

Andreas Kamp, Julia Elena König, Stefan Müller, Wolfgang Plücker

Personalmangel versus Arbeitgeberattraktivität

Studienergebnisse offenbaren mangelhafte Personalkonzepte in deutschen Krankenhäusern

Kliniken wissen um die Wichtigkeit eines guten Personalmanagements. Allerdings gibt es große Unterschiede, wenn es um konkrete Maßnahmen und die strategische Umsetzung geht. Umfassende Konzepte sind nur selten zu erkennen. Eine Studie der BPG Unternehmensberatung in Kooperation mit der DKI GmbH zeigt, dass der Prozess hin zu einem attraktiven Arbeitgeber in den einzelnen Kliniken unterschiedlich weit fortgeschritten und das Ziel vielfach noch nicht erreicht ist.



Foto: Getty Images

Personalmangel, keine Ärzte und Personalkostensteigerung – diese Schlagworte stehen für ein brisantes Thema, das die deutschen Krankenhäuser stark beschäftigt. Eine provokante Meinung eines Geschäftsführers lautet:

„Die Ärzte suchen sich den Arbeitgeber aus, und nicht umgekehrt. Das Krankenhaus nimmt erst mal jeden Arzt, den es bekommen kann, und wirft diesen nur, wenn es gar nicht anders geht, wieder hinaus.“

Der Gewinn von qualifiziertem Personal fällt zunehmend schwerer; die langfristige Bindung von Leistungs- und Potenzialträgern zur dauerhaften Sicherung der Ressourcen muss im Fokus eines jeden Krankenhauses stehen. Qualifiziertes Personal ist die Voraussetzung, um eine hochwertige Versorgung anbieten zu können und wettbewerbsfähig am Markt zu bestehen. Mitarbeiter sind es, die über den Erfolg des Unternehmens entscheiden.

Ob es den einzelnen Krankenhäusern gelingt, geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden und dauerhaft zu binden, ist zumindest fraglich.

Dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen, war der Auslöser für eine groß angelegte Befragung zur Studie „Arbeitgeberattraktivität in deutschen Krankenhäusern“ der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH in Münster und der DKI GmbH in Wuppertal. Rund 2000 öffentliche, freigemeinnützige und private Krankenhäuser wurden befragt.

Anhand der Studie sollte ermittelt werden, welche Bedeutung „Fachkräftemangel“ und „Arbeitgeberattraktivität“ für die teilneh-

menden Krankenhäuser haben, welche Maßnahmen umgesetzt werden, um attraktiv für die richtigen Mitarbeiter zu sein, und vor allem, ob das, was getan wird, ausreichend ist.

Um diese Fragen zu klären, wurden vier Aspekte betrachtet:

Personal-mangel

Inwieweit hat der Mangel an Mitarbeitern, insbesondere an Fachpersonal, bereits Einzug in das deutsche Krankenhauswesen gehalten, und welche Ursachen und Gründe liegen dem zugrunde?

Strategisches Personal-management

Welche Rolle spielt ein strategisches Personalmanagement in den Unternehmen, und wie findet sich Arbeitgeberattraktivität darin vertreten?

Personalgewinnung

Welche Maßnahmen werden zur Personalgewinnung eingesetzt, und wie erfolgreich gestalten sich diese?

Personalbindung

Wie gut gelingt es den Krankenhäusern, ihr bestehendes Personal zu binden, und welche Ansätze

werden für einen langfristigen Verbleib im Unternehmen verfolgt?

Studienergebnisse: Eigeninitiative ist gefragt

Personal-mangel

Die aktuellen Entwicklungen stellen die deutschen Krankenhäuser vor große Herausforderungen. In den vergangenen Jahren wurden die Veränderungen und der Handlungsbedarf im Gesundheitswesen durch den sich andeutenden Personal-mangel noch verstärkt.

