

## „Der Mensch ist unser wichtigster Produktionsfaktor“

Im Gespräch mit Frank Germeroth, Geschäftsführer Nordwest-Krankenhaus Sanderbusch GmbH

© Netzwerkbüro 'Erfolgsfaktor Familie' /  
Pressefoto Kraufmann & Kraufmann GmbH



**Frank Germeroth**  
Geschäftsführer Nordwest-  
Krankenhaus Sanderbusch GmbH  
[hrm.de/member/f.germeroth](http://hrm.de/member/f.germeroth)



Das Interview führte  
**Brigitte Nießen**  
care4change, Service und  
Management auf Zeit  
[www.hrm.de/member/b.niessen](http://www.hrm.de/member/b.niessen)

**Herr Germeroth, bis 2005 wurde das Nordwest-Krankenhaus Sanderbusch als Eigenbetrieb des Landkreises geführt. Worin lag für Sie die größte Herausforderung, als Sie, aus der freien Wirtschaft kommend, die Leitung übernahmen?**

Das war sicherlich die, den Personalbereich neu aufzustellen. Die Personalkosten sind für uns mit über 70 Prozent am Gesamtkostenanteil der größte Kostenblock. Personal ist unsere teuerste Ressource. Diese Ressource muss man professionell managen und betreuen, denn jede Stellenbesetzung löst erhebliche Kosten aus. Das Bestreben muss also sein, gute Mitarbeiter zu rekrutieren – und sie zu halten. Alles andere ist mit erheblichen Mehrkosten verbunden.

Um es mal plakativ zu sagen: Der wichtigste Produktionsfaktor im Krankenhaus ist der Mensch. Allein die Motivation, sich für einen sozialen Beruf zu entscheiden, ist eine sehr wichtige Voraussetzung für das Pflegepersonal, für Ärztinnen und Ärzte. Das müssen wir hegen und pflegen – diese Motivation erhalten. Es wäre falsch zuzudenken, der Mitarbeiter hat sich aus freien Stücken für einen sozialen Beruf entschieden, nun soll er sehen, wie er zurechtkommt. Als Arbeitgeber muss ich die Arbeitsplatzbedingungen attraktiv gestalten, damit genau diese Motivation nicht verloren geht. Ein professionelles Personalmanagement ist damit der entscheidende Erfolgsfaktor um die Leistungsfähigkeit eines Krankenhauses zu erhalten – oder eben zu entwickeln. Mit schlechten Arbeitsbedingungen kann man einiges kaputt machen.

Als ich hierherkam, habe ich das Personalbüro als eine Einheit kennengelernt, die bei den Mitarbeitern nicht sonderlich beliebt war. Im Personalbüro hatte man seine Lohnsteuernkarte abzugeben, seine Krankmeldung, das war's. Dass man Unterstützung erfahren hätte, zu Themen, die einen Mitarbeiter bewegen und treiben, das konnte ich definitiv nicht feststellen.

**Was bewegt denn Ihre Mitarbeiter?**

Da sind sicherlich Themen wie die Weiterbildung zu nennen. Aber auch die ganz persönliche Weiterentwicklung gehört dazu. Hier sehe ich den Personalservice als ein wichtiges unterstützendes Element, um gemeinsam mit der Führungskraft Perspektiven zu entwickeln und in die Tat umzusetzen. Sicher gibt es auch viele sehr persönliche Themen, die ein Mitarbeiter mal hat, Sorgen und Nöte, die möglicherweise auch mal mit einem Gehaltsvorschuss zu tun haben – auch hier sollte der Personalservice ein interner Dienstleister sein: Er sollte Vertrauen vermitteln und nicht den Eindruck, als befände man sich beim Finanzamt. Das ist nicht förderlich für den Mitarbeiter und auch nicht für das Unternehmen.

**Sprechen Sie bewusst von Personalservice und nicht von einer Personalabteilung?**

Ja! Allein der Begriff Service soll den Mitarbeitern vermitteln, dass es sich um eine Dienstleistung handelt. Für mich ist der Personalservice ein interner Dienstleister – und interner Berater, der in allen Dingen des Personalwesens und des Personalmanagements Serviceleistungen erbringt und vor allem auch berät.

**Welche Stellung hat damit die Personalleitung in Ihrem Haus?**

Unser Personalleiter steht hierarchisch gesehen auf der gleichen Stufe wie ein Chefarzt und die Pflegedienstleistung. Die letzte Entscheidung für oder gegen einen Bewerber trifft aber natürlich immer die zuständige Fachbereichsleitung. Der Personalleiter oder der Personalservice ist für die Beratung der Führungskräfte verantwortlich. Ein Chefarzt, der einen Assistenzarzt rekrutiert, wird sein Augenmerk eher auf das fachliche Profil legen. Doch soziale Kompetenzen, wie Teamfähigkeit sind genauso wichtig, wie die fachliche Qualifikation. Und hier sehe ich den Personalleiter oder den Personalservice als Berater,

teilweise auch als Coach, der etwa anmerkt: Dieser Bewerber ist zwar fachlich gut positioniert, aber dieses oder jenes ist mir im Bewerbungsgespräch aufgefallen. Das praktizieren wir hier inzwischen so und haben in der letzten Zeit auch viele Bewerbungsverfahren sehr erfolgreich abschließen konnten.

### **Arbeiten Sie auch mit Dienstleistern?**

Wir arbeiten natürlich gerade in der Rekrutierung mit Dienstleistern. Wenn wir Chefarztpositionen zu besetzen haben - in den letzten Jahren waren es fünf, die aus Altersgründen zu besetzen waren, arbeiten wir immer mit Agenturen. Aber auch für unsere sehr umfangreiche Dienstplan- und Arbeitszeitssoftware arbeiten wir mit einem Dienstleister zusammen, der die komplette Softwarepflege macht. Außerdem implementieren wir gerade eine Personalmanagementsoftware, auch das natürlich mit einem Anbieter, der uns darin begleitet, die Software einzuführen und zu schulen. Damit werden wir zum Beispiel die individuellen Schulungsbedarfe unserer Mitarbeiter besser überblicken können - auch was zu absolvierende Pflichtveranstaltungen angeht.

### **Ist Weiterbildung ein wichtiges Thema im Nordwest-Krankenhaus?**

Wir haben im Jahr 2006 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, aus der hervorging, dass unsere Mitarbeiter mit unserem Dienstleistungsangebot zur Weiterbildung nicht zufrieden waren, sich mehr Angebote wünschten. Wir haben daraufhin ein Bildungszentrum eingerichtet, in dem heute eine Mitarbeiterin ausschließlich dafür da ist, Schulungsaktivitäten zu organisieren und zu begleiten. Das beginnt mit Office-Schulungen für Windows, Word und Excel für die Sekretariatsbereiche und reicht bis hin zu Kursen, in denen wir Weiterbildung für die Stationsleitung anbieten: Führungs- und Managementaufgaben für Pflegekräfte. Wir arbeiten also mit einer Angebotspalette, die von einfachen Kursen bis hin zu hochwertigen und sehr teuren Ausbildungslehrgängen reicht.

### **Welche Bedeutung hat in einem Krankenhaus mit seinen Schichtdiensten das Thema Work-Life-Balance?**

Es spielt eine große Rolle, das weiß ich aus vielen Mitarbeitergesprächen: Familienfreundlichkeit, Partnerfreundlichkeit, das ist ein großes Thema. Wir versuchen es, soweit es geht, im

Dienstplan zu berücksichtigen. Da wir aber nun mal 360 Tage rund um die Uhr Dienst vorhalten müssen mit zum Teil sehr unattraktiven Dienstfenstern, lässt sich das nur leider nicht immer realisieren. Wir haben zum Thema Familienfreundlichkeit von unseren Mitarbeitern erfahren, dass ein Bedarf für eine Betreuung von Kleinkindern besteht. Entsprechend sind wir im Moment dabei eine Tagespflege einzurichten. Ab Januar nächsten Jahres haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Kinder in einem Alter von bis zu drei Jahren, bei uns abzugeben. Wir erhoffen uns damit, dass wir qualifizierte Mütter und Väter, die erziehungsbedingt aussteigen möchten, möglichst früh wieder in den Arbeitsprozess integrieren können.

Für Sie sind demnach interne Weiterbildungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance Themen, mit denen sich ein Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber darstellen kann?

Mit Sicherheit. Da unterscheidet sich ein Krankenhausbetrieb in keiner Weise von anderen Arbeitsgebern. Das sind die Themen, um qualifiziertes Personal zu bekommen und zu halten. Die Zeiten sind lange vorbei, dass man als Arbeitgeber den Schlaf der Gerechten schlafen konnte.

### **Spüren Sie denn einen Fachkräftemangel?**

Wir hier im nördlichen Niedersachsen sind nun wirklich nicht ausgenommen vom Fachkräftemangel, der bundesweit deutlich wahrnehmbar ist. Als ich hier anfang, hatten wir hier ein Verfahren für Bewerber, das zum Teil fast abschreckenden war. Es gab keine zeitnahe Eingangsbestätigung von Bewerbungsunterlagen und wenn sich ein Bewerber telefonisch erkundigt hat, wurde nicht in dem Umfang Auskunft gegeben - und auch nicht mit einer Freundlichkeit, wie das eigentlich sein sollte. Einladungsschreiben an Bewerber enthielten einen Satz der darauf hinwies, dass die Anfahrtskosten für das Vorstellungsgespräch vom Arbeitgeber nicht übernommen werden. All dies waren für sich genommen kleine Merkmale. Im Arbeitgeberranking des Bewerbers haben die uns aber sicher nicht unbedingt ganz oben positioniert. Da gab es sicherlich Krankenhäuser, die dies geschickter und intelligenter gemacht haben. Inzwischen haben wir uns, denke ich, deutlich verbessert. Aber generell kann man sagen: Der Aufwand, den man als Arbeitgeber betreiben muss, um heute gute Mitarbeiter zu bekommen, hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht.