

## OHNE PERSONAL SICHER IN DIE KLINIKZUKUNFT?



Der demographische Wandel hat für die Krankenhäuser in Deutschland dramatische Auswirkungen. Schon 2013 spürten rund 70 Prozent der Kliniken in einer BDU-Befragung einen Mangel an Nachwuchskräften im gesamten medizinischen Bereich. Dieser Trend spiegelt sich auch auf der Patientenseite wider. Die Zahl der stationären Fälle von heute 19 Millionen soll auf 22 Millionen im Jahr 2030 steigen. Gerade in der Altersgruppe der Über-60-jährigen werden die Patientenzahlen wachsen: Von heute etwa 50 auf über 60 Prozent – ein Anstieg um etwa 3,5 Millionen Fälle. Zwei von drei Krankenhausbetten werden künftig von Patienten ab 60 Jahren belegt. Dabei ist die Versorgung älterer Patienten in vielen Fällen körperlich, aber auch psychisch anspruchsvoller als bei jüngeren. Nicht ohne Grund erwägt bereits jetzt jede fünfte Pflegekraft in einen anderen Beruf zu wechseln.

### Der Druck steigt

Der Handlungsdruck für Krankenhäuser – insbesondere in strukturschwachen Gebieten oder mit vermeintlich unattraktiven betrieblichen Rahmenbedingungen – wird daher unvermindert steigen. Die Personalgewinnung und -bindung wird vor diesem Hintergrund zum Kernfaktor in einem zunehmend wettbewerblichen Umfeld. Fehlendes Fachpersonal, Aufgaben- und Führungsunsicherheit, fortschreitende Überalterung der Belegschaften bei steigenden Patientenzahlen und gleichzeitigem Erhalt der Leistungsqualität sind heute zentrale Herausforderungen für das Klinikmanagement. Die Häuser kommen nicht umhin, sich dieser Situation konstruktiver und gezielter zu stellen als bisher: Weg vom Inseldenken hin zur ganzheitlichen Analyse. Wie erhalten wir die Arbeitsfähigkeit unserer Mitarbeiter bis zum Renteneintritt? Welche Motivationssysteme können greifen? Wie können wir schneller und besser Personal gewinnen und langfristig binden? Welche Folgen haben diese Herausforderungen für das fachliche und disziplini-

In den BDU-Thinktanks arbeiten Unternehmens- und Personalberatungen themen- und projektbezogen zusammen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle oder künftige Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen am Wirtschaftsstandort Deutschland. Ziel ist es, Wirkungszusammenhänge und Lösungsansätze vorzudenken. Die Ergebnisse sollen Diskussionen anregen und zielgerichtete Aktivitäten anstoßen. Alle Thinktank-Experten verfügen über ein hohes Spezialwissen im untersuchten Themenfeld.

Bei Rückfragen zu den BDU-Thinktanks wenden Sie sich bitte an Klaus Reiners, BDU-Pressesprecher, T +49 (0)228 91 61-20, rei@bdu.de.

Unter Mitarbeit von

## Ohne Personal sicher in die Klinikzukunft?

sche Führen von Leistungseinheiten? Welche strukturellen Entwicklungen sind für Personalabteilungen notwendig?

### Kriterien guter Führung im Krankenhaus

In Krankenhäusern gibt es folgende Hauptziele, die durch eine gute Führungspraxis erreicht werden sollen: Die Zufriedenheit der Mitarbeiter, Patienten und deren Angehörigen, ärztliche und pflegerische Ziele und wirtschaftliche Ziele. Der Fokus liegt dabei noch zu wenig auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie allerdings sorgt erst dafür, dass neue Mitarbeiter gefunden und das jetzige Personal gehalten werden kann. Erreicht wird dieses Ziel u. a. durch eine gelebte Wertehaltung und eine Vorbildfunktion der Führungskräfte. Wichtige Eigenschaften einer authentischen Führungskraft sind gerade in der Klinik ein hohes Interesse an Menschen, Empathie, eine gute Kommunikation, Offenheit für Kritik sowie die Fähigkeit, verschiedene Sprachebenen und abteilungsinterne „Fachjargons“ zu beherrschen und anzuwenden. Auch der Mut zur Autorität gehört dazu, genauso wie der Mut, eigene Fehler einzugestehen und zu kommunizieren. Nicht alle diese Fähigkeiten lassen sich trainieren und nicht jeder bringt die Voraussetzungen für eine Führungsverantwortung im Krankenhaus mit.

Stellenprofile, z. B. für die Rollen „Stationsleitung“, „Pflegedienstleitung“, „Stationsarzt“, „Oberarzt“, „Case-Manager“ oder „Leitung Personalentwicklung“, geben den Beteiligten arbeitsinhaltliche Klarheit. Sie dienen nicht der Abgrenzung, sondern die Praxis zeigt, dass diese Instrumente eine optimierende Wirkung haben und zu einer adäquaten Personalplanung beitragen. Stellenprofile können gemeinsam mit den Mitarbeitern, aber auch durch externe Unterstützung erarbeitet werden. Organigramme geben Strukturen und Zuordnungen in der Krankenhaushierarchie wider. Verbunden mit Personennamen ist in einem Organigramm zu sehen, wer für welche Leistungseinheit verantwortlich ist bzw. zu welcher Leistungseinheit ein Mitarbeiter gehört. Auch Kommunikationswege und Schnittstellen lassen sich im Organigramm abbilden und schaffen Klarheit und Transparenz gerade auch für neue Mitarbeiter.

### Rolle der Personalabteilung stärken

Betrachtet man die beschriebenen umfangreichen Veränderungen, die in Bezug auf die Führungskultur notwendig sind, sowie die dafür dringend benötigten Methoden und Instrumente, so stellt sich fast zwangsläufig die Frage, wie die Krankenhäuser das erfolgreich bewältigen können. Ein Schlüsselfaktor dabei: die Personalabteilung! Allerdings nicht die Art von Personalabteilungen, wie sie in den Krankenhäusern größtenteils anzutref-

## Ohne Personal sicher in die Klinikzukunft?

fen sind. Mit einer pünktlichen und richtigen Erstellung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen ist es heute ebenso wenig getan wie mit der Erfüllung der vielfältigen gesetzlichen und tariflichen Pflichten. Eine moderne Personalabteilung, die einen nachhaltigen Beitrag zum Erfolg der Klinik leisten will, hat die Aufgabe, die beschriebenen Methoden und Instrumente – von der Zielvereinbarung über die Stellenprofile bis hin zur Willkommenskultur – gemeinsam mit der Leitung des Hauses konzeptionell zu entwickeln und mit den Fachbereichen des Klinikums einzuführen und zu etablieren. Selbstverständlich sollte sie die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte im Umgang mit diesen Instrumenten schulen und ihr erster Ansprechpartner sein.

Die Personalabteilungen müssen in enger Abstimmung mit Klinikleitungen und Führungskräften sicherstellen, dass die Hauptziele guter Führungspraxis erreicht werden können. Dazu sollten sie in erster Linie die Betreuung der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte zum Mittelpunkt ihrer Arbeit machen und sich als treibende Kraft auf dem Weg zu einer neuen Führungskultur etablieren. Das Erarbeiten der konzeptionellen Grundsätze gehört dabei ebenso zu den neuen Aufgaben wie das Organisieren und Etablieren geeigneter Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskräfte in den Kliniken.

Angesichts bereits über die Maßen ausgelasteter Mitarbeiter in den Personalabteilungen scheinen solche Forderungen auf den ersten Blick vielleicht unrealistisch. Der Schlüssel liegt in der Optimierung der umfangreichen administrativen Tätigkeiten, die immer noch circa 70 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Gerade in der heutigen Zeit lassen sich durch systemische und prozessuale Maßnahmen erhebliche Zeitreserven gewinnen, die der modernen Personalabteilung dann für die Umsetzung der wirklich wichtigen und zukunftsweisenden Themen zur Verfügung stehen.

### **Kennzahlen intelligent nutzen und zugänglich machen**

Jede Klinik hat relevante Kennzahlen und alle Führungskräfte sollten Zugang zu „ihren“ Kennzahlen haben. Kennzahlen sind bspw. „Auslastung der Station“, „mittlere Verweildauer“, „Überstunden pro Mitarbeiter“, „Gesundheitsquote der Abteilung“ oder „kalkulierte Ausfallzeiten“. Das Arbeiten hiermit ist in Kliniken heute immer noch nicht selbstverständlich, und die Möglichkeiten dieses Instruments werden häufig verkannt. Sie helfen, Potenziale aufzudecken, Mitarbeiter zu führen und Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Kennzahlen, die abteilungsspezifisch in einer Übersicht (sog. Kennzahlenboard) zusammengestellt sind, lassen auch einen hausin-

## Ohne Personal sicher in die Klinikzukunft?

### Autoren dieser Ausgabe:

Markus Bazan, BAZAN Berater im Gesundheitswesen,  
www.bazan.de, bazan@bazan.de,  
T +49 (0)2302-28 25 4-0

Dr. Christian Ellrich, Ellrich & Kollegen Beratungs GmbH,  
www.ellrich-kollegen.de,  
christian.ellrich@ellrich-kollegen.de,  
T +49 (0) 911 13 13 13-13

Dr. Wolfgang Gawlitta und Elisabeth Buhl,  
dr.gawlitta (BDU), www.gawlitta-hr.de,  
info@gawlitta-hr.de,  
T +49 (0)228 629 305

Dr. Gunhild Küpper,  
Küpper Sozialforschung® & Consulting GmbH,  
www.kueso.de,  
kuepper@kueso.de,  
T +49 (0)221 46 67 71

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind aktuell über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 - und damit seit 60 Jahren - unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.

ternen Vergleich zu: Wo stehen wir als Klinik insgesamt, und wo stehen wir als Leistungseinheit im Vergleich? Krankenhausverantwortliche müssen hier zum einen sicherstellen, dass ihren Führungskräften zeitnah und adäquat die Zahlen bzw. Angaben zur Verfügung gestellt werden. Zum anderen werden sie dafür sorgen müssen, dass das nötige Methodenrepertoire zur zielgerichteten Nutzung von Kennzahlen bei allen vorhanden ist.

### Gesundheitsmanagement: demographie- und diversity-orientiert

Um ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu haben, müssen Krankenhäuser demographieorientiert arbeiten. Für einen Überblick über die Beschäftigten ist eine dezidierte Altersstrukturanalyse – mit gesundheitsfördernden Maßnahmen gerade zugunsten älterer Mitarbeiter – zu ermöglichen. Die Kliniken sind gefordert, in der Wirtschaft erfolgreich erprobte Modelle der Arbeitszeit zu prüfen.

Bei den Ärztinnen ist die Zahl der Abwandererinnen aus dem erlernten Berufsfeld deutlich höher als bei ihren männlichen Kollegen. Was bei anderen Berufen als isolierter Faktor auftritt, wirkt hier gebündelt: Fehlende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hohe körperliche und psychische Belastung, unregelmäßige Arbeitszeiten, aber auch Gehälter im eher unteren Niveau trotz hoher Verantwortung. Die Kliniken können unter anderem mit flexiblen Arbeitszeitmodellen reagieren. Eine weitere Stellschraube ist die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.

Der Trend geht insgesamt hin zu einem älteren, bunteren und weiblicheren Arbeitsmarkt. Darauf müssen sich auch die Krankenhäuser einstellen, denn im Gesundheitswesen stellt genügend qualifiziertes Personal einer der wichtigsten Faktoren für eine sichere Zukunft dar.