

Personalwirtschaft

Magazin für Human Resources

extra
2011

Special Gesundheitsbranche

Recruiting | Unternehmenskultur | Employer Branding | Neue Berufsbilder | HR-Software

Fachkräftemangel **Ernst, aber therapierbar**



An allen Ecken wird geschliffen

Krankenhäuser bedienen sich zahlreicher Wege, um dem Versorgungsengpass an Ärzten und Pflegepersonal zu begegnen. Doch wer den Personalmangel nachhaltig beheben will, kommt um ein zeitgemäßes Personalmanagement und die Bildung einer Arbeitgebermarke nicht herum. Prof. Bernd H. Mühlbauer diskutierte mit Recruiting-Experten und Personalberatern aktuelle Herausforderungen des HR-Managements im Krankenhaus.

Der Mangel an medizinischem Personal tut weh und die Mehrheit der Krankenhäuser, Reha- und Pflegeeinrichtungen steht vor dem gleichen Problem – sie müssen die raren Exemplare der Gattung Arzt und Pflegekraft aufspüren. Doch bei allen berechtigten Wehklagen der Branchen hat die personelle Notlage der letzten Jahre dazu geführt, dass Gesundheitseinrichtungen erheblich aufgerüstet haben. Veränderungsprozesse in fast jedem Bereich des Managements tragen dazu bei, dass viele Häuser personell besser aufgestellt sind, als noch vor zwei bis drei Jahren. In der Breite betrachtet, ist jedoch der Stand des HR-Managements und des Personalmarketings in den einzelnen Krankenhäusern sehr unterschiedlich weit entwickelt. In einigen agieren Personaler auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung, andere befinden sich auf einem guten Weg zu einem modernen Personalmanagement, und eine nicht geringe Anzahl an Häusern hat zwar die Probleme realisiert, aber verharret noch in der Betrachtungsphase. So unterscheiden sich beispielweise das Personalmarketing und die Nutzung der Suchwege je nach Arbeit-

geber deutlich. Etliche Häuser müssen noch lernen, das sich die Möglichkeiten der Recruiting-Instrumente – von Print zu Online beziehungsweise in Kombination – geändert haben sowie die Inhalte der Anzeigen. Viele Arbeitgeber nutzen noch nicht die gesamte Klaviatur der Ausschreibung, berichtet David Fickelsen, Leiter von kliniken.de. Andere Häuser wiederum arbeiten mit Jobportalen und Personalberatern und haben auch das Thema Personalentwicklung auf die Tagesordnung gehoben. „Man beschäftigt sich nicht nur mit der Gewinnung von Ärzten, sondern mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität“, so Jutta Knopp, Senior Consultant bei Kienbaum Health Care, und konstatiert: „Es gibt ein grundlegendes Umdenken im Personalmanagement.“ Die Entwicklung einer Unternehmenskultur sowie die Erarbeitung von umfangreichen Personalentwicklungskonzepten hätten sich zu zentralen Themen entwickelt. Diese Erfahrung macht auch Janko Zehe, Leiter Portalmanagement bei DocCheck: „Einige Krankenhäuser haben endlich verstanden, dass sie sich als Arbeitgeber attraktiv darstellen müssen. Beim Arbeitgebermar-

keting haben deutsche Kliniken erheblichen Nachholbedarf und hinken der Schweiz und Skandinavien hinterher.“

Recruitingwege

Doch Krankenhäuser abseits der Universitätsstädte und großen Zentren, auch wenn sie eine attraktive Arbeitgebermarke entwickelt haben, leiden trotzdem besonders stark unter dem Ärztemangel. „Tue Gutes und rede darüber, wo man dich hört, damit du gefunden wirst“, rät Dr. med. Nils Kneißel, Facharzt für Chirurgie und Geschäftsführer klinikfinder.de. Viele Orte auf der Landkarte, selbst in relativ naher Umgebung zu den Zentren, seien jungen Assistenzärzten völlig unbekannt. Das Personalmarketing müsse hier noch gezielter Instrumentarien einsetzen, damit das Krankenhaus auf der grünen Wiese auch online gefunden werde.

