

Hallo?



Keiner da. Bis 2030 werden in Deutschlands Kliniken wohl bis zu 80.000 Mitarbeiter fehlen.

Ist da wer?

Von Michael van Loo

Der Fachkräftemangel ist gerade in Kliniken ein großes Thema. Oft wird der Pflegenotstand mit einer schlechten Finanzlage begründet. Am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf sind die Maßnahmen zur Fachkräftesicherung jedoch keine Frage der verfügbaren Geldmittel. Man setzt vielmehr auf eine nachhaltige Kulturveränderung und auf eine Personalpolitik, die sich an den Beschäftigten orientiert.

● Die Gesundheitswirtschaft boomt, die Nachfrage nach der Dienstleistung Gesundheit wächst. Das System und der einzelne Betrieb als Teil des Ganzen aber drohen zu kollabieren. Denn bedauerlicherweise schrumpft das Angebot an Menschen, welche die nachgefragten Dienstleistungen erbringen. Die Ursachen für den in diesem Zusammenhang vielfach diskutierten Fachkräftemangel sind vielfältig und kaum oder nur mittelbar vom Krankenhausträger zu beeinflussen.

Ist vom Fachkräftemangel im Krankenhaus die Rede, verbirgt sich dahinter übrigens längst nicht nur die Berufsgruppe der Pflegenden. Im Krankenhaus als Wirtschaftsunternehmen gibt es viele Berufsbilder, welche den allgemeinen Entwicklungen der Expertisen-Verknappung unterliegen, beispielsweise IT-Fachkräfte, spezialisierte Ärzte, administrative und auch die ehemals sogenannten gewerblichen Mitarbeiter. Krankenhäuser sehen sich also zunehmend veranlasst alles zu tun, was in ihrer Macht steht, um Fachkräftesicherung zu gewährleisten.

Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) mit circa 12.000 Beschäftigten und rund 4.000 Medizin- und Zahnmedizinstudenten profitiert im Gegensatz zu vielen anderen Krankenhäu-

sern von etlichen Arbeitgeberteilen, die es selbst nur begrenzt beeinflussen kann. Das UKE hatte vor einigen Jahren noch nicht zwingend die Not, verstärkt in Richtung Fachkräftesicherung aktiv zu werden. Es ist in Hamburg, der „schönsten Stadt der Welt“, recht zentral gelegen. Es verfügt über ein sehr breites Spektrum an Jobs. Zudem hat es als Körperschaft öffentlichen Rechts über die reine Patientenversorgung hinaus den Auftrag, zu forschen und zu lehren.

Kein Grund zur Besorgnis – doch Zeit zum Handeln

Umstände, welche andere Häuser längst zum Handeln zwangen, beispielsweise eine steigende Fluktuationsquote, ein hoher Altersdurchschnitt, ein Rückgang an Bewerbern und eine steigende Krankheitsquote, waren fürs UKE nicht wirklich ein Thema. Tatsächlich beunruhigende Erfahrungen sammelte man allenfalls, wenn es um die Besetzung von Spezialistenstellen ging oder wenn man zum Bezug des „Neuen Klinikums“ Anfang 2009 und der neuen Kinderklinik im Jahr 2017 in relativ kurzer Zeit 70 bis 100 Fachkrankenpfleger aufreiben musste. Trotz dieser an sich also eher beruhigenden

Ausgangslage entschied sich der Vorstand des UKE im Jahr 2010 dennoch, prospektiv und vorsorglich die Beschäftigten zusätzlich zu den Patienten stärker mit in den Fokus zu nehmen.

Ein Fass braucht einen Boden

Häufig gleichen gerade im Pflege- und Klinikbereich die Bemühungen, Fachkräfte zu finden und zu halten, der Aufgabe, ein Fass ohne Boden zu füllen. Viele Maßnahmen sind da eher reaktiver Natur, punktuell und temporär. Oder sie folgen Modeerscheinungen und sind dementsprechend von nur kurzfristiger Wirkungsdauer. Das investierte Geld „versickert“.

Fachkräftesicherung ist aber eine ermanent, nachhaltig und möglichst aktiv zu betreibende Aufgabe, die sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt. Diese Bausteine gilt es, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu aktivieren.