Ein Großteil der Krankenhäuser (90 Prozent) sieht einen Fachkräftemangel im Markt bereits als bestehend an. Der Mangel innerhalb der Häuser betrifft bereits spürbar 65 Prozent der Antwortenden.

Die Studienergebnisse zeigen, dass bei Krankenhäusern der Mangel an ärztlichen Arbeitskräften größer ist und als erheblicher angesehen wird als in der Pflege. So geben die Teilnehmer tatsächlich auch an, dass sie sich nicht gleichermaßen auf die Berufsgruppen konzentrieren.

Überraschend ist, dass nur wenige der Teilnehmer selbst ein Problem haben oder auf eine direkte

Frage ein solches Bewusstsein entwickeln – der Markt grundsätzlich und die Wettbewerber sind hingegen stark betroffen. Insofern sehen sich 95 Prozent der Teilnehmer als attraktiven Arbeitgeber. Ob hier der subjektive Blick etwas verklärt ist, mag man nur annehmen – tatsächlich zeigen sich bei weiteren Detailfragen häufig Abweichungen von dieser 95-Prozent-Linie.

Die angegebenen Gründe für den Personal-mangel sind vielfältig. Es werden insbesondere unternehmensexterne Faktoren wie die Abwanderung ins Ausland, der steigende Bedarf an Fachkräften (je 72 Prozent), falsche studiumsbezogene Zulassungsbedingungen (69 Prozent) und die gestiegenen Ansprüche der Arbeitnehmer (59 Prozent) genannt.

Unternehmensinterne Faktoren werden insgesamt sowohl für den Markt als auch die eigenen Unternehmen seltener gesehen (Abb. 1).

Künftig wird es aber gerade auf Eigeninitiative und Veränderungen in den Unternehmen ankommen, um dem Personal-mangel innerhalb der nur eingeschränkt beeinflussbaren externen Rahmenbedingungen entgegenwirken zu können.

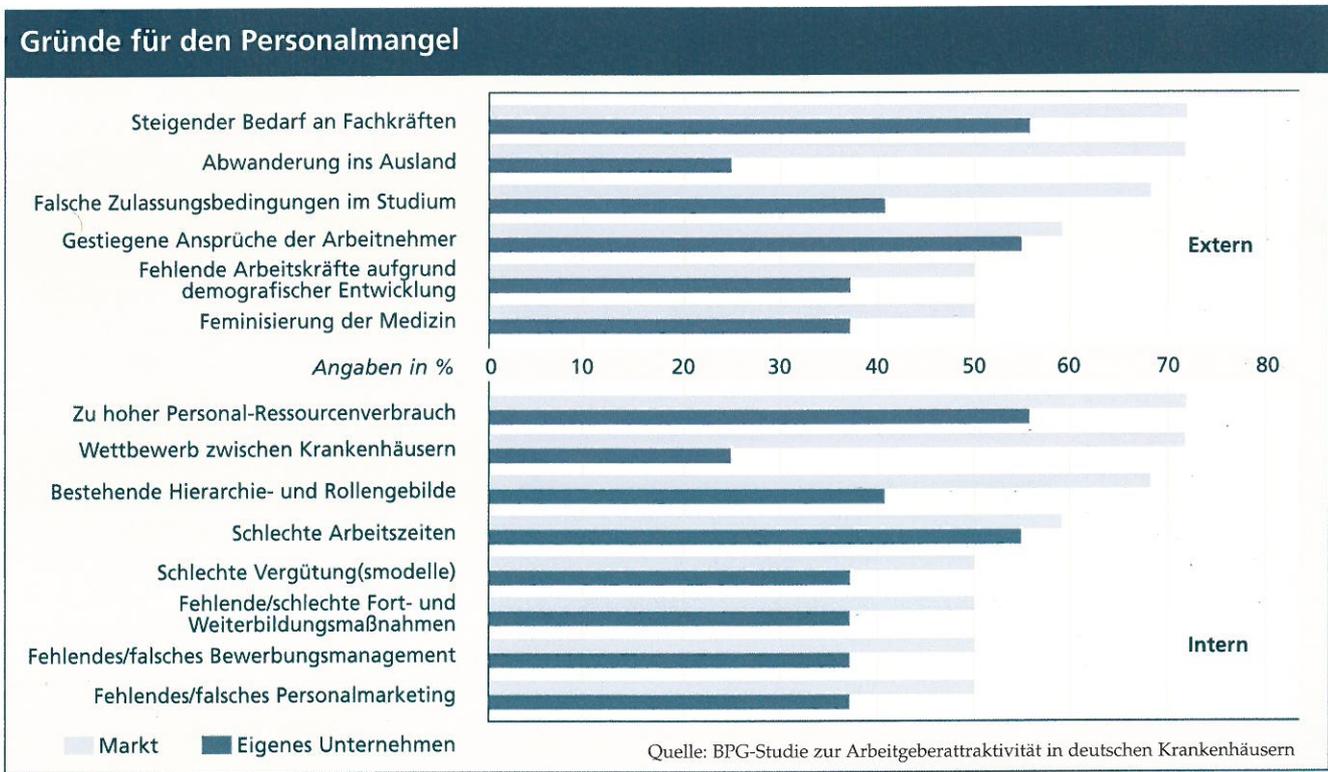


Abb. 1

Personalmanagement und Arbeitgeberattraktivität

Strategische Personalarbeit ist die Voraussetzung für eine aktive Unternehmensgestaltung. Dementsprechend nimmt die Bedeutung von strategischem Personalmanagement als auch von Arbeitgeberattraktivität zu.

Die Befragten sehen in diesen Themen entscheidende Faktoren für ihren Unternehmenserfolg. Die Verantwortung wird in der obersten Hierarchieebene angesiedelt, bei 74 Prozent der Befragten ist die Geschäftsführung zuständig.

Ein Übertrag in die tägliche Ablauforganisation konnte häufig noch nicht vollzogen werden. Ein Großteil der Maßnahmen befindet sich erst in der Konzeptphase, wenige Maßnahmen in der Umsetzung oder im laufenden Betrieb. Bei einem Viertel der Häuser sind diese nicht in der Planung.

Die eingesetzten Instrumente (Abb. 2) können als „typisch“ bezeichnet werden; so werden vorwiegend bekannte und bereits etablierte Instrumente, wie beispielsweise die jährliche Personalplanung, verwendet. Neuerungen wird noch skeptisch begegnet.

Der Gedanke vom modernen, aktiven Personalmanagement findet erst langsam Einzug. Der aufgezeigte Trend bestätigt sich in den Studienergebnissen auch bei der Betrachtung der Mittel und Methoden, die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden.

Eingesetzte Instrumente des strategischen Personalmanagements

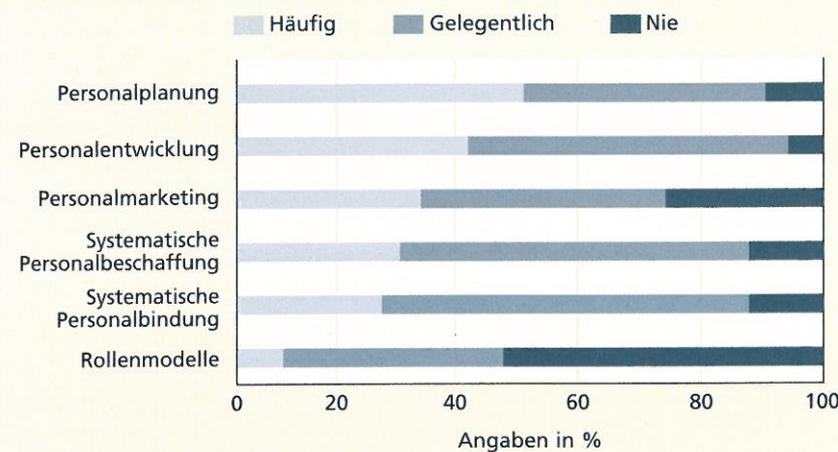


Abb. 2 Quelle: BPG-Studie zur Arbeitgeberattraktivität in deutschen Krankenhäusern

Einsatz und Erfolgsbeurteilung von Instrumenten zur Mitarbeitergewinnung

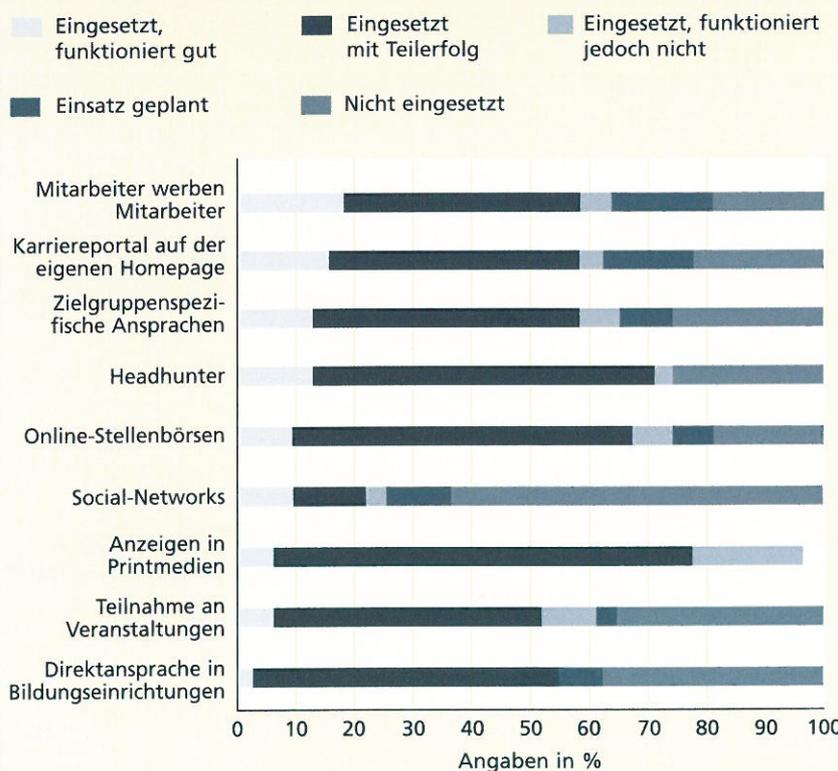


Abb. 3 Quelle: BPG-Studie zur Arbeitgeberattraktivität in deutschen Krankenhäusern

Personalgewinnung

Ebenso zeigen sich die Krankenhäuser im Bereich der Personalgewinnung noch konservativ und eher zurückhaltend im Einsatz strategischer und innovativer Wege sowie moderner Instrumente. Viele im Einsatz befindliche Instrumente funktionieren zudem nicht zur Zufriedenheit der Geschäftsführer (Abb. 3).

Demzufolge sind die Teilnehmer auch nicht von der Anzahl der eingehenden Bewerbungen sowie mit der Übereinstimmung der Kompetenzen der Bewerber zu den gewünschten Anforderungsprofilen überzeugt.

Eng verknüpft mit dem Bewerbungsprozess ist die Besetzung von offenen Stellen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine Neubesetzung heute länger dauert als in der Vergangenheit und auch der finanzielle Aufwand als „hoch“ eingestuft wird.

Die aufgezeigten Entwicklungen lassen sich auf die komplexeren Rahmenbedingungen zurückführen. Parallel besteht aber aus unserer Erfahrung heraus in

der Praxis ein enormer Optimierungsbedarf bei der Ausgestaltung, Auswahl, Kombination und der tatsächlichen Anwendung der Instrumente zur Personalgewinnung.