Insgesamt gewinnen jedoch beim Recruiting strategische Ansätze an Relevanz. Dies äußert sich beispielweise darin, dass Personaldienstleister und Berater nicht nur als Notlöser genutzt, sondern schon im Vorfeld eingebunden werden. Georg Linsenmayer, Geschäftsführer der Trenkwalder Personaldienste Medical Care: „Wir können zwar nicht die dem Fachkräftemangel zu Grunde liegenden strukturellen und politischen Probleme lösen, aber Profis können sozusagen das Leid lindern.“ Zum Beispiel, indem sie Informationen über die Motivlage der wechselwilligen Personen berücksichtigen und im Rahmen eines Matchingprozesses auf die speziellen Motive eingehend die Kontakte herstellen.



Prof. Bernd H. Mühlbauer, der an der FH Gelsenkirchen Management im Gesundheitswesen lehrt und Mitglied in Aufsichts- und Verwaltungsräten konfessioneller Krankenhäuser sowie wissenschaftlicher Gutachter ist, moderierte die Expertenrunde.

Dass die Zeiten, in denen sich das Personalmanagement nur mit verwaltenden Tätigkeiten beschäftigt, in einer Vielzahl von Häusern vorbei sind, können alle Experten bestätigen. Allerdings registrieren sie ebenfalls, dass sich das Personalmanagement in Kliniken in einem klassischen Dilemma befindet.

Personaler in Fesseln

Die Macht der Personaler sei häufig begrenzt, da sie oft nur als ausführendes Organ der Geschäftsführung, der ärztlichen Leitung und der Pflegeleitung agieren dürfen. „In der Praxis sind Personalern häufig die Hände gebunden, selbst beim Thema Recruiting. Einige Klinikchefs glauben immer noch, dass man Ärzte durch Zeitungsanzeigen erreicht. Personaler müssen hier neue Wege gehen dürfen“, sagt Janko Zehe von DocCheck.

Ein weiteres Dilemma: „Krankenhäuser leiden zunehmend unter Kostendruck. Einerseits wird die Personalkrise immer größer, andererseits fehlt das Geld, um die Arbeit und auch die Arbeitgeber attraktiver zu machen“, erläutert Dr. Marion Spilker, Geschäftsführerin von krankenhaus-stellen.de. Beispielsweise durch eine gute Kantine, die Entlastung von nicht medizinischen Tätigkeiten, Hilfe bei der Wohnungssuche, durch individuelle Programme für die Weiterbildung und finanzielle Unterstützung bei Kongressen. Sie empfiehlt Arbeitgebern, auch in der Personalkrise zu kooperieren, indem sie beispielsweise über Austauschprogramme attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten der Kooperationspartner in das eigene Ausbildungsprogramm integrieren. Krankenhäuser dürften sich nicht als Konkurrenten verstehen. Das werde die Situation nur weiter verschärfen und die Kosten für die einzelnen Häuser immer weiter in die Höhe treiben.

Was erwarten Ärzte vom Arbeitgeber?

Es gibt inzwischen zahlreiche Untersuchungen, die Antworten auf die Frage präsentieren, welche Kriterien ärztlichem und pflegerischem Personal bei der Arbeitsplatzsuche wichtig sind. Sie alle enthalten



„ Wenn Ärzte sich auf Kongressen treffen, reden sie nicht über Nahtmaterial, sondern über die Unternehmenskultur und die Wertschätzung, die ihnen entgegen gebracht wird.

Georg Linsenmeyer, Geschäftsführer, Trenkwalder Personaldienste Medical Care



„ Ohne Employer Branding-Strategien werden auch medizinische Einrichtungen zukünftig nicht an die besten Kandidaten kommen.

