

Berlin, 15.12.2018
Eli Hamacher, Freie Wirtschaftsjournalistin

Wie Kliniken Mitarbeiter halten können

Mit innovativen Führungs- und Arbeitszeitmodellen wollen deutsche Kliniken Mitarbeiter finden und vor allem binden. „Angesichts des Fachkräftemangels wird die Rekrutierung auch in der Gesundheitsbranche immer schwieriger, sagte Simone Pfister, Geschäftsführerin bei der Below Tippmann & Compagnie Personalberatung GmbH, beim 12. Nationalen Qualitätskongress Gesundheit in Berlin. Praxisbeispiele zeigen erfolgreiche Strategien.

Die Statistik überrascht. Wie es um die Fluktuation in der deutschen Wirtschaft bestellt ist, wollte das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) wissen. Insgesamt 17 Branchen nahm das IW im Jahr 2018 unter die Lupe und stellte fest: Bei Zeitarbeitsfirmen, in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Gastgewerbe wechseln die Mitarbeiter besonders häufig. Das Gesundheitswesen belegt jedoch nur den 13. Rang. „So gesehen ist es eigentlich ganz gut um die Branche bestellt“, sagte Simone Pfister, Geschäftsführerin bei der Berliner Below Tippmann & Compagnie Personalberatung GmbH auf dem 12. Nationalen Qualitätskongress Gesundheit, der Mitte Dezember 2018 in Berlin stattfand.

Zurücklehnen können sich die Unternehmen deshalb keinesfalls. Im Gegenteil: Wie die meisten Branchen klagen sie angesichts der sehr guten Lage am Arbeitsmarkt über Fachkräftemangel. Und mit Blick auf die demografische Entwicklung in Deutschland wird sich die Situation noch verschärfen. „Die Rekrutierung wird deshalb schwieriger. Gleichzeitig fragen sich die Arbeitgeber, wie sie Personal besser binden können“, sagte Pfister, die sich auf die Besetzung von Führungs- und Spezialistenpositionen unter anderem in der Gesundheitsbranche fokussiert.

Einen attraktiven Arbeitgeber zeichne keinesfalls nur ein hohes Gehalt aus. „Unabhängig von Generation X, Y oder Z denken die Mitarbeiter verstärkt über den Sinn ihrer Tätigkeit nach. Sie möchten das große Ganze erkennen und Wertschätzung erfahren.“ Fehle diese, nutzen die Beschäftigten die Gunst der Stunde und schauten sich nach einer besseren Stelle um, beobachtet Pfister, die sich neben ihrer Beratertätigkeit unter anderem im Hauptstadtnetzwerk „Gesundheitsstadt Berlin“ engagiert und damit die Entwicklung der Branche eng begleitet.

Mit rund 21.000 Unternehmen der Gesundheitswirtschaft, davon rund 300 Medizintechnik-, mehr als 240 Biotechnologie- sowie 30 Pharmaunternehmen, gut 130 Kliniken – darunter mit der Charité Europas größtes Universitätsklinikum - ist Berlin einer der wichtigsten Standorte der Gesundheitswirtschaft in Deutschland.

Wie Kliniken selbst in einem äußerst wettbewerbsintensiven Umfeld Fehlzeiten und Fluktuation senken können und wieder mehr Bewerbungen für Pflegepersonal bekommen, berichtete Dr. Manfred Wagner, Medizinischer Direktor der nicht-operativen Bereiche am Klinikum Fürth. Seine Einrichtung zählt mit aktuell 800 Betten zu den am stärksten wachsenden Krankenhäusern in Bayern, beschäftigt 2600 Mitarbeiter und behandelt jährlich 42.000 stationäre sowie 58.000 ambulante Patienten. Auf dem Nationalen Qualitätskongress Gesundheit stellte der Internist bei einem von Simone Pfister moderierten Symposium „Wie können Kliniken Mitarbeiter halten“ ein neues Führungskonzept vor. Um das Personal enger an die Klinik zu binden, setzt Fürth seit Ende 2016 auf „Positive Leadership“. Dieses Konzept richtet die Führungspraxis an drei Prinzipien aus, um in der Belegschaft Energie freizusetzen und die Motivation zu erhöhen. „Im Fokus steht dabei immer, auf Gelungenes zu schauen und nicht auf die Defizite“, unterstrich Wagner.

