Pflege MANAGEMENT

Die besten Strategien aus der Berater-Praxis

Andrea Lehwald

Krankenpflege-Personal finden und binden

Wie Sie ein attraktiver und begehrter Arbeitgeber werden

schlütersche

Pflege MANAGEMENT

Andrea Lehwald

Krankenpflege-Personal finden und binden

Wie Sie ein attraktiver und begehrter Arbeitgeber werden

Die besten Strategien aus der Berater-Praxis

schlütersche

Andrea Lehwald ist examinierte Fachkrankenschwester für Anästhesie und Intensivpflege sowie Fachtrainerin für soziales Coaching.
Sie arbeitet als Mentorin und Unternehmensberaterin (andrealehwald.de, www.klinikfachberatung.de).

»Krankenpflege ist nicht nur ein Beruf, sondern eine Lebenseinstellung.«

ANDREA LEHWALD

pflegebrief

– die schnelle Information zwischendurch
Anmeldung zum Newsletter unter www.pflegen-online.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-89993-994-1 (Print)
ISBN 978-3-8426-8985-5 (PDF)
ISBN 978-3-8426-8986-2 (EPUB)

**© 2019 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden. Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autoren und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden. Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind. Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Titelbild: tomertu - stock.adobe.com
Covergestaltung und Reihenlayout: Lichten, Hamburg
Druck: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Inhalt

Vorwort ... 8

1 Thema: Kennen Sie den Pflegenotstand? ... 10

1.1 Happy Birthday! ... 10
1.2 Problem 1: steigende Patientenzahlen, sinkende Personalzahlen ... 11
1.2.1 Initiative »Mehr PflegeKRAFT« ... 12
1.3 Problem 2: die Finanzierung ... 14
1.4 Änderungen in Sicht!? ... 15
1.4.1 Eckpunkte Sofortprogramm Pflege ... 16
1.5 Nutzen Sie Ihre Möglichkeiten – werden Sie aktiv! ... 20

2 Status quo: Wie geht es Ihrem Personal? ... 21

2.1 Sagen Sie frühzeitig, dass Sie etwas ändern wollen! ... 22
2.2 Berater-Checkliste ... 23
2.2.1 Der Kunde mit dem Personalproblem ... 24
2.2.2 Der Fragebogen ... 25
2.2.3 Der Bericht für den Kunden ... 28

3 Personalakquise: Wie finden Sie die richtigen Mitarbeiter? ... 33

3.1 Internet und Social Media für Krankenhäuser ... 33
3.2 Als Klinik auf Facebook & Co. ... 35
3.2.1 Facebook ... 37
3.2.2 Twitter ... 39
3.2.3 Instagram ... 40
3.3 Online-Schritte meines Kunden ... 42
3.4 Personalakquise – sechs Dinge, die Sie wissen sollten ... 44

4 Personalmarketing: Beherrschen Sie die Regeln? ... 47

4.1 Kennen Sie die Generation Y? ... 48
4.1.1 Erwartungen der Generation Y ... 50
4.1.2 Hohe Ansprüche an die Führungsebene ... 50
4.1.3 Achtung: Generationen-Mix ... 51
4.2 Starten Sie einen strukturierten Bewerbungsprozess! ... 53
4.3 Bewerben Sie sich als Arbeitgeber! ... 56
4.3.1 Klassische Stellenanzeige ... 56
4.3.2 Machen Sie auf Ihr Haus aufmerksam – mit Presseberichten! ... 59
4.3.3 Werben Sie erfolgreich auf Messen ... 60

4.3.4 Präsentieren Sie Ihr Unternehmen im Internet! ... 61
4.3.5 Karrierehomepage ... 62
4.3.6 Beachten Sie Bewertungssysteme für Arbeitgeber! ... 63
4.3.7 Bieten Sie Schnuppertage an! ... 64

5 Selbst-Check: Wie gut sind Sie als Arbeitgeber? ... 66

5.1 Employer Branding – eine Möglichkeit ... 66
5.1.1 Maßnahmen zum Employer Branding ... 68
5.2 Was macht Kliniken als Arbeitgeber attraktiv? ... 70
5.2.1 Binden Sie Ihr Personal langfristig an sich! ... 70
5.2.2 Berücksichtigen Sie die drei Hauptfaktoren Einrichtung, Team & Arbeitsqualität! ... 71
5.2.3 Lernen Sie von den Besten – den Magnetkrankenhäusern! ... 75
5.3 Menschen mit Migrationshintergrund in den Pflegeberuf!? ... 79
5.4 Maßnahmen zur Fachkräftesicherung ... 84

6 Arbeitsorganisation: Wie gut sind Ihre Rahmenbedingungen? ... 85

6.1 Beginnen Sie mit der Wertschätzung ... 85
6.2 Familie und Beruf: (k)ein Gegensatz!? ... 88
6.2.1 Flexible Arbeitszeitstrukturen ... 91
6.3 Im Fokus: das Miteinander zwischen Ärzten und Pflegepersonal ... 98
6.4 Ausfallmanagement ... 101
6.5 Personaluntergrenzen ... 104
6.6 Pflegekräfte als Zeitarbeiter ... 105
6.6.1 »Es gibt einfach zu viele Vorteile« – Interview mit einer Zeitarbeiterin ... 107
6.6.2 »Die sind doch nur am Geld interessiert« ... 109
6.7 Mehr Personal erfordert grundlegend neue Rahmenbedingungen ... 111

7 Praxistipps: Interviews zum Thema Personalnot ... 112

7.1 »Krankenhäuser müssen viel aktiver sein!« ... 112
7.2 »Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist der Schlüssel.« ... 116
7.3 »Gute Teambildung und flache Hierarchien über verschiedene Berufsgruppen ...« ... 121

8 Ausblick: wertschätzend, nachhaltig und ökonomisch! ... 127

Literatur ... 130

Register ... 131

Vorwort

Die meisten Krankenhäuser in Deutschland leiden darunter, kaum noch Pflegepersonal zu finden und so eine gute Patientenversorgung gewährleisten zu können.

Jedoch gibt es Ausnahmen: Krankenhäuser, die ein ausgefeiltes Konzept anwenden, um Pflegekräfte zu rekrutieren, ihr Personal an sich zu binden und sogar einen Pool mit Interessenten zu haben, die gerne für sie arbeiten möchten. Doch was machen diese Krankenhäuser anders als andere?

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es Kliniken gibt, die als attraktive Arbeitgeber gelten und genau deshalb deutlich mehr geeignete Bewerbungen erhalten. Die Gründe liegen in den Rahmenbedingungen, die zu einer niedrigen Fluktuationsrate und hoher Mitarbeiterbindung führen. Das wirkt sich auch immer auf die Qualität der Arbeit aus. Erfahrene Mitarbeiter beherrschen ihre Arbeit sicherer und sind in der Regel deutlich motivierter. Sie fühlen sich als Teil des Unternehmens und übernehmen gern mehr Verantwortung. Krankenhäuser, die für ihr Personal sorgen, ihm Wertschätzung entgegen bringen und für sein Wohlergehen sorgen, haben es leichter, qualifiziertes Personal zu finden.

Für ein Krankenhaus ist es sehr wichtig, einen Pool mit qualifizierten Bewerbern aufzubauen. Damit auch Ihnen dieses Vorhaben gelingt, muss Ihr Ruf als Arbeitgeber von bestechender Brillanz sein! Denn je attraktiver ein Arbeitgeber ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich geeignete Bewerber finden. Das wichtigste Stichwort für den »guten Ruf« sind die Mitarbeiter selbst: Zufriedene Mitarbeiter, die begeistert von ihrem Arbeitsplatz erzählen, sind beste Werbung. Sie sind das Aushängeschild für Ihre Klinik!

Doch die Mitarbeiterbindung hat ihren Preis, und Ihre Investitionen für den Rekrutierungsprozess lohnen sich nur, wenn Sie im Anschluss ständig konsequent an der Mitarbeiterbindung arbeiten. Fangen Sie daher noch heute an umzudenken. Bedenken Sie: Das Pflegepersonal ist die größte und gefragteste Berufsgruppe in den Krankenhäusern. Ohne sie ist kein Krankenhaus überlebensfähig. Pflegekräfte brauchen Gehör und Wertschätzung, damit sie ihr volles Potenzial entfalten können und die Patientenversorgung auch in Zukunft gesichert ist. Finden Sie über verschiedene Kanäle kompetente Fachkräfte und zeigen Sie ihnen, dass es sich lohnt, bei Ihnen zu arbeiten und gemeinsam erfolgreich zu sein – zum Wohle der Patienten und zur Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Als Unternehmensberaterin, Coach, Trainerin, Autorin und Fachkrankenschwester für Anästhesie und Intensivpflege habe ich über viele Jahre mit verschiedenen Kliniken aller Größenordnungen deutschlandweit und in der Schweiz zusammen gearbei-

tet. Gemeinsam mit den Mitarbeitern habe ich Stationsabläufe optimiert, Strategien für Mitarbeiterzufriedenheit und Marketingkonzepte entwickelt. Immer ging und geht es dabei um Möglichkeiten, den Personalmangel zu verringern. Es gibt sie tatsächlich, die erfolgreichen Strategien gegen den Personalmangel!

Jedoch gibt es kein Konzept, das Sie fertig aus der Schublade nehmen können. Um langfristig erfolgreich aus eigener Initiative den Pflegenotstand zu reduzieren, brauchen Sie individuelle Konzepte, die Sie immer wieder analytisch betrachten und anpassen sollten. Deshalb habe ich in diesem Buch mein Expertenwissen für Sie zusammengefasst – als die erfolgreichsten Strategien gegen den Personalmangel in Krankenhäusern, die ich kenne und deren positiven Effekte ich beweisen kann.

Wichtig **Ständige Veränderungen**

Es reicht nicht aus, nur einige wenige Maßnahmen einzuleiten, um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. Ein dauerhafter Veränderungsprozess ist notwendig, der ständig analytisch betrachtet werden muss.

Schaffen Sie eine individuelle Positionierung Ihres Hauses und bleiben Sie konsequent am Ball, damit der Veränderungsprozess gelingt. Wenn etwas nicht funktioniert, probieren Sie etwas anderes. So erarbeiten Sie nachhaltig Ihr Image als attraktiver Arbeitgeber. Gehen Sie konsequent in die Öffentlichkeit und schaffen Sie Ihren eigenen guten Ruf.

1 Thema: Kennen Sie den Pflegenotstand?

1.1 Happy Birthday!

Vor über 50 Jahren wurde er geboren: der Pflegenotstand. Bereits 1966 kam es in Deutschland das erste Mal zu massiven Personalproblemen im Pflegesektor, und so wurden die ersten Krankenschwestern aus dem Ausland (insbesondere den Philippinen) für deutsche Kliniken angeworben. Weitere Fachkräfte aus anderen fernen Ländern folgten.