Personalbindung

Dass der Personalmangel kein reines Marktproblem ist, sondern auch bei den einzelnen Häusern bereits angekommen, zeigt sich an der Zahl der offenen Stellen. Hier besteht die höchste Anzahl im ärztlichen Dienst. Speziell bei den Fachärzten liegt der angegebene Wert mit durchschnittlich neun Prozent aller Teilnehmer am höchsten. Der angegebene Maximalwert liegt bei 40 Prozent.

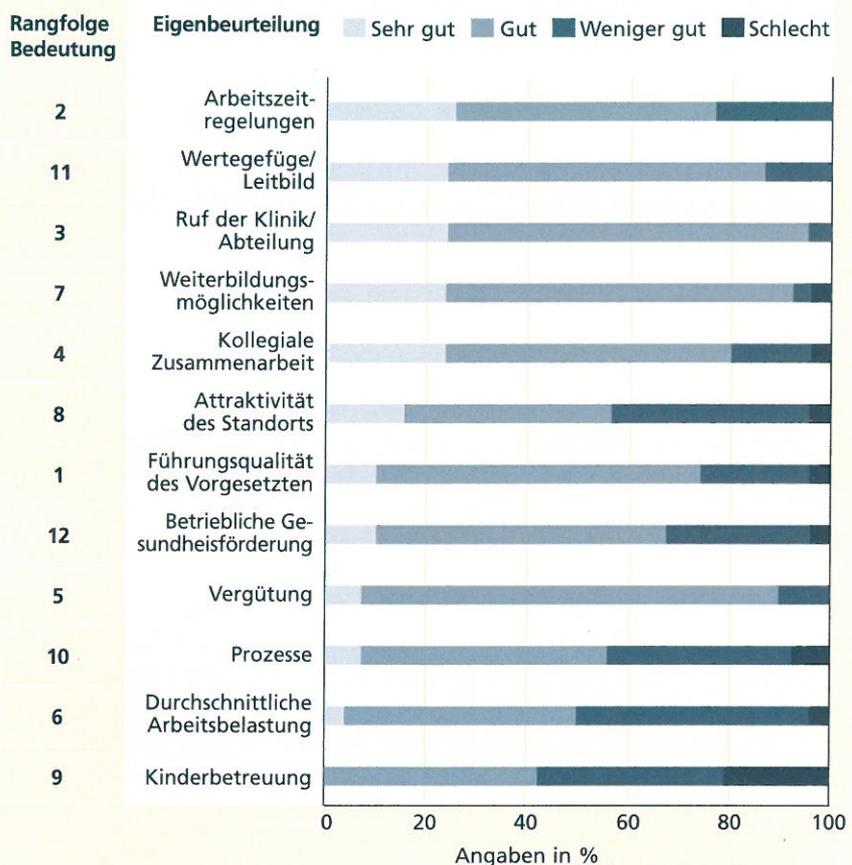
Derartig hohe Stellenvakanzen haben zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter sowie auf die Qualität der Leistungserbringung. Die interne Besetzung frei gewordener Stellen, zum Beispiel von Fachärzten, wäre ein probates Mittel. In der Realität werden bei den Ärzten jedoch weniger als zehn Prozent intern nachbesetzt, im Bereich des Pflege- und Funktionsdienstes liegt der Durchschnitt zwischen 40 bis 70 Prozent der Stellen.

Um offene Stellen zu vermeiden oder intern nachzubeseetzen, gilt es, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierbei stellt insbesondere die Kombination vielfältiger Aspekte ein Erfolgskriterium dar. Die Bedeutung der einzelnen Kriterien für die Mitarbeiterbindung ist im Krankenhaussektor durchaus bekannt. Eine exzellente Umsetzung konnte in der Realität jedoch noch nicht erreicht werden (Abb. 4).

Die Studie ergab, dass vor allem im Bereich der Führungsqualität von Vorgesetzten sowie bei der durchschnittlichen Arbeitsbelastung Verbesserungspotenzial besteht.

