



Die Besten halten

Die fachliche und überfachliche Kompetenz von Mitarbeitern und ihre Arbeitszufriedenheit sind Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Klinik. Deshalb werden in den kommenden Jahren eine gute und erfolgreiche Personalpolitik und eine starke Mitarbeiterbindung die wichtigsten Ziele für Unternehmen der Gesundheitswirtschaft sein.

Eine der personalwirtschaftlichen Herausforderungen, die sich zukünftig noch verstärken wird, ist die wachsende Zahl der Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzwanderer. Der Klinik-Verbund MediClin nutzt eine Reihe von Maßnahmen, um die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen nachhaltig zu erhöhen.

Die Personalsituation im Gesundheitswesen zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus: Es besteht eine hohe Personalquote von bis zu 70 Prozent und gleichzeitig ein Mangel an Ärzten und Fachkräften in Krankenhäusern, Alten-

pflageeinrichtungen sowie teilweise im Klinikmanagement. Als Grund für die Personalverknappung sind der fehlende medizinische Nachwuchs und die demographische Entwicklung mit einer alternden Belegschaft bei einem tendenziell wachsenden Bedarf der Branche zu nennen. Zudem sinkt die Attraktivität der ärztlich-pflegerischen Tätigkeit. Das Gesundheitswesen ist außerdem im Vergleich mit anderen Branchen von einer überdurchschnittlich hohen Fluktuationsquote gekennzeichnet. Die Mitarbeiter identifizieren sich zwar stark mit ihrer beruflichen

Tätigkeit und ihrem medizinischen Fachgebiet, die Bindung an ihren Arbeitgeber ist jedoch nur schwach ausgeprägt.

Problematisch sind außerdem die rasant ansteigenden Ausgaben für Leihpersonal und für Personalgewinnung, die den Unternehmenserfolg bei ohnehin schwierigen Rahmenbedingungen gefährden. Es wird zwingend notwendig, den Blick von der Kür (Personalgewinnung) zur Pflicht (Personalbindung) zu wenden. Eine Umfrage der Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland unter 3600 Studenten (BVMD 2006) zeigt

folgende Bedürfnisse und Erwartungen der zukünftigen Ärzte: Die Studierenden wünschten sich für ihren späteren Arbeitsplatz neben einem angemessenen Grundgehalt, gute Fortbildungsmöglichkeiten, eine Entlastung bei Verwaltungsaufgaben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, geregelte Arbeitszeiten, die Möglichkeit der Teilzeitarbeit sowie einen partnerschaftlichen Umgang mit Vorgesetzten. Als die entscheidenden Faktoren der Mitarbeiterbindung im Krankenhaus werden nach einer Studie insbesondere Vertrauen in und Identifikation mit der Organisation, Berufung, Lust auf Veränderung, Wechselbarrieren und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz definiert. Diese Mitarbeiterzufriedenheit wird wiederum entscheidend beeinflusst durch Entgelt, Arbeitszeit, Kollegen, Karrierechancen und die Arbeitsbedingungen. Für den Mitarbeiter in einem Unternehmen existieren also viele Faktoren, die einen attraktiven Arbeitsplatz ausmachen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse haben Einrichtungen im Gesundheitswesen die Möglichkeit, sich durch entsprechende monetäre oder nichtmonetäre Erkennungsmerkmale zu profilieren. Die folgenden Maßnahmen konzentrieren sich auf Gestaltungselemente außerhalb des Entgeltbereichs.

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bei MediClin

Um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und das Vertrauen in die Organisation zu fördern, wurden bei MediClin Leitsätze im Rahmen einer „Zukunftswerkstatt“ entwickelt. In einem transparenten Prozess unter Beteiligung der Mitarbeiter wurden unter anderem Aussagen zu den Bereichen „Unsere Mitarbeiter“, „Qualität und Wirtschaftlichkeit“ und „Wachstum und Fortschritt“ formuliert. Aus den Leitsätzen wurde ein umfassendes Personalkonzept zu den Themen „Personalgewinnung“, „Entwicklung und Bindung“ sowie „Kontakt halten nach dem freiwilligen Ausscheiden eines Mit-

MediClin

Info

Die MediClin ist ein bundesweit tätiger Klinikbetreiber und ein großer Anbieter in den Bereichen Neuro- und Psychowissenschaften sowie Orthopädie. Mit 33 Klinikbetrieben, sieben Pflegeeinrichtungen, neun Medizinischen Versorgungszentren und einem Hotel für Gesundheit und Erholung ist die MediClin in elf Bundesländern präsent und verfügt über eine Gesamtkapazität von rund 7900 Betten. Für die MediClin arbeiten rund 8000 Mitarbeiter.

arbeiters“ entwickelt. Neben dieser wichtigen konzeptionellen Ebene, sind es insbesondere die darin konkret benannten Einzelmaßnahmen, die darüber entscheiden, welche Intensität die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erreicht.

Einführungspaten

Um bei neu gewonnenen Mitarbeitern frühzeitig eine gute Bindung aufzubauen, ist eine strukturierte Einarbeitung notwendig. Bei der Einführung in ein neues Unternehmen können Einarbeitungspaten helfen. Ihr Mentoring fördert die Entstehung von persönlichen Beziehungen, die Vernetzung der Mitarbeiter und die gezielte Nutzung der informellen Kommunikationswege. Sinnvoll ist außerdem die Bereitstellung eines Einführungsleitfadens. Für neue Mitarbeiter, wie zum Beispiel Assistenzärzte, bietet MediClin eine zentrale Einführungswoche, die insbesondere Berufseinsteigern Informationen und Schlüsselkompetenzen vermittelt, die sie während ihres Studiums nicht erhalten. Bei der Integration von ausländischen Mitarbeitern ist es sinnvoll, die Bewerber von der Bewerbung bis zur Einstellung zu betreuen. Dazu gehören bei MediClin Klinikhospitalationen, Deutsch-Sprachkurse der MediClin Akademie mit Modulen zur Spezialisierung „Deutsch für Mediziner“, Seminare zum Thema „Interkulturelle Kompetenz“, Beantragung der Berufserlaubnis und Betreuung durch eine Beauftragte für die Integration ausländischer Mitarbeiter.

Fortbildung und Kooperation

Für die Mitarbeitergewinnung sind auch die Aus-, Fort- und Weiterbildungsmög-

lichkeiten relevant. So kooperieren wir mit Weiterbildungsinstituten, Fach- und Hochschulen. Mit der Universität Bratislava und der Universität Constanta hat das Unternehmen Exchange-Programme vereinbart. Die Weiterbildung der MediClin Mitarbeiter erfolgt auch in der firmeneigenen Akademie, die jedes Jahr rund 180 Seminare für alle Berufsgruppen anbietet. Für die Fort- und Weiterbildung schreibt eine Konzernbetriebsvereinbarung transparente und verlässliche Regelungen der finanziellen Förderung und der Freistellung des Mitarbeiters fest. Die Weiterbildung wird jährlich in allen Einrichtungen strategisch geplant. Bei Fragen der Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten steht neben dem direkten Vorgesetzten die zentrale Personalentwicklung als Ansprechpartner und Berater zur Verfügung. Außerdem können sich die Mitarbeiter zur Beratung an gewählte Ombudsmänner und einen Assistenzarztsprecher wenden.

Für die Facharztweiterbildung kann eine zentrale Auflistung aller Weiterbildungsermächtigungen mit medizinischen Lebensläufen der zuständigen Chef- und Oberärzte genutzt werden. Die leitenden Ärzte übernehmen die Aufgabe von Fachmentoren. Die Verbindlichkeit und Transparenz der Facharztweiterbildung wird durch Ausbildungscurricula gewährleistet, was im Gesundheitswesen bislang noch nicht üblich ist. Psychologen erhalten bei der Weiterbildung zum Psychologischen Psychotherapeuten eine finanzielle Unterstützung durch das Unternehmen und werden für die Weiterqualifizierung freigestellt.

Ein weiteres Instrument, um Mitarbeiter

langfristig zu binden, ist das Talentmanagement. Den Mitarbeitern sollen durch das Unternehmen interne Karrierewege aufgezeigt und ermöglicht werden. Neben den umfassenden konzernweiten Rotationsmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Einrichtungen von MediClin und den medizinischen Fachgebieten bestehen zahlreiche regionale Kooperationen mit externen Partnern.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, muss heute die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleistet werden. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle. So bietet die MediClin Rose Klinik an, Oberarztstellen zu teilen, was ein Novum im Gesundheitswesen ist. Außerdem beteiligen sich die MediClin-Kliniken an verschiedenen Programmen zur Verbesserung der familienfreundlichen Personalpolitik. Das Unternehmen organisiert in ausgewählten Häusern auch Kinderbetreuungsangebote und ermöglicht durch die Kombination von Kliniken und Altenpflegeeinrichtungen an einem Standort den Mitarbeitern trotz pflegebedürftiger Angehöriger, beruflich tätig zu sein.

Bessere Unternehmenskultur

Nicht zu unterschätzen für die Bindung von Mitarbeitern sind Gemeinschaftserlebnisse. So veranstalten die Einrichtungen regelmäßig Betriebsfeste, nehmen an regionalen Sport- oder Kulturveranstaltungen teil und organisieren ein jährlich stattfindendes Fußballturnier.

Die Unternehmenskultur und das Betriebsklima lassen sich auch durch gezielte Personalmanagementmaßnahmen verbessern. Eine Verbesserung wird beispielsweise durch die Zertifizierung des Arbeitsschutzes, durch Teilnahme an Arbeitgeber-Wettbewerben und durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement erzielt. Zur Unternehmenskultur gehören auch die Vermittlung von Wertschätzung und die Etablierung einer Dialogkultur. Der Gestaltung der Arbeitsbedingungen gilt bei MediClin ein besonderes Augen-

merk, da sie in entscheidendem Maße die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen prägen. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gehören die Strukturierung von Arbeitsinhalten und Aufgaben des Mitarbeiters und die Überprüfung im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Wesentliches Effizienzpotenzial im Krankenhaus sehen Experten auch in der Optimierung der abteilungs- und funktionsübergreifenden Arbeitsorganisation. Hier ist vielfach noch eine Orientierung nach Fachgebieten, statt nach Prozessen als Ordnungsprinzip erkennbar. Aus diesem Grund finden in den MediClin-Einrichtungen regelmäßige Qualitätszirkel, Job-Rotationen, Seminare, Teamentwicklung oder Supervision statt.

Demotivatoren abbauen

Zur Bindung von Leistungsträgern verhilft insbesondere auch der Abbau sogenannter Demotivatoren wie Bürokratie, ineffiziente Prozesse oder stupide Routinen. Ein internes Ideenmanagement und Vorschlagswesen leistet hier große Dienste. Darüber hinaus zählen Arbeitsplatzsicherheit und garantierte Sozialleistungen zu den nachvollziehbaren Bedürfnissen von Mitarbeitern.

Bei der Bindung von Personal spielt auch die Führungskompetenz eine wesentliche Rolle. Untersuchungen zeigen, dass die direkte Führungskraft den größten Einfluss auf die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen besitzt. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine verbindliche, kontinuierliche Qualifizierung der Führungskräfte aus allen Bereichen und Hierarchiestufen. Die MediClin Akademie unterstützt deshalb Führungskräfte durch entsprechende Angebote, wie zum Beispiel durch ein Führungscurriculum für Chef- und Oberärzte.

Bei Mitarbeitern, die eine längere Weiterbildung absolvieren, krank oder in Elternzeit sind, erhalten Kontaktprogramme die Bindung zum Unternehmen. Dazu eignen sich regelmäßige Informationen aus der jeweiligen Einrichtung (Newslet-

ter), Einladungen zu Weiterbildungen und Veranstaltungen oder die Benennung eines „Paten“. Austrittsinterviews, wie auch die routinemäßige Befragung ausscheidender Assistenzärzte, in denen Fluktuationsgründe ermittelt werden, ermöglichen dem Unternehmen frühzeitig der Abwanderung von Arbeitskräften entgegenzusteuern.

Employer Branding

Unabhängig von der Branche, ist es entscheidend für die Bindung von Leistungsträgern, dass der Mitarbeiter die nicht-monetären Anreize nicht nur in der Stellenanzeige oder im Leitbild lesen kann, sondern sie in seinem Arbeitsalltag auch tatsächlich erfährt. Wird ein Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit von den Mitarbeitern außerhalb des Arbeitsplatzes kommuniziert, führt dies zu einer massiven Schädigung der Arbeitgeberattraktivität. Sämtliche Bemühungen einer beginnenden Arbeitgebermarkenbildung in Kliniken und Altenpflegeeinrichtungen werden damit frühzeitig ad absurdum geführt.

In Fachkreisen wird noch immer darüber diskutiert, ob die monetären oder die nicht-monetären Argumente einen Mitarbeiter zum Verbleib beim bisherigen Arbeitgeber bewegen. Für medizinische Einrichtungen außerhalb der attraktiven Ballungszentren sind diese Diskussionen obsolet, da die Einrichtungen künftig darauf angewiesen sein werden, alle ihnen sich bietenden Stellschrauben zu nutzen, um auf dem stark umkämpften Personalmarkt bestehen zu können.



Autor
Jochen Hahn,
Leiter Personalentwicklung/
MediClin Akademie,
jochen.hahn@mediclin.de