

In.IAK

Personalgewinnung und –bindung in Psychiatrischen Kliniken

VKD Jahrestagung der
Fachgruppe Psychiatrie

Dr. Thilo Rübenstahl

Göttingen, 22. Oktober 2015

1

Entwicklungen Personal im Krankenhaus

2

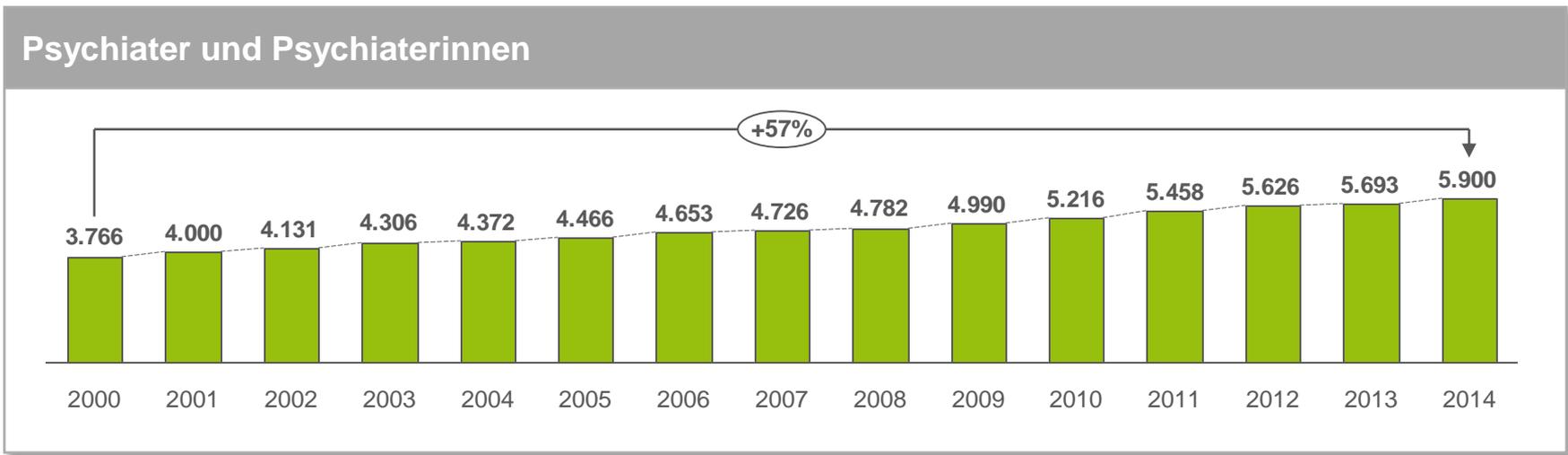
Herausforderungen an Personalmanagement

3

Personalgewinnung - Optionen

In der Psychiatrie ist ein kontinuierlicher Aufbau von Personal zu verzeichnen

Entwicklung Personalzahlen – Psychiatrie Ärzte

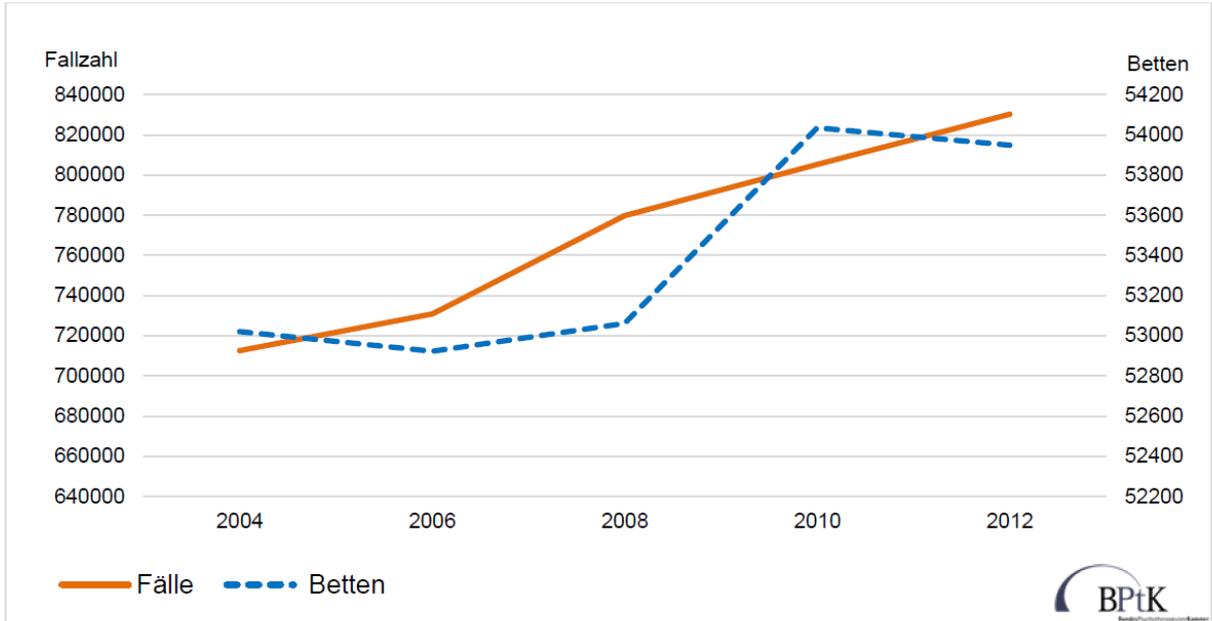


Quelle: stat. Bundesamt, Gesundheitsberichterstattung des Bundes

Die Psychiatrien haben in den vergangenen 15 Jahren kontinuierlich Personal aufbauen können

Die Entwicklung der Fallzahlen unterstützt den Bedarf in der Psychiatrie

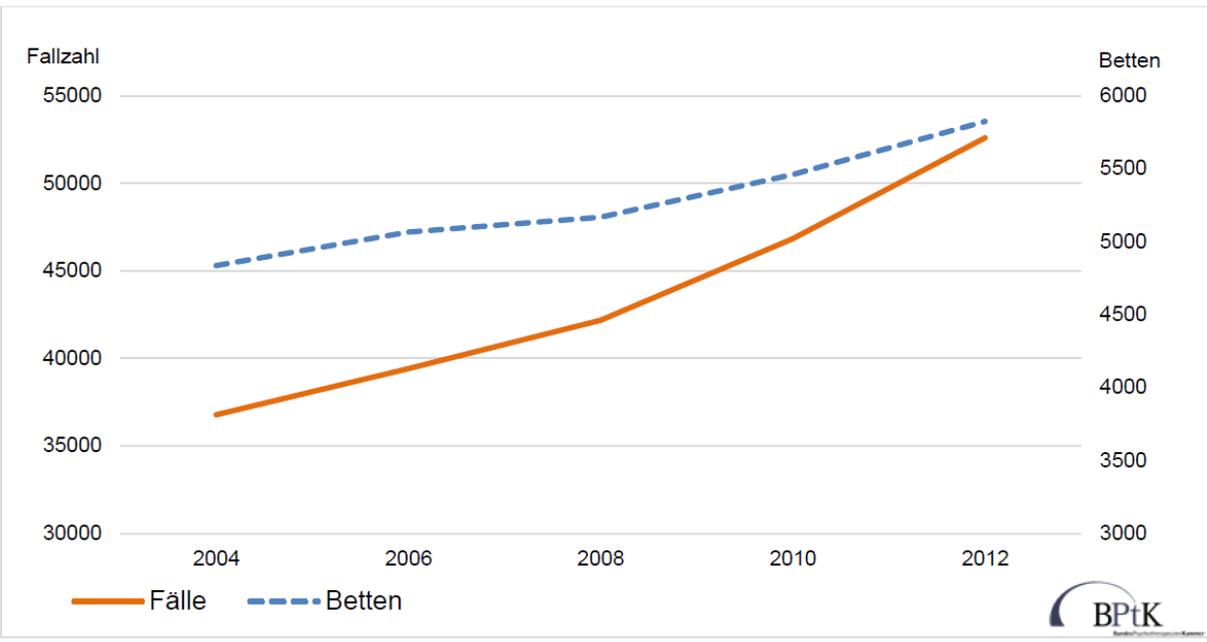
Abbildung 1: Betten- und Fallzahlentwicklung in Einrichtungen der Psychiatrie (Erwachsene) 2004 - 2012



Die Fallzahlen sind ebenfalls kontinuierlich gestiegen – mit ca. 15 % in der Erwachsenenpsychiatrie (Betrachtungszeitraum 2004 – 2012)

Entwicklung der Fallzahlen unterstützt den Bedarf in der Psychiatrie

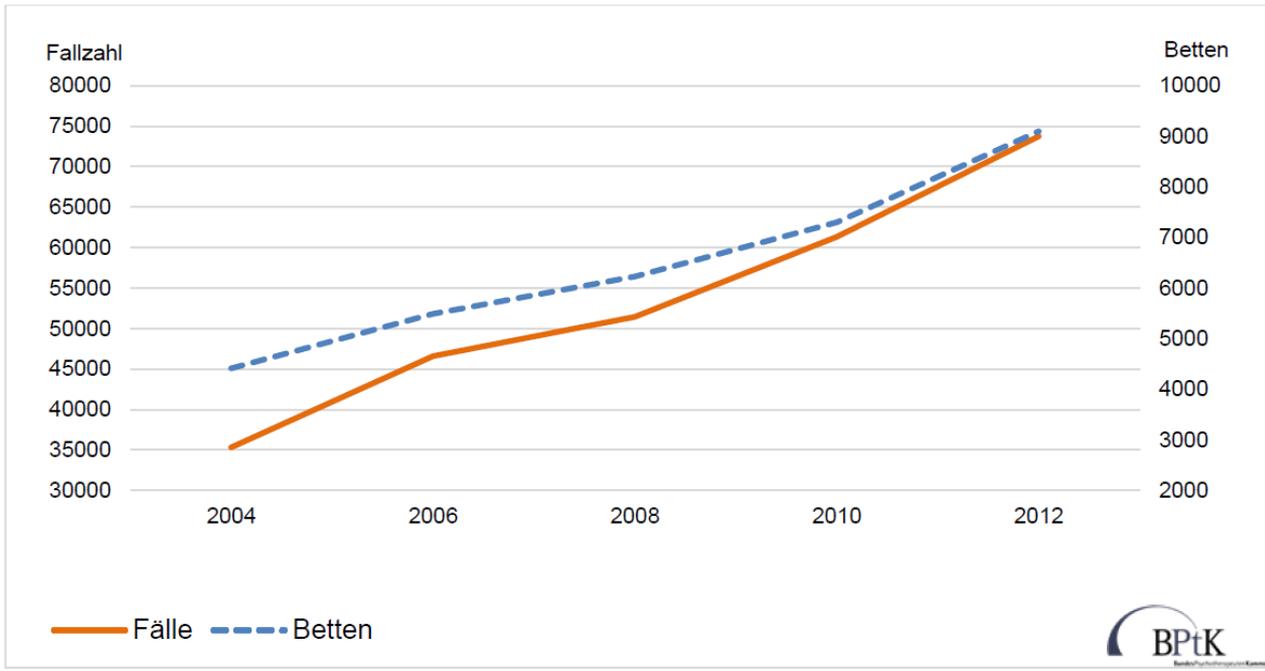
Abbildung 3: Betten- und Fallzahlentwicklung in Einrichtungen der Psychiatrie (Kinder und Jugendliche) 2004 - 2012



Die Fallzahlen in der Kinder- und Jugendpsychiatrie steigen viel stärker mit ca. 60 % im Betrachtungszeitraum (2004 – 2012)

Entwicklung der Fallzahlen unterstützt den Bedarf in der Psychiatrie

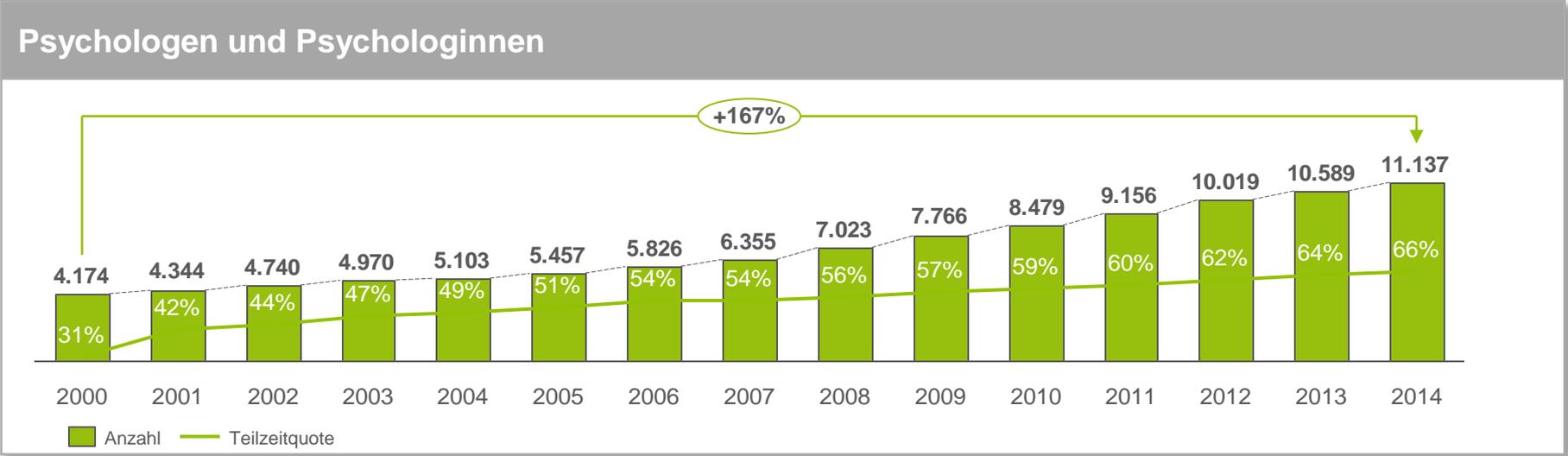
Abbildung 2: Betten- und Fallzahlentwicklung in Einrichtungen der Psychosomatik 2004 - 2012



In der Psychosomatik sind sogar 115 % Steigerungen zu verzeichnen – kann der benötigte Personalaufbau noch regelhaft erfolgen?

Die Entwicklung der Fallzahlen schlagen sich auch in dem gestiegenen Bedarf an Psychologen nieder – der Psychologe als „Arztersatz“?

Entwicklung Personalzahlen – Psychiatrie Psychologen

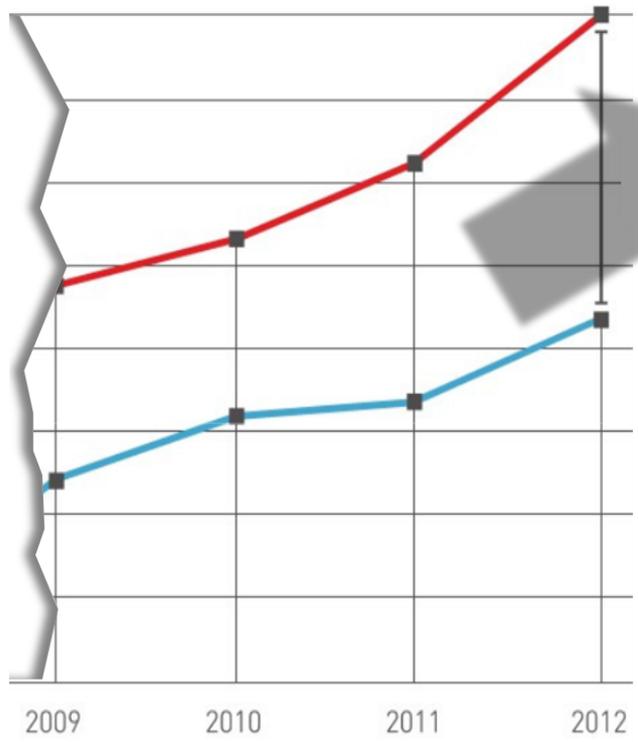


Quelle: stat. Bundesamt, Gesundheitsberichterstattung des Bundes

Scheinbar hält der Personalaufbau noch dem Fallzahlwachstum stand – Im Betrachtungszeitraum der BPTK-Studie (2004 – 2012) entspricht dieser ca. 97 % - im betrachteten Zeitraum verdoppelt sich jedoch auch der Anteil der Teilzeitkräfte – dieser Trend verschärft die Situation enorm

Der Fachkräftemangel im Krankenhaus führt schon heute zu einem Umdenken – Der „Kampf um die besten Köpfe“ hat längst begonnen

Niemand kann den Fachkräftemangel allein bewältigen



30.000

 Arztstellen ...

... in Krankenhäusern können 2019 nicht besetzt werden:
Hauptgrund ist **altersbedingtes Ausscheiden**

Quelle: Bundesärztekammer, 2010

414.000

 Pflegestellen ...

... in Krankenhäusern können 2030 nicht besetzt werden:
Hauptgrund ist **mangelnder Nachwuchs**

Quelle: Roland Berger, 2014

Die Problemlage wird komplizierter

Generation Y
18–30 Jahre
(1983–1995)



- **Leben auch beim Arbeiten**
- Zwischen hoher Leistungs-orientierung und „Wohlfühlkultur“
- Konsumorientierte Einstellung
- Selbstverwirklichung

Generation X
31–50 Jahre
(1963–1982)



- **Arbeiten, um zu Leben**
- Stressresistent, leistungsbereit, weiterbildungsfreudig & pragmatisch
- Lebensphase der Familiengründung – Vereinbarkeit spielt wichtige Rolle

Baby Boomer
51–65 Jahre
(1948–1962)



- **Leben, um zu Arbeiten**
- Konkurrenz- und Konflikterprobt (Durchsetzung in großen Geburtsjahrgängen)
- Hohe Loyalität

- **Anteil der Ärztinnen steigt** (5% in den letzten 10 Jahren, schneller steigend)
- **2/3 der Studienanfänger** in der Humanmedizin sind weiblich und Mehrzahl junger Ärzte sind weiblich (57% der unter 35 Jährigen)
- **Trend zur Teilzeit** besonders bei Ärztinnen (10.000 mehr Teilzeitstellen bis 2020, Wochenarbeitsstunden aktuell: Ø Arzt = 37 Std. vs. Ø Ärztin = 28 Std.)
- **Andere Werte**
 - *Frauen:* Image und ethische Werte
 - *Männer:* Macht und Geld
 - *Beide:* Spaß im Beruf und Familie

Quelle: Kassenärztliche Bundesvereinigung 2011; Bundesärztekammer; Bundesarztregister der KBV Statistisches Bundesamt; RUB – Frauen in Führungspositionen

Doppelte Demografiefalle führt in einen Teufelskreis

Der demografische Wandel führt zu

- ... einer steigenden Nachfrage nach Gesundheitsleistungen
- ... einer Reduzierung der Beitragszahler in der Krankenversicherung

Der zunehmende wirtschaftliche Druck auf die Kliniken führt zu

- ... einer Leistungsverdichtung und weiterer Belastung der Beschäftigten
- ... sinkender Attraktivität von Gesundheitsberufen und Nachwuchsmangel

Der mangelnde Nachwuchs in Kliniken führt zu

- ... einer Verknappung des Angebots von Gesundheitsleistungen
- ... verschärftem Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte



1 Entwicklungen Personal im Krankenhaus

2 Herausforderungen an Personalmanagement

3 Personalgewinnung - Optionen

Thesen zur Personalgewinnung und -bindung

1

Generationen-, Geschlechter- und Wertewandel treffen im Krankenhaus zusammen:

Probleme benennen und bewerten

→ Arbeitszeit, Beförderungskriterien und Führungsstil müssen „geschlechtergerecht“ werden

2

Stellenbesetzung geht schnell, Stellenwechsel gehen noch schneller:

Wertschätzung und Karriereperspektiven verbessern

→ Im steigenden Wettbewerb gewinnen Häuser, die Lebensarbeitsperspektiven bieten

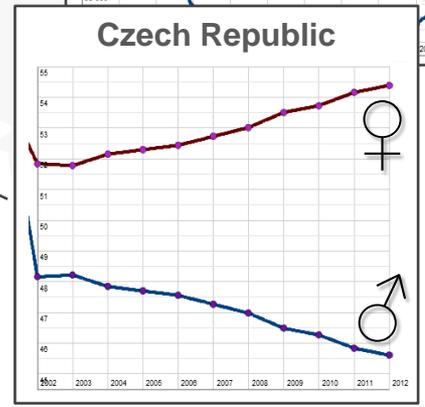
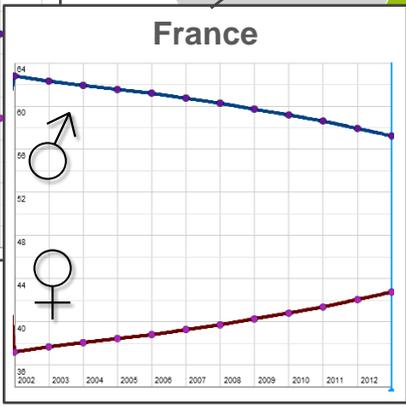
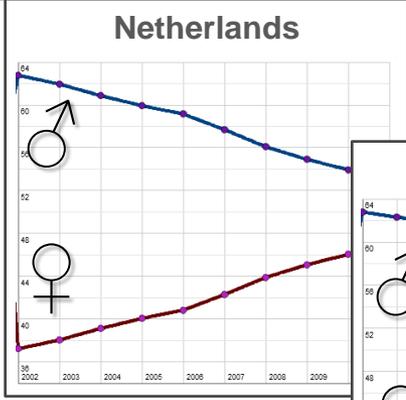
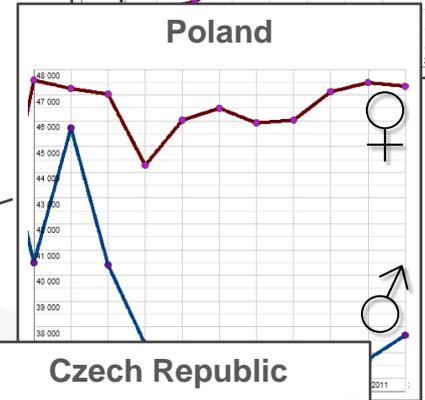
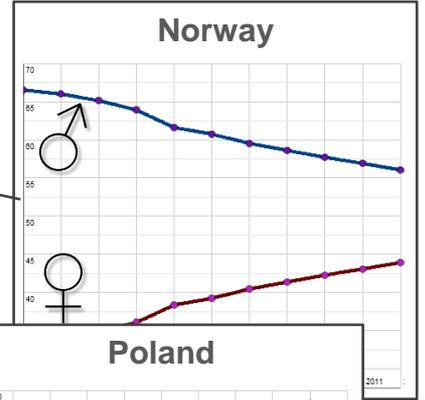
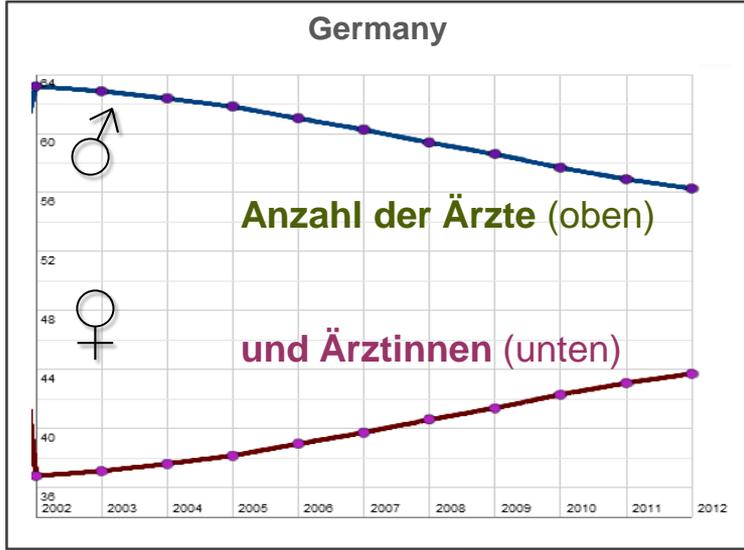
3

Mitarbeiterschaft ist an den Beruf, nicht an den Arbeitgeber gebunden:

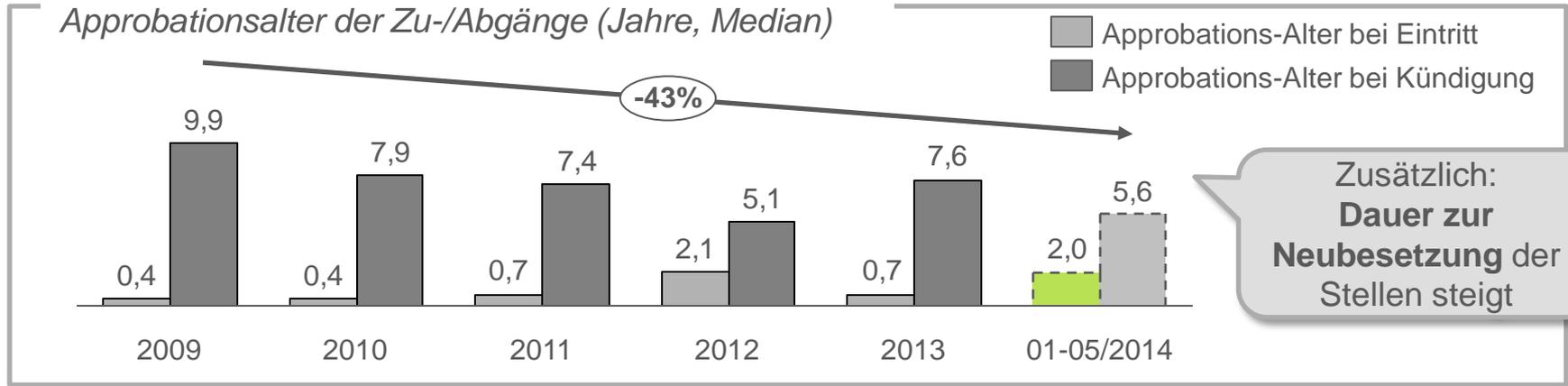
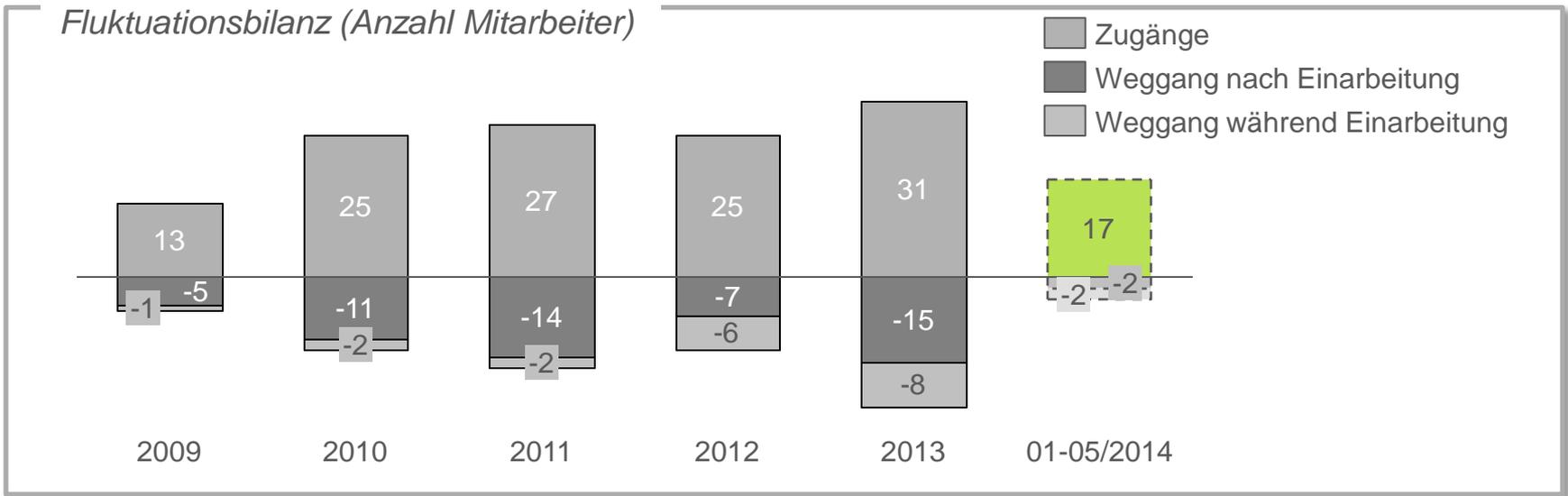
Nicht nur den Beruf, sondern auch die Arbeit im Unternehmen besonders machen und bewerben

→ Arbeitgebermarke bilden, Selbstbewusstsein gewinnen

„Medicine goes female“: Anzahl der Ärztinnen steigt stetig an weibliche Mediziner unter 35 Jahre stellen bereits Mehrheit der Ärzteschaft



Fluktuationsbilanz einer Klinik: Abwanderungsgeschwindigkeit +40% in 5 Jahren



* Facharzt-Standard beschreibt ein Approbationsalter von 5 Jahren (Mindest-Weiterbildungsdauer)
Quelle: Eigene Daten der Klinik für Anästhesiologie, op. Intensivmed., Schmerztherapie

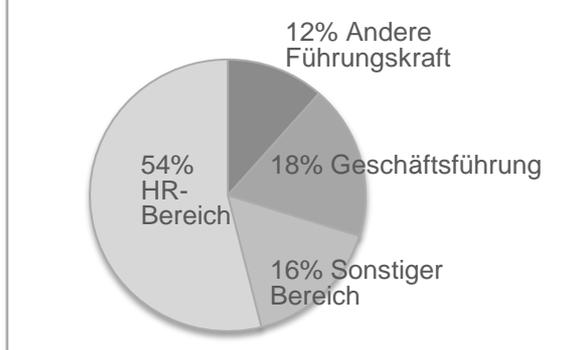
Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

Studienüberblick (1/3)

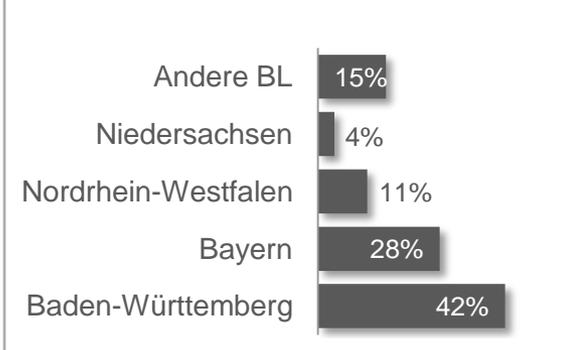
Datenerhebung

- / Siebenwöchiger Erhebungszeitraum
- / Teilnahme online oder auf Papier
- / Verbreitung über Medienpartner
- / **387** teilnehmende Unternehmen
- / **58** Gesundheit / Krankenhaus
- / 54% männlich, 46% weiblich

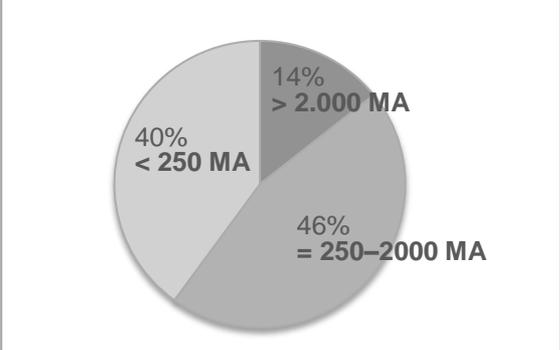
Position der Befragten



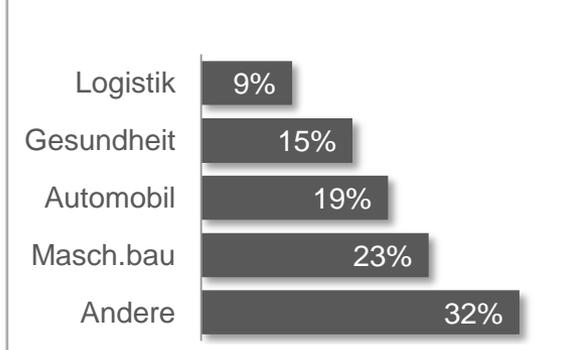
Unternehmenssitz



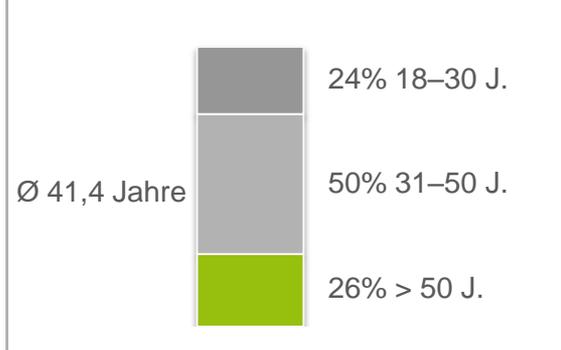
Unternehmensgröße



Branchenzugehörigkeit



Altersstruktur Mitarbeiter



Unterstützer im Bereich Health Care



Anteil Hochqualifizierter etwas höher – Besetzungsdauer in Kliniken deutlich schneller

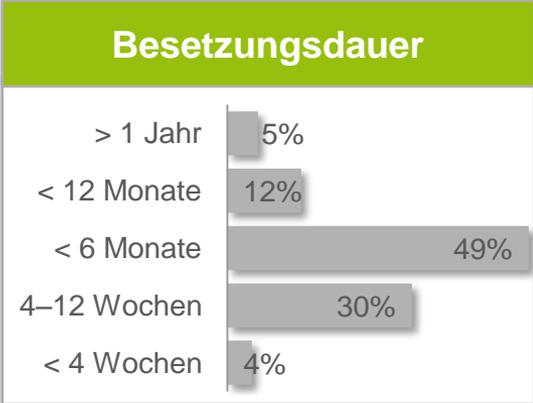
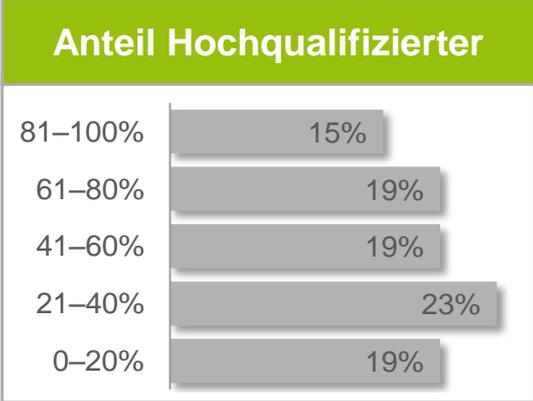
Studienüberblick (2/3)

Strukturfragen

- / Wie hoch ist der Anteil Hochqualifizierter?
- / Wie lange dauert die Besetzung für einen hoch qualifizierten Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

- / Hoher Anteil an hoch qualifizierten Mitarbeitern im Klinikbereich
- / Die **Besetzungsdauer** bei knapp der Hälfte der Befragten beträgt **bis zu sechs Monate**



*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Krankenhäuser

Anteil Hochqualifizierter (Kliniken)

81–100%	21%
61–80%	17%
41–60%	21%
21–40%	13%
0–20%	17%

Besetzungsdauer (Kliniken)

> 1 Jahr	0%
< 12 Monate	10%
< 6 Monate	29%
4–12 Wochen	52%
< 4 Wochen	7%

Anteil unbesetzter Stellen eher gering, Verweildauer auf den Stellen aber auch

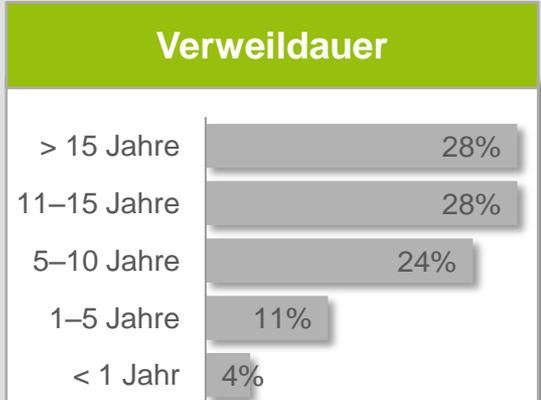
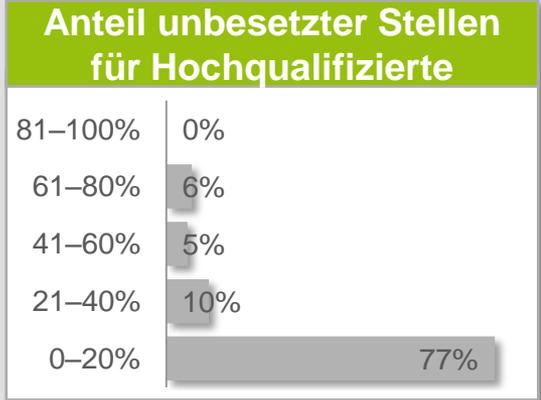
Studienüberblick (3/3)

Strukturfragen

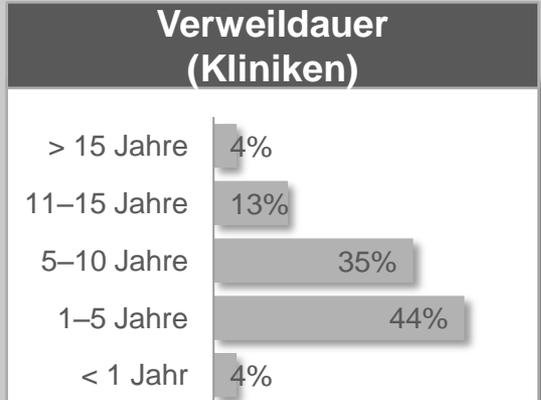
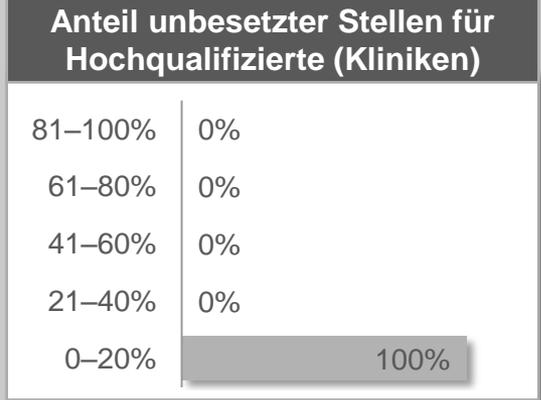
- / Wie viele hoch qualifizierte Stellen können nicht besetzt werden
- / Wie ist die Verweildauer der vorhandenen Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

- / Bereits heute können Stellen für hoch qualifizierte Mitarbeiter **nicht vollständig besetzt** werden
- / **Verweildauer** der Mitarbeiter im Health-Care-Bereich ist deutlich **geringer** als im Branchendurchschnitt



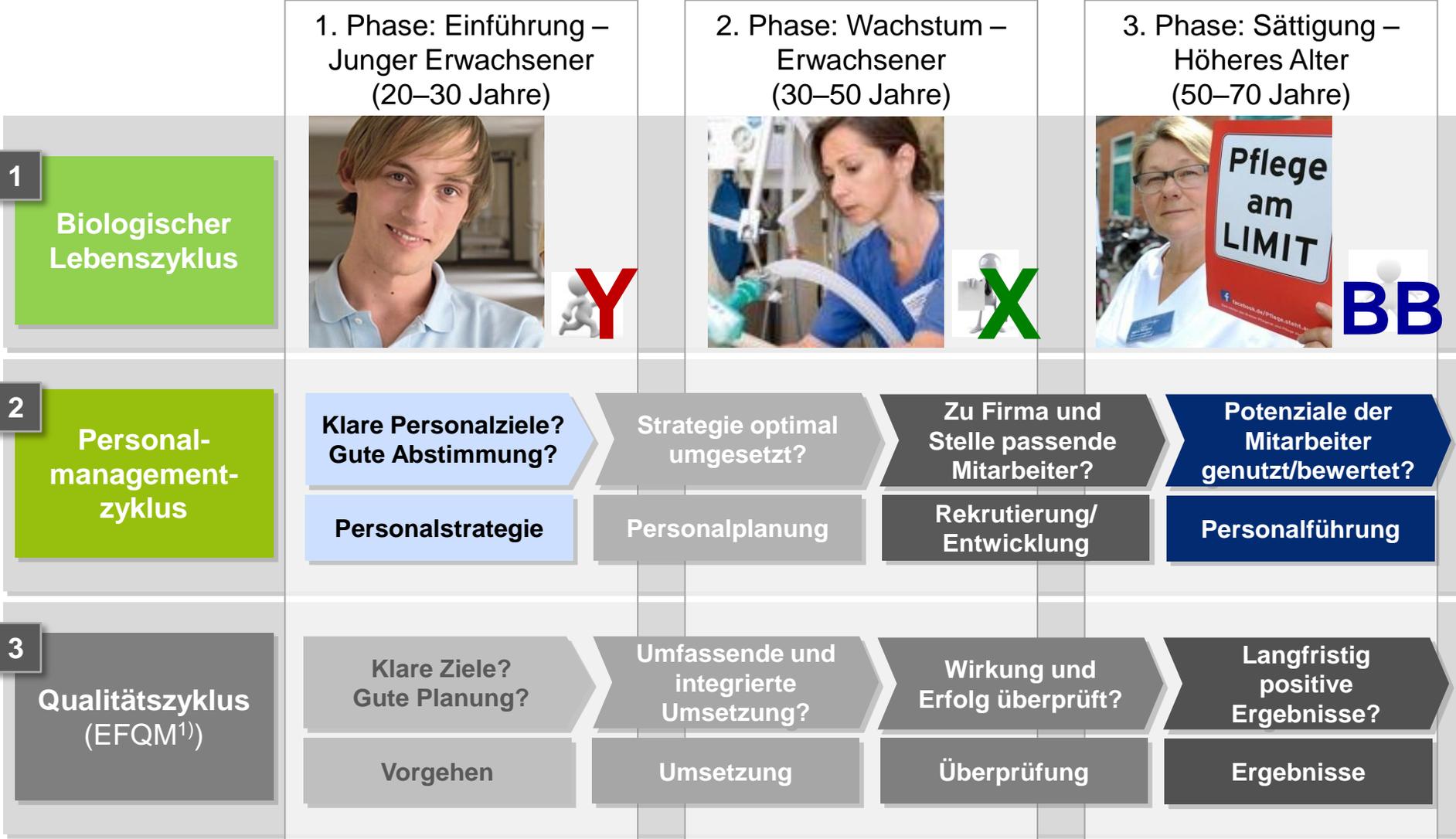
Krankenhäuser



*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Die Studie umfasst 3 Aspekte: 1. Lebenszyklus , 2. Generationsunterschiede und 3. Personalmanagementzyklus / Qualitätsmanagement

Lebens- und Managementzyklen



1) EFQM = European Foundation for Quality Management

Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung besitzen für Generationen unterschiedliche Relevanz

1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (1/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Personalentwicklung	Persönliche Weiterbildung	1,27	1,33	2,24	/ Persönl. Weiterbildung/Feedback besonders für 18–30-Jährige
	Regelmäßiges Feedback	1,34	1,44	2,08	
	Fachliche Weiterbildung	1,42	1,27	1,98	/ PE für 50+ als nicht relevant angesehen
	Führungskraft als Personalentwickler	1,82	1,50	2,09	
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	Vereinbarkeit Beruf & Familie	1,72	1,23	2,33	/ Vereinbarkeit Beruf und Privatleben für MA 31–50 Jahre
	Betriebliche Kinderbetreuung	1,69	1,27	2,68	
	Flexible Arbeitszeiten	1,52	1,32	1,77	/ Geringer Fokus auf Frauenförderung
	Maßnahmen zur Frauenförderung	1,72	1,47	2,44	
Vergütung/ Jobsicherheit	Leistungsorientierte Vergütung	1,38	1,31	1,99	/ Vergütung im generationalen Vergleich am wichtigsten für 31–50-Jährige
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	1,72	1,42	1,73	
	Individuelle Vertragsgestaltung	1,84	1,54	2,02	/ Ausnahme: Arbeitsplatzsicherheit für 50+ von höchster Relevanz
	MA-Beteiligung Unternehmenserfolg	1,70	1,39	1,67	
	Arbeitsplatzsicherheit	2,13	1,53	1,27	

1,0–1,4
 1,41–1,8
 >1,8

= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

Personalarbeit vielfach nach „Generationsschablone“: Entwicklung für die „Jungen“, Sicherheit für die „Alten“

1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (2/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Karriereförderung	Internationaler Einsatz	1,21	1,75	2,53	/ Maßnahmen der Karriereförderung mit klarem Fokus auf 18–30 Jahre / Für ältere Arbeitnehmer sehr niedrige Relevanz (geringster Skalenmittelwert)
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	1,26	1,36	2,50	
	Talentpool für interne & externe Kand.	1,37	1,63	2,64	
	Struktur. Laufbahnen für High Potent.	1,31	1,45	2,56	
	Herausfordernde Aufg./Job Rotation	1,36	1,55	2,40	
Kultur / Soziale Aspekte	Wertorientierte Führung	1,56	1,31	1,68	/ Unternehmenskultur eher Hygienefaktor – mittlere generat. Relevanz / Corporate Social Responsibility weniger wichtig für alle Generationen
	Förderung Unternehmenskultur	1,51	1,47	1,71	
	Corporate Social Responsibility	1,97	1,77	1,79	
	Selbstorganisierte Arbeitsgruppen	1,41	1,45	2,01	
	Flache Hierarchien	1,46	1,52	2,00	



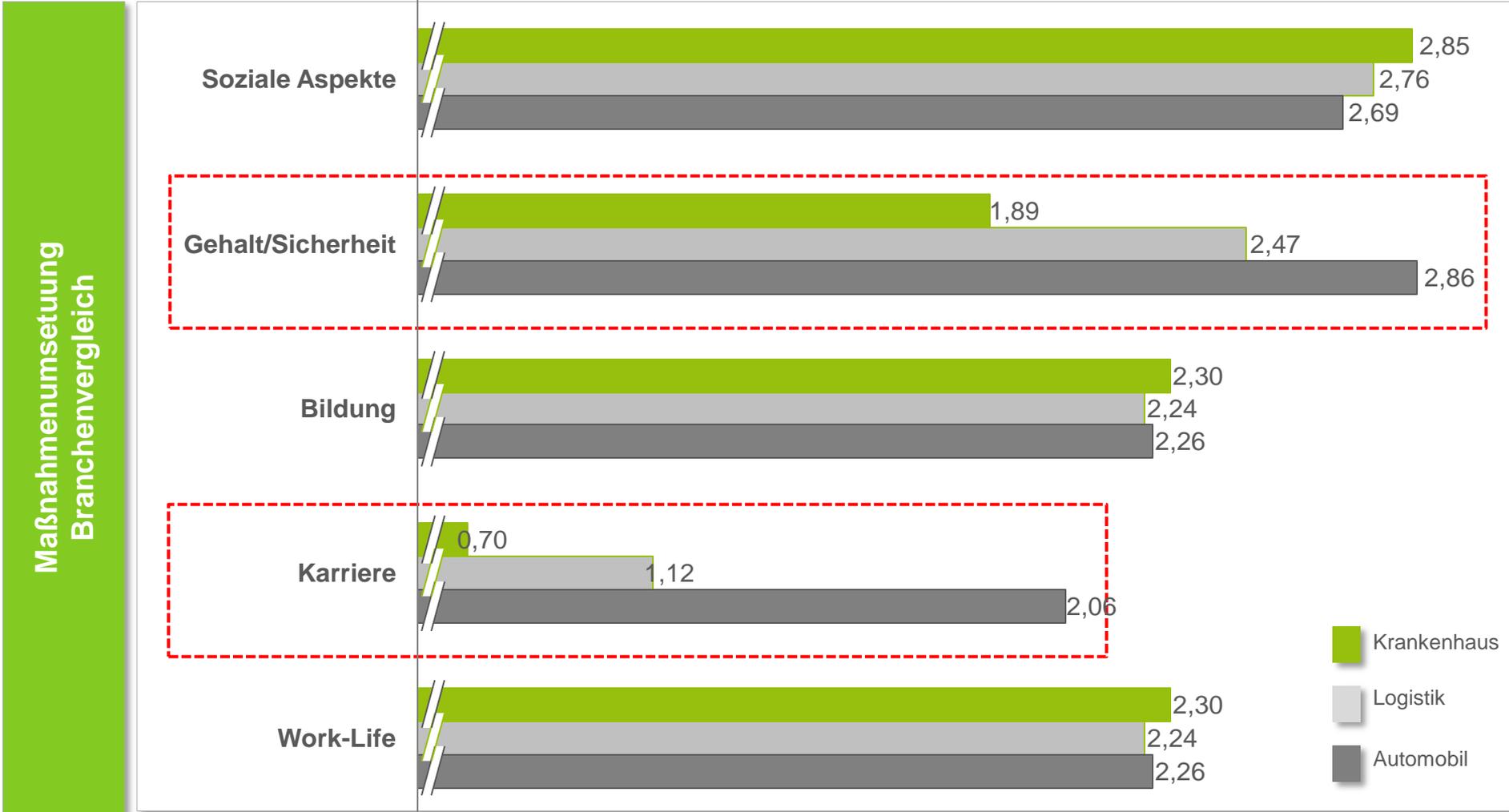
= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

- / **18–30 Jahre:** Karriere und persönliche Weiterentwicklung
- / **31–50 Jahre:** Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, attraktive Vergütung, fachliche und persönliche Weiterbildung
- / **50+:** Arbeitsplatzsicherheit, sonst im generationalen Vergleich kaum berücksichtigt

Quelle: Best-Practice-Studie DHBW

Im Vergleich zu anderen Branchen wird zu wenig getan

2 Auszug Studie „Gewinnung und Bindung Hochqualifizierter“ DHBW



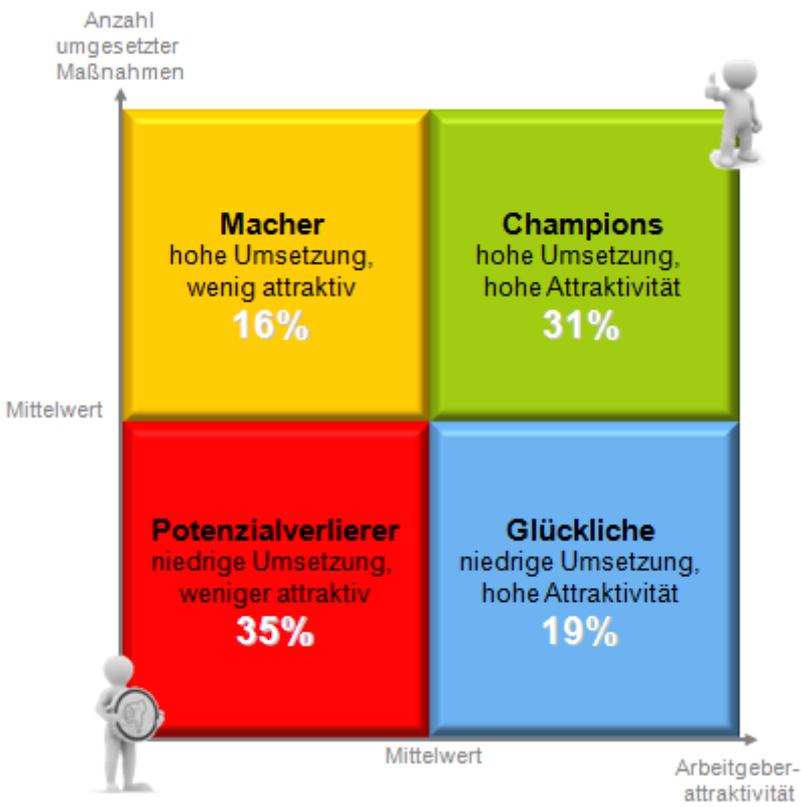
¹ Best-Practice-Studie „Gewinnung und Bindung Hochqualifizierter im Generationenvergleich“, Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)

Dabei könnte einiges getan werden: Was kaum gemacht wird und viel bringt, verspricht hohen Nutzen

3 Umsetzungsgrad und -nutzen

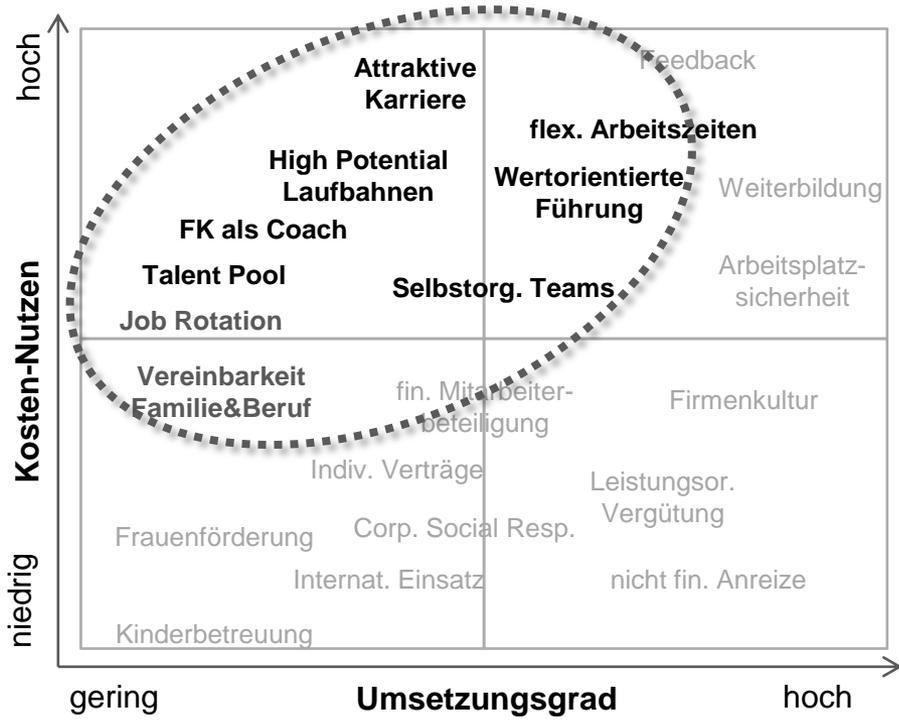
Umsetzung macht attraktiv!

Zusammenhang Umsetzungsgrad und Arbeitgeberattraktivität



Viel Potenzial in der Umsetzung!

Kosten-Nutzen-Verhältnis und Umsetzungsgrad



Quelle: Best-Practice-Studie

-
- 1 Entwicklungen Personal im Krankenhaus
 - 2 Herausforderungen an Personalmanagement
 - 3 Personalgewinnung - Optionen**
-

Erfahrungen zeigen, dass in dezentral organisierten Unternehmen für eine erfolgreiche Personalgewinnung insbesondere vier Punkte zu beachten sind

Erfahrungen in Projekten

1

- / Klares Rollenbild zur Abstimmung erforderlich:
- / Geschäftsbereich Personal (zentral) ist verantwortlich für Impulse und Rahmensetzung
- / Dezentrale Bereiche haben Umsetzungs- und Entscheidungskompetenz

2

- / Zentrale Vorgaben und Rahmenbedingungen des Geschäftsbereichs Personal sind entscheidend für die Qualität im Recruiting:
- / Verbindliche Standards im Recruiting für Prozessablauf, Datenpflege, Marktanalysen und Plattformen für Social Media und Active Sourcing

3

- / Dezentrale Bereiche durch gezielte Unterstützung stärken, u.a.:
- / Argumentationsleitfaden, Prozess mit Test/Assessment-Möglichkeit zur besseren Auswahl auch hinsichtl. der kulturellen Passung und Führungskompetenz, Marktdaten sowie Effizienz- und Effektcontrolling, Lesehilfe für Unterlagen/Zeugnisse, aktuelles Arbeitsrecht (Newsletter/Infoportal), Interview- und ggf. Beobachtertraining

4

- / Einfache zentrale Vorgaben des Geschäftsbereichs Personal als Qualitätstreiber, z. B.:
- / Maximale Zeit zur Beantwortung von Bewerbungen, eindeutige und einheitliche Aussagen zum Unternehmen in allen Anzeigen, Unterlagen und Gesprächen (Employer Branding, Behavioral Branding)

Durch Research und Befragung der Kandidaten und Mitarbeiter den Recruitingprozess weiter optimieren

Marktforschung

„Schlau“ werden durch Research

Arbeitsmarkt



- / Entwicklung des Arbeitsmarktes untersuchen
- / Zukunftsszenarien auf Grundlage der Arbeitsmarktentwicklung ausarbeiten und durchspielen

Kandidatengruppe



- / Informations- und Arbeitsplatzsuchverhalten der Zielgruppen analysieren
- / Befragung der Kandidaten zur Qualität der Recruitingdienstleistung (u.a. Gründe für/gegen eine Entscheidung für das Unternehmen, Unterscheidung zu Wettbewerbern, etc.)

Mitarbeiter



- / Befragung der Mitarbeiter zur Qualität der Recruitingdienstleistung (u.a. Gründe für/gegen eine Entscheidung für das Unternehmen, Unterscheidung zu Wettbewerbern, etc.)

Die Aufmerksamkeit und Erreichbarkeit der Kandidaten kann durch die Aufnahme neuer Trends im Personalmarketing erhöht werden

Personalmarketing – aktuelle Trends

Aktuelle Trends

Zielgruppenadäquate Arbeitgeberqualität
/ Generationengerechte Arbeitsumwelten



Berater als Markenbotschafter
/ z. B. über Twitter, Facebook, XING



Plattformkonvergenz im Web
/ Austausch über Karrieremöglichkeiten über Karrierewebsite und Arbeitgeberbewertung



Employer PR
/ „Arbeitgeber als lebendige Litfaßsäule“



Green Employer Branding
/ Nachdruck auf ökologisches Denken und Handeln, z. B. ISO-Normen



Kollaboratives Employer Branding
/ z. B. Kraft der kollaborativen Kreativität



Guerilla Marketing
/ Große Wirkung mit geringem Mitteleinsatz

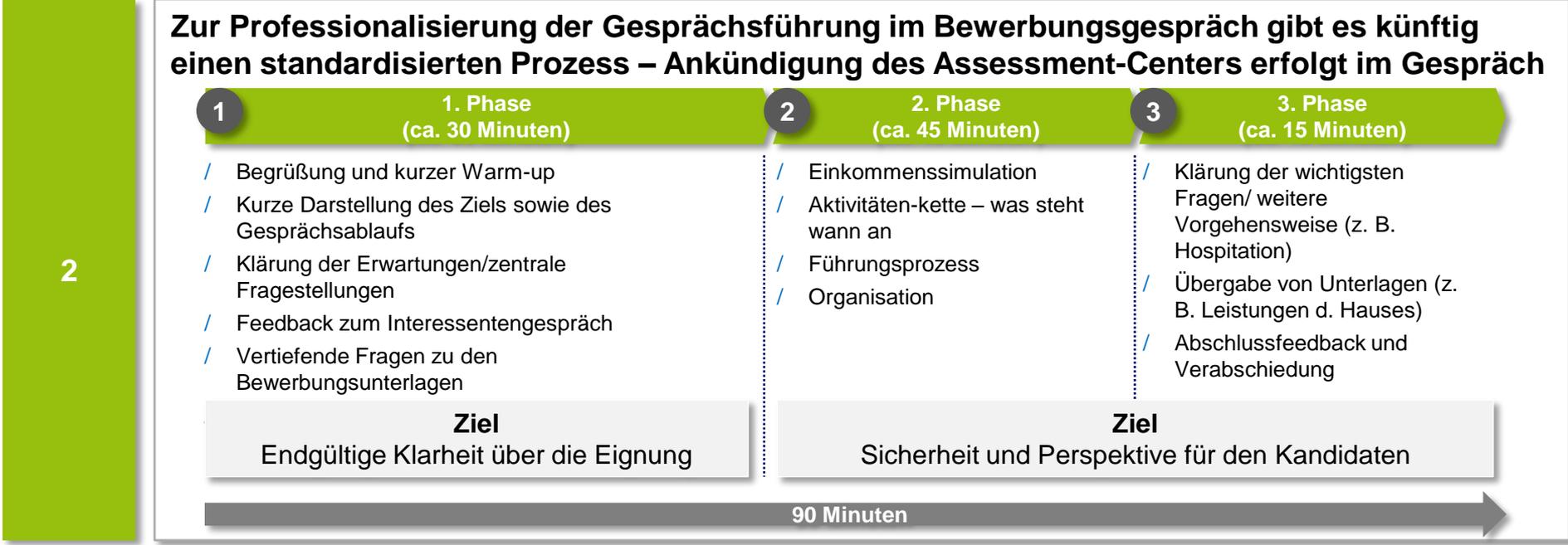


Professionalisierung der Gesprächsaktivitäten und -führung sowie standardisierte Auswahlinstrumente führen zu einer Verbesserung der Kandidatenauswahl

Kandidatenauswahl – beispielhaft

Projektbeispiel

1 Einsatz von teils zielgruppenspezifischen Auswahlinstrumenten

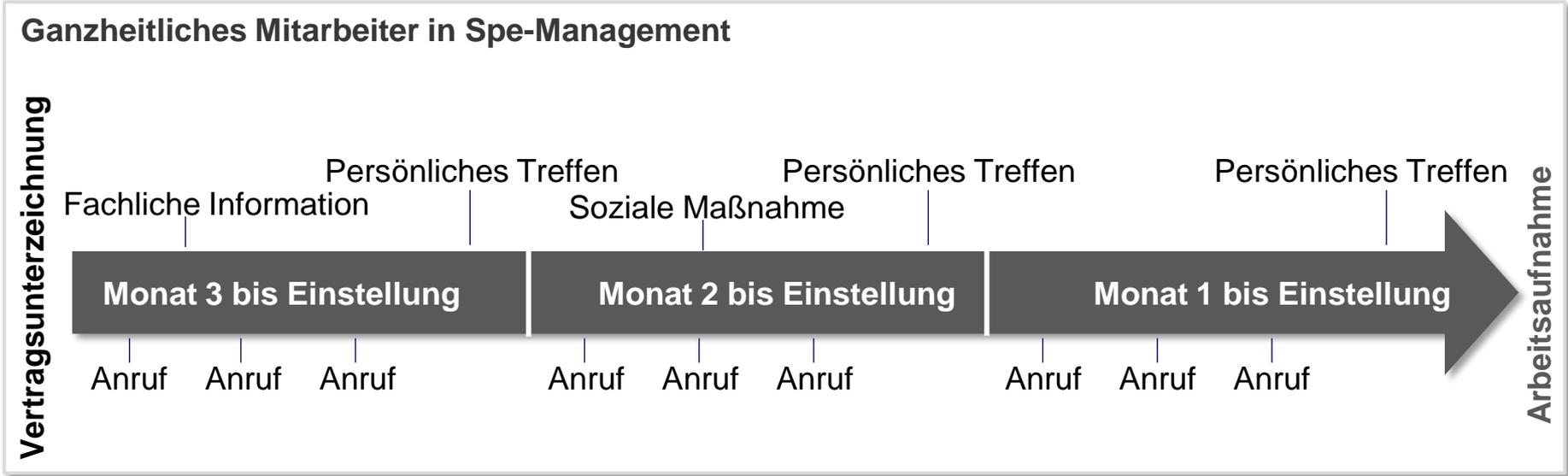


3 Durchführung eines zielgruppenspezifischen Assessment-Centers (AC) – zentrale Pflege sämtlicher AC-Übungsaufgaben/Inhalte und halbjährliche Überprüfung der Aufgaben/Inhalte

Kandidaten- und Mitarbeiterbindung während des gesamten Recruitingprozesses bis zum tatsächlichen Arbeitsbeginn und darüberhinaus

Vertrags- und Einführungsmanagement (1/2) – Mitarbeiter in Spe-Management

Projektbeispiel



Persönlicher Kontakt

- / Wöchentlicher Anruf
- / Monatliches persönliches Treffen
- / ...



Fachlicher Kontakt

- / Zusenden von Informationsmaterialien
- / Tätigkeitsspezifische Hinweise, z. B. Handbücher
- / ...



Sozialer/kultureller Kontakt

- / Einladung zum Teamtreffen
- / „Kleine Gesten erhalten die Mitarbeiter“: Geburtstagskarte ...
- / ...

Die Ausgestaltung des „1. Arbeitstages“ soll die Wertschätzung für den neuen Mitarbeiter verdeutlichen und Entscheidung verstärken

Vertrags- und Einführungsmanagement (2/2) – Beschreibung des „1. Arbeitstages“

Projektbeispiel

Ziele

- / Wertschätzung zeigen
- / Willkommen heißen
- / Fremdsein reduzieren
- / Professionalität zeigen
- / Integration ins Team
- / Teaming als Unternehmenswert darstellen
- / Vorbildfunktion demonstrieren
- / Hemmungen abbauen
- / Aktivitätenerwartungen aufzeigen
- / Entscheidung im familiären Umfeld positiv verstärken
- / Zweifel „final“ ausräumen

Maßnahmen

- / Begrüßung durch den jeweiligen Vorgesetzten ggf. bei Abwesenheit zu delegieren
- / Vorbereiteter Arbeitsplatzes (inkl. Technik)
Anforderungen zu beschreiben
- / Teaming: Vorstellung des Teams inkl. eines Sektempfangs
- / Durchsprache/Besprechen des Einarbeitungsplans und Ausblick auf die nächsten vier Wochen
- / Organisation Versand Blumenstrauß/Weinflasche an Partner des jeweiligen neuen Mitarbeiter versenden (zentral zu initiieren) – Ankunft am 1. Arbeitstag

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

IHRE ANSPRECHPARTNER

Lutz Hammerschlag
Geschäftsführer In.IAK

E-Mail LHammerschlag@iniak.de
Phone +49.89.543433.398
Mobile +49.172.8889557
Fax +49.89.543433.300



Dr. Thilo Rübenstahl
Referatsleiter

E-Mail TRuebenstahl@iniak.de
Phone +49.30.473753.132
Mobile +49.171.2954200
Fax +49.30.473753.300