Die genannten Kriterien zur Mitarbeiterzufriedenheit können mit gezielten Maßnahmen fokussiert werden. Hier zeichnet sich ein ähnliches Bild wie in der Mitarbeitergewinnung ab: Die Häuser gehen

Kriterien zur Mitarbeiterbindung sortiert nach Bewertung „sehr gut“ in der Eigenbeurteilung



Quelle: BPG-Studie zur Arbeitgeberattraktivität in deutschen Krankenhäusern

Abb. 4

eher traditionelle und bekannte Wege. Am häufigsten werden leistungsgerechte Vergütungsmodelle sowie verbindliche Weiterbildungs-Curricula eingesetzt. Innovative Maßnahmen wie die Förderung sozialer Netzwerke oder die konsequente Gestaltung interdisziplinärer und interprofessioneller Abläufe, die eventuell einen positiven Einfluss auf die empfundene hohe Arbeitsbelastung hätten, haben sich in der Realität bisher nur vereinzelt durchgesetzt. Die aktive Einbindung der Mitarbeiter verhilft zu wichtigen Erkenntnissen und sollte daher zum eigenen Vorteil genutzt werden. Auch hier besteht noch Verbesserungspotenzial. Mitarbeitergespräche sind bereits weitverbreitet, weitere Instrumente zur Ideengenerierung (zum Beispiel *Exit Interviews* oder ein strukturiertes Vorschlagswesen) werden jedoch nur vereinzelt eingesetzt.

Die Faktoren Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Qualität bedingen sich gegenseitig und stellen zentrale Parameter der langfristigen Personalbindung dar.

Schlussfolgerungen für die Personalabteilung

Künftig werden die Krankenhäuser, die sowohl kunden- als auch mitarbeiterorientiert sind, am Markt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben.

Gerade aufgrund des beständigen Kostendrucks, der gestiegenen Arbeitsbelastungen und der zunehmenden Komplexität sind und bleiben Mitarbeiter die Erfolgskomponente im Wettbewerb.

Ein gestiegenes Anspruchsdenken der Beschäftigten gepaart mit Mängeln im System und weiteren Faktoren macht es für Krankenhäuser

ser künftig zunehmend schwieriger, über ausreichend qualifiziertes Personal zu verfügen. Jeder einzelne Akteur ist dazu aufgerufen, selbst zu handeln.

Eine strukturierte Planung und Steuerung ist der Schlüssel zum Erfolg. Für die Umsetzung in das tägliche Management sollten unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

Basis: Was wollen wir?

- Unternehmensziele
- Mitarbeiterstruktur zur Zielerreichung

Ansprüche: Was wollen unsere Bewerber und Mitarbeiter?

- Ansprüche und Bedürfnisse
- Wohlfühlfaktoren

Aktionen: Was tun wir für unsere Bewerber und Mitarbeiter?

- Maßnahmen zur Gewinnung
- Maßnahmen zu Bindungen

Reaktionen: Welchen Erfolg erzielen wir?

- Gewinnung von Right Potentials
- langjährige Betriebszugehörigkeit.

Es ist entscheidend, den veränderten Ansprüchen des Personalmarktes gerecht zu werden, innovative Wege zu gehen und ganzheitliche Konzepte zu entwickeln. Ein aktives Vorgehen und der Aufbau von Arbeitgeberattraktivität führen zu einer hervorgehobenen Wahrnehmung am Arbeitsmarkt, die im Wettbewerb um gutes Personal heute unerlässlich ist.