Sascha Theisen, Leitung Marketing, StepStone

ähnliche Aussagen und kommen dennoch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Kein Wunder, je nach Alter, Ausbildungs- und Familienstand variieren auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Auf den ersten Blick lassen sich die Motive auf folgenden Nenner bringen: „Ärzte und Pflegepersonal legen bei der Stellenwahl großen Wert auf attraktive Standorte, sowohl in geographischer als auch in struktureller Hinsicht. Insbesondere spielt die faire Vergütung eine Rolle, denn häufig findet man noch Defizite bei Löhnen und Leistungen vor“, so Petra Reinholz, Geschäftsführerin von Adecco Personaldienstleistungen. Ganz zentral sei ebenso die Frage, ob die Stelle eine gute Work-Life-Balance ermögliche und Flexibilität biete.

Geht man in die Tiefe der Analyse, kommen noch weitere Aspekte zum Vorschein. „Die meisten Ärzte möchten so schnell wie möglich ihre Facharztweiterbildung beenden. Wenn das gewährleistet ist, nehmen sie an anderer Stelle auch Abstriche in Kauf“, berichtet Dr. med. Nils Kneibel, klinikfinder.de. In der Praxis werde das Thema Weiterbildung jedoch an den Chefarzt abgeschoben, der sich aus Zeitmangel häufig nicht ausreichend um die Assistenten kümmern kann. „Weiterbildung ist aber ein

Chefthema, das sollte die Geschäftsführung sehr ernst nehmen.“

Eine Lösung rund um das Thema Weiterbildung nennt Dr. Marion Spilker, krankenhaus-stellen.de. Kliniken könnten sich beispielsweise an den Kosten der fachärztlichen Weiterbildung beteiligen. Jungen Assistenzärzten wäre damit durchaus geholfen, und Kliniken könnten diese Art der Unterstützung durchaus als Instrument der Mitarbeiterbindung einsetzen. „Oft ist es sinnvoller den vorhandenen Ärzten ein Benefit zu bieten, als das Geld in bunte Anzeigen zu investieren.“

Wertschätzung zeigen

Häufig sind es die weichen Faktoren, die einen erheblichen Gewinn für Mitarbeiter darstellen: beispielsweise die Ansprache durch die Personalabteilungen und die Geschwindigkeit, mit der Bewerbungsprozesse durchgeführt werden. „Hier gibt es ganz klaren Verbesserungsbedarf in der gezielten Ansprache von „High Potentials“, also von spezialisierten Ärzten und gut ausgebildeten Fachkräften“, sagt Petra Reinholz, Adecco. Oder aber: die Versorgung eines kranken Kindes des Mitarbeiters geben dem Beschäftigten das Gefühl, als Arbeitnehmer geschätzt zu werden. Wertschätzung

entwickelt sich zu einem Kernkriterium. Der Grund: „Die Strategie der Karriereplanung hat sich geändert. Weil für Ärzte die Niederlassung nicht mehr so attraktiv wie früher ist, wird das Krankenhaus auch als Lebensarbeitsplatz gesehen. Doch dann müssen die Rahmenbedingungen stimmen“, betont Dr. med. Nils Kneißel, klinikfinder.de. Kinderbetreuung, Personalunterbringung und kooperative Dienstplangestaltung gehören inzwischen in vielen Häusern zum Standard. Und dennoch haben viele Häuser den Wechsel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt noch nicht vollzogen. Die Haltung „wir als Arbeitgeber erwarten von Ihnen“ hat sich überlebt. Heute müssen die Arbeitgeber mit „wir bieten Ihnen als Mitarbeiter“ deutlich ihre Leistungen kommunizieren. „Nicht nur vom Bewerber wird Engagement erwartet, sondern auch die Krankenhäuser als zukünftige Arbeitgeber müssen angesichts der Knappheit der Talente ihre Vorzüge und Herausstellungsmerkmale präsentieren“, fordert Jutta Knopp, Kienbaum Health Care.