Heute ist das Thema Pflegenotstand populärer denn je und wird politisch heiß diskutiert. Zuletzt einigte sich die große Koalition in Berlin darauf, 13.000 neue Fachkräfte für die Behandlungspflege in stationären Einrichtungen einzustellen. Das ergibt bei rund 13.600 vollstationären Pflegeeinrichtungen in Deutschland[1] rein rechnerisch gerade einmal eine zusätzliche Pflegefachkraft pro Einrichtung – ohne dabei die ca. 2000 Krankenhäuser mit zu berücksichtigen ... Zu Recht nannte der Deutsche Pflegerat diesen Plan deshalb ein »bescheidenes Sonderprogramm«[2].

Das Bundeswirtschaftsministerium geht davon aus, dass bis zum Jahr 2030 zwischen 150.000 und 320.000 Vollzeitstellen in der Pflege gebraucht werden. Als die Grünen die Regierungsfraktion im Bundestag fragten, wie viele Stellen in der Alten- und Krankenpflege nicht besetzt seien, antwortete diese: mindestens 36.000. Allein in der Krankenpflege wurden Ende April 2018 11.000 offene Stellen gemeldet.[3]

---

[1] https://www.domradio.de/themen/soziales/2018-01-31/daten-und-fakten-ueber-die-pflege-deutschland [Zugriff am 25.09.2018]

[2] Wagner F (2018): Politik muss konsequenter handeln. Editorial des Newsletter des DPR, 03/18. Im Internet: http://www.deutscher-pflegerat.de/aktuelles/newsletter.php [Zugriff am 12. März 2018]

[3] »36.000 unbesetzte Pflege-Stellen. Im Internet: https://www.mdr.de/nachrichten/politik/inland/antwort-bundesregierung-pflege-unbesetzte-stellen-100.html [Zugriff am 8. Mai 2018]

1.2 Problem 1: steigende Patientenzahlen, sinkende Personalzahlen

Wenn auch alle Zahlen nur grobe Schätzungen sind, bleiben die Prognosen finster: Die Anzahl der Patienten und Menschen mit Pflegebedarf steigt stetig, während die Zahl der Pflegekräfte sinkt.

Laut statistischem Bundesamt stieg die Zahl der jährlich behandelten Fälle in den Krankenhäusern zwischen 1995 und 2016 von 15,8[4] auf 19,5[5] Millionen. Die Patienten haben dabei häufig – abgesehen von der ursächlichen Beschwerde, die zur Einweisung in die Klinik führte – noch weitere behandlungsbedürftige Erkrankungen. Viele Patienten sind überdies an einer Demenz erkrankt. Das alles stellt gerade das Pflegepersonal vor große Herausforderungen. Denn bestimmte pflegerische Standards sind aufgrund der dünnen Personaldecke nicht mehr gesichert. So ergab zum Beispiel der Nachtdienst-Report 2015 der Gewerkschaft ver.di, dem Daten aus mehr als 200 Krankenhäusern unterschiedlicher Träger zugrunde liegen, dass ein hoher Anteil fachlich erforderlicher Leistungen wegen des Fachkräftemangels nicht mehr ausgeführt werden kann: *»Aufgrund der gegebenen Personalausstattung sagten 55,4 Prozent der Pflegekräfte, dass sie erforderliche Leistungen bei der Versorgung der Patient/innen ‚manchmal' oder ›oft‹ weggelassen haben.«*[6]

Wen wundert es, wo doch die Anzahl der Pflegekräfte von mehr als 350.000 (1995) auf aktuell 325.100[7] gesunken ist – Leiharbeitskräfte bereits mit eingerechnet.

In Bayern leuchteten im Mai 2018 alle Warnlampen: Das »Pflegesystem in Bayern« stehe vor dem Zusammenbruch, warnte der Deutsche Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK). Der Arbeitsmarkt biete keinerlei Reserven mehr. Pflegedienste müssten fast 30 Prozent der Anfragen ablehnen. Es gäbe bis auf wenige Ausnahmen so gut wie keine arbeitslos gemeldete Fachkraft. Marliese Biederbeck, Geschäftsführerin des DBfK, sagte auf dem Verbandskongress in Nürnberg: *»Die von der Politik angestrebten Maßnahmen und Kampagnen zur Fachkräftesicherung blieben leider wirkungslos … Auch das*

---

[4] Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008): Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern. Seite 7. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. Im Internet: https://www.statistikportal.de/de/ [Zugriff am 24. Juni 2018]

[5] Statistisches Bundesamt (2017): »19,5 Millionen Patienten im Jahr 2016 stationär im Krankenhaus behandelt. Pressemitteilung vom 14. August 2017. Im Internet: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/08/PD17_276_231.html [Zugriff am 24. Juni 2018]

[6] Verdi (2015): Nachtdienstreport – Krankenhäuser gefährlich unterbesetzt. Im Internet: https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/mehr-personal/++co++abc7d1a2-c16e-11e6-9424-525400ed87ba [Zugriff am 24. Juni 2018]

[7] »Mehr Ärzte, weniger Pflegekräfte«. Im Internet: https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/81707/Mehr-Aerzte-weniger-Pflegekraefte [Zugriff am 24. Juni 2018]

Landespflegegeld [ist] … ein reines Wahlgeschenk. Den Pflegemangel in Kliniken könne es nicht lösen.«[8]

Ähnlich wie in Bayern sieht es auch im restlichen Deutschland aus: In einem der bestzertifizierten Pflegesysteme aller Zeiten werden Patienten zunehmend medizinisch und pflegerisch schlecht versorgt.

Einen kleinen Lichtblick gibt es: Am 1. August 2018 beschloss das Bundeskabinett den Entwurf des Pflegepersonal-Stärkungsgesetzes (PpSG), in dem sich auch das »Sofortprogramm Pflege« (▶ Kap. 1.4.1) befindet. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn dazu: *»Ab Januar 2019 können in stationären Pflegeeinrichtungen 13.000 Pflegekräfte neu eingestellt werden. Und: Jede zusätzliche oder aufgestockte Stelle für Pflegekräfte in Krankenhäusern wird voll von der Krankenversicherung finanziert. Auch die Tarifsteigerungen in der Krankenhauspflege werden vollständig von den Kostenträgern übernommen, und zwar rückwirkend ab dem Jahr 2018. Das Sofortprogramm Pflege ist eine erste wichtige Etappe zur Verbesserung der Pflege. Wir greifen damit der Pflege unmittelbar und spürbar unter die Arme. Es tut sich was in der Pflege – mit diesem Signal wollen wir Pflegekräfte in ihrem Berufsalltag unterstützen, neue Pflegekräfte hinzugewinnen und die pflegerische Versorgung der Patientinnen und Patienten weiter verbessern. Und weitere Schritte folgen bald.«*[9]

1.2.1 Initiative »Mehr PflegeKRAFT«

Was sagt der im April 2018 zum neuen Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung ernannte Andreas Westerfellhaus zur aktuellen Situation auf dem Pflegemarkt? Der 61-jährige Westerfellhaus, examinierter Krankenpfleger mit Fachweiterbildung für Anästhesie und Intensivpflege sowie studierter Betriebswirt, *»gilt als ausgewiesener Pflegeexperte und wird insbesondere durch seinen Einsatz bei der Reform der Pflegeausbildung, für Pflegekammern sowie für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Entlohnung weithin geschätzt.«*[10]

---

[8] »DBfK warnt vor Pflegekollaps. Im Internet: https://www.bibliomed-pflege.de/alle-news/detailansicht/35291-dbfk-warnt-vor-pflegekollaps/?utm_source=CleverReach&utm_medium=email&utm_campaign=BibPflege_NL_20180408&utm_content=Mailing_10852329 [Zugriff am 24. Juni 2018]

[9] »Bundeskabinett beschließt Pflegepersonal-Stärkungsgesetz«. Im Internet: http://www.altenheim.net/Infopool/Nachrichten/Politik/Bundeskabinett-beschliesst-Pflegepersonal-Staerkungsgesetz/(cpg)/A3570?cpg=A3570&utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Altenheim_Newsletter_31_KW&utm_content=Bundeskabinett-beschliesst-Pflegepersonal-Staerkungsgesetz [Zugriff am 19. August 2018]

[10] Der Bevollmächtigte der Bundesregierung für Pflege (2018): Einladung zur Presseskonferenz am 17. April 2018 zur Amtseinführung von Staatssekretär Andreas Westerfellhaus als neuem Pflegebevollmächtigten der Bundesregierung. Im Internet: https://www.bundesgesundheitsministerium.de/presse/pressemitteilungen/2018/2-quartal/pflegebevollmaechtigter-westerfellhaus-ernannt.html [Zugriff am 24. Juni 2018]

Andreas Westerfellhaus möchte sich in seinem neuen Amt für alle Pflegebedürftigen, ihre Angehörigen und natürlich für alle Pflegekräfte stark machen. In seiner ersten Veröffentlichung »Mehr PflegeKRAFT« machte er im Mai 2018 fünf Vorschläge für eine gute und verlässliche Pflege:

1. **Prämie für Rückkehrer und Aufstocker**
   Berufsrückkehrer sollen eine Prämie von 5000 Euro erhalten. 3000 Euro erhalten Teilzeitkräfte, die ihre Arbeitszeit um mindestens 20 Prozent der Vollzeitarbeitskraft aufstocken. 3000 Euro sollen Ausbildungsabsolventen bei der Ersteinstellung bekommen. Außerdem sollen Einrichtungen 3000 Euro erhalten, von denen 1500 Euro als Gewinnungsprämie bei Aufstockung/Einstellung und 1500 Euro als Bindungsprämie nach einem Jahr gelten, wenn die Pflegefachkraft weiter im Betrieb tätig ist.
2. **80 Prozent Arbeit bei 100 Prozent Lohn (80:20-Modell)**
   Ein auf drei Jahre befristetes Flächenmodell soll Pflegefachkräften die Möglichkeit geben, 80 Prozent Arbeitszeit zu leisten, aber 100 Prozent Lohn zu erhalten.
3. **Bonus für gute Arbeitgeber**
   Wer innovative Konzepte für attraktive Arbeitsbedingungen bietet, kann sich diesen – bislang noch unbekannten – Bonus sichern.
4. **Mehr Freude am Pflegeberuf – mehr Verantwortung durch Heilkundeübertragung**
   Pflegefachkräfte sollen gezielt heilkundliche Aufgaben übertragen bekommen, z. B. im Bereich der Versorgung chronischer Wunden, bei spezifischer Infusionstherapien usw.
5. **Ausbilden! Ausbilden! Ausbilden!**
   Einrichtungsbetreiber sollen Ausbildungskonzepte »von der Assistenz bis zum Master« entwickeln. Dafür soll der Kostenanteil der Pflegeeinrichtungen an der neuen Pflegeausbildung entsprechend gesenkt werden.[11]

Der DBfK begrüßt diese Initiative grundsätzlich, doch DBfK-Präsidentin Professorin Christel Bienstein sagte auch: *»Um … die Vertrauenskrise in der Pflege zu beenden, braucht es allerdings erheblich mehr. So lange Pflegekräfte nicht in ihrem Alltag eine spürbare Veränderung und Entlastung in ihrem Arbeitsalltag erleben, werden sie politischen Ankündigungen nicht vertrauen. Nur für Geld kommen sie nicht zurück an die Arbeitsplätze, aus denen sie wegen chronischer Überlastung und dem geringen Stellenwert von Pflege im Gesundheitssystem geflüchtet sind.«*[12]

---

[11] Der Bevollmächtige der Bundesregierung für Pflege (2018): Mehr PflegeKraft. Im Internet: https://www.pflegebevollmaechtigter.de/ [Zugriff am 24. Juni 2018]

[12] »Ein wichtiger erster Schritt, dem schnell weitere folgen müssen«. Im Internet: https://www.dbfk.de/de/presse/meldungen/2018/8725519162.php [Zugriff am 24. Juni 2018]

Ein Prämiensystem allein wird wohl tatsächlich keine Veränderung bewirken. Die meisten Pflegekräfte haben ihren Beruf nämlich nicht des Geldes wegen, sondern aus anderen Gründen verlassen. In erster Linie werden die folgenden Ursachen genannt:

- der permanente Personalmangel
- die hohe Arbeitsbelastung

Fakt ist: Tatsächlich würden nur 32 Prozent der Befragten ihren Beruf weiterempfehlen.[13]

1.3 Problem 2: die Finanzierung

Eine gefühlte Ewigkeit verfolgen wir schon die Diskussionen um die Personaluntergrenzen in den Krankenhäusern. Die Geduld der betroffenen Pflegekräfte neigt sich langsam dem Ende zu. Denn die Situation hat sich bisher nicht sichtbar verbessert. Zwar ist der Fachkräftemangel seit Jahren ein großes politisches Thema und wird öffentlich diskutiert, allerdings gestaltet sich die Aufstockung des Pflegefachpersonals schwierig, solange die Finanzierung über das DRG-System (diagnosis related groups, deutsch: diagnosebezogene Fallgruppen) läuft. Seit dieses Gesundheitssystem im Jahr 2004 eingeführt wurde, hat sich vieles verändert.

Hintergrund der Umstellung auf die DRG war ursprünglich, dass Krankenhäuser effizienter und transparenter arbeiten sollten. Erfolgte die Abrechnung doch bis dato nach der Anzahl der Liegetage der Patienten, ist das DRG-System auf Effizienz ausgelegt. Unwirtschaftlichkeit und eine zu lange Liegedauer der Patienten in den Krankenhäusern sollten mit der Einführung dieses neuen Systems vermieden werden. Nicht selten wurden vor der Einführung der DRG Patienten unnötig lange im Krankenhaus belassen, um so entsprechend mehr Liegetage abrechnen zu können. Im DRG-System werden Patienten hingegen in eine diagnosebezogene Fallgruppierung zusammengefasst. Alle Leistungen des Krankenhauses sollten damit einheitlich definiert und pauschalisiert vergütet werden.

Dieses Abrechnungssystem sollte also der Ausweitung der Liegezeiten entgegenwirken. Der Plan schien zu funktionieren. Während Patienten Anfang der 1990er-Jahre noch knapp 14 Tage im Krankenhaus verbrachten, waren es 20 Jahre später durchschnittlich nur noch 7,3 Tage.[14]

---

[13] Vgl. Paul Hartmann AG (2018): Pflexit-Monitor. Im Internet: https://www.presseportal.de/pm/34248/3891100 [Zugriff am 25. Juni 2018]

[14] »Durchschnittliche Verweildauer in deutschen Krankenhäusern in den Jahren 1992 bis 2016 (in Tagen)«. Im Internet: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2604/umfrage/durchschnittliche-verweildauer-im-krankenhaus-seit-1992/ [Zugriff am 24. Juni 2018]

2 Status quo: Wie geht es Ihrem Personal?

Das folgende Beispiel wird sich als »roter Faden« durch dieses und die kommenden Kapitel des Buches ziehen. Exemplarisch werde ich anhand der »großen, norddeutschen Klinik« verdeutlichen, wie einzelne, mögliche Schritte (Tippkasten ▶ Kap. 1.5) zu mehr Personal aussehen können.

Beispiel **In einer norddeutschen Klinik …**

Die Stimme am Telefon hat einen alarmierenden Unterton: *»Wir bekommen überhaupt keine Bewerbung auf unsere bundesweit geschalteten Stellenanzeigen.«* Der Sprecher ist Personalverantwortlicher in einem großen Krankenhaus in Norddeutschland und steht massiv unter Druck: *»Unsere Bettenstationen sind voll, die Intensivstation kann nur noch mit Notbesetzung betrieben werden. Das Personal, das noch vorhanden ist, muss je nach Bedarf hin- und hergeschoben werden, was weitere Ausfälle nach sich zieht. Der Krankenstand ist nicht mehr zu kompensieren und zwei weitere Kündigungen sind im Laufe der letzten Woche eingegangen. Wir müssen weitere Betten schließen und es passieren Fehler in der Patientenversorgung!«*

Die bittere Wahrheit in vielen bundesdeutschen Kliniken

Das Problem des Personalverantwortlichen aus Norddeutschland ist keineswegs einzigartig. Fast alle bundesdeutschen Kliniken haben die gleichen Probleme:

- Insgesamt steht zu wenig Personal zur Verfügung. Zudem sind ein hoher Krankenstand und laufende Kündigungen zu kompensieren.
- Das Pflegepersonal ist durch das Kompensieren der Arbeit von fehlenden Kollegen dermaßen frustriert und gestresst, dass weitere Ausfälle drohen.
- Oft genug wird Leiharbeitspersonal eingesetzt, was eine zusätzliche Belastung ist, denn die notwendige Einarbeitung kostet Zeit.
- Offene Stellen können nicht besetzt werden, weil keine oder nur wenige Bewerbungen vorliegen.

- Das Personal wird zwischen den Stationen hin- und hergeschoben, was die Unzufriedenheit der Pflegekräfte verstärkt.
- Junge Pflegekräfte können kaum richtig eingearbeitet werden, wodurch sich langfristig Fehler einschleichen.
- Die Versorgung der Patienten ist oft nur noch mangelhaft, an ihre psychische Betreuung ist gar nicht mehr zu denken.
- Durch den Einsatz von Fremdpersonal geht häufig die komplette Struktur der Stationen verloren. Jeder arbeitet so, wie er es für richtig hält. Allgemein verbindliche Standards werden ignoriert.
- Medikamente werden verwechselt oder vergessen.
- Zeitarbeitsfirmen schicken unqualifiziertes Personal, das nur notdürftig die Arbeitsbelastung auffangen kann.
- Die Dokumentation ist mangelhaft. Dadurch geht dem Krankenhaus Geld verloren.
- Niemand fühlt sich mehr verantwortlich. Arbeit bleibt liegen.
- Das Bestellwesen funktioniert nicht mehr. Es kommt zu Doppelbestellungen oder wichtige Ware ist nicht verfügbar.
- Dienstpläne sind fehlerhaft. Personal wird doppelt geplant oder erscheint gar nicht zum Dienst.

Meine Aufgabe als Beraterin beginnt direkt nach einem solchen Anruf: Ich muss schnell nachhaltige Lösungen finden, um die Arbeitsabläufe neu und nachhaltig zu strukturieren, damit eine gute Patientenversorgung (wieder) gewährleistet ist. Der erste Schritt dazu ist, das Personal am Prozess zu beteiligen: **Hören Sie nicht weg – hören Sie auf Ihr Personal!**

2.1 Sagen Sie frühzeitig, dass Sie etwas ändern wollen!

Es nutzt gar nichts, wenn Sie als Leitung die Probleme erkennen und im kleinsten Kreis in internen Meetings nach einer Lösung suchen. Sie müssen Ihre Mitarbeitenden mitnehmen, sie also informieren, befragen – und ihnen zuhören! Auf eins können Sie vertrauen: Sobald Mitarbeiter wissen, dass Hilfe naht, bessert sich bereits die Stimmung. Denn schon mit der Ankündigung »Wir arbeiten dran!« beginnt eine positive Welle der Veränderung und die schlechte Stimmung, der Nebel der Negativität, beginnt sich aufzulösen.

Ein weiterer Vorteil: Wenn Sie sich als Arbeitgeber direkt an Ihre Mitarbeiter wenden, werden Sie erfahren, was diese wirklich für ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Zufriedenheit am Arbeitsplatz brauchen.

Bei all meinen Beratungen und Coachings liegen mir sieben Dinge ganz besonders am Herzen, die ich meinen Kunden gleich zu Beginn mitteile:

1. Wir müssen allen Mitarbeitern gegenüber offen und ehrlich sein.
2. Wir beziehen jeden Einzelnen in den Prozess mit ein.
3. Wir sprechen die gleiche Sprache.
4. Wir erarbeiten gemeinsam Lösungen.
5. Jeder Einzelne ist wichtig.
6. Wir übernehmen gemeinsam Verantwortung.
7. Wir feiern gemeinsam Erfolge.

Bei allen Informationen für das Personal geht es darum, einfach und klar zu kommunizieren. Vergessen Sie Worthülsen wie »Herausforderung« und den verwirrenden Satz von der »Krise«, dem man den »Beigeschmack von der Katastrophe« beimisst. Sagen Sie stattdessen, dass Sie ab sofort alles tun werden, um schnell und nachhaltig mehr Pflegepersonal einzustellen. Legen Sie Wert auf offene Kommunikation und die Nähe zum einzelnen Mitarbeiter. Wenn jeder Einzelne über das Vorhaben informiert wird, entsteht die Bereitschaft, etwas zu verändern. Jeder wird in die neuen Entwicklungen mit einbezogen, kann Verantwortung übernehmen und seinen persönlichen Beitrag auf dem Weg zum Erfolg leisten. Das gibt Kraft und schafft neue Motivation.

Fazit **Problemlösung = Wertschätzung**

Die ehrliche Absicht, Probleme gemeinsam anzugehen und Mitarbeiter mit einzubeziehen, ist Wertschätzung pur. Wertschätzung und Lob wiederum sind die wichtigsten Säulen der Motivation, ohne die kein Unternehmen funktioniert. So einfach (und so schwer) ist das!