Sinnvoll ist es da, zunächst einmal dem Fass einen Boden zu verpassen – gleichsam als Basis, auf der sämtliche weiteren Maßnahmen aufsetzen sollten ohne zu „versickern“. Diese Basis ist das klare, glaubhafte Bekenntnis zu einer Personalpolitik, die den besonderen Wert der

Beschäftigten anerkennt. Im Leitbild des UKE wird dies als „beschäftigten- und lebensphasenorientierte Personalpolitik UKE Inside“ bezeichnet und verfolgt die strategisch gesetzten Unternehmensziele „Attraktivster Arbeitgeber“ und „Zusammenarbeit und Führung“.

Die Grundprinzipien beschäftigtenorientierter Personalpolitik

Eine beschäftigtenorientierte Personalpolitik im Unternehmen sollte dabei folgenden Grundprinzipien folgen:

- Sie benötigt einen Top-down-Ansatz im Sinne von „von oben ehrlich gewollt“ mit maximaler Unterstützung der Unternehmensleitung.
- Die Personalpolitik muss Teil der gesamten Unternehmenspolitik sein. Dies ist ein Prinzip, das nicht einfach vom Himmel fällt, sondern längerfristig entwickelt werden muss.
- Alle Aktivitäten müssen in einem Konzept systematisch gebündelt werden.
- Erfolg und Wirksamkeit müssen gemessen werden.
- Beschäftigte und besonders die relevanten Gruppen wie beispielsweise Personal- und Betriebsräte müssen konkret beteiligt werden (bottom-up).

Kulturveränderung erhöht die Bindung

Mit Einbindung der Beschäftigten in den dauerhaften Veränderungsprozess der beschäftigtenorientierten Personalpolitik ergibt sich quasi nebenher auch eine positive Kulturveränderung. Die Maßnahmen und die positive Kulturentwicklung sollten bei den aktiven Beschäftigten Identifikation und Stolz auf das Unternehmen erzeugen und so dem Fachkräfte-Bindungsgedanken folgen. Um beim Bild des Fasses zu bleiben: So füllt sich das Fass mit konkreten Maßnahmen und Angeboten – zunächst vorwiegend auf die aktiven Beschäftigten ausgerichtet – und es entwickeln sich intern eine positive Kultur und Arbeitgebermarke.

Am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf werden seit 2010 über die Operationalisierung der Personalpolitik mit UKE Inside kontinuierlich in berufsgruppen- und hierarchieübergreifend besetzten Arbeitsgruppen Maßnah-

Das Prinzip, dass die Personalpolitik Teil der gesamten Unternehmenspolitik ist, fällt nicht einfach vom Himmel. Es muss langfristig entwickelt werden.



MICHAEL VAN LOO ist Geschäftsbereichsleiter Personal des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf.

men und Angebote zu folgenden Handlungsfeldern entwickelt und bezüglich ihres Erfolg evaluiert:

- Führung und Karriere,
- Gesundheitsmanagement,
- Balance Beruf-Familie-Freizeit.

Die Arbeitsgruppen erhalten ihre Umsetzungskraft aus der Tatsache, dass sich interessierte Mitarbeiter, Schlüsselpersonen, Meinungsbildner und Interessengruppen mit viel Engagement und aus Sicht der Basis aktiv einbringen können. Der Vorstand und die Leitung des Bereichs Personal sind in den Arbeitsgruppen als Entscheidungsträger ebenso vertreten wie Experten und interessierte Beschäftigte. Für die Organisation wurde eine Koordinationsstelle (eine Vollzeitkraft) eingerichtet, operative Unterstützung erfolgt durch die Personalabteilung.

Mitarbeiterbindung als Führungsaufgabe

Aktuell arbeiten rund 300 Beschäftigte an den Themen und gestalten so das Arbeitsleben im Interesse aller aktiv mit. Wichtigster Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung sind die Führungskräfte. Diese müssen die personalpolitische Zielrichtung zwingend mittragen und im Alltag vorleben. Deshalb empfiehlt es sich, einen ständigen Fokus auf diese Schlüsselspieler zu richten. So entstanden etwa die folgenden konkreten Maßnahmen und Angebote für die Beschäftigten:

- verpflichtende Weiterbildung zum „Führungsschein“ für Führungskräfte,
- regelmäßige Mitarbeiterbefragung und 360-Grad-Feedback für Führungskräfte (kurz vor Umsetzung),
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten neben dem Betriebskindergarten,
- Wiederkehrertage für anstehende Rückkehr aus Elternzeit und Sonderurlaub,
- innovative Dienstzeiten wie geringe Tages- oder Zeiteinheiten, auch außerhalb starrer Schichtzeiten, sowie Möglichkeiten zur Telearbeit,
- Ergänzungen zur betrieblichen Altersvorsorge (zum Beispiel Seminar „Wenn der Wecker nicht mehr klingelt“),
- Modelle zur Inklusion mit umliegenden Partnern,
- jährliches Sommerfest für Mitarbeiter und Ehemalige,
- Teilnahme am Christopher Street Day.



Die Personalpolitik wirkt: Neben den Patienten stehen auch die Mitarbeiter am UKE im Mittelpunkt.

Erst nachdem eine binnen-personalpolitische Attraktivität erreicht ist und die Beschäftigtenbindung dies widerspiegelt, sollte selbstbewusst auch gezielt und verstärkt nach außen agiert werden (Beschäftigtengewinnung). Wichtige Markenbotschafter sind dabei gerade auch die aktiven Beschäftigten. Wenn diese das positive Image im Freundeskreis, in der Familie oder über Social-Media-Netzwerke nach außen transportieren, leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Personalgewinnung.

Zeit zu werben ist immer

Zukünftige Fachkräfte durch eigene Ausbildungen oder mithilfe von Kooperationspartnern zu gewinnen, ist das A und O. Eine Ansprache dieser Zielgruppe kann beispielsweise frühzeitig durch Kooperationen mit Schulen, einem attraktiven Angebot an Praktika und der Teilnahme an Azubi-Messen erfolgen. Das UKE bietet beispielsweise mit dem „Talent Campus“ einen Tag für Schüler, Lehrer und interessierte Eltern, an dem verschiedene UKE-Berufsbilder vorgestellt und das Interesse der künftigen Schulabgänger geweckt werden.

Weitere Puzzleteile im Bild der Fachkräftegewinnung am UKE sind unter anderem die strukturierte beziehungs-

BRZ-HR
geprüft nach IDW PS 880

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

- Webbasierte Entgeltabrechnung
- Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte
- Grafisches Bescheinigungswesen
- Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung
- Employee Self Service / Manager Self Service
- Personalmanagement- und Planungs-System
- Zeugniserstellung / Meldemanagement
- ePayslip und HR-Kommunikation über mobile Endgeräte

BRZ: IHR PAISY-RECHENZENTRUM



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0
E-Mail: vertrieb@brz.ag
Web: www.brz.ag

weise organisierte Gewinnung von ausländischen Fachkräften durch bedacht geschlossene Kooperationen. Diese eröffnen die Möglichkeit, infrage kommende ausländische Fachkräfte bereits weit vor ihrer Übersiedlung nach Hamburg vom Universitätsklinikum als Arbeitgeber zu begeistern und zu binden. Hospitationsangebote – samt Hamburg-Sightseeing – und diverse Angebote für Aushilfstätigkeiten oder Minijobs geben Interessierten die Chance, erst einmal in das durchaus auch turbulente Universitäts-

klinikum Hamburg-Eppendorf reinzuschneppern und die dortigen Arbeitsbedingungen zu testen, bevor man sich bindet.

Der Arbeitgeber zeigt sich – objektiv und selbstkritisch

Zudem sollte eine Arbeitgeber-Marketingstrategie entwickelt und verfolgt werden, um sich von punktuellen, meist aus der Not geborenen Kurz-Flashlights in den Medien zu unterscheiden. Zur Au-

ßendarstellung bieten sich unverändert die Karriereseite, Print- und Onlineanzeigen sowie ausgewählte Social-Media-Kanäle an. Es empfiehlt sich, mehrere Kanäle parallel zu nutzen, um eine hohe Sichtbarkeit zu erzielen. Hierbei ist es besonders wichtig, objektiv die positiven Seiten des jeweiligen Berufs zu bewerben, aber auch durchaus selbstkritisch Verbesserungspotenziale im eigenen Haus zu benennen.

Jenseits des unmittelbaren Personalerumfelds gibt es weitere attraktivitätssteigernde Maßnahmen, deren Umsetzung im Kontext der Fachkräftesicherung gesondert erwogen werden sollte. Beispielhaft zu nennen sind hier die Digitalisierung und Modernisierung von Arbeitsmitteln und -plätzen.

Fazit: Das Fass ist dicht – und kann seine Aufgabe erfüllen

Zurück zum Bild vom Fass und seinem Boden. Der Boden des Fasses „Arbeitgeber Krankenhaus“ muss mit beschäftigtenorientierter Personalpolitik und resultierender Kulturveränderung nachhaltig so verdichtet werden, dass die investierten Instrumente zur Fachkräftegewinnung nicht „versickern“. Und: Maßnahmen zur Fachkräftesicherung sind nicht zwingend eine Frage von zur Verfügung stehenden Geldmitteln.

Schwerlich lässt sich einschätzen, inwieweit die nachhaltig betriebene Personalpolitik dem UKE dazu verholfen hat, als Arbeitgeber so positiv wahrgenommen zu werden, wie es sich derzeit darstellt. Ebenso schwierig ist es zu ermessen, wie die Situation bezüglich der Fachkräftesicherung wäre, wenn man diese Politik nicht betrieben hätte.

In den vergangenen Jahren war etliches Positives zu verzeichnen: eine stabile bis leicht rückläufige Fluktuation, eine im Branchenvergleich niedrigere Krankheitsquote, steigende Bewerberzahlen, sinkende Eigenkündigungen und nicht zuletzt die Aussage von 90 Prozent der Beschäftigten im Rahmen der jüngsten Mitarbeiterbefragung, dass sie das UKE als Arbeitgeber ihren Freunden und Verwandten weiterempfehlen würden. Vergleicht man diese Entwicklungen mit den meist gegensätzlichen Tendenzen bei Mitbewerbern, zeigt sich, dass es sich lohnt, das System UKE Inside weiterhin aktiv zu betreiben. ■■■

Geht nicht gibt's nicht

Häufig werden gerade im Klinikbereich Wünsche nach flexibler Arbeitszeit oder gar alternierender Telearbeit im Keim erstickt, weil das bei einer 24-Stunden-Betreuung undenkbar erscheint. Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf liefert Argumente gegen diese Bedenken.

Argument eins: Die Frage, ob Arbeitszeiten im Klinikbereich auch flexibel eingerichtet werden können, ist eine Frage des Willens, der Kreativität und letztendlich des Muts, neue, andere Wege zu gehen.

Argument zwei: Es gibt so viele Möglichkeiten, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, dass auch in einem durchgehend besetzten 24/7/365-Betrieb passende Formen gefunden werden können. Als Möglichkeiten bieten sich an:

- Flexibilität bei der durchschnittlichen Arbeitszeit,
- Verkürzung der Arbeitszeit,
- unterschiedliche Schichtmodelle,
- geringfügige Beschäftigungen,
- Langzeitkonten,
- Sabbaticals.

Argument drei: Sowohl im Pflegedienst als auch im ärztlichen Dienst gibt es durchaus planbar bestimmte Tageszeiten, zu denen es hilfreich ist, für ein begrenztes Zeitfenster, zum Beispiel für zwei oder drei Stunden, die Besetzung zu erhöhen.

Argument vier: Die Übergabe zwischen den Schichten braucht keine volle Besetzung der die Arbeit gerade beendenden und der die Arbeit aufnehmenden Schicht. Sie kann auch mit dem lediglich notwendigen Personal durchgeführt werden. Die auf diese Weise entstehenden Freiräume beziehungsweise Verschiebungen können beispielsweise von Kollegen genutzt werden, die ihre Kinder noch in einer Betreuungseinrichtung abgeben müssen.

Argument fünf: Es gibt genügend Aufgaben, die nicht zwingend an den Arbeitsort Krankenhaus gebunden sind. Neben Vor- und Nachbereitungen, Dokumentation, Dienstplanung et cetera ist selbst die Diagnostik von andernorts denkbar, beispielsweise teleradiologisch. Im ärztlichen Dienst wird durch telemedizinische Lösungen in den kommenden Jahren noch mehr Flexibilität geboten, als heute schon umsetzbar ist.