Selbstdarstellung als Arbeitgeber

Viele Kliniken waren lange Zeit in öffentlicher Hand und daher nie gewohnt, für sich selbst zu trommeln. Für sie ist das Thema Employer Branding neu und auf unbekanntem Terrain bewegt es sich nicht sehr sicher. Sascha Theissen, Stepstone: „Unsere klare Empfehlung ist, sich schnell mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Wer sich im Arbeitgeber-Wettbewerb abhebt, schafft die Voraussetzung dafür, ein attraktiver Arbeitgeber für gefragte Fachärzte zu sein.“

Aber eine attraktive Arbeitgebermarke besteht nicht nur aus schönen Landschaftsbildern in den Stellenausschreibungen und einem Betriebskindergarten. Es sind die Managementqualitäten, die klare Definition von Kompetenzbereichen und die kommunikative Unternehmenskultur, die nicht nur beworben, sondern auch gelebt werden müssen. Nach der Erfahrung von David Fickisen, klinikfinder.de, tun sich private Träger mit Employer Branding – dem Aufbau einer Arbeitgebermarke und der Gestaltung einer modernen Unternehmenskultur – deutlich



„Auch Krankenhäuser mit kirchlichen Trägern machen erfolgreich Social Media-Kampagnen. Über Facebook und Co. kann man die weichen Faktoren viel besser transportieren.“

Janko Zehe, Leiter Portalmanagement, DocCheck Medical Services



„Junge Ärzte gehören zu der „Generation-Option“. Früher ist jeder Medizinstudent Arzt geworden, heute sucht er sich die Stelle, die am besten zu seinem Lebensentwurf passt.“

Dr. med. Nils Kneißel, Facharzt für Chirurgie und Geschäftsführender Gesellschafter, klinikfinder.de



„Energie und Geld sollten für nachhaltige Personalmaßnahmen eingesetzt werden, statt für teure, bunte Anzeigen mit Landschaftsbildern.“

Dr. jur. Marion Spilker, Geschäftsführerin, krankenhauserstellen.de

leichter. Nicht die Trägerschaft sei ausschlaggebend für neue Prozesse im Unternehmen, meint dagegen Janko Zehe, DocCheck. „Wir haben auch mit kirchlichen Häusern schon erfolgreiche Social Media Kampagnen gemacht. Über Facebook und Co kann man die weichen Faktoren viel besser transportieren. Die sind mindestens so wichtig wie Weiterbildungsfaktoren. Stimmen Tonfall und Klima in einem Haus? Das wollen die Bewerber wissen.“

Auch Georg Linsenmayer von Trenkwalder bekräftigt, dass es nicht eine Frage der Trägerschaft sei, sondern seiner Erfahrung nach an den handelnden Personen liege, ob sie eine Arbeitgebermarke aufstellen. Allerdings stellt er ebenso fest, dass zwar einerseits sehr intensiv über Employer Branding und Unternehmenskultur diskutiert werde, aber wenig in die Umsetzung kommt. Der Arbeit-

geber Krankenhaus müsse seinen Mitarbeiter als Kunden betrachten, genauso wie er den Patienten als Kunden betrachten. „Sich um Mitarbeiter bemühen, sie wahr nehmen, ernst nehmen und wertschätzen, wird insbesondere in dem System Krankenhaus mit seinen tradierten hierarchischen Strukturen noch nicht gelebt. Damit lässt sich relativ schnell ein großer Zugewinn erreichen“, empfiehlt Linsenmayer.

Eine besondere Herausforderung bleibt die Selbstdarstellung von Kliniken allemal. Denn sie trauen sich heute nicht mehr offen zu sagen, dass sie beispielsweise fünf offene Assistenzarzt-Positionen zu besetzen haben. „Zum einen denken dann Patienten, sie seien dort unterversorgt; und Ärzte vermuten, wenn sie dort anfangen, müssen sie durchgehend arbeiten. Es ist schwer, sich als suchender und attraktiver Arbeitgeber darzustellen.“

len“, beschreibt Janko Zehe, DocCheck, die Zwickmühle. Doch: Auch wenn weniger als ein Fünftel der Ärzte aktiv nach neuen Jobs sucht, seien über 80 Prozent grundsätzlich für neue Stellen offen. Diese passiv Suchenden müssten und könnten erreicht werden.

Neue Karriereoptionen gefordert

Dass Krankenhäuser andere Kliniken als Wettbewerber begreifen, beruht nur bedingt auf einer realistischen Wahrnehmung. Längst sind andere Branchen zur harten Konkurrenz geworden, denn nur rund 66 Prozent der Absolventen sind kurativ tätig. „Krankenhäuser und Politik müssen sich mehr Gedanken darüber machen, dass ein großer Anteil von Medizinerinnen von der Industrie abgeworben wird oder ins Ausland abwandert. Hier sollten wir Lösungen finden“, appelliert Marion Spilker, klinik-stellen.de. Ein einzelnes Haus könne zwar so gut wie möglich seine Arbeitgebermarke aufstellen, aber die Aufgabe aller und die der Verbände sei es, die Ursachen für die Abwanderung zu ergründen und zu beheben. Um langfristig die Personalsituation in den Griff zu bekommen, bedarf es auch der Erkenntnis, dass der Numerus Clausus die Ausbildung von mehr Ärzten verhindert und so letztlich der Bedarf nie gedeckt werden kann.

Aus dem akuten Mangel sind Berufsmodelle erwachsen, die in der Ärzteschaft nicht immer auf Begeisterung stoßen. Vielfach unterstellen Krankenhaus-Ärzte den Honorarärzten, sie würden den generellen Mangel an Medizinerinnen ausnutzen und lukra-

tiv eine Lücke füllen. Doch es gibt zwei Seiten der Medaille. „Nicht jeder Facharzt möchte Oberarzt werden und nicht jeder Oberarzt möchte Chefarzt werden. Deshalb entwickelte sich der Honorararzt für manche als alternative Lösung. Fast alle Honorarärzte sind Fachärzte, zum einen weil es keine offene Oberarzt-Position gab, oder zum anderen, weil sie diesen Weg nicht einschlagen wollten. Zwischen Assistenzarzt und Oberarzt muss eine Karriereebene eingebracht werden, um Ärzte in der Klinik zu halten“, fordert Dr. med. Nils Kneißel, klinikfinder.de. Die Personalentwicklung stehe vor der Aufgabe, neue Karriereoptionen im Krankenhaus zu schaffen.

Als Notlösung beurteilt Jutta Knoop von Kienbaum den Einsatz von Honorarärzten. Stattdessen könnten Häuser ihre Ärzte gezielt entwickeln, wenn ihnen beispielsweise ein schwierig zu besetzender Facharzt mit Zusatzqualifikation fehlt. Hier seien neue Lösungswege und Konzeptionen gefragt.

Nachhaltigkeit oder kurzfristige Lösung?

Noch gilt in vielen Häusern der deutsche Arzt als Qualitätsmerkmal, der ausländische Arzt wird häufig assoziiert mit „minderqualifiziert“ und Notlösung. Dies ist ein gestrigere Ansatz, auch das Krankenhaus-Management sollte sich der Diversity-Kultur verpflichten, zudem die Patienten auch die Vielfalt der Kulturen widerspiegeln. Allerdings bedarf es besonderer Anstrengungen.

