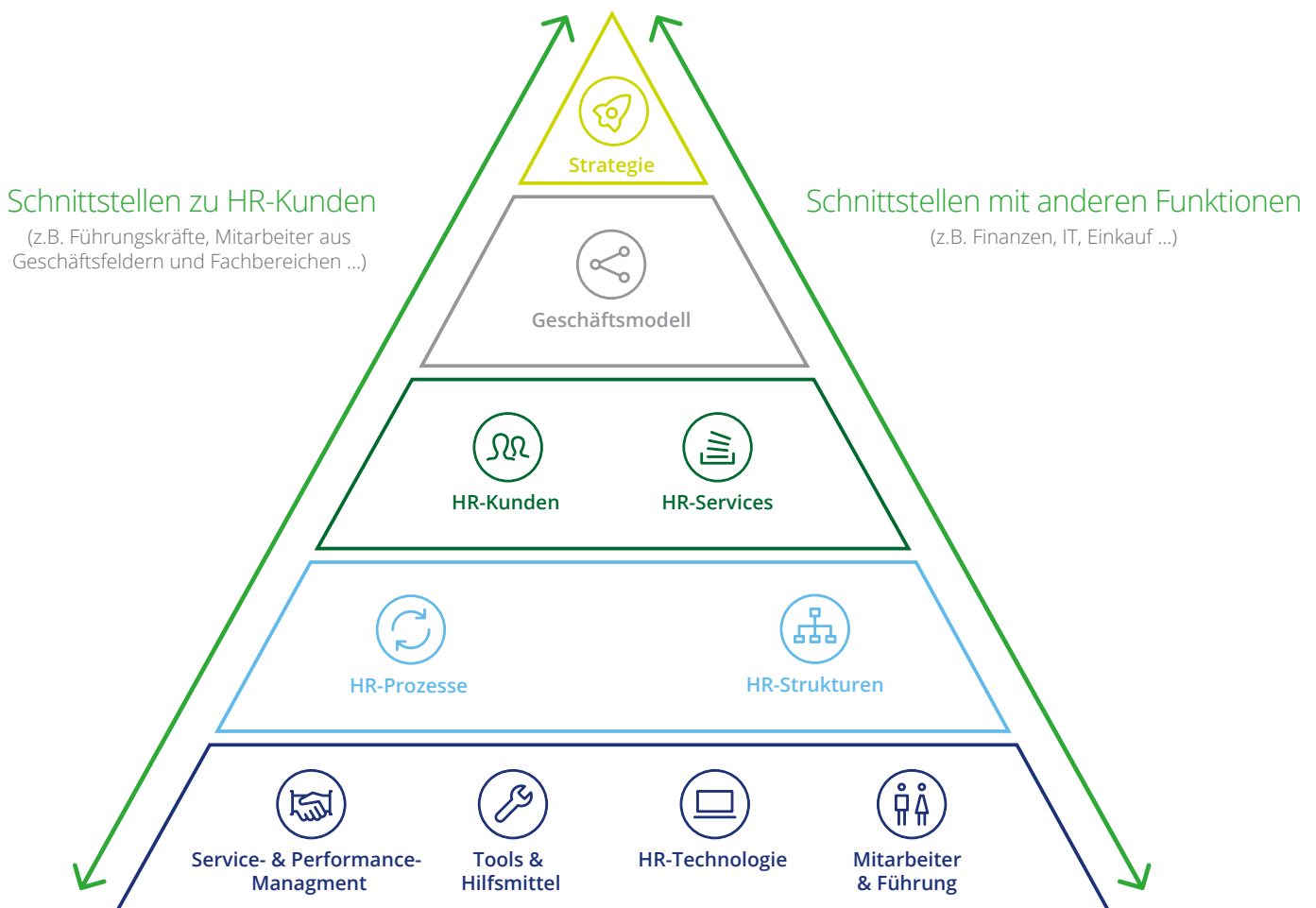
Die HR-Strategie bildet den strategischen Handlungs- und Orientierungsrahmen für die künftige Ausrichtung der HR-Aktivitäten des Unternehmens. Es gilt, die aktuellen Herausforderungen zu erkennen und die geschäftsstrategischen Ziele der Klinik zu verstehen und umzusetzen. In der HR-Strategie sind diese als strategische Leitplanken und Schwerpunktthemen aufzugreifen und durch Maßnahmen zu konkretisieren. HR muss einen sichtbaren Beitrag bei der Unterstützung der Geschäftsstrategie und der vielschichtigen Herausforderungen – gerade im Bereich der Personalgewinnung und -bindung wie auch der effizienten Serviceerbringung – leisten.



Geschäftsmodell

Eng gekoppelt mit der Diskussion um die strategischen Prioritäten von HR ist die Frage zur künftigen Rolle von HR innerhalb des Unternehmens. Eine durch die aktuellen Herausforderungen notwendige stärkere Verlagerung hin zu mehr wertschöpfenden, strategisch ausgerichteten HR-Aktivitäten (z.B. Personalgewinnung, Mitarbeiterbindung und -entwicklung) bei gleichzeitigem Kostendruck macht eine Anpassung des Geschäftsmodells und der damit korrespondierenden HR-Rollen sowie Aufgabenschwerpunkte notwendig. Dies schließt auch ein Umdenken im Hinblick auf die künftige HR Sourcing-Strategie (Inhouse versus Outsourcing) ein, um die Effektivität der HR-Funktion signifikant und nachhaltig zu erhöhen.

Abb. 3 – Ganzheitliche Betrachtung der HR-Funktion





HR-Kunden

Die Kunden von HR – Klinikmitarbeiter und Fachbereiche – mit ihren spezifischen, stetig wachsenden Bedürfnissen lassen die Bedeutung kundenzentrierter Serviceangebote steigen und zwingt auch HR, aktuelle Leistungen, dahinterliegende Prozesse und Systeme sowie eigene Kompetenzen noch stärker zu hinterfragen. Hierbei wurde aber erkannt, dass im Sinne der Kundenzufriedenheit und unter Effizienzgesichtspunkten nicht jedem individuellen Wunsch nachgegangen werden kann, da damit Standardisierung untergraben wird. Vielmehr ist es wichtig, die aktuellen Kundenkontaktpunkte relevanter Kernprozesse und die damit einhergehende Kundenzufriedenheit zu analysieren, um Rückschlüsse für etwaige Anpassungsbedarfe im Hinblick auf eine motivierende Mitarbeitererfahrung zu erlangen. Kundensegmentierung und Priorisierung von Bedürfnissen helfen, die HR-Services passgenau auf spezifische Gruppen hin auszurichten und eine positive Kundenerfahrung zu generieren.



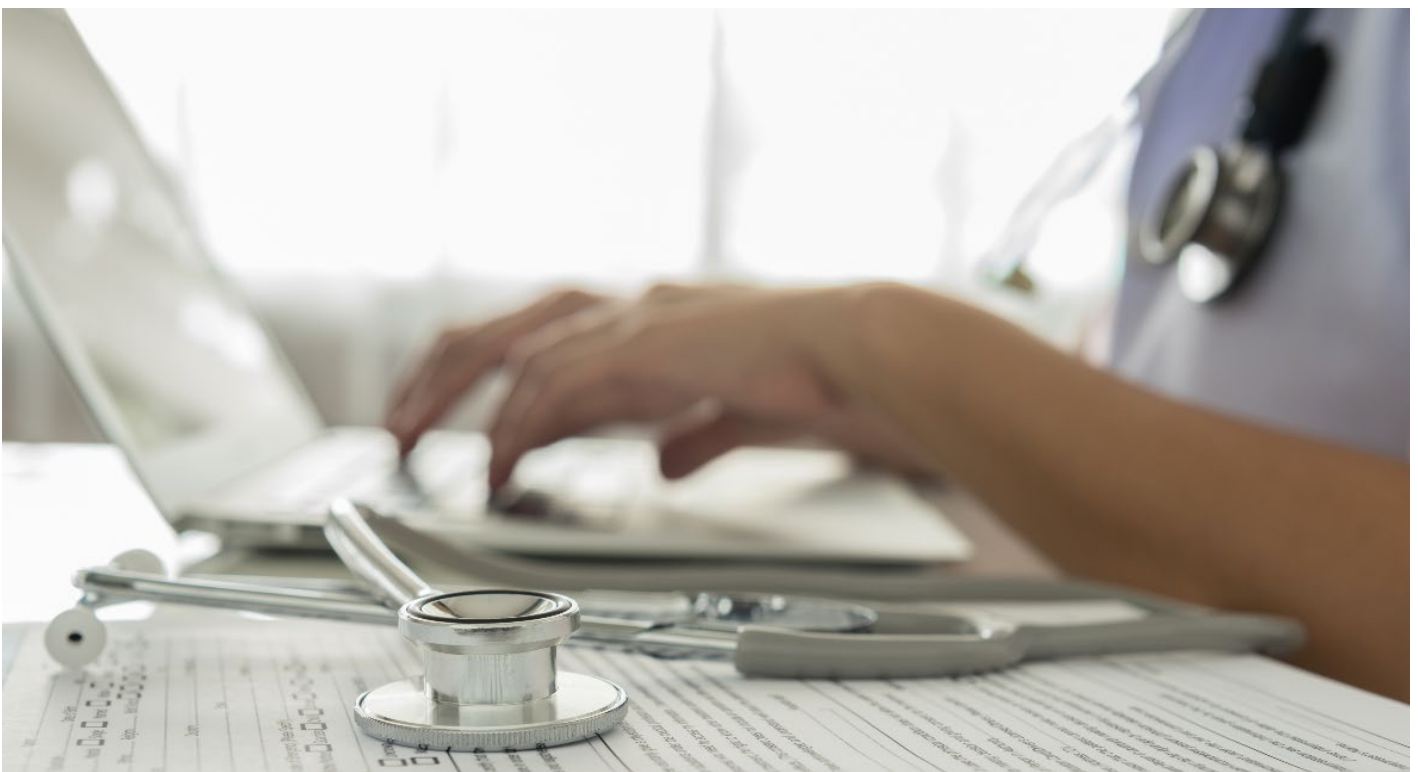
HR-Services

Die Bedeutung mitarbeiterzentrierter HR-Services nimmt stetig zu. Wichtig hierbei ist es insbesondere bei bekannten begrenzten personellen Kapazitäten, das richtige Gleichgewicht zwischen administrativ notwendigen und strategisch wichtigen HR-Services zu gewährleisten und in einem HR-Servicekatalog verbindlich zu verankern. Zusätzlich sollten Kliniken auf einen hohen Grad an Standardisierung und Automatisierung bei der Erbringung ihrer Services achten, um eine effiziente Leistungserbringung sicherzustellen. Benchmark-Vergleiche – sprich über den Tellerrand zu schauen und von den Erfahrungen anderer Unternehmen der gleichen oder anderer Branchen im Hinblick auf eine zukunftsfähige Serviceausrichtung zu lernen – können hierbei unterstützen.



HR-Prozesse

In Konsequenz der vielen Klinikzusammenschlüsse sehen sich Kliniken aktuell häufig mit heterogenen und ineffizienten Prozesslandschaften konfrontiert. Dies schließt den HR-Bereich mit ein, bietet jedoch auch die Möglichkeit zur Harmonisierung und Bündelung von Prozessen. Grundlage hierfür sollte ein HR-Prozessmodell sein, das die einheitliche Definition und inhaltliche Abgrenzung der HR-Prozesse sowie deren Nomenklatur beinhaltet. Die Harmonisierung sollte die Angleichung betrieblicher Vereinbarungen und Regelungen mit einschließen, um auch aus Compliance-Sicht für die Zukunft gerüstet zu sein.





HR-Strukturen

Im Kontext der HR-Strukturen ist insbesondere die Frage „Wer macht was bei HR?“ relevant. Um effektives Arbeiten im Tagesgeschäft zu gewährleisten, Redundanzen zu vermeiden und nach außen transparente Ansprechbarkeiten zu ermöglichen, kommt der Definition und der klaren strukturellen Abgrenzung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb von HR und zu externen Dienstleistern (Activity Split) eine hohe Bedeutung zu. Zur Schaffung effektiver Arbeitsstrukturen ist auch die Betrachtung der organisatorischen Aufstellung von HR im Sinne von zentralen vs. regionalen/lokalen Teamstrukturen maßgeblich. Die Bündelung von administrativ geprägten Aufgaben und Ressourcen in zentralen Teams oder Servicegesellschaften entlastet internes HR-Personal und schafft Freiraum für strategisch wichtige HR-Aufgaben.



Service- & Performance-Management

Ein effizientes Service- & Performance-Management ist für die Erbringung qualitativ hochwertiger HR-Dienstleistungen unabdingbar. Dies erfordert die Schaffung von zentralen Servicemanagement- und Governance-Strukturen und die Durchsetzung unternehmenseinheitlicher Standards zur Sicherstellung hoher Prozess- und Servicequalität, Compliance sowie Kundenzufriedenheit. Aussagekräftige Performance-Kennzahlen schaffen Transparenz und die Möglichkeit für gegensteuernde Maßnahmen im Bedarfsfall.



HR-Technologie

Im Bereich HR-Technologie sehen zukunfts-fähige Lösungen eine starke Integration der Systeme und die Ausweitung der Nutzung digitaler Technologien vor. HR-Lösungen mit der Möglichkeit der End-to-End-Prozessunterstützung stehen hierbei ebenso im Fokus wie moderne digitale und mobile Techniken. Personaler müssen sich gerade bei Letzterem die Frage stellen, wie sie diese zweckmäßig und kostenbewusst in die bestehende Systemlandschaft integrieren, um moderne Personalarbeit mit hoher User Experience leisten zu können.



Tools & Hilfsmittel

Zur Unterstützung der HR-Dienstleistungserbringung kommen häufig weitere Tools & Hilfsmittel zur Anwendung. Hierbei gilt es darauf zu achten, Lösungen zu nutzen, die integriert mit bestehenden bzw. neuen Technologien den Automatisierungsgrad der HR-Prozesse erhöhen, zur Steigerung der Servicequalität beitragen sowie die Kundenerfahrung positiv beeinflussen. Digitale Lösungen wie Mitarbeiter-Apps für das Smartphone können hier denkbare Tools sein.



Mitarbeiter & Führung

Das Thema Mitarbeiter & Führung richtet den Blick nach innen auf das HR-Team und das optimale Zusammenspiel untereinander. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an HR insgesamt ein nicht unwichtiger Faktor zum Erfolg. Hohe Verantwortung liegt hierbei bei der Personalleitung. Kritische Skills und Ressourcen zu erkennen, eine gleichmäßige Arbeitsbelastung im Team zu gewährleisten, klare Führungsprinzipien zu leben, aber auch Anreize für eine hohe Arbeitsmotivation zu schaffen, sind hier nur einige der vielen Herausforderungen, denen sich der Personalleiter in diesem Bereich ausgesetzt sieht. All diese Aspekte sind zu berücksichtigen, wenn es darum geht, eine positive Mitarbeitererfahrung und Zufriedenheit auch für die HR-Mitarbeiter sicherzustellen.

Doch wie nun konkret vorgehen? Wo stehe ich mit meinem Personalbereich?

Und wo will ich hin? Was ist ein gangbarer Weg zur Bewältigung meiner Probleme? Diese Fragen hat sich auch einer der größten Klinikverbunde Deutschlands gestellt.

Nachfolgend möchten wir vorstellen, wie Deloitte diesen Klinikverbund bei der organisatorischen Neuausrichtung seines Personalbereichs unterstützt hat.

Großer deutscher Klinikverbund stellt sich den Herausforderungen durch neue Ausrichtung des HR-Bereichs

Der Kunde ist mit ca. 14.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von über 1,3 Mrd. Euro einer der größten Klinikverbunde Deutschlands. Da er seit 2016 in einem Unternehmen mit Holdingstrukturen zusammengeschlossen ist, steht er aktuell vor der Herausforderung, im Rahmen der weiteren Konzernausgestaltung den Personalbereich organisatorisch neu aufzustellen. In einem ersten konzernübergreifenden strategischen HR-Projekt steht die Entgeltabrechnung mit ihren heterogenen Prozessen und Strukturen sowie ihrer komplexen System- und Schnittstellenlandschaft auf dem Prüfstand.

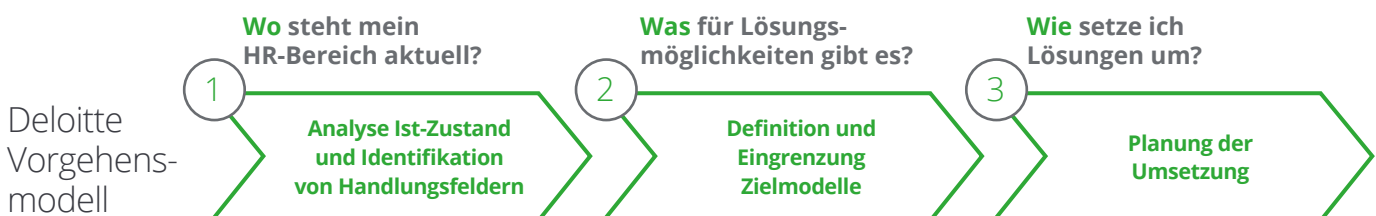
Die Entgeltabrechnung wird heute dezentral deutschlandweit an neun Standorten intern bzw. unter Beteiligung externer Dienstleister (Payroll- und/oder Systemprovider) erbracht. Der Umfang an Abrechnungsfällen nimmt stetig zu. Zusätzliche Ressourcen stehen nicht zur Verfügung und sind mittelfristig nicht geplant.

Mit der Neuorganisation der Entgeltabrechnung strebt der Klinikverbund eine langfristige moderne Lösung mit verbesserter Servicequalität, erhöhter Kundenzufriedenheit sowie stärkerer Verlegung des Aufgabenschwerpunktes weg von transaktionalen hin zu qualitativen, strategischen Personalthemen an.

In einem ersten Schritt wurden denkbare Zielmodelle für die Entgeltabrechnung intern skizziert und vordiskutiert. Doch für die Bewertung der Modelloptionen war auch ein Marktvergleich (Benchmarking) notwendig. Hierfür wurde auf die externe und neutrale Expertise von Deloitte zurückgegriffen und die Erstellung eines Gutachtens zur Bewertung von Modellen der Entgeltabrechnung beauftragt.

Als Projektansatz wurde ein dreistufiges Vorgehensmodell gewählt (s. Abb. 4) und an die spezifische Kundensituation angepasst, welches sich in der Vergangenheit bei anderen deutschen Unternehmen mit ähnlichen Herausforderungen im HR-Bereich bewährt hat. Das Vorgehen greift die relevanten Kernfragen in strukturierter Form auf, berücksichtigt wesentliche inhaltliche Aspekte und unterstützt bei der zielgerichteten Lösungsfindung.

Abb. 4 - Dreistufiges Projektvorgehensmodell



**Wo steht mein
HR Bereich aktuell?**

1

Analyse Ist-Zustand

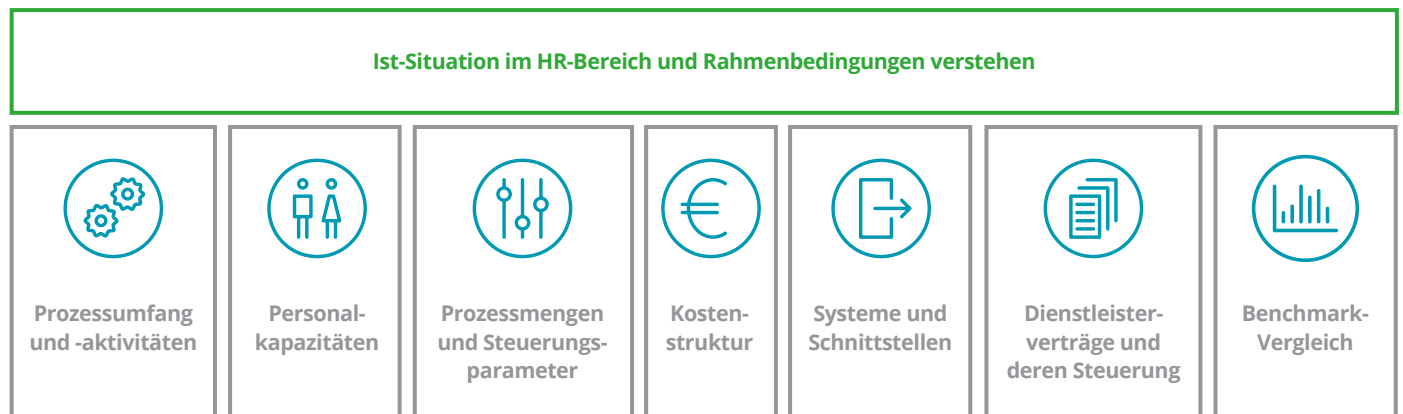
Komplexe und heterogene Ausgangslagen erfordern erfahrungsgemäß ein systematisches Analyseverfahren. Verschiedene Aspekte (s. Abb. 5) wurden berücksichtigt, um ein detailliertes Bild der aktuellen Probleme und Ursachen zu erlangen und konkrete Anforderungen an eine zukünftige konzernweite Lösung für die Entgeltabrechnung ableiten zu können. Maßgeblich war es dabei auch, gemeinsam mit dem Kunden zu verstehen, worin der konkrete Veränderungsbedarf besteht und welche Prinzipien bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten anzusetzen sind.

Im Ergebnis der Analyse wurde festgestellt, dass die aktuellen Probleme vielschichtig sind. Heterogene und ineffiziente lokale Aufgabenteilungen der HR-Teams, hervorgerufen durch dezentral gewachsene Strukturen und fehlendes einheitli-

ches Prozessverständnis, wurden diagnostiziert. Zentrale Steuerung der externen Dienstleister sowie konsequentes Nachhalten von Servicevereinbarungen fehlen und sind ursächlich für die teilweise mangelnde Servicequalität. Zudem schränkt der Einsatz von verschiedenen Abrechnungs- und Zeitwirtschaftssystemen ein konzernweites Reporting und Controlling und damit die konsequente Nutzung von Mitarbeiterinformationen zur weiteren Optimierung des Serviceangebotes der HR-Funktion ein.

Dies sind Problemfelder, die wir, unterschiedlich stark ausgeprägt, aktuell bei vielen Klinikverbunden vorfinden. Zudem sind viele der Personalkapazitäten vorrangig in administrativen HR-Tätigkeiten gebunden und Aufgaben wie Personalbeschaffung und -entwicklung kommen deutlich zu kurz.

Abb. 5 - Relevante Kerninhalte zur umfassenden Erhebung des Ist-Zustandes



Was für Lösungsmöglichkeiten gibt es?

2

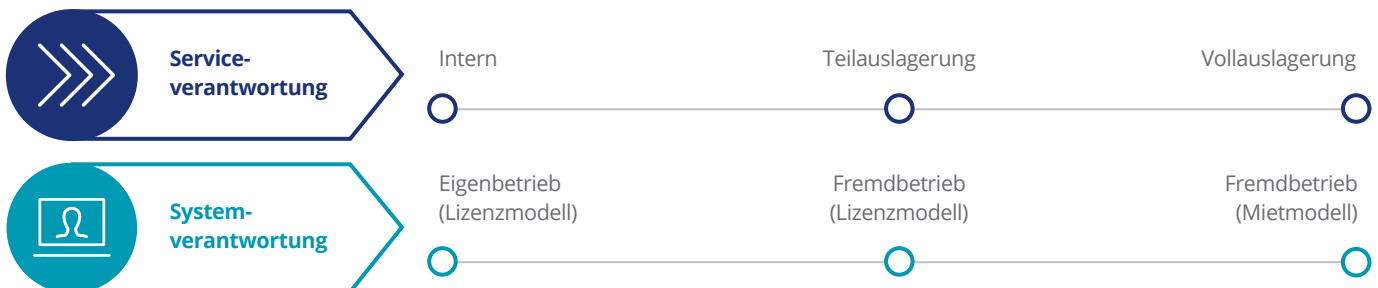
Definition und Eingrenzung Zielmodelle

Doch welche Lösungsmöglichkeiten gibt es für die aktuellen Probleme des Klinikverbands? Verschiedene Stellhebel zur Optimierung wurden betrachtet und bei der Dimensionierung des Lösungsraums (s. Abb. 6) herangezogen. Neben der organisatorischen Aufstellung der Entgeltabrechnung im Sinne von dezentralen

versus zentralen Abrechnungsteams spielte insbesondere auch die strategische Entscheidung für eine interne (Inhouse) versus externe (Outsourcing) Serviceverantwortung eine entscheidende Rolle. Die Betrachtung umfasste hierbei sowohl die Prozess- als auch die Systemperspektive.

Abb. 6 - Modellgestaltung | Lösungsraum

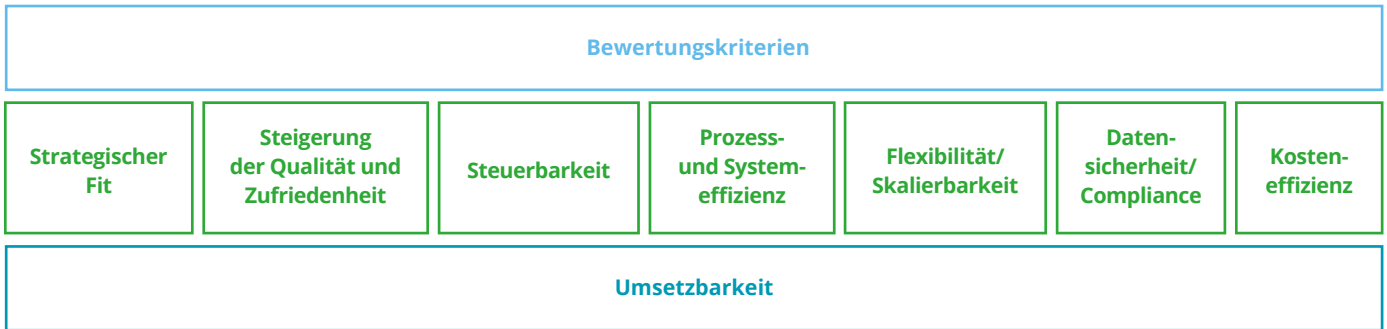
Sourcingstrategie: intern vs. extern



Organisatorische Ausrichtung: dezentral vs. zentral



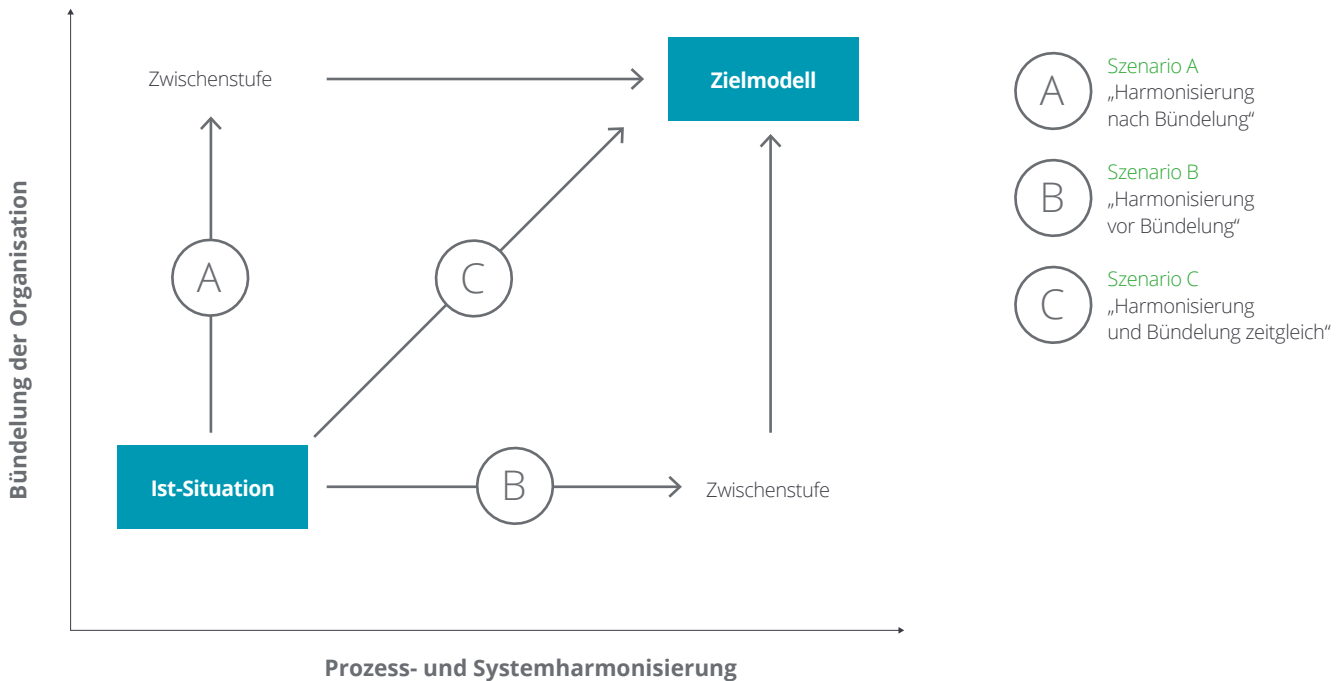
Abb. 7 – Bewertungskriterien



Die Eingrenzung auf marktgängige und praxistaugliche Modelle wurde u.a. unter Einbeziehung von Payroll-Trends und Ergebnissen einer Marktrecherche im deutschen Klinikumfeld vorgenommen. Hierbei wurde offensichtlich, dass derzeit eine Entwicklung hin zu eher zentralen Inhouse-Lösungen mit einheitlichem Abrechnungssystem und harmonisierten Prozessen, teilweise organisiert als Servicegesellschaften, festzustellen ist. Ein Outsourcing der Entgeltabrechnung und/oder des Systembetriebs sind ebenfalls vorzufindende Lösungen im Klinikumfeld. Beide Extremausprägungen bringen Vorteile wie z.B. Personalentlastung und Möglichkeiten zur Fokussierung auf strategische HR-Aufgaben sowie nicht unbedeutende Kosteneinsparungen.

Verschiedene dezentrale/zentrale Inhouse- und Outsourcing-Lösungsmöglichkeiten wurden als Ergebnis der Diskussion über potenzielle Zielmodelle identifiziert und einer detaillierten Bewertung anhand mehrerer Kriterien (s. Abb. 7) unterzogen. Im Ergebnis der Betrachtung zeigte sich, dass zur Lösung aktueller Herausforderungen des Klinikverbunds Modelle mit zentralen Service- und Governance-Strukturen, einer standardisierten Systemlösung und unternehmensweit einheitlichen Abrechnungsprozessen und Steuerungsmechanismen die größten Nutzen- und Kosteneffizienzvorteile mit sich bringen.

Abb. 8 - Umsetzungsszenarien (vereinfachte Darstellung)



Wie setze ich Lösungen um?

3

Planung der Umsetzung

Doch wie nun bei der Neuausrichtung vorgehen, um schnellstmöglich angestrebte Optimierungen zu erzielen und für den Klinikverbund nutzbar zu machen? Im Rahmen des Projektes hat man sich mit der Auswahl des Zielmodells gleichzeitig auf konkrete Rahmenbedingungen für die Umsetzung verständigt. Hierbei waren die folgenden Fragen wegweisend: Welche Faktoren regulatoriver, organisatorischer, finanzieller, zeitlicher oder kultureller Art existieren, die den Fortschritt bzw. Erfolg des Vorhabens im eigenen Klinikverbund negativ oder positiv beeinflussen können? Was sind realistische Umsetzungsszenarien oder Zwischenstufen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Lösung?

Die Rahmenbedingungen determinieren letztlich den Umfang der geplanten Neuausrichtung, den Grad der Veränderung und der damit einhergehenden Belastung für den Klinikverbund und seiner Mitarbeiter auf der Zeitschiene sowie den zu erwartenden zeitlichen und finanziellen Aufwand der Umsetzung generell.

Alternative Szenarien zur Umsetzung – vom Big Bang bis hin zu schrittweisen Lösungen – wurden abgeleitet und bewertet (s. Abb. 8).

Hierbei hat sich gezeigt, dass die geplante Optimierung mit einer Zentralisierung der Abrechnung und gleichzeitigen Vereinheitlichung der Systeme und Prozesse zu großen

Auswirkungen auf den HR-Bereich und den gesamten Klinikverbund führen würde. Dies in einem Schritt zu tun, wurde als zu riskant beurteilt. Deshalb wurde die Entscheidung für eine schrittweise Umsetzung beginnend mit einer Systemvereinheitlichung und anschließenden Harmonisierung von Prozessen sowie der zentralen Bündelung der Abrechnungsressourcen als weiter zu verfolgender Weg getroffen.

Ausblick

Die Notwendigkeit der zukunftsfähigen Ausrichtung des Personalbereichs sowie die damit verbundene Verlagerung von administrativen hin zu strategisch wertschöpfenden Aufgaben werden nicht nur durch das gezeigte Projektbeispiel offensichtlich. Vielmehr werden die Komplexität und zukünftige Entwicklungen im Gesundheitsbereich dafür sorgen, dass sich HR stetig neu erfinden und weiterentwickeln muss.

An dieser Stelle möchten wir den Personalleitern und Verantwortlichen deutscher Kliniken und Klinikverbünde, die an unserer Marktumfrage teilgenommen und damit einen wichtigen Beitrag zu diesem Artikel geleistet haben, herzlich danken!

Deloitte kann mit seinem umfangreichen Kompetenzportfolio und der Kombination aus funktions- und branchenspezifischem Wissen sowie unseren ausgiebigen Projekterfahrungen auch der richtige Partner Ihrer anstehenden HR-Transformation sein.

Kontaktieren Sie uns gerne – wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen!

Kontakt

**Frank Schäfer**

Partner | Human Capital Advisory
Lead HR Transformation
Tel: +49 (0)173 8780 939
frschaefer@deloitte.de

**Ibo Teuber**

Senior Manager | Strategy & Operations
Life Sciences and Health Care
Tel: +49 (0)151 5800 4840
iteuber@deloitte.de

**Ute Gottschling**

Manager | Human Capital Advisory
HR Transformation
Tel: +49 (0)172 3893 899
ugottschling@deloitte.de

Weitere Autorin: Laila Wahle

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.wurden.