2.2 Berater-Checkliste

Das Vorgehen in meinem Berater-Alltag besteht aus vier großen Schritten, die ich Ihnen hier vorstelle:

1. **Analyse**
   Am Anfang einer jeden Beratung steht eine Kurzanalyse. Alle relevanten Daten des Ist-Zustands der verschiedenen Abteilungen werden gesammelt und ausgewertet. Die drei wichtigsten und notwendigsten Veränderungsprozesse werden ermittelt. Gespräche mit den Führungskräften und der Geschäftsleitung unterstützen den Prozess und fließen in diese qualifizierte Kurzanalyse ein, die auf verschiedene Punkte wie Stärken und Schwächen des Unternehmens über alle Bereiche hinweg eingeht. Die Mitarbeiterbefragung wird durchgeführt. Ziele werden definiert.

3 Personalakquise: Wie finden Sie die richtigen Mitarbeiter?

Bevor ich mit einem Klienten die Kernthemen im Pflegebereich angehe, entwerfe ich mit der Personalabteilung neue Strategien, um offene Stellen so schnell wie möglich mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen. Denn mehr Personal ist ein dringender Wunsch der Mitarbeiter. Eine erfolgreiche Strategie ist es also, sich auf dem Bewerbermarkt so zu präsentieren, dass sich potenzielle Bewerber aller Altersklassen angesprochen fühlen. Das aber funktioniert heutzutage nur, wenn Sie sich auch dort präsentieren, wo sich Ihre Interessenten informieren – im Internet! So belegt eine Studie, dass 63 Prozent der Bewerber gern direkt über Online-Jobportale gehen. Social Media oder mobile Anwendungen bevorzugte jeder fünfte Befragte.[20] (▶ Kap. 4.2)

Tipp

Nutzen Sie soziale Netzwerke! Imagevideos bei YouTube und auf der klinikeigenen Homepage, Infos auf Facebook sowie Nachrichten bei Xing, LinkedIn, Twitter und anderen Netzwerken einzustellen, ist heute absolute Pflicht bei der Bewerbersuche.

3.1 Internet und Social Media für Krankenhäuser

Als sich der Begriff »World Wide Web« vor ca. 20 Jahren etablierte, konnten sich Krankenhäuser kaum vorstellen, das Internet jemals in vollem Umfang zu nutzen. Als der Begriff »Web 2.0« vor etwa zehn Jahren geboren wurde und die sozialen Netzwerke entstanden, schien auch das für Krankenhäuser keine wirklich erfolgversprechende Idee zu sein.

[20] »Zu kompliziert: 42 Prozent der Kandidaten brechen Bewerbungsprozess ab.« Studie der Indeed Deutschland GmbH. Im Internet: https://www.presseportal.de/pm/110144/3359815 [Zugriff am 23. August 2018]

Die eigene Website aber ist *»der Kern eines guten Online-Marketings – Mutter Erde sozusagen«*[21]. Wenn das so ist, dann sollten sich Krankenhausmanager folgende Fragen stellen:

- Habe ich in letzter Zeit mal einen Blick auf »meine« Website geworfen?
- Kann ich genau sagen, an wen sich diese Website wendet?
  - Sind es potenzielle Patienten?
  - Sind es potenzielle Mitarbeiter?
- Oder habe/n ich/wir diesen Auftritt im Web nur, weil auch andere Krankenhäuser so etwas haben?
- Vielleicht möchte ich mehr als nur eine Seite im Internet haben?

Etwas Hilfe kann Ihnen da der Wettbewerb »Deutschlands beste Klinik-Webseiten« geben, der seit 2003 veranstaltet wird.[22] Schauen Sie sich einmal die Gewinner an. So bekommen Sie Ideen, was Sie an Ihrer Klinik-Website noch verbessern können. 2017 landete die Website des Ortenau-Klinikums[23] auf dem zweiten Platz, weil es seinen Schwerpunkt auf das sogenannte Employer Branding legte. Unter der Rubrik »Karriere und Ausbildung« finden sich hier Stellenangebote, Infoflyer über Berufsbilder und Fortbildungsangebote. Auch auf Twitter hält das Klinikum die Besucher auf dem Laufenden. Platz 3 des Wettbewerbs ging 2017 an das Unversitätsklinikum Hamburg-Eppendorf[24]. Hier setzt man mit Mitarbeitervideos auf eine direkte Zielgruppenansprache.

Doch auch soziale Netzwerke (Social Media) wie z. B. Facebook, Twitter oder Instagram sind Kanäle, die von verschiedenen Interessengruppen genutzt werden und konsequent gepflegt werden müssen. *»Am häufigsten kommunizieren die Krankenhäuser über Facebook (55 %), dann über Youtube (47 %), Xing (30 %), Twitter (23 %) und Blogs (13 %).«*[25] Ein gutes Beispiel für ein gelungenes Facebook-Profil sind derzeit z. B. die Auftritte der Kliniken Essen Mitte[26] oder der Sana-Kliniken[27]. Sie bereiten in regelmäßigen Abständen aktuelle Themen auf, was sie offen, positiv und sympathisch erscheinen lässt.

---

[21] Schleicher M (2016): Social-Media-Marketing für Kliniken. Potenzial nach oben. Im Internet: https://blog.klinik-wissen-managen.de/social-media-marketing-fuer-kliniken-potenzial-nach-oben/#.Wy-GgloyWUl [Zugriff am 24. Juni 2018]

[22] Vgl. Eckmann S (2017): »Wettbewerb: Deutschlands beste Klinik-Webseiten. Im Internet: https://www.healthrelations.de/beste-klinik-webseiten/ [Zugriff am 24. Juni 2018]

[23] www.ortenau-klinikum.de

[24] www.uke.de

[25] Vgl. Lüthy A. & Jendreck K. (2015): Kommunikation: Social Media – auch hierzulande für Krankenhäuser attraktiv? Im Internet: https://www.aerzteblatt.de/archiv/168047/Kommunikation-Social-Media-auch-hierzulande-fuer-Krankenhaeuser-attraktiv [Zugriff am 24. Juni 2018]

[26] https://de-de.facebook.com/KlinikenEssenMitte/

[27] https://de-de.facebook.com/sana.kliniken/

An interessanten Themen sollte es in Krankenhäusern nicht mangeln: Veranstaltungen, technische Innovationen, Berichte über Mitarbeiter und ihre besonderen Aktivitäten sind aktives Personalmarketing. Die Postings in den sozialen Medien wie Facebook sollten kurz, knapp und freundlich formuliert sein, um Beachtung zu finden. Und natürlich aktuell!

Die Sana Kliniken sind dafür ein besonders gutes Beispiel. Hier findet man fast täglich interessante Postings, die neben allgemeinen Informationen u. a. besonders die Arbeit der Pflegekräfte hervorheben. Es wird aktiv über Events wie z. B. Bootstouren oder auch Fußballturniere der Mitarbeiter berichtet. Immer wieder findet der interessierte Leser Fotos, auf denen Pflegekräfte T-Shirts mit Aufschriften wie »Beruf und Familie? Läuft« tragen oder »Pfleger bei Sana? Volltreffer!« Die Seite bezieht sich dabei auch auf aktuelle Ereignisse, die mit dem aktiven Werben um weitere Likes verknüpft sind.

So können sich die Sana Kliniken über mehr als 18.000 Personen freuen, denen der Facebook-Auftritt bisher gefällt. Hier können potenzielle Bewerber direkt sehen, dass die Sana Kliniken sich aktiv um neue Pflegekräfte bemühen und diesen eine Menge zu bieten haben.

Fazit **Achten Sie auf Ihr Publikum**

Je mehr Follower ein Krankenhaus hat, desto größer wird der Streueffekt. Und desto mehr interessierte Bewerber fühlen sich angesprochen und nehmen von sich aus den Kontakt zu der Einrichtung auf.

3.2 Als Klinik auf Facebook & Co.

Die Fanpage auf Facebook ist die von Unternehmen am meisten genutzte Funktion. Krankenhäuser können auch hier punkten. Die Frage lautet nur: Welche Faktoren sind wichtig, um sich als Unternehmen entsprechend zu präsentieren?

Eine klare Ausrichtung auf Ihre Zielgruppe und die Klärung der Strategiefrage ist unbedingt notwendig, um sich auf Facebook zu positionieren und den gewünschten Erfolg zu erzielen:

- Entscheiden Sie, was wann und wie gepostet wird.
- Halten Sie Ihre Postings kurz und knapp.
- Posten Sie nicht zu oft.
- Bilder sind besser als lange Texte.

4 Personalmarketing: Beherrschen Sie die Regeln?

Das Thema »Pflegefachkräfte und fehlender Nachwuchs« ist fast täglich in den Medien zu finden. Dem wichtigen Thema »Personalgewinnung« wird dagegen so gut wie keine Beachtung geschenkt, wenn man mal von Aktionen der Bundesregierung[33] absieht. Dabei wäre es viel wichtiger, dass man dieses überaus wichtige Thema immer wieder positiv in den Fokus der Öffentlichkeit rückt, damit es dauerhaft in den Köpfen ist und Menschen, die einen sozialen Beruf ausüben möchten, motiviert sind, sich zu bewerben, anstatt sich von Negativmeldungen aus der Pflege abschrecken zu lassen.

Obwohl das Thema Pflege ein sehr wichtiges und ernstzunehmendes Thema unserer Zeit ist und immer mehr an Bedeutung gewinnt, wird einer Lösung der Personalproblematik kaum Beachtung geschenkt. Eine mehr und mehr alternde Gesellschaft, die aufgrund einer höheren Lebenserwartung und immer besser werdenden medizinischen Versorgung die Krankenbetten füllt, wird unser Gesundheitssystem in den nächsten Jahrzehnten stark an seine Grenzen bringen. Im Jahr 2030 wird sich der Anteil der über 80-jährigen Menschen verdoppelt haben.

Info

Marketing und Pflege – (k)ein Gegensatz?! – Wann ich immer ich mich über die Personalgewinnung und das Personalmarketing in der Pflege informiere, stolpere ich über veraltete Strukturen. Schon das Wort »Marketing« scheint da nicht mit dem Begriff »Pflege« zusammen zu passen. Kein Wunder, dass die Methoden entweder nicht bekannt oder total veraltet sind. Aber ist das noch zeitgemäß? Ich meine Nein – und möchte Ihnen in diesem Kapitel zeigen, wie gut Marketing und Pflege zusammen passen.

[33] Zum Beispiel die Aktion »Ich pflege, weil…« Im Internet: https://www.ich-pflege-weil.de/nc/startseite.html [Zugriff am 15. Mai 2019]

Kurzum: Die Methoden der Mitarbeiterrekrutierung lassen häufig sehr zu wünschen übrig. Dabei geht es – wie schon beschrieben (▶ Kap. 2) – nicht darum, dass Sie »innovative« Methoden anwenden, um die Bewerberzahlen in Ihrem Haus in kürzester Zeit zu vervielfachen! Es gilt vielmehr, zuallererst die internen Strukturen positiv verändern, damit Ihr Haus als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Wenn Sie intern messbare Verbesserungen erreichen, erhöhen Sie damit die Mitarbeiterzufriedenheit.

Auf dem Bewerbermarkt hat sich in den letzten Jahren viel getan und es gibt – im Vergleich zu früher – unzählige Möglichkeiten, sich dem Nachwuchs entsprechend gut zu präsentieren. Nur wer sich zeitgemäß aufstellt, wird gesehen und kann sich über Bewerber freuen. Wenn Sie weiterhin bloß mit herkömmlichen Stellenanzeigen auf sich aufmerksam machen, verpassen Sie nicht nur die Zielgruppe der jungen Bewerber, sondern erzielen insgesamt nur einen Bruchteil in der öffentlichen Wahrnehmung Ihres Unternehmens. Gerade die Nachwuchstalente schlagen nicht den gleichen klassischen Weg ein wie ihre Vorgängergenerationen. Die Generation Y tickt anders.

Wichtig **Bewerben müssen sich heute die Unternehmen!**

Junge, potenzielle Bewerber werden sich künftig kaum noch auf dem klassischen Weg bewerben, vielmehr werden sich die Unternehmen mehr oder weniger beim Kandidaten bewerben müssen.

4.1 Kennen Sie die Generation Y?

Wer gehört zur Generation Y? – Von der Generation Y spricht man seit 1993. Die Fachzeitschrift Advertising Age beschrieb seinerzeit maximal zwölf Jahre alte Jugendliche, die als »anders« in ihren Charakteristika galten und verlieh ihnen den Status einer neuen, anderen Generation – der Generation Y.

Diese Argumentation entstammt dem Buch »Generations« des Historikers William Strauss, der gemeinsam mit dem Ökonom und Demografen Neil Howe detaillierte Forschungen über bestimmte, wiederkehrende Generationen durchführte. Sie prägten auch den Begriff der Millennials, der auch heute noch Verwendung findet. Die Generation Y, die nach 1980 Geborenen, die um die Jahrtausendwende Teenager waren, werden als Millennials oder Digital Natives bezeichnet. Sie sind die nächste Generation, mit der sich auch der Pflegemarkt auseinandersetzen muss. Mit Computern/neuen Technologien und sozialen Netzwerken sowie der Globalisierung aufgewach-

sen, kennen sie sich in der digitalen Welt bestens aus und verändern die Arbeitswelt in allen Bereichen.

Diese jungen Menschen wissen und können viel und sind sich dessen auch bewusst. Sie sind anders aufgewachsen als ihre Vorgängergenerationen und haben vollkommen andere Vorstellungen von der Arbeitswelt. Die Generation Y (im Englischen klingt Y wie das englische why = warum) ist dafür bekannt, die Arbeitswelt auf den Kopf zu stellen und Althergebrachtes zu hinterfragen. Sie hat ein verändertes Leistungsdenken und ist sich ihrer Stärken bewusst. Viele dieser jungen Menschen haben einen akademischen Hintergrund. Während sich die Babyboomer-Generation der geburtenstarken Jahrgänge der 1960er-Jahre langsam auf den Weg in Richtung Ruhestand macht, verschärft sich auf dem Arbeitsmarkt der sogenannte War for Talents.

Auf der Internetseite www.zukunftsinstitut.de[34] findet man eine interessante Arbeit von Signium International, in der es um genau diese junge Generation geht, die auf dem Arbeitsmarkt zukünftig die Richtung bestimmt.

Seit einigen Jahren wird viel über die Generation Y diskutiert und publiziert, um ihrer Tiefenstruktur auf den Grund zu gehen. Unternehmen fragen sich, wie man sich auf neue Sichtweisen und Strukturen einstellen muss, um für diese anders denkende Generation als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Was motiviert diese jungen Menschen auf ihrem Weg ins Arbeitsleben und auf dem Weg in die Führungsebene? Welche Bedeutung hat dieses Thema für soziale Berufe wie den der Pflegefachkräfte?

Die globale Gesellschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Eine Industriegesellschaft wird zur Wissensgesellschaft. Wissens- und Serviceberufe nehmen einen immer größeren Raum ein. Der Mitarbeiter von morgen zeichnet sich durch Empathie, Problemlösungskompetenz, ganzheitliches Denken und Kreativität aus. Das führt zu einem Paradigmenwechsel mit Auswirkungen auf das Bildungssystem. Der Megatrend New Work (Begriff geprägt von dem austro-amerikanischen Sozialphilosophen Friethjof Bergmann) akzentuiert den Arbeitsbegriff dabei neu: Die neue Arbeitswelt verunsichert und fasziniert. Kenntnisse, Fähigkeiten und Talente werden im Zusammenspiel mit der Digitalisierung neu definiert.[35]

[34] Signium International (2013): Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Im Internet: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/generation-y-das-selbstverstaendnis-der-manager-von-morgen/ [Zugriff am 23. August 2018]

[35] Vgl. ebd.

4.1.1 Erwartungen der Generation Y

Die Generation Y hat eine komfortable Position. Sie ist zahlmäßig geringer als die Generationen zuvor und stellt neue Spielregeln auf. Ob es um Personalrekrutierung geht oder um Talent Management, Karriereplanung oder Personal-und Führungskräfteentwicklung. Die gut ausgebildeten »Ypsiloner« (aktuell zwischen 20 und 35 Jahre alt) in den deutschsprachigen Ländern haben klare Interessen:

- Sie wollen mehr vom Leben und trotzdem Karriere machen.
- Sie erwarten gute Jobs.
- Sie erwarten die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Sie gehen von einem hohen materiellen Standard aus, den sie nicht selten schon aus ihrem Elternhaus gewohnt sind.
- Sie gehen von akzeptablen Arbeitsbedingungen aus und wollen nach ihrer Meinung gefragt werden.
- Sie gestehen sich das Recht auf Individualität zu und akzeptieren eher weniger allgemeingültige Regeln.

Blinder Gehorsam kann hier nicht mehr erwartet werden. Ein hohes Anspruchsdenken jedoch durchaus. Waren frühere Generationen noch stark daran interessiert, stets beim selben Arbeitgeber zu bleiben und dort Karriere zu machen, so sehen Mitglieder der Generation Y darin keinen Sinn mehr. Sie möchten durchaus Karriere machen, fühlen sich aber einem Unternehmen nur so lange verbunden, wie sie dadurch Nutzen ziehen können. Unternehmen müssen sich also auf Veränderungen einstellen. Sabbaticals (zeitweilige Ausstiege aus dem Job), persönliche Weiterentwicklung und lebenslanges Lernen mit weiteren Bildungsabschlüssen werden die Regel sein.

4.1.2 Hohe Ansprüche an die Führungsebene

Was müssen Führungskräfte heute beachten, um der Generation Y ein starkes Employer Branding zu bieten? Sie müssen zunächst wissen, wie wählerisch und auch individuell diese Generation denkt, lebt und arbeitet. Auch Krankenhäuser müssen sich um diese Generation bemühen, müssen Möglichkeiten bieten, ihren Ansprüchen gerecht zu werden und sie zu begeistern. Die 20- bis 35-Jährigen können sich ihre Jobs aussuchen. Daher ist es ratsam, sie dort abzuholen, wo sie zu finden sind: in den sozialen Medien (▶ Kap. 4.3.4), in Communities, in Online-Jobportalen (▶ Kap. 4.3.6).

5 Selbst-Check: Wie gut sind Sie als Arbeitgeber?

Weil sich die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Krankenhäuser mehr und mehr zuspitzen, sind klar formulierte ökonomische Ziele überlebenswichtig. Oft sind aber gerade die Markenprofilierungs- und Employer-Branding-Strategien von Kliniken nicht wirklich durchdacht.

5.1 Employer Branding – eine Möglichkeit

Employer Branding bedeutet zu Deutsch »Arbeitgebermarkenbildung«. Darunter versteht man die Ausrichtung aller Maßnahmen, die notwendig sind, um einen Arbeitgeber für Arbeitnehmer attraktiver zu gestalten. Employer Branding setzt darauf, eine Marke zu werden, also eindeutig (positiv) wiedererkennbar zu sein und sich von anderen Arbeitgebern insgesamt positiv abzuheben (zu positionieren).

Das Ziel von Employer Branding besteht im Wesentlichen darin, aufgrund der erhofften Marketingwirkung die Effizienz der Personalrekrutierung und auch die Qualität der Bewerber deutlich zu steigern.

Wichtig **Eine starke Marke allein genügt nicht**

Employer Branding ist nur dann wirkungsvoll, wenn auch die Rahmen- und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus stimmen. Die beste Marke nützt nichts, wenn in einer Klinik unhaltbare Arbeitsbedingungen herrschen. Daher ist es wichtig, an mehreren Stellen gleichzeitig anzusetzen, das Gesamtkonzept neu zu positionieren und damit ein richtiges Employer Branding zu schaffen.

Employer Branding ist aber nicht einfach eine Werbekampagne, sondern soll dazu dienen, die besonderen Stärken und Leistungen eines Krankenhauses herauszuarbeiten. Daraus wird dann eine spezielle Arbeitgeberpositionierung abgeleitet, die Mitarbeiter interessiert und anzieht, weil sie sich damit identifizieren können. Die

Identifikation mit einem Unternehmen/Krankenhaus ist ein wichtiger Faktor bei der Personalsuche.

Asklepios machte vor, was andere Kliniken auch gern tun würden: Ins Personalmarketing zu investieren, weil ihr finanzielles und wirtschaftliches Wohl vom Personal abhängt.

Beispiel **Asklepios**

Das Unternehmen Asklepios, einer der führenden privaten Krankenhausbetreiber, startete im Jahr 2017 eine bundesweite Imagekampagne. Zusammen mit der Leadagentur Grabartz und Partner kommunizierte Asklepios, dass der Mensch in den Mittelpunkt gestellt wird. Dabei richtete sich diese Kampagne nicht nur an Patienten, sondern auch an potenzielle Mitarbeiter.
Weg vom Image des reinen Krankenhausbetreibers, hin zum langfristigen Begleiter für Gesundheit – so positionierte sich das Unternehmen Asklepios. Der Ansatz dieser Kampagne ist emotional, weil er den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Mitarbeiter bzw. Patienten erzählen ihre Geschichten, damit der Zielgruppe der Bezug zwischen Bedürfnissen und Leistungen von Asklepios deutlich wird. Vom Print, über Bewegtbilder und Außenwerbung, bis hin zu Social-Media, bespielte Asklepios möglichst alle Kanäle. Herzstück der Kampagne ist ein Gesundheitsportal. Auch ein Auftritt bei dem Bewertungsportal Kununu (▶ Kap. 4.3.6) nutzte Asklepios, um Transparenz zu zeigen und sich in der Branchenspitze zu positionieren.

Beispiel **Frankfurter Rotkreuzkliniken**

Ein anderes gutes Beispiel für die richtige Investition in Sachen Personalmarketing sind die Frankfurter Rotkreuzkliniken. Die derzeitige Leiterin des Geschäftsführungsbereichs Personal, Pflege und Kommunikation, Dr. Marion Friers, kommt aus einer ganz anderen Branche. Dennoch krempelt sie den Krankenhausalltag mit modernen Managementinstrumenten um. Statt auf die üblichen Managementinstrumente zu setzen, die Krankenhäuser oft fälschlicherweise anwenden (Kostenreduzierung, also Personalkostenreduzierung), setzt sie auf Qualität und gut ausgebildete Führungskräfte. In den Frankfurter Rotkreuzkliniken gibt es – ungewöhnlich für ein Krankenhaus – ein internes Projektmanagement und eine Prozessoptimierung. Aber die Methode scheint erfolgreich zu sein. So sagte Marion Friers in einem Zeitungsinterview: *»Wir sind ein kleines Haus, ein sehr guter, aber ein kleiner Player im Rhein-Main-Gebiet. Dass wir es trotzdem schaffen, so deutlich in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden, darauf können wir schon ein wenig stolz sein.«**

Die Frankfurter Rotkreuzkliniken sind eine starke Arbeitgebermarke, was sich bisher sehr positiv auf alle Bereiche ausgewirkt hat. So sollen in den Abteilungen sogar Projektgruppen geschaffen werden, um Prozesse im Haus zu optimieren. Friers ist der Meinung, dass niemand besser weiß, wo Probleme entstehen, als die Mitarbeiter selber, und ihre Initiativen zeigen eine durchschlagende Wirkung. *»Wir sind das einzige Haus, das keine freie Stelle in der Pflege hat, wir bekommen Initiativbewerbungen, wir haben inzwischen einen Stellenpool aufgebaut.*[**]

* Montags-Interview mit Dr. Marion Friers: Der Patient ist mündig. Im Internet: http://www.fnp.de/lokales/frankfurt/Interview-mit-Dr-Marion-Friers-Der-Patient-ist-muendig;art675,2520776 [Zugriff am 24. August 2018]
** Ebd.

Krankenhäuser müssen wirtschaftlich und effizient arbeiten und gleichzeitig eine gute Versorgungsqualität liefern. Friers ist davon überzeugt, dass es kein Gegensatz ist, ethische Grundsätze zu verfolgen und dennoch wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Immer nur am Personal zu sparen, wirke sich auf die Qualität der Pflege aus und führe zu einer noch größeren Unzufriedenheit des Pflegepersonals. Um den Versorgungsauftrag der Patienten erfüllen zu können, brauche man aber gutes und motiviertes Personal.

Fazit **Der Weg lohnt sich**

Personal abzubauen, kann nur kurzfristig wirtschaftlich sein, bevor der totale Zusammenbruch erfolgt. Employer Branding ist ein langer, aber durchaus lohnender Prozess.

5.1.1 Maßnahmen zum Employer Branding

Interne Struktur

Der wichtigste Punkt ist die (funktionierende) interne Struktur eines Unternehmens. Ohne interne Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bleiben alle äußeren Veränderungen eine teure und vollkommen sinnlose Ausgabe. Ein schicker Internetauftritt allein macht noch keine Marke. Bevor Sie also nach außen wirken wollen, müssen Sie innen für Ordnung sorgen. Noch einmal Dr. Marion Friers aus dem o. g. Interview: *»Am Ende entscheidet sich die Qualität der Pflege und der medizinischen Leistung an der Qualität der Menschen, die dort arbeiten: Je qualifizierter und je motivierter sie sind, umso besser ist die Leistung, die sie am Patienten erbringen. Deswegen dreht sich bei uns sehr viel um die Mitarbeiter. Wir können nicht alle Wünsche erfüllen. Aber ich kann versuchen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln.«*[37]

[37] Ebd.

Aussagekräftige Stellenanzeigen

In den Stellenanzeigen sollten Sie den Schwerpunkt künftig darauf legen, was Sie dem potenziellen Bewerber zu bieten haben. Nur wenn Sie sein Interesse wecken und er sich mit Ihrem Haus identifizieren kann, wird er sich auch bewerben. Bedenken Sie, dass der Fachkräftemangel den ganzen Bewerberprozess umgekehrt hat: Nicht Sie suchen, sondern Sie werden ausgesucht!

Karrierewebsite

Eine Karrierewebsite ist nicht einfach nur eine Seite mit offenen Stellen! Sie enthält wichtige Funktionen, die dem Bewerber verdeutlichen, was Ihr Unternehmen ausmacht. Er muss sich dort nicht nur einfach und schnell online bewerben können. Er sollte auch sehen, hören, lesen können, was Sie ihm bieten. Sind Sie ein Arbeitgeber mit besonderen Angeboten und gesuchten Extras?

Medienpräsenz

Auch als Klinik oder Krankenhaus sollten Sie dafür sorgen, dass Ihr Haus oft in den Medien präsent ist. Sei es durch arbeitnehmerfreundliche Maßnahmen, besondere Leistungen für Mitarbeiter, Spezialevents für Auszubildende etc. Veranstalten Sie Events und sorgen Sie dafür, dass die Presse darüber berichtet!

Veranstaltungen

Ihre Klinik auf einer Fachmesse, Ihre Mitarbeiter als Referenten bei Berufsverbänden und Kongresse, Besuche an Hochschulen, Karrieretage für interessierte Bewerber – all das sind Maßnahmen, um interessierte Bewerber anzusprechen.

Imagevideos

Imagevideos gehören heute zu jeder guten Webpräsenz. Videos transportieren mehr Botschaften, Informationen und Emotionen als lediglich Bilder oder Texte. Videos vermitteln Stimmungen, geben Eindrücke, lassen potenzielle Mitarbeiter in Ihr Haus »blicken«.

Soziale Netzwerke

LinkedIn, Xing, Facebook & Co. sind Plattformen, auf denen sich viele Jobsuchende umschauen (▶ Kap. 3.2). Hier haben Sie als Arbeitgeber die Möglichkeit, in Gruppen oder zu bestimmten Themen Fachartikel zu veröffentlichen. Sie leisten so wertvolle Beiträge zum Allgemeinwissen, um darüber neue Bewerber anzuziehen.

6 Arbeitsorganisation: Wie gut sind Ihre Rahmenbedingungen?

6.1 Beginnen Sie mit der Wertschätzung

Beispiel **Ein ganz normaler Tag in der Klinik …**

Donnerstagabend 18:00 Uhr: Die chirurgische Station 2 B ist bis aufs letzte Bett belegt. Zwei Mitarbeiter aus dem Stationsteam haben sich krankgemeldet. Heike D., die Stationsleitung, ist besorgt. Diejenigen aus dem Team, die die Stellung halten, haben bereits Überstunden angesammelt und sind inzwischen ziemlich gestresst. An einen pünktlichen Feierabend ist nicht zu denken.
Frisch operierte Patienten müssen aus dem Aufwachraum abgeholt und engmaschig überwacht werden. Andere Patienten sind auf Hilfe angewiesen, um sich für die Nacht fertig zu machen. Ein Patient hat starke Schmerzen und will unbedingt einen Arzt sprechen. Über zwei weiteren Zimmern leuchten die roten Lampen im Dauerfeuer. Vielleicht ist es etwas Ernstes, vielleicht möchte auch nur jemand wissen, wo sein Abendessen bleibt. Das steht leider immer noch in dem großen Küchenwagen auf dem Flur. Das Personal hatte bislang einfach keine Zeit, es zu verteilen.
Gegen 21:30 Uhr ist die Arbeit des Spätdienstes endlich geschafft und auch alles dokumentiert. Der Nachtdienst wartet bereits auf die Übergabe – 30 Minuten nach dem offiziellen Feierabend. Heike D. geht ins Stationszimmer zu ihren Kollegen, die die einzelnen Patienten mit dem Nachtdienst durchsprechen. Sie bittet kurz um Gehör und bedankt sich bei allen Kollegen ausdrücklich für den unermüdlichen Einsatz und die gute Zusammenarbeit.
Am nächsten Morgen wird sie mit der Pflegedienstleitung über die Überstunden sprechen, damit kein Unmut im Team aufkommen kann. Ihr persönlich ist es wichtig, einen engen Kontakt zu ihren Mitarbeitern zu haben und immer wieder nachzuhören, wie die aktuelle Stimmung ist.

Tage wie dieser sind im Krankenhausalltag keine Seltenheit. Sie erfordern vom Pflegepersonal Höchstleistungen, gutes Organisationstalent und lassen kaum Zeit zum Luftholen. Außerdem erfordern sie die Bereitschaft, Überstunden zu leisten und gegebenenfalls auf freie Tage zu verzichten. An solchen Tagen ist es manchmal nicht möglich, etwas zu essen oder gar die vorgeschriebene 30-minütige Pause einzuhalten.

Doch Heike D., die Stationsleitung, hat noch ein Ass im Ärmel! Sie nimmt Situationen mit extrem hoher Arbeitsbelastung nicht stillschweigend hin, sondern bespricht sie immer noch einmal und würdigt die Leistungen des Teams. Der Dank am Ende des Tages für die getane Arbeit und die Bereitschaft, mehr zu leisten, ist für Heike D. und ihre Vorgesetzten eine Selbstverständlichkeit – genauso wie der enge Kontakt zur Pflegedienstleitung, die ebenfalls großes Interesse daran hat, die Pflegekräfte nicht zu überfordern und ihre gute Arbeit nicht nur zur alljährlichen Weihnachtsfeier wertzuschätzen.

Fazit **Lob & Anerkennung**

Lob und täglich ein paar persönliche Worte an die Mitarbeiter sollten für Führungskräfte selbstverständlich sein. Die Konsequenz: Jedes Teammitglied fühlt sich angenommen und die Basis für eine starke emotionale Bindung zum Haus und Vertrauen ins Management ist gelegt. Wer sich mit seinem Arbeitgeber verbunden fühlt, arbeitet gern und motivierter.

Menschlichkeit zahlt sich also durchaus noch aus. Das gilt in dem eben beschriebenen Haus nicht nur für die Patienten, sondern auch für Mitarbeiter. Schwierige Situationen, in denen mehr Arbeit anfällt als sonst und die den Mitarbeitern mehr Leistung abverlangen, werden stets honoriert.

Zufriedene Mitarbeiter, die einen hohen Qualitätsanspruch an ihre Arbeit haben, tragen wiederum zur Zufriedenheit der Patienten bei. Sie sind Fürsprecher ihres Arbeitgebers und engagieren sich freiwillig in ihren Teams. Sie sind seltener krank und haben eine höhere Bereitschaft, zum Wohlergehen des Betriebes beizutragen.

Beispiel **... und die Konsequenzen**

Am nächsten Tag, während der Übergabe vom Frühdienst zum Spätdienst, in der fast alle Mitarbeiter vom gestrigen Tag anwesend sind, bedankt sich der Pflegedienstleiter des Hauses noch einmal persönlich bei allen Teammitgliedern und spricht ihnen ein großes Lob für die getane Arbeit aus.
Als besondere Anerkennung dafür, dass in letzter Zeit mehr Arbeit für alle angefallen ist, überreicht er einen Brief der Geschäftsleitung:

Liebes Team der Station 2 B,
wir wissen, dass es in der letzten Zeit auf Ihrer/unserer Station etwas turbulenter zugegangen ist. Ohne Ihren unermüdlichen Einsatz und Ihre Bereitschaft, stets Ihr Bestes zu geben, wäre eine gute Versorgung unserer Patienten gar nicht möglich gewesen.
Daher möchten wir Sie zu einem gemütlichen und ruhigen Abendessen im Hotel/Restaurant Adler einladen, damit Sie sich stärken und neue Kraft tanken können.
Wir haben für Sie ein internationales Buffet mit auserlesenen Speisen organisiert und hoffen, dass Sie die kleine Auszeit vom Alltag genießen werden.
Entspannende Musik ist ebenfalls für Sie organisiert.
Unser Dank geht an jeden einzelnen Mitarbeiter, denn nur gemeinsam können wir etwas bewegen.
Wir wünschen Ihnen einen traumhaften Abend

Ihre Geschäftsleitung

Solche Gesten sind nicht alltäglich, zeigen den Mitarbeitern aber, dass sie anerkannt und wertgeschätzt werden. Sie sorgen für Vertrauen und tragen zu guter Stimmung trotz höherer Belastung bei.

Lob beflügelt, treibt Menschen zu Höchstleistungen an und stellt eine emotionale Bindung zum Arbeitgeber her. Lob stärkt das Selbstwertgefühl und ist eine Geste spontaner Wertschätzung. Die Kehrseite gilt ebenso: Fehlendes Lob frustriert. Viele Chefs handeln leider nach dem Motto: Nicht kritisiert ist schon Lob genug!

Wenn Sie als Chef diese Einstellung vertreten, haben Sie die Abwärtsspirale bereits angekurbelt. Was Sie als Chef Ihren Mitarbeitern nicht danken, werden Ihre Mitarbeiter Ihnen als Leistung auf Dauer nicht mehr zukommen lassen. Mitarbeiter, deren Leistung nicht gewürdigt wird, bringen auch keine außergewöhnliche Leistung mehr, weil es ja offenbar niemanden interessiert. Dienst nach Vorschrift ist die Folge.

Wie können Krankenhäuser sich attraktiv positionieren, wenn es um familienfreundliche Arbeitszeiten geht? Es gibt eine Menge guter Ansätze, die Arbeitszeitstrukturen in Krankenhäusern familienfreundlich und damit arbeitnehmerfreundlich zu gestalten. Ihnen gemeinsam ist, dass sie eine dynamische Balance von Geben und Nehmen aufweisen: *»Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich, soweit es ihnen gerade möglich ist, an den Besetzungsanforderungen, während die Führungskräfte für die Abdeckung derselben den jeweils vereinbarkeitsfreundlichsten Weg suchen. Solche Krankenhäuser sind sich der Spielräume zwischen den zeitlichen Anforderungen der Arbeitsaufgaben und deren Abdeckung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst – und sie arbeiten fortlaufend daran, diese Spielräume zu nutzen.«*[52]

6.2.1 Flexible Arbeitszeitstrukturen

Krankenhäuser können z. B. flexible Arbeitszeitmodelle nutzen, um die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen: Wahlarbeitszeit, Flexi-Dienste, Joker-Dienste, Rufbereitschaftsdienste, Jahresarbeitszeitkontingente etc. sind hier als Stichworte zu nennen.

So können Fehlzeiten reduziert werden und die Arbeitseffizienz wird erhöht. Pflegekräfte mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können das Team in den Kernarbeitszeiten unterstützen und somit Familie und Beruf miteinander vereinbaren.

Beschäftigte sollten die Möglichkeit haben, ihre Arbeitszeit lebensorientiert im vollzeitnahen Bereich variieren zu können. Damit bleiben sie im Flow, haben keine Ausfallzeiten und können in ihrem Beruf und vor allem bei ihrem Arbeitgeber bleiben.

Info

Flexibel arbeiten – in einem festen Rahmen: *»Beschäftigte, die für einen Flexi-Dienst eingeteilt werden, variieren ihre Arbeitszeit nach Bedarf. Der Vorteil liegt darin, dass sich diese Beschäftigten darauf einstellen können, ggf. länger zu arbeiten, während sich die übrigen Kolleginnen und Kollegen darauf verlassen können, ihr Tagesgeschäft pünktlich beenden zu können.«**

* Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013, S. 12

[52] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013, S. 11

7 Praxistipps: Interviews zum Thema Personalnot

Bei meinen Recherchen für dieses Buch und bei meiner Beratungsarbeit habe ich viele positive Ansätze kennengelernt, mit denen sich etwas bewegen lässt. Aber natürlich dürfen Sie fragen, ob all diese Strategien auch wirklich etwas bewegen. Drei Interviews möchte ich Ihnen deshalb nicht vorenthalten. Und dann können Sie selbst urteilen, wie nötig die von mir vorgeschlagenen Strategien wirklich sind.

7.1 »Krankenhäuser müssen viel aktiver sein!«

Zu den aktuellen Themen der Situation auf dem deutschen Pflegemarkt habe ich Irene Maier vom Deutschen Pflegerat (DPR) interviewt.

Frau Maier, würden Sie in einigen Sätzen den Deutschen Pflegerat (DPR) und seine Aufgaben vorstellen?

Irene Maier: Der deutsche Pflegerat wurde 1998 als Dachverband der bedeutendsten Berufsverbände des Pflege-und Hebammenwesens gegründet. Er vertritt die Pflege in Profession und Weiterentwicklung und ist primärer Ansprechpartner für die Politik. Das aktuelle Präsidium besteht aus insgesamt sieben Mitgliedern, davon an der Spitze der Präsident Franz Wagner und zwei Vizepräsidentinnen, Christina Vogler und ich. Ich selbst übernehme, aufgrund meiner beruflichen Vita, unter anderem den Teil, der das Management betrifft. Eine weitere neue Aufgabe, mit der sich der Pflegerat in Zukunft verstärkt auseinandersetzen wird, und die ich in meinen Bereich übernommen habe, ist die Digitalisierung in der Pflege.

Können Krankenhäuser selbst aktiv Maßnahmen einleiten, um neues Personal zu gewinnen?

Irene Maier: Ich bin absolut der Meinung, dass die Krankenhäuser in dieser Sache sehr viel aktiver sein können. Wir fangen zwar in den Krankenhäusern nicht unbedingt bei Stunde null an, trotzdem ist eine attraktive moderne Personalentwicklung,

die durchdacht und strukturiert ist, enorm wichtig für die Weiterentwicklung zum attraktiven Arbeitgeber und damit zur Vorbeugung des Fachkräftemangels. Allein auf politische Entscheidungen zu warten, reicht hier nicht aus.

Ohne motivierte Mitarbeiter kann kein Betrieb gut funktionieren. Wer seine Arbeit nicht gerne tut oder hoffnungslos überlastet ist, kann keine gute Leistung erbringen. Das spiegelt sich im Pflegealltag häufig wider. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Irene Maier: Dazu kann ich nur sagen »definitiv ja«. Für jeden Mitarbeiter ist es wichtig, sich in verschiedene Bereiche mit einbringen zu können, mit zu gestalten und mit zu entscheiden. Wer selbst Einfluss auf verschiedene Prozesse nehmen kann, z. B. Arbeitsabläufe, Entwicklung von Standards oder Veränderungen in einer Klinik, fühlt sich wahrgenommen. Das sind ganz wichtige Teile, mit denen man Motivation schafft, wo Mitarbeiter sich beteiligt erleben, und sich ernst genommen fühlen. Solche Dinge wirken sich automatisch positiv auf die persönliche Leistung aus.

Glauben Sie, dass man durch familienfreundliche Arbeitszeiten mehr Personal gewinnen könnte?

Irene Maier: Familienfreundliche Arbeitszeiten sind ganz sicher eines der wichtigsten Kriterien, um Mitarbeiter langfristig zu binden und auch neue Mitarbeiter zu gewinnen. Was in vielen Krankenhäusern noch nicht richtig ausgebildet ist, sind zum Beispiel Personal-Pools, mit denen flexibel auf verschiedene Arbeitsbelastungen reagiert werden kann. Insgesamt ist es immer etwas schwierig, mit flexiblen Dienstzeiten in einer Gruppe von Stammpersonal zu arbeiten. Hier kann auch sehr schnell Sozialneid entstehen. Daher kann ein Krankenhaus gut mit einem Pool von gut ausgebildeten Mitarbeitern, die flexibel einsetzbar sind, verschiedene Arbeitszeitmodelle umsetzen.

Was halten Sie von Trainings und Coaching zur Motivationssteigerung für das Pflegepersonal?

Irene Maier: Trainings und Coaching in Krankenhäusern halte ich für unbedingt erforderlich, sehe sie aber zurzeit noch als eine der großen Lücken, die wir in den Kliniken haben. Wichtig ist, dass diese Instrumente nicht erst eingesetzt werden, wenn Dinge schon passiert sind bzw. wo Führungskräfte schon gescheitert sind. Besonders Führungskräfte, die in ihrer neuen Position starten, brauchen Unterstützung in diesem Bereich bis sie einigermaßen sicher in ihrer Führungsaufgabe sind.

Ich persönlich halte auch interne Coachings für erforderlich, aber ergänzend externes Coaching, um noch stärker die Reflexion und Weiterentwicklung für die kontinuierliche Stärkung der Führungskräfte zu unterstützen.

Glauben Sie, dass es möglich ist, mit gezielten Maßnahmen in Krankenhäusern und Pflegeheimen (Personalmarketing, Kommunikationstrainings, familienfreundliche Arbeitszeiten, mehr Gehalt, Sonderleistungen für das Personal etc.) die Personalnot einzudämmen?

Irene Maier: Leider fehlt uns zurzeit in vielen Krankenhäusern noch das richtige Personalentwicklungskonzept. Hier müssen verschiedene Maßnahmen ineinander greifen. Oft wird in den Krankenhäusern nur punktuell etwas getan, um die Situation in der Pflege zu verbessern. Es müssen individuelle Konzepte entwickelt werden und diese müssen an die sich verändernden Rahmenbedingungen immer wieder angepasst werden.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kriterien, nach denen sich Pflegekräfte für ihre zukünftigen Arbeitgeber entscheiden?

Irene Maier: Ich glaube, dass Bildung ein ganz wichtiger Punkt bei der Arbeitgebersuche ist. Für Mitarbeiter ist es wichtig zu wissen, welche Entwicklungsmöglichkeiten ein Arbeitgeber ihnen bieten kann. Bei jungen Leuten halte ich den Grad der Digitalisierung, den ein Krankenhaus erreicht hat, für sehr wichtig. An was arbeitet ein Krankenhaus? An was arbeitet die Pflege und gibt es z. B. Kooperationen mit Hochschulen?

Weiterhin erscheint es mir wichtig, dass Krankenhäuser nach außen zeigen, auf welchem Stand sie sich befinden und was für die Pflegekräfte getan wird.

Glauben Sie, dass man Pflegekräfte mit höheren Gehältern motivieren könnte, im Beruf zu bleiben und den Beruf insgesamt damit für junge Menschen attraktiver zu machen?

Irene Maier: Ich glaube, sowohl im Pflegeberuf wie auch in allen anderen Berufen, definiert man seine Bedeutung schon auch über sein Einkommen. Die Pflege übernimmt in der Gesellschaft einen sehr bedeutungsvollen Bereich, der auf jeden Fall gebührend honoriert werden muss. Hier sollten die Entgeltgruppen auf jeden Fall angehoben werden, denn der Beruf erfordert eine dreijährige, hoch qualifizierte Ausbildung mit großer Verantwortung am Menschen. Mit der Option auf verschiedene Weiterbildungsmöglichkeiten und Qualifikationen sollte eine Pflegekraft im Durchschnitt, je nach Qualifikation, meiner Meinung nach mindestens 4000 € verdienen. An dieser Forderung sollte man definitiv festhalten und das Gehalt an dem Grad der Verantwortung anpassen, sowohl auf den normalen Stationen als auch im Intensivbereich und in anderen Funktionsbereichen.

Viele Pflegefachkräfte haben ihren Vollzeitjob auf Teilzeit reduziert, weil die Arbeitsbelastung zu hoch ist. Wie könnte man hier eine Verbesserung herbeiführen?

Register

80:20-Modell 13

Aktion Pflege 16
Analyse 23
Anerkennung 86
Ansprechpartner 63
Arbeitsablauf 25
Arbeitsbedingungen 16
Arbeitseffizienz 91
Arbeitsklima 72
Arbeitsorganisation 20, 85
Arbeitsplatzkultur 20, 71
Arbeitsteam 72
Arbeitszeit 84
Arbeitszeiten
– flexible 57
Arbeitszeitmodelle
– familienfreundliche 89
Arbeitszeitstrukturen
– flexible 91
Ärzte 98
Aufstocker 13, 20
Ausbildungsplätze 17
Ausfallmanagement 101
Auswahlverfahren 45

Betriebsklima 84
Betriebswohnungen 111
Bewerbungsprozess 53, 55
Bewertungssysteme 63
Bezahlung 84
Bundeswirtschaftsministerium 10

Clusterbelegung 18
Comeback 89

Delegation 74
Dienstplan 22, 84, 92
Drehtür-Effekt 15
DRG-System 14, 18

Employer Branding 66, 68
Empowerment
– strukturelles 76
Entwicklungsmöglichkeiten 58

Facebook 34, 35, 37
Fachkräftebindung 127
Fachkräftesicherung 84
Fallpauschalen 15
Familie 88, 97
Fanpage 37, 38, 39
Feedback 36
Fehlzeiten 89, 91
Flexi-Dienste 91
Flexpool 96
Flüchtlinge 82
Fluktuationsrate 8
Follower 35
Fragebogen 25
Führungsebene 50
Führungskräfte 94
Führungskräftecoaching 73

Generationen-Mix 51
Generation Y 48, 49, 50, 53
Great Place to Work® 70

Heilkundeübertragung 13

Imagegewinn 89
Imagevideos 42, 69
Initiative »Mehr PflegeKRAFT« 13
Instagram 34, 40
Internet 33, 61
Internetpräsenz 61
Investitionsmittel 17

Jahresarbeitszeitkontingente 91
Jobsharing 30
Jobvoting 63
Joker-Dienste 91, 97

Karrierehomepage 62
Karrieremöglichkeiten 58
Karrierewebsite 69
Kinderbetreuung 57
Konzepterstellung 24
Kooperationen 73
Krankenhausstrukturfond 17
Kununu 63

Leiharbeitskräfte 11, 21
Leistungen
– betriebliche 59
Lob 86

Magnetkrankenhäuser 75
Medienpräsenz 69
Mein Chef 63
Migranten 79
Migration 80
Migrationshintergrund 79
Millennials 48
Mindestpersonalgrenze 19
Mindestuntergrenzen 15
Mitarbeiter 22, 33, 44
Mitarbeiterbindung 8
Mitarbeitergespräche 74
Mitarbeiterzufriedenheit 20
Mütter 89

Nachhaltigkeit 128
Nachhaltigkeitsphase 24
Nachtdienst-Report 2015 11
Nachwuchskräfte 20
Netzwerke
– soziale 33, 69

Online-Bewerbung 62, 63
Online-Jobbörse 44
Online-Schritte 42
Outcomes
– empirische 77

Personalakquise 20, 33, 44, 46
Personalbindung 71
Personalgewinnung 47
Personalgewinnungskampagnen 59
Personalmarketing 20, 47
– aktives 35
Personalmesse 60
Personaluntergrenzen 16, 18, 104
Pflegenotstand 10
Pflegepersonalkosten 17
Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) 12
Pflegepersonaluntergrenze 19
Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV) 16
Prämiensystem 14
Presseberichte 59

Rahmenbedingungen 85
Rückkehrer 13
Rufbereitschaftsdienste 91

Schichtarbeit 88, 92
Schnuppertage 64
Schüler-Praktikum 52
Selbst-Check 20, 66
Social Media 33, 42
Sofortprogramm Pflege 12, 16
Sonderleistungen 57, 84
Sondervereinbarungen 57
Spezialstellen 98
Sprachkurse 84
Stammbelegschaft 127
Stand-by-Dienste 97

Status quo 20, 21
Stellenanzeige 56, 57, 58, 69
Stellenbeschreibung 58

Tarifsteigerungen 16
Teilzeitarbeit 94
Twitter 34, 39

Umfrage 25
Umsetzung 24
Urlaub
– unbezahlter 30

Veränderungsprozess
– dauerhafter 9
Veranstaltungen 69
Veranstaltungskalender 63
Vergünstigungen 58
Vergütungen 17

Wahlarbeitszeit 91
Website 34
Weiterbildung 84
Weiterbildungsmöglichkeiten 58
Werbekampagne 66
Wertschätzung 23, 53, 55
Wiedereinsteiger 20
Wochenendzuschläge 90
Wohlfühlfaktor 71
Work-Life-Balance 90

Xing 34, 63

Youtube 34

Zeitarbeit 105, 107
Zielgruppe 35
Zielvereinbarungen 42, 73
Zusatzleistungen 58
Zuwanderung 82

Ohne Hygiene geht es nicht!

Pflege PRAXIS

Peter Bergen

Basiswissen Krankenhaushygiene

Hygienegrundlagen für Gesundheitsberufe

4., aktualisierte Auflage
Brigitte Kunz Verlag
356 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-89993-823-4
€ 26,95

Auch als E-Book erhältlich

- Kompetentes Nachschlagewerk für Klinik- und Pflegealltag
- Auch der außerklinische Bereich (stationäre und ambulante Einrichtungen der Altenhilfe) wird mit in den Fokus genommen
- Nützlich: Tabellen im Anhang listen viele Erreger und die entsprechenden Hygienemaßnahmen auf

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de pflegen-online.de

Aller Anfang verlangt Struktur

Pflege PRAXIS

Renate Rogall-Adam

50 Tipps für eine effektive Praxisanleitung in der Altenpflege

4. aktualisierte Auflage
112 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-89993-990-3
€ 19,95

Auch als E-Book erhältlich

- Handliches Nachschlagewerk für alle Praxisanleiter
- Der Ratgeber für ambulante & stationäre Einrichtungen
- Auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter geeignet

»Praxisanleiter prägen nicht nur die Ausbildung, sondern auch die persönliche Entwicklung der Anzuleitenden.«

Renate Rogall-Adam

Änderungen vorbehalten.

Wissenslücken schließen – Doku-Chaos vermeiden

Pflege PRAXIS

Jutta König

Pflegedokumentation im Krankenhaus – gewusst wie

Schnell, sicher und effizient dokumentieren

2., aktualisierte Auflage
132 Seiten, Softcover
ISBN 978-3-89993-966-8
€ 22,95

Auch als E-Book erhältlich

- Pflegerischen Aufwand schnell und exakt einschätzen
- Sicher und effizient dokumentieren
- Praxisrelevante Tipps für die tägliche Anwendung des Pflegekomplexmaßnahmen-Score (PKMS)
- Mehr Sicherheit bei Regressforderungen

»Meine Tipps und Tricks wie Sie die Pflegedoku schnell und einfach umsetzen.«

Jutta König

Änderungen vorbehalten.

buecher.schluetersche.de **pflegen-online.de**

schlütersche
macht Pflege leichter

Expertenrat aus erster Hand

Pflegenotstand? Für manche Kliniken ist das ein Fremdwort. Sie verfügen über genügend Pflegepersonal, können im Bedarfsfall schnell auf geeignete Interessenten zurückgreifen und führen sogar Wartelisten. Dahinter steckt kein Geheimnis, dahinter steckt solides Personalmanagement!

Dieses Buch liefert gebündeltes Expertenwissen, nachhaltige Strategien und realistische Konzepte – allesamt praxiserprobt und erfolgreich. Geben Sie sich nicht mit weniger zufrieden! Erfahren Sie, wie Sie geeignete und motivierte Mitarbeiter finden, die Sie langfristig an Ihr Haus binden können.

Die Autorin

Andrea Lehwald ist examinierte Fachkrankenschwester für Anästhesie und Intensivpflege sowie Fachtrainerin für soziales Coaching. Sie arbeitet als Mentorin und Unternehmensberaterin.

ISBN 978-3-89993-994-1