Kienbaum-Expertin Jutta Knoop: „Ein Lösungsweg dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, den immer mehr Kliniken beschreiten, ist die Rekrutierung von hochqualifizierten Ärzten aus dem Ausland. Entscheidend für den Erfolg ist nicht nur der Sprachkurs sondern ein umfangreiches Integrationskonzept, Mentoringprogramme und andere Maßnahmen.“

Allerdings stellen die Menge an Bürokratie und auch die Abwehrhaltung hierzulande ein großes Problem dar, wenn es um die Gewinnung von Ärzten aus dem Ausland geht. Georg Linsenmayer, mit Trenkwald in 22 Ländern Europas vertreten, moniert: „Die Berufserkennung dauert immer noch viel zu lange, zudem wollen viele Ärzte nicht nach Deutschland, Skandinavien und England sind deutlich beliebter.“ Lobend erwähnt er das professionelle Kompetenzzentrum in Nordrhein-Westfalen, in dem alle am Bewilligungsprozess Beteiligten in der Lage sind, ausländische Ärzte innerhalb weniger Wochen eine Berufsanerkennung zu erteilen.

Dr. Marion Spilker, krankenhausestellen.de, beurteilt Anwerbungen anders: „Die Akquise nach Fachpersonal im Ausland ist nötig, aber eher eine Notlösung. Genauso wie Leiharbeiter und Honorarärzte eine Notlösung sind. Man sollte nicht den zweiten Schritt vor dem ersten tun.“ Es werde zu wenig darüber nachgedacht, wie beispielsweise Ärzte von administrativen Tätigkeiten entlastet werden könnten, damit ließe sich mancher Engpass entschärfen.



klinikfinder.de

Das Stellenportal für Kliniken, Ärzte und Medizinstudenten!

Mit über 30.000 eingetragenen Kliniken und Weiterbildungsstellen!
Aktualisieren Sie jetzt die Weiterbildungsbefugnisse Ihrer Kliniken und

Sie erhalten einen
Gutschein über 1.000 €
für Ihr Haus*!

*Auf vielfachen Wunsch
verlängert bis 30.09.2011

Wo Sie den Gutschein bekommen und wie Sie damit bei den Ärzten und Medizinstudenten für die Stärken Ihrer Kliniken werben können, erfahren Sie unter www.klinikfinder.de/aktion



Diese Einschätzung der „Notlösung“ ist umstritten. Honorarärzte, Leihärzte oder Zeitarbeitspersonal in der Pflege seien Interimspersonallösungen für die Kliniken. Viele nutzten diese Möglichkeiten und seien dankbar für die Möglichkeiten, so David Fickeisen, kliniken.de: „Das Personalmanagement kann nur dann eine nachhaltige Personalbeschaffung betreiben, wenn genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Das ist aber nicht der Fall. Aus diesem Grund werden alle modernen Arbeitsformen auch weiterhin zum Einsatz kommen.“ Zudem das Arbeitsmodell der Arbeitnehmerüberlassung ein Lösungsansatz ist, der weit über eine Notlösung hinausgeht, ergänzt Petra Reinholz, Adecco. Personaldienstleister könnten Stellen attraktiver gestalten und eine angemessene Bewerberansprache leisten. „So gehen wir beispielsweise in besonderem Maße auf die individuellen Bedürfnisse des Fachpersonals ein, wie etwa eine höhere Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung und der persönlichen Lebensplanung.“ Ärzten bietet Adecco nicht nur eine übertarifliche Bezahlung, sondern auch flexible Arbeitszeiten in Voll- und Teilzeit sowie eine 40-Stunden-Woche. Überstunden werden zu 100 Prozent vergütet.

Wege aus der Personalknappheit bieten auch neue Berufsbilder im Krankenhaus und die Erschließung neuer Personalressourcen durch Umschlungen und Qualifizierung. Adecco finanziert beispielweise Mitarbeitern Weiterbildungen zur Fachkraft für den OP sowie den Anästhesie- und Intensivbereich. Die Medic Akademie von Adecco hat sich speziell für die Qualifizierung von Mitarbeitern und Bewerbern im Gesundheitswesen aufgestellt.

