

Personalmangel 4.0

Für eine tiefe Bindung

Der Fachkräftemangel macht auch vor Reha-Kliniken nicht halt. Die Waldburg-Zeil-Kliniken setzen auf die Förderung neuer Berufe, Entbürokratisierung und Digitalisierung sowie ein gutes Arbeitsklima für ihre Mitarbeiter – mit Erfolg. Denn wichtiger als ein großer Etat für Stellenanzeigen und Personal-Branding-Aktionen zur Positionierung einer Arbeitgebermarke sei ein langfristig belastbares, konstantes, verlässlich gutes Arbeitgeberimage. Ein Best Practice aus einer ländlichen Region.

Von Stefanie Bader, Elio Schneider



che langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand. Durch den allgemeinen Geburtenrückgang stehen insgesamt weniger Arbeitskräfte zur Verfügung. Der Beruf des Gesundheits- und Krankenpflegers wird trotz intensiver politischer Bemühungen nicht so schnell von der Mangelberufsliste verschwinden. Denn viele Absolventen ziehen ein Studium einer Ausbildung vor. Gleichzeitig gewinnt die Pflege in Rehakliniken an Bedeutung. Als Ergebnis der so genannten Fast Track Surgery verlagern operierende Krankenhäuser Teile der nachoperativen Patientenversorgung in die Rehakliniken – die das wiederum nur mit geeignetem und genügend Personal auffangen können.

Analyse der Stärken und Schwächen

Der 40. Deutsche Krankenhaustag hat festgehalten, dass die Themen Fachkräftemangel und Personalsicherung die zentralen Reformbaustellen der kommenden Legislaturperiode sind. In Deutschland fehlen zum Beispiel nach Angaben der Berufsverbände rund 3.150 Vollzeitkräfte in der Intensivpflege. Aber betrifft der Pflegekräftemangel nur hochspezialisierte Krankenhäuser? Personalmangel 4.0 bedeutet für die meisten der rund 1.100 deutschen Rehakliniken nicht Schwierigkeiten im Pflegebereich, sondern einen immensen Aufwand für die Besetzung von Arztstellen. Auch bei den Wald-

burg-Zeil Kliniken, einem privaten Träger mit neun Rehakliniken und zwei Fachkrankenhäusern sowie einem Bewegungszentrum, lag der Fokus der vergangenen Jahre vor allem auf der Besetzung von Facharztstellen. Offene Stellen im Bereich Reha-Pflege können derzeit nach wie vor zügig und mit geeigneten Bewerbern nachbesetzt werden. Trotzdem beschäftigt sich eine Arbeitsgruppe mit Vertretern unterschiedlicher Kliniken und Berufsgruppen mit der Gewinnung von Arbeitskräften insbesondere im Pflegebereich der Rehakliniken. Denn in den nächsten fünf Jahren gehen zahlrei-

Basis für ein Pflege- und Fachkräftekonzept bei den Waldburg-Zeil Kliniken bildete eine Analyse der Standortbedingungen, Stärken und Schwächen der Rehakliniken sowie eine Untersuchung der Motivation, Wünsche und Werte von Bewerbern. Im Rahmen einer Bachelorarbeit wurden dazu alle Mitarbeiter im Pflegebereich, die innerhalb der vergangenen zehn Monate eingestellt wurden, unter anderem dazu befragt, warum sie sich bei den Waldburg-Zeil Kliniken beworben haben und wo sie Kompetenzen beziehungsweise Entwicklungspotenzial bei ihrem Arbeitgeber sehen.

Die Waldburg-Zeil Kliniken agieren als privater Klinikträger im ländlichen Raum, mit namhaften kommunalen Klinikverbänden in unmittelbarer Nähe. Für die Waldburg-Zeil Rehakliniken ergab sich aus der Auswertung der Daten, dass sich die Generation 30plus besonders von den Arbeitsmöglichkeiten in Rehakliniken angesprochen fühlt. Sie schätzen die Wohnortnähe sowie Dienstpläne, die mit den Öffnungszeiten von Kinderkrippen, -gärten und Schulen sowie den Arbeitszeiten der Partner korrespondieren. Überwiegend freie Wochenenden sowie im Vergleich zum

Gesundheits- und Krankenpfleger im Akutbereich.

Angebote auf die Zielgruppe zuschneiden

Pflegekräfte ohne Familienanschluss, die – möglicherweise am Anfang ihres Berufes stehend – „Blaulichtmedizin“ und das hochspezialisierte Aufgabenspektrum eines Krankenhauses schätzen, die in einem urbanen Umfeld leben möchten, interessieren sich nicht für Rehabilitationsmedizin. Für das Employer Branding-Konzept des Un-

schneiden, als auch alle Aktivitäten des Personalmarketings darauf auszurichten. Eine Antwort auf den potenziellen Pflegemangel 4.0 im Rehabereich ist deshalb für die Waldburg-Zeil Kliniken, gezielt die Mitarbeiter zu halten, zu binden und zu fördern, die bereits im Unternehmen tätig sind.

Heimatverbundenheit ist ein wesentlicher Wert für Waldburg-Zeil Mitarbeiter. Der Arbeitgeber engagiert sich deshalb für den Mitarbeiter sichtbar in der Region – im Kontakt zu Schulen und Ausbildungseinrichtungen, als Praktikumsplatz für Mitarbei-



Einer für Alle, Alle für Einen: Eine Kampagne der Waldburg-Zeil-Kliniken mit eigenen Mitarbeitern.
Fotos: Waldburg-Zeil Kliniken



Krankenhaus geregelte Schichten lassen Raum für ein Privatleben. Attraktive Teilzeitangebote und individuelle Rückkehrmöglichkeiten aus der Elternzeit, ein familienfreundliches Wohnumfeld, bezahlbarer Wohnraum sowie ein gutes Arbeitsklima und genügend Zeit für Zuwendung zum Patienten gehörten zu den Auswahlkriterien, warum sich Bewerber für die Waldburg-Zeil Kliniken entschieden haben. Arbeiten in der Reha bedeutet für viele von ihnen eine ausgeglichene Work-Life-Balance, sodass sie aufgrund besserer Rahmenbedingungen länger in ihrem Beruf arbeiten können, als

ternehmens bedeutet dies, sowohl die Angebote des Unternehmens auf diese herausgearbeitete Zielgruppe zuzu-

terkinder bis hin zu einem Sponsoringkonzept des Unternehmens, das auf Mitarbeiter- und Wohnortnähe be-



Personalmangel 4.0 – das ist auch Thema beim **2. Nationalen Reha-Forum** während des **17. Nationalen DRG-Forums** am 15. und 16. März 2018 in Berlin

■ *Workshop: Personalmangel 4.0. Pflegenotstand allenthalben. Da hilft vorerst auch kein höheres Gehalt. Der Workshop präsentiert findige Wege aus dem Dilemma mit neuen Konzepten für Aus- und Fortbildung in der Pflege, Tools und innovativen digitalen Formaten sowie Recruiting und Integration ausländischer Pflegekräfte.*

Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz: www.nationalesrehaforum.de



Die Waldburg-Zeil Kliniken betreiben in privater Trägerschaft neun Rehakliniken, zwei Akutkliniken und ein Bewegungszentrum. Insgesamt werden in den Häusern 61.504 Fälle pro Jahr betreut. Es gibt 2.888 Betten. Der Umsatz liegt bei 169,8 Millionen Euro. Für die Waldburg-Zeil Kliniken arbeiten rund 3.000 Mitarbeiter.

sonderen Wert legt. Wichtiger als ein großer Etat für Stellenanzeigen und Personal-Branding-Aktionen zur Positionierung einer Arbeitgebermarke, ist ein langfristig belastbares, konstantes, verlässlich gutes Arbeitgeberimage. Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass sich im ländlichen Raum Nachlässigkeit im Umgang mit dem eigenen Ruf als Arbeitgeber sehr viel dauerhafter negativ auswirkt, als im urbanen Raum mit seinem höheren Durchsatz an Menschen und Themen.

Mit der Heimatcard, entstanden aus einer Kooperation mit der Allgäuer Zeitung, können alle 3.000 Mitarbeiter des Klinikverbundes zwischen Kleinwalsertal und Bodensee finanzielle Vorteile für die ganze Familie nutzen, das heißt, ermäßigte Eintritte in Museen, bei Freizeiteinrichtungen, Bergbahnen, Skiliften, Schwimmbädern.

Mitarbeiter fördern und entlasten

Als Unternehmen der Gesundheitsbranche setzt der Verbund ein vielfältiges betriebliches Gesundheitswesen ein, um die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten. Wesentlich dabei ist, dass nicht nur Angebote aus dem so genannten BGF, also Sportkurse, gefördert werden, sondern Themen wie gesundes Führen nachhaltig die Unternehmenskultur beein-

flussen und damit zu einer größeren Zufriedenheit in Abteilungen beitragen. Wohnort- und arbeitsplatznah lautet auch hier der Schwerpunkt: Ergo-Scouts entwickeln Aktionen und Maßnahmen direkt in ihren Abteilungen, für ihre Kollegen, und stellen damit sicher, dass die BGM-Angebote wirklich von den Mitarbeitern, zum Beispiel in der Pflege, angenommen werden und im Alltag ergonomisch(er) gearbeitet wird. Angebote aus dem Bereich Personalentwicklung helfen, eine so genannte Stressresilienz gerade im Pflegebereich, aber auch für alle anderen Berufsgruppen, zu entwickeln.

Die Waldburg-Zeil Kliniken nutzen dabei gezielt Erfahrungen in der Mitarbeiterbindung, die sie im Akutbereich gemacht haben. Angebote, die sich dort bewährt haben, werden unternehmensweit auf die Rehakliniken übertragen und sorgen vom ersten Arbeitstag an für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Kultur. Dazu sind Einarbeitungstage für neue Mitarbeiter und ein festes Curriculum zur Einarbeitung sowohl auf Klinikenebene als auch unternehmensweit im direkten Kontakt mit der Unternehmensführung in Planung. Einmal im Jahr findet ein so genannter Pfl egetag statt, zu dem alle Pflegekräfte des Unternehmens eingeladen sind.

Eigene Pflegeschüler ausbilden

Rehakliniken können ihren Personalbedarf im Pflegebereich nicht aus selbst ausgebildeten Fachkräften decken, da sie keine komplette Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger anbieten können. Deshalb bieten die Waldburg-Zeil Kliniken zusammen mit einem kommunalen Partner Ausbildungsplätze im Pflegebereich an. Das Besondere: Die Pflegeschüler haben einen Betreuer und werden zusätzlich zum Personal eingesetzt. Mit anderen Kliniken arbeitet der Verbund standortbezogen bei Pflegepraktika im Rahmen der Ausbildung zusammen. Junge Menschen, die eine Ausbildung im Pflegebereich erwägen,

absolvieren häufig in einer Waldburg-Zeil Rehaklinik vorbereitend ein FSJ – in der Regel nicht weit weg von daheim, von Freunden und in einem vertrauten Umfeld. Zusätzlich sponsert der Klinikträger eine Pflegeprofessur an der Hochschule Weingarten, um mit der Akademisierung in diesem Berufsfeld Schritt zu halten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich zum Beispiel im Bereich Pflegepädagogik weiterbilden möchten, werden durch individuelle Teilzeitmodelle unterstützt. Im Rahmen eines Boysday's wurden insbesondere männliche Bewerber angesprochen, den Beruf des Pflegers zu ergreifen.

Auf neue Berufsbilder setzen

Auch betriebsorganisatorisch können Rehakliniken einiges tun, um den Arbeitsplatz Pflege für Mitarbeiter attraktiv(er) zu gestalten. Dazu gehört, auf neue Berufsbilder zu setzen und so Entlastung für alle Berufsgruppen zu schaffen. Der Deutsche Krankenhausverband hielt fest, dass eine Pflegekraft bis zu drei Stunden ihres Arbeitstages für Verwaltungsarbeiten aufwenden muss. Konsequente Digitalisierung, gerade was die Bereitstellung von Patientendaten betrifft, wird bei den Waldburg-Zeil Kliniken genutzt, um die Bürokratisierung im Gesundheitswesen für Mitarbeiter erträglicher zu gestalten. So bleibt mehr Zeit für den Patienten – und Pflegekräfte sind zufriedener mit ihrem Berufsalltag.

Wesentlich für den Rehabereich ist vor allem, die Attraktivität des Arbeitsplatzes Rehaklinik herauszuarbeiten. Hier sind die Argumentationslinien von Unternehmenskommunikation und Bereich Personal eng aufeinander abgestimmt. Bei den Waldburg-Zeil Kliniken arbeiten speziell qualifizierte Pflegekräfte in der Neurologie, Atmungstherapie oder Psychosomatik sowie Breast Care Nurses im onkologischen Bereich. Stomaberaterinnen unterstützen Patienten mit künstlichem Ausgang in der Handhabung der Hilfsmittel. Um einem Pflegekräftemangel in der Reha vorzubeugen,

werden die unterschiedlichen Spezialisierungsmöglichkeiten im Rehabereich in der Kommunikation besonders durch Patientengeschichten herausgearbeitet.

Kaum Einstellung ausländischer Fachkräfte

In den zurückliegenden Jahren wurde die Akquise ausländischer Fachkräfte als die Lösung für den Fachkräftebedarf in der Fachpresse betrachtet. Nicht zuletzt auf der Basis der oben genannten Bachelorarbeit hat der Bereich Personal sorgfältig abgewogen, in welchen Unternehmensbereichen der Waldburg-Zeil Kliniken der Einsatz von ausländischem Personal sinnvoll und akzeptiert ist. Gute Erfahrungen hat das Unternehmen mit der Einstellung einer begrenzten Zahl philippinischer Fachkräfte im Akutbereich, in der Beatmungsentwöhnung gemacht. Soll eine Integration ausländischer Fachkräfte erfolgreich sein, muss ein aufwendiges, detailliertes Eingliederungskonzept für mehrere Monate geplant werden. Da die Nachbesetzung von Pflegestellen in Waldburg-Zeil Rehakliniken bisher kein Problem darstellt, konnte auf die Einstellung ausländischer Pflegekräfte verzichtet werden.

Die Ergebnisse der Bachelorarbeit fließen auch in die Kampagnen des Personalmarketings ein. Soziale Me-

dien werden dann eingesetzt, wenn sich die identifizierte Zielgruppe dort bewegt. Für die Waldburg-Zeil Kliniken bedeutet dies, Instagram oder Snapchat zwar für die Bewerbung von Ausbildungsplätzen für Hotelfachkräfte und Köche zu nutzen, sich für den Pflegebereich jedoch auf Facebook zu beschränken. Mitarbeiter- und Heimatorientierung drücken sich im Fotokonzept des Unternehmens aus. Es wird ausdrücklich kein zugekauft Fotomaterial verwendet. Alle eingesetzten Bilder zeigen Standorte und Mitarbeiter – in der Regel sogar klinikindividuell. Für Stellenanzeigen nutzen drei Viertel aller Waldburg-Zeil Kliniken dieselben regionalen Medien. Deshalb wurde ein Stellenanzeigenkonzept entwickelt, das jede Woche mit immer anderen, berufsgruppen- und klinikindividuell ausgewählten Fotos arbeitet. Darüber hinaus ist das Layout unkompliziert und ressourcenschonend einsetzbar

Employer Branding vorbeugend einsetzen

Der Pflegenotstand 4.0 hat die Rehakliniken noch nicht erreicht. Vorbeugend muss Employer Branding im Rehabereich in Verbindung der Gesamtstrategie des Unternehmens und der Unternehmenskommunikation umgesetzt werden. Neben einer Arbeitsgrup-

pe, die mittel- und langfristig konzeptionell arbeitet, setzt ein schlagkräftiges kleines Team aus Personal- und Marketingmitarbeitern anstehende Themen praktisch um. Basis aller Aktivitäten ist eine validierte Stärken-Schwächen-Analyse. Für die Waldburg-Zeil Kliniken ergab sich daraus, dass die Lösung für den Fachkräftemangel im Rehabereich nicht in der forcierten externen Personalakquise auf nationaler Ebene und im Einsatz ausländischer Fachkräfte besteht. Wesentlich ist das Wertschätzen, Binden und Qualifizieren bestehender Mitarbeiter, die attraktive Gestaltung der Pflegearbeitsplätze unter anderem durch die Förderung neuer Berufe, Entbürokratisierung und Digitalisierung. Im ländlichen Raum ist darüber hinaus langfristig besonderes Augenmerk auf das Image als Arbeitgeber zu legen. Erfahrungen aus der Akutsparte des Klinikverbundes werden genutzt, um dem Mangel an Pflegekräften in der Rehasparte vorzubeugen.

Ellio Schneider
Geschäftsführer
Waldburg-Zeil Kliniken
Riedstrasse 16
88316 Isny-Neutrauchburg

Stefanie Bader
Leitung Personal
Fachkliniken Wangen
Waldburg-Zeil Kliniken
Am Vogelherd 14
88239 Wangen/Allgäu

Das Supplement von f&w

7x im Jahr | 1 Thema | fokussiert und praxisnah

f&w FOKUS

April: Controlling

(Anzeigenschluss: 15. März 2018)

Juni: Service & Catering

(Anzeigenschluss: 15. Mai 2018)

August: Reha

(Anzeigenschluss: 14. Juli 2018)

Kontakt: Waltraud Zemke ☎ (0 56 61) 73 44-81

Mediaberaterin ✉ waltraud.zemke@bibliomed.de