Beim Prinzip „Sinn“ geht es darum, dass die Führungskraft immer wieder den großen Zusammenhang herstellt, damit der Mitarbeiter weiß, wofür er seine Leistung erbringt. Das Prinzip „Einfluss“ durch Commitment, Empowerment und Verantwortung soll sicherstellen, dass die Mitarbeiter Spielräume bei ihrer Tätigkeit bekommen. Schließlich richtet das Prinzip „Zuversicht“ den Blick auf Ressourcen, Stärken, Potentiale, Talente und Leidenschaften.

Nach einer umfassenden Befragung der Führungskräfte aller Bereiche des Klinikums – vom Chefarzt bis zum Koch – habe man Leitsätze zum Thema „Positive Leadership“ formuliert, die heute in den Sozialräumen des Klinikums hängen. Gerade sei man dabei, einen Onboarding-Prozess für neue Führungskräfte zu entwickeln, mit dem diese mit den Leitsätzen vertraut gemacht werden, so Wagner.

Anders als in Fürth will das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, nach der Berliner Charité mit 2500 Betten das zweitgrößte in Deutschland, mit einem innovativen Arbeitszeitmodell versuchen, in der Pflege als Arbeitgeber für die Belegschaft attraktiver zu werden.

Während ihrer 15-jährigen Tätigkeit an einer Klinik im schwedischen Linköping hat Sabine Richter das skandinavische Modell kennengelernt. Es basiert auf drei Tagen Arbeit und drei arbeitgeberfreien Tagen. Jetzt will Sabine Richter, die in Schleswig-Holstein 2015 den Posten der Pflegerischen Direktorin übernahm, das Modell an ihrem Haus einführen. Der Clou aus Sicht des Mitarbeiters: Seine Arbeitszeit setzt sich aus 87

Prozent Dienst plus 13 Prozent Vertrauensarbeitszeit zusammen, wobei er zu 100 Prozent, also wie bisher, vergütet wird. „Die zunächst höheren Kosten werden mittel- bis langfristig deutlich fallen, weil Fehlzeiten sinken und die Klinik als Arbeitgeber attraktiver wird“, ist die ausgebildete Krankenpflegerin überzeugt.

Gefahr ist allemal im Verzug. Am Klinikum in Kiel sind 100 Stellen aktuell unbesetzt, Betten werden geschlossen, die Krankmeldungen ziehen an, Dienstpläne sind immer schwieriger angemessen zu besetzen. Ein Freizeitausgleich von 72 zusammenhängenden Stunden bietet nach Meinung Richters für beide Seiten Vorteile: für die Mitarbeiter ebenso wie für das Unternehmen. „Die Beschäftigten können sich länger erholen, ihre Motivation verbessert sich, Ausfälle sinken und die Fort- und Weiterbildungsquote steigt.“ Gleichzeitig erhöht sich die Pflegequalität, die Patienten werden deshalb zufriedener. Dank geringerer Fluktuation und Fehlzeiten muss die Klinik zudem weniger Überstunden bezahlen.

Dass die Mitarbeiter die Vertrauensarbeitszeit auch zum Wohle des Unternehmens nutzen, hat eine Befragung gezeigt. Mit 42 Prozent würde das Gros der Befragten die freien Stunden mit der Familie und Freunden verbringen. Immerhin jeder Dritte würde seine Kompetenzen weiterentwickeln und gut jeder fünfte in seine Gesundheit investieren. „Je stärker der Druck am Arbeitsmarkt wird, desto offener zeigen sich auch die Entscheidungsträger und Geldgeber für die Pilotierung des neuen Arbeitszeitmodells“, berichtete Richter.

Trotz erster Erfolge am Klinikum Fürth und dem bevorstehenden Start eines Pilotprojekts am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein ließen Manfred Wagner und Sabine Richter keinen Zweifel daran, dass die Umsetzung innovativer Führungs- und Arbeitszeitmodelle den Initiatoren viel Geduld und Durchhaltewillen abverlangen. Richter verabschiedete sich deshalb mit einem Appell an die Zuhörer: „Wenn Sie eine gute Idee haben, bleiben Sie dran!“

Weiterführende Informationen unter
www.qualitaetskongress-gesundheit.de
<https://www.gesundheitsstadt-berlin.de>