Hier steht der strukturierte und geplante Aufbau einer umfassenden Arbeitgeberstrategie im Fokus. Ziel muss es sein, die Komponenten Personalgewinnung, Personalbindung und Personalmanagement als elementare Säulen in ein umfassendes Konzept bei der Gestaltung einer „Arbeitgebermarke“ einzubinden. Strategische Aspekte sind hierbei:

Personalgewinnung, Öffentlichkeitsarbeit und neue Medien

Entscheidend ist, dass die Personalgewinnung vor der Bewerbung

potenzieller Mitarbeiter beginnt. Aufgrund der hohen Bedeutung sozialer Netzwerke und einer kontinuierlich steigenden digitalen Verknüpfung stellen die Reputation und Bewertung des Unternehmens wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Entsprechend hoch ist hier der Einfluss auf die Außenwirkung. Die Motivation, sich zu bewerben, ist im Vorfeld immer von den Informationen gelenkt, die über einen künftigen Arbeitgeber frei zugänglich sind.

Es gilt also, die interne Unternehmenskultur zu gestalten und festgelegte Werte intern und extern zu leben und zu kommunizieren.

Unternehmenskultur und Personalbindung

Die tägliche Ablauforganisation stellt auf allen Ebenen der einzelnen Berufsgruppen die entscheidenden Parameter zur Bewertung der Unternehmenskultur zur Verfügung. Die direkt hiermit verbundenen internen Kriterien wie Arbeitsbelastung, Arbeitszeitregelungen, schnittstellenübergreifende Prozesse, Führungsqualität, interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit sind wichtige Indikatoren zur langfristigen Personalbindung.

Diese internen Faktoren wirken sich direkt auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auf eine Bindung des Mitarbeiters an das jeweilige Krankenhaus aus. Insbesondere eine Analyse der eigenen Prozesse und die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter helfen, den Status quo zu ermitteln um daraus notwendige Konsequenzen abzuleiten.

Probate Mittel hierzu sind beispielsweise regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, professionelle Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument auf allen Ebenen und ein internes Vorschlagswesen. Generell gilt, dass die Mitarbeiterorientierung klar in den Vordergrund rückt. Die Studienergebnisse zeigen, dass diese Einbindung nur in Ansätzen stattfindet und hier noch erhebliches Potenzial besteht.

Wichtig ist immer, dass jedes Unternehmen seine eigenen individuellen Konzepte verfolgt und gestaltet.

Strategisches Personalmanagement und Arbeitgeberattraktivität

Ausgerichtet auf eine aktive Steuerung mit einem Blick in die Zukunft ändert sich die althergebrachte Form des rein operativ tätigen Personalmanagements. In der Vergangenheit war der Karriereverlauf im Krankenhaus durch das gegebene Hierarchiegebilde größtenteils vorgezeichnet. Eine Personalplanung oder Personalentwicklungskonzepte wurden häufig nur ansatzweise verfolgt. Künftig stehen vorausschauende Planungs- und Entwicklungskonzepte mit Blick auf die Qualität und Quantität im Mittelpunkt. Insbesondere im Zusammenspiel mit der persönlichen und demografischen Entwicklung, der erhöhten Grenze zum Renteneintritt und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fließen Aspekte in ein prospektiv ausgerichtetes Personalmanagement ein. Dies wiederum geht direkt mit der Arbeitgeberattraktivität und damit direkt mit der Personalbindung und -gewinnung einher.

Um als erfolgreiches attraktives Krankenhaus zu bestehen, ist es unerlässlich, den übergeordneten Faktor Unternehmens- und Arbeitgebermarke mit einem professionellen Personalkonzept zu verknüpfen. Der wichtigste und erste Schritt ist hierbei, den Status quo zu kennen und die Mitarbeiter einzubinden.

Die vollständige Studie ist erhältlich unter:
<http://www.bpg-muenster.de/de/ub/studien/>

Anschriften der Verfasser:

Dipl.-Kfm. Andreas Kamp
Dipl.-Gesundheitsökonomin Julia Elena König
BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Nevinghoff 30
48147 Münster
E-Mail: sekretariat@bpgub.de
Dipl.-Krankenhausbetriebswirt (AKM)
Stefan Müller
Dipl.-oec. Wolfgang Plücker
DKI GmbH
Postfach 200419
42204 Wuppertal
E-Mail: info@dkigmbh.de