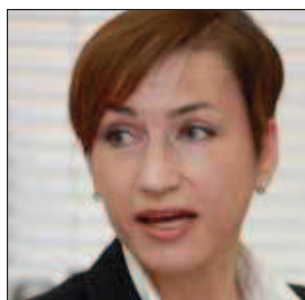
Dringender Handlungsbedarf

Das Problembewusstsein im Personalmanagement der Krankenhäuser ist vorhanden, die Maßnahmen und Wege sind bekannt, so die Experten. Was aber fehlt, ist die Umsetzung, das gemeinsame Handeln aller Beteiligten, der Klinikleitung, des HR-Managements und auch der Dienstleister. Geschäftsführer Trenkwalder Medical Care Georg Linsenmayer: „Wir müssen uns



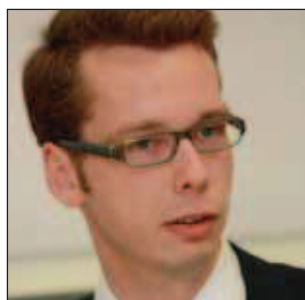
„ Die Entwicklung einer Unternehmenskultur sowie die Erarbeitung von umfangreichen Personalentwicklungskonzepten sind zentrale Themen, um Mitarbeiter zu binden.

Jutta Knoop, Seniorberaterin, Practice Group Health Care, Executive Search, Kienbaum



„ Es gibt einen klaren Verbesserungsbedarf in der gezielten Ansprache von High Potentials und gut ausgebildeten Fachkräften, aber auch im Personalmarketing der Krankenhäuser allgemein.

Petra Reinholz, Geschäftsführerin, Adecco Personaldienstleistungen



„ Der Arzt hat die freie Wahl zwischen vielen Arbeitgebern, und daher müssen diese einen ganzen Strauß von Zusatzleistungen gestalten, um attraktiv zu sein.

David Fickeisen, Vertriebs- und Marketingleiter, kliniken.de

von der Problematisierung zur Lösungsorientierung bewegen. Wer nun damit beginnt, nicht nur in erster Linie teure Anzeigen zu schalten, sondern interne Prozesse aufzusetzen, ist schon ein ganzes Stück weiter.“ Natürlich muss jedes Haus für sich die beste Strategie für Personalmarketing und Recruiting aufsetzen. Allerdings wird es sich in Zukunft kein Krankenhaus mehr leisten können, ohne eine Arbeitgebermarke zu agieren, meint David Fickeisen, kliniken.de: „Der Arzt hat die freie Wahl zwischen unzähligen Arbeitgebern, die ihn mit verschiedenen Benefits locken werden.“ Auch wenn die Branche und das HR-Management die finanziellen und politischen Rahmenbedingungen nicht ändern können, müssen sie doch strategisch langfristig handeln. Einige Lösungen sind bereits auf dem Vormarsch, sie haben alle ein Ziel: „Synergien zu schöpfen, den Personalbedarf zu verringern

und die Effizienz zu steigern“, so Janko Zehe, DocCheck. Arztzentren und Netzwerke von Fachärzten in der ländlichen Versorgung machen es bereits vor, und Krankenhäuser sind über Kooperationen auf dem Weg, personelle und strukturelle Synergien zu schöpfen. Das entbindet jedoch nicht jeden einzelnen Arbeitgeber davon, eine Unternehmenskultur aufzubauen, in der Mitarbeiter gerne arbeiten wollen. Verbindlichkeit, Wertschätzung und Nachhaltigkeit sind Werte, die im Krankenhaus erst mit dem Fachkräftemangel diskutiert werden. Best-Practice Beispiele gibt es genug, und sie belegen, eine attraktive Arbeitgebermarke unterstützt die Wirtschaftlichkeit. Neben dem Personalmanagement gibt also viele Gründe, die heißen Eisen Unternehmenskultur, Arbeitsklima, Mitarbeiterbedürfnisse und Personalentwicklung anzupacken.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz