

Vor der Personalverwaltung zur Personalentwicklung

Kliniken der Stadt Köln gGmbH

*Prof. Dr. med. Christian Schmidt MPH
Geschäftsführer Kliniken der Stadt Köln gGmbH*


11. KTQ-Forum 2011, Berlin



Personal – eine seltene Blume...



...mit manchmal seltsamen Blüten



WANTED!
JUNGE MEDIZINER

CAND. MED.
BONNIE BEISPIEL

3.000 € BELOHNING

FÜR JEDEN MEDIZINER, DER SICH FREIWILLIG STELLT
UND FÜR JEDEN, DER EINEN ANGEHENDEN MEDIZINER
ZUR ANZEIGE BRINGT.*

mediziner-gesucht.de



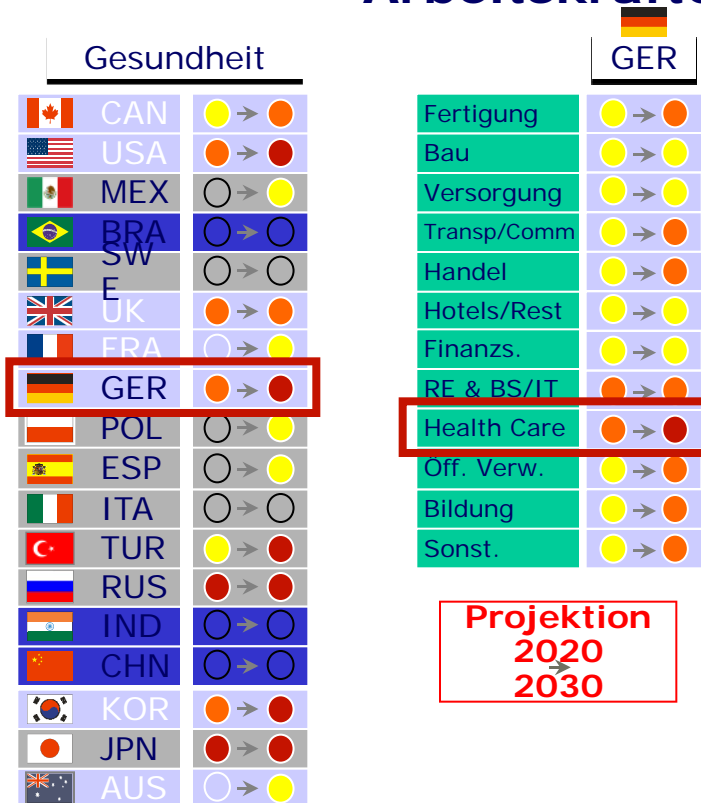
Sie sind stressfest, geschickt,
verantwortungsvoll, flexibel, geduldig,
und Sie sehen verdammt gut aus?
Kein Durchschnittsjob: Chirurgin

www.chirurg-werden.de



Qualifiziertes Personal
... ist schwer zu finden ...

Die Gesundheitsbranche ist in Deutschland die Industrie mit dem größten Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften in 2020 und 2030



Prognosen für 2020 und 2030

Die Gesundheitsbranche hat in Industrieländern ein Kapazitätsrisiko

- **Deutschland** bereits **2020 mit großem Mangel** an Arbeitskräften mit Hochschulabschluss
- Zuspitzung der Situation **2030: Deutschland mit sehr großem Mangel**

Land: Hohe Beschäftigungsfähig./Aufnahmefähigkeit Mittl. Beschäftigungsfähig./Aufnahmefähigkeit Geringe Beschäftigungsfähig./Aufnahmefähigkeit

Land/Industrie: Kein dringlicher Mangel/Fähigkeitslücken Mangel/Fähigkeitslücken Großer Mangel/Fähigkeitslücken Sehr großer Mangel/Fähigkeitslücken

} Bezugsgruppe: Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss



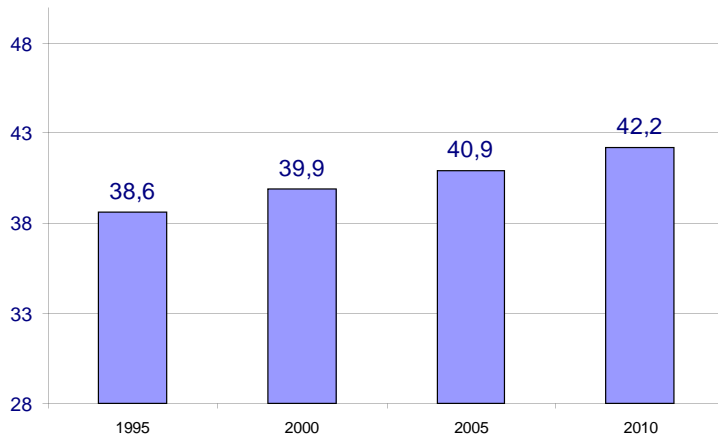
Wo verlieren wir unsere Mannschaft?

1. Demographie
2. Abwanderung
3. Frauen
4. Planung

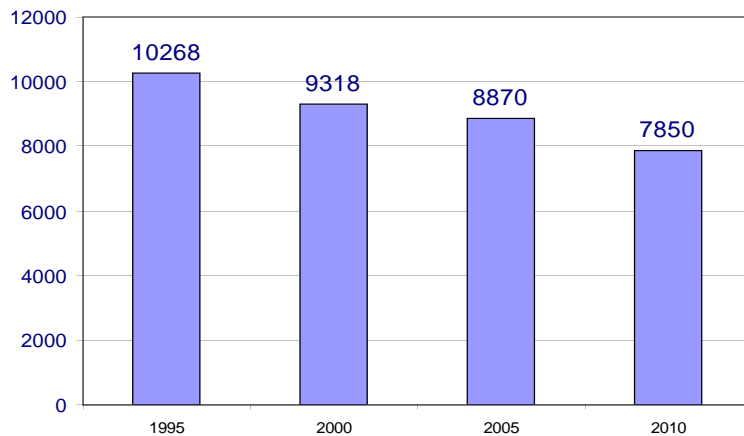
1. Alterung bei fehlendem Nachwuchs

Stellenvakanzen stationär und ambulant

Durchschnittsalter Krankenhausärzte (Jahre)



Absolventen Medizinstudium

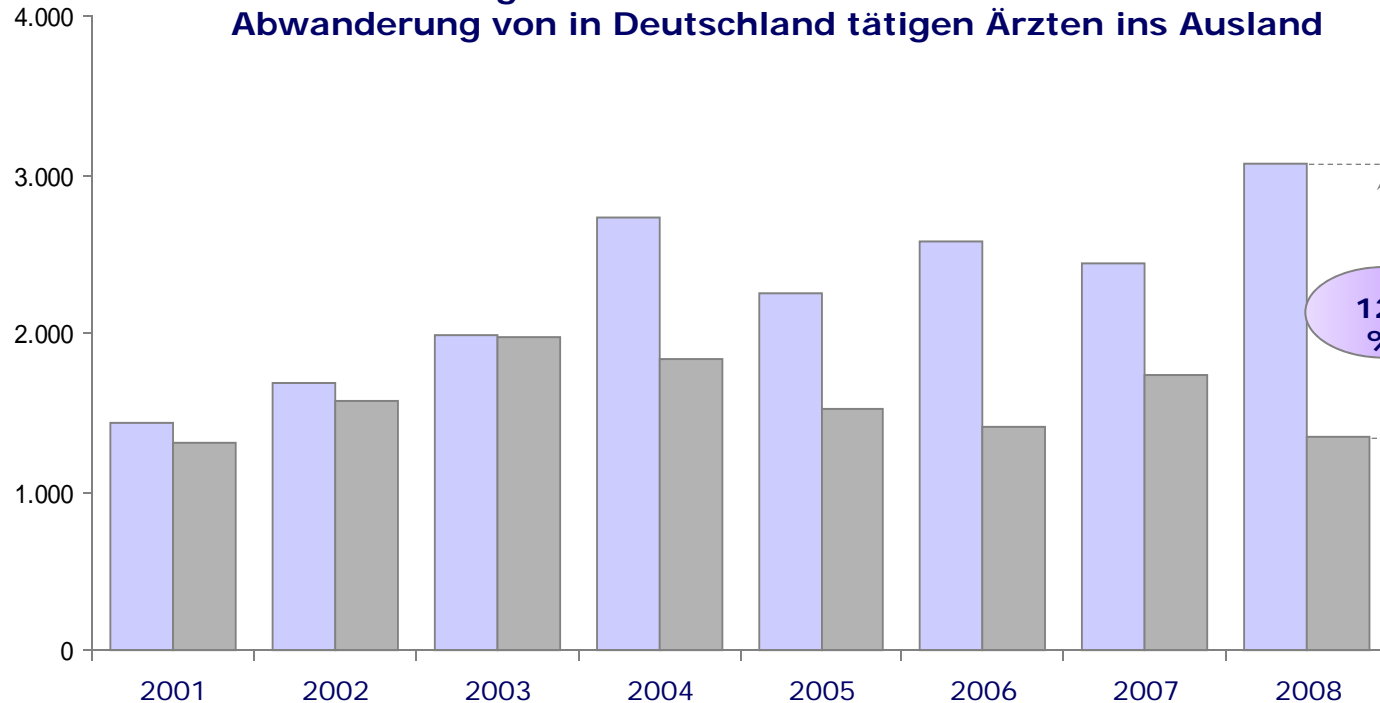


**Bis 2012: 40.340 Arztstellen
neu zu besetzen**

**Bis 2015: 74.449 Arztstellen
neu zu besetzen**

2. Deutschland verliert jedes Jahr mehr Ärzte an das Ausland, als es durch Zuwanderung gewinnt

Anzahl
Einwanderung ausländischer Ärzte nach Deutschland und
Abwanderung von in Deutschland tätigen Ärzten ins Ausland



Wanderungsbilanz

Ärzte

- **Abwanderung** von Ärzten aus Deutschland **übersteigt** in 2008 **Einwanderung um 127%**

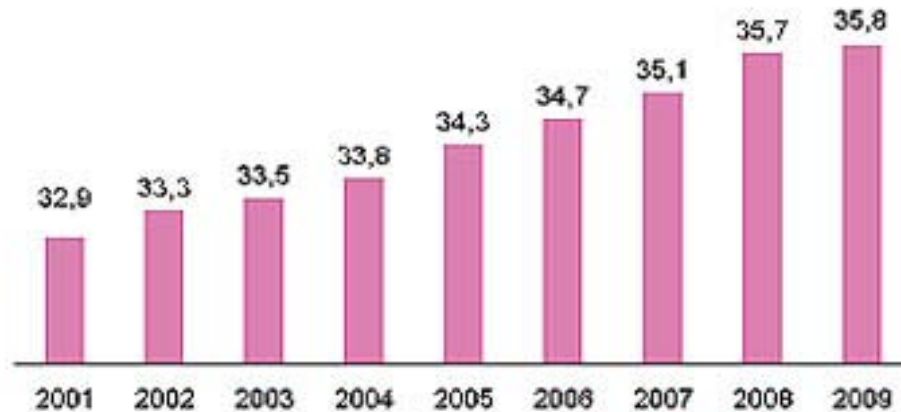
Pflegepersonal

- Ab-/Zuwanderung von Pflegekräften nicht statistisch erfasst
- Bsp. **Rheinland-Pfalz**: 200 bekannte Pflegesituationen mit **osteuropäischen Hilfspflegekräften**; real anzunehmen **2.000 bis 3.000** zum Teil illegal Beschäftigte

Abwanderung
Einwanderung

**Motivation für Ärzte-Abwanderung:
Höheres Gehalt und bessere Arbeitsbedingungen**

3. Frauenanteil bei Bewerbern steigt, Verfügbarkeit sinkt

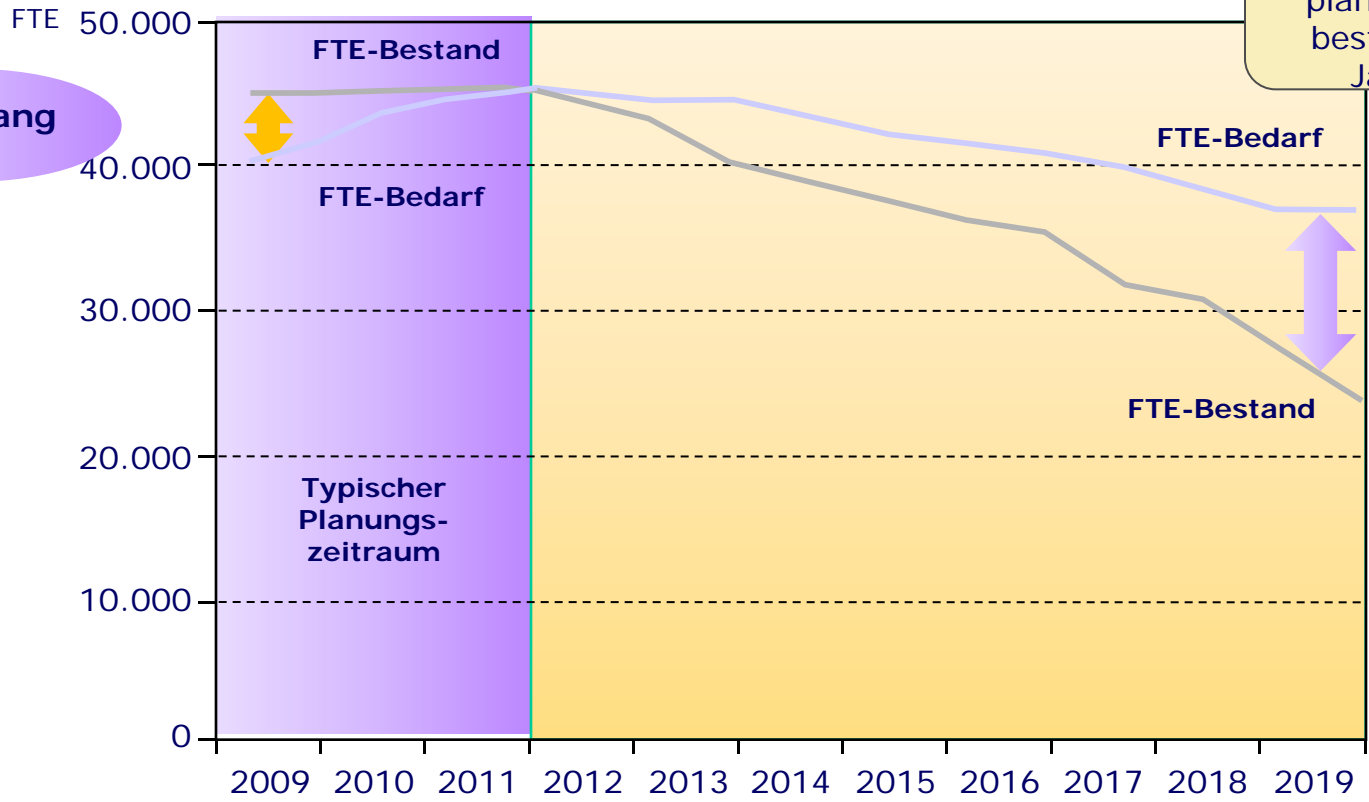


	<i>m</i>	<i>w</i>	<i>gesamt</i>	<i>%</i>
CÄ	23	2	25	8,00
Ltd. OÄ	37	7	44	15,91
OÄ	79	15	94	15,96
FÄ	98	97	195	49,74
AÄ	96	142	238	59,66

4. Personalknappheit wird im aktuellen Planungszeitraum nicht transparent

Analyse der Bedarfs- und Strukturentwicklung

Nur ca. 15% der europäischen Unternehmen planen ihren Personalbestand mehr als drei Jahre im Voraus¹

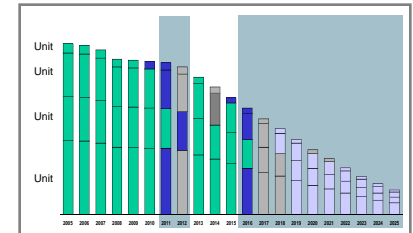


Bereits bei Verlängerung des Analysezeitraums wird das Ausmaß des Problems ersichtlich

Konsequenz: Analytische Personalplanung

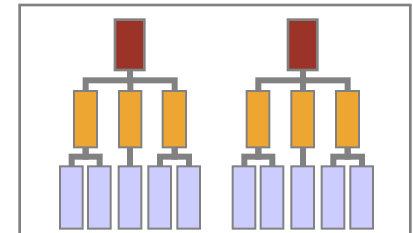
1 Quick Check:

Wie entwickelt sich der Bestand?



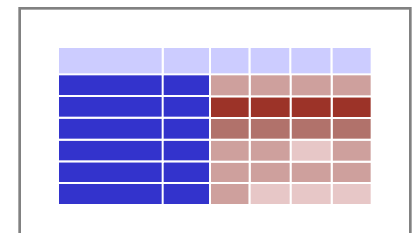
2 Jobfamilie/Wissensträger:

Welche Jobfamilien treiben das Geschäft?
Wer sind die Träger von Schlüsselwissen?



3 Strategische Personalplanung:

Wie entwickelt sich der Bedarf?



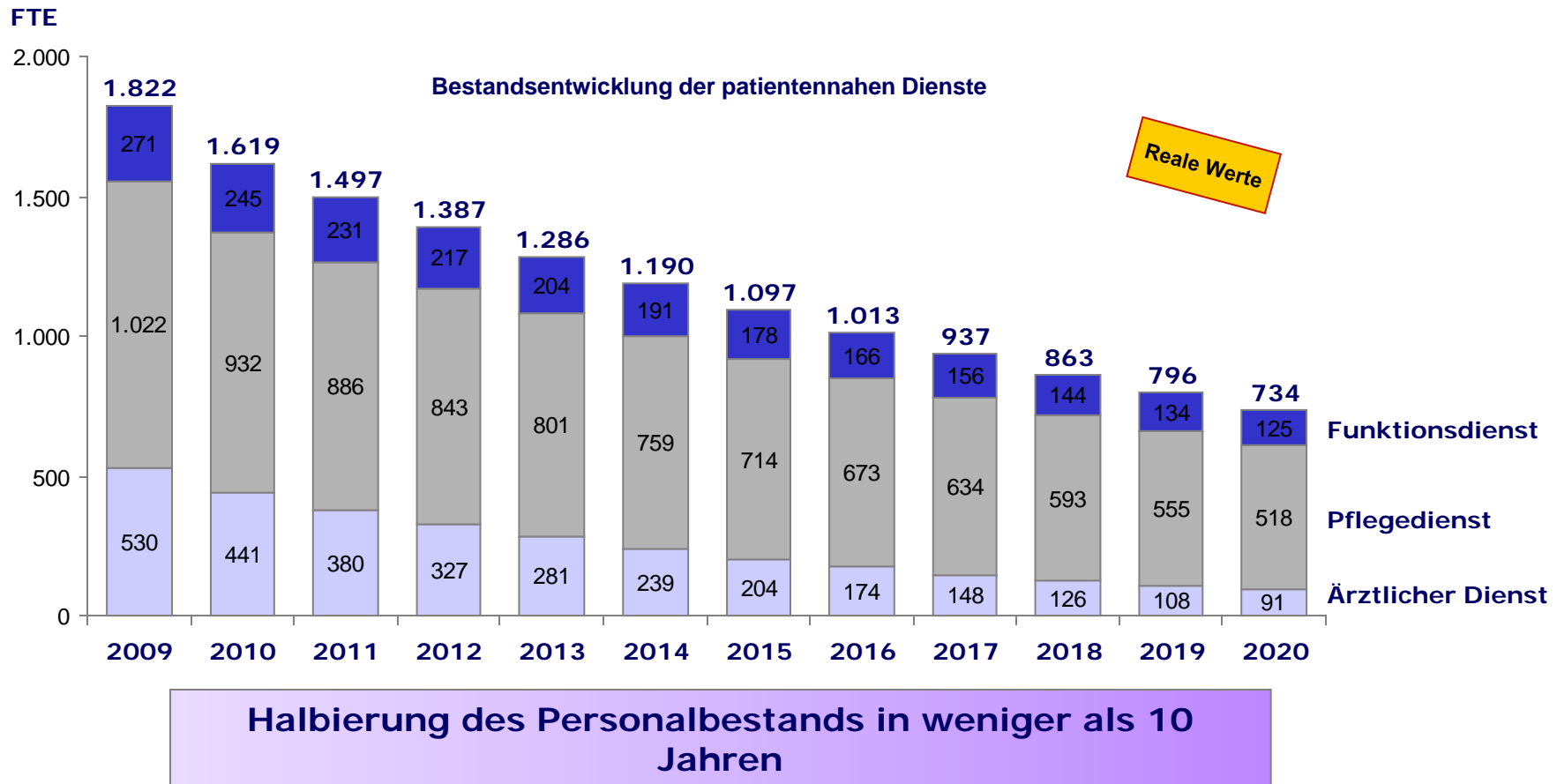
4 Maßnahmen:

Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?

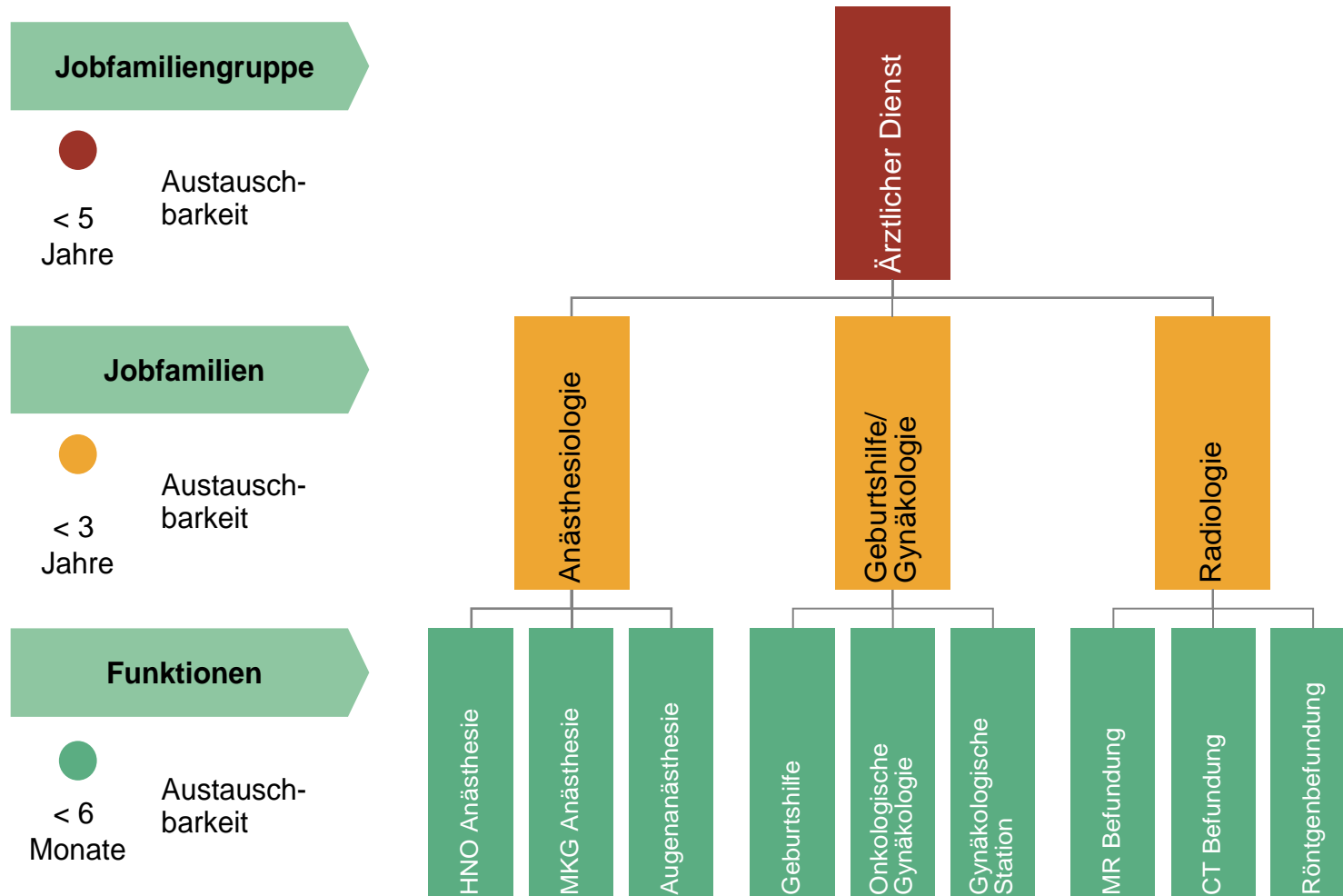


1

Grobe Bestandsanalyse dient als Basis für systematischen Einsatz von strategischer Personalplanung



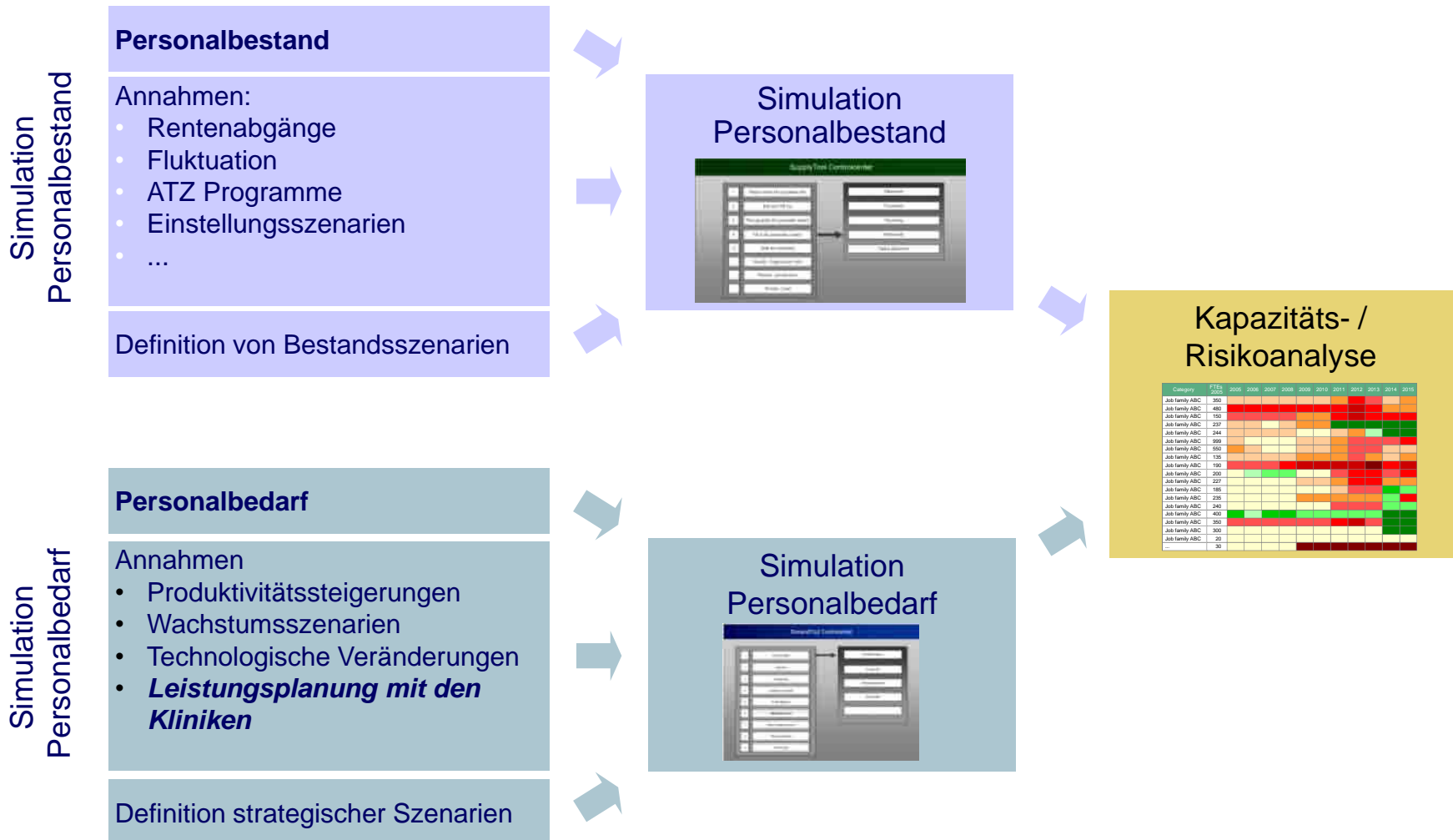
2 Ableitung der Jobfamilien für differenzierte Analyse



Erweiterung der Betrachtung um eine Bedarfssimulation

3

Modelllogik



Alle Fachgebiete bereits sehr kurzfristig mit Unterdeckung

Präzise Identifikation von Kapazitätsrisiken (2/3)

Ärztlicher Dienst

Fachgebiet/Jobfamilie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Anästhesiologie	92,56	-15,03	-25,79	-35,13	-43,17	-50,71	-56,96	-62,64	-67,34	-71,09	-74,24	-77,05
Augenheilkunde	18,42	-3,10	-5,25	-7,09	-8,65	-10,02	-11,19	-12,20	-13,00	-14,00	-14,61	-15,15
Chirurgische Klinik	22,63	-3,53	-6,21	-8,51	-11,03	-12,66	-14,03	-15,41	-16,00	-17,00	-17,50	-18,87
Geburtshilfe/Gynäkologie	16,91	-3,07	-5,01	-6,68	-8,11	-9,78	-10,78	-11,62	-12,50	-13,25	-14,00	-15,01
Hals-Nasen-Ohren Heilkunde	13,00	-2,18	-3,69	-5,00	-6,12	-7,08	-7,88	-8,92	-9,50	-10,25	-11,00	-10,76
Kinder- und Jugendmedizin	37,45	-6,54	-10,86	-14,59	-17,75	-20,47	-22,85	-24,90	-26,50	-28,00	-29,50	-30,56
Kinderchirurgie	17,70	-3,08	-5,13	-6,86	-8,38	-9,68	-10,81	-11,76	-12,59	-13,25	-14,00	-14,44
Kinder-u. Jugendpsychiatrie, Psychotherapie	14,00	-2,53	-4,13	-5,52	-6,70	-7,72	-8,60	-9,36	-10,01	-10,55	-11,02	-11,43
Lungen- und Bronchialheilkunde	19,60	-3,91	-6,11	-7,99	-9,58	-10,98	-12,59	-13,55	-14,69	-15,61	-16,28	-16,74
Medizinische Klinik (Holweide)	36,48	-7,02	-11,14	-14,67	-17,72	-20,30	-22,55	-24,50	-26,14	-27,58	-29,27	-30,44
Medizinische Klinik I (Merheim)	29,00	-4,78	-8,17	-11,08	-13,59	-15,75	-18,01	-19,52	-21,13	-22,49	-23,40	-24,18
Medizinische Klinik II (Merheim)	28,25	-4,66	-7,96	-10,80	-13,21	-15,31	-17,12	-18,66	-20,00	-21,15	-22,36	-23,18
Neurochirurgie	22,25	-3,35	-6,00	-8,23	-10,19	-11,88	-13,33	-14,58	-15,63	-16,56	-17,36	-18,03
Neurologie	25,00	-4,35	-7,24	-9,73	-11,87	-14,18	-15,69	-17,32	-18,40	-19,31	-20,08	-20,77
Pathologie	6,50	-0,97	-1,74	-2,41	-2,98	-3,47	-3,90	-4,26	-4,58	-4,85	-5,08	-5,28
Perinatalzentrum Holweide	4,50	-0,75	-1,27	-1,73	-2,11	-2,45	-2,74	-2,98	-3,20	-3,38	-3,53	-3,67
Plastische Chirurgie	14,50	-2,24	-3,96	-5,43	-6,70	-8,26	-9,14	-9,89	-10,83	-11,35	-11,78	-12,15
Radiologie	33,48	-5,57	-9,48	-12,84	-15,70	-18,19	-20,30	-22,15	-24,33	-25,61	-26,71	-28,23
Sozialpädiatrisches Zentrum	4,90	-0,83	-1,38	-1,87	-2,30	-2,66	-2,95	-3,22	-3,46	-3,65	-3,83	-3,98
Transfusionsmedizin	4,85	-0,71	-1,29	-1,77	-2,20	-2,57	-2,89	-3,16	-3,40	-3,60	-3,78	-4,12
Unfallchirurgie	28,70	-4,14	-7,58	-10,53	-13,08	-15,26	-17,15	-18,76	-20,15	-21,35	-22,38	-23,26
Urologie	13,00	-2,00	-3,54	-4,86	-6,00	-6,98	-7,82	-8,55	-9,17	-9,71	-10,15	-10,55
Viszeralchirurgie	26,00	-3,88	-6,98	-9,64	-11,93	-13,90	-16,00	-17,40	-18,60	-19,64	-20,73	-21,46

Reale Werte,
jedoch noch
nicht vollständig

Nach Karrierestufen
differenzierte
Betrachtung für
aussagekräftigere
Analyse notwendig

Absolute Lücke in FTE

-2,1

Relative Lücke¹
(Zellenfarbe)

- Überhang (+) Lücke (-)
- > +20,0 %
- +15,0 % - < +20,0 %
- +10,0 % - < +15,0 %
- +5,0 % - < +10,0 %
- 5,0 % - < +5,0 %
- 10,0 % - > -15,0 %
- 15,0 % - > -25,0 %
- 25,0 % - > -35,0 %
- 35,0 % - > -45,0 %
- < -45,0 %

Pflege- und Funktionsdienst mit späterer Unterdeckung

Präzise Identifikation von Kapazitätsrisiken (3/3)

Fachgebiet/Jobfamilie	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Anästhesiologie	64,90	-4,85	-7,74	-10,47	-13,13	-16,49	-19,65	-21,86	-24,02	-28,53	-30,31	-32,23
Augenheilkunde	10,69	-0,76	-1,55	-2,00	-2,43	-2,83	-3,73	-4,08	-4,41	-4,72	-5,46	-5,72
Chirurgische Klinik	73,95	-6,49	-9,80	-12,97	-15,84	-18,73	-22,04	-25,40	-28,53	-30,61	-33,78	-35,87
Geburtshilfe/Gynäkologie	67,58	-6,39	-9,41	-12,09	-14,72	-17,28	-20,89	-24,42	-28,53	-30,61	-33,78	-37,05
Hals-Nasen-Ohren Heilkunde	20,82	-1,59	-2,55	-3,45	-5,13	-5,92	-6,62	-8,03	-9,44	-10,85	-12,26	-13,67
Kinder- und Jugendmedizin	87,53	-8,37	-12,20	-15,72	-19,23	-22,53	-25,68	-29,68	-33,68	-37,68	-41,68	-45,68
Kinderchirurgie	59,71	-5,64	-8,28	-10,77	-12,95	-15,22	-17,33	-19,35	-21,37	-23,39	-25,41	-27,43
Kinder-u. Jugendpsychiatrie, Psychotherapie	52,66	-5,26	-7,63	-9,88	-11,90	-13,90	-15,83	-17,67	-19,42	-21,17	-22,92	-24,67
Lungen- und Bronchialheilkunde	44,97	-3,69	-6,67	-8,54	-10,99	-12,67	-14,15	-15,66	-17,56	-19,96	-21,75	-23,61
Medizinische Klinik (Holweide)	106,24	-8,84	-13,44	-18,05	-22,31	-27,26	-32,05	-36,49	-41,00	-45,13	-48,47	-52,84
Medizinische Klinik I (Merheim)	75,59	-5,93	-9,35	-12,55	-15,62	-18,61	-22,87	-25,40	-28,05	-30,98	-33,81	-36,97
Medizinische Klinik II (Merheim)	67,72	-5,05	-7,99	-10,92	-13,64	-16,94	-20,30	-23,34	-25,69	-28,40	-30,37	-34,05
Neurochirurgie	38,72	-3,40	-5,21	-6,83	-8,39	-9,90	-12,19	-14,22	-15,65	-16,76	-18,01	-19,59
Neurologie	58,29	-4,89	-7,46	-9,77	-12,19	-14,44	-17,87	-20,00	-21,93	-23,71	-26,32	-28,33
Perinatalzentrum Holweide	17,95	-1,88	-2,66	-3,40	-4,13	-4,82	-5,42	-5,96	-6,53	-7,02	-7,56	-8,08
Plastische Chirurgie	41,21	-3,55	-5,31	-7,00	-8,61	-10,19	-11,65	-13,12	-14,68	-15,97	-17,22	-19,28
Pool	56,93	-5,68	-8,17	-10,54	-12,81	-15,01	-17,10	-19,05	-20,81	-22,59	-24,27	-25,81
Radiologie	8,77	-0,66	-1,06	-1,45	-1,82	-2,14	-2,48	-3,28	-3,79	-4,04	-5,00	-5,16
Unfallchirurgie	34,35	-3,33	-4,78	-6,24	-7,57	-8,91	-10,12	-11,20	-12,67	-13,97	-15,32	-16,28
Urologie	9,77	-0,77	-1,20	-1,61	-2,02	-2,40	-2,76	-3,16	-3,47	-3,78	-4,13	-4,71
Viszeralchirurgie	23,30	-2,19	-3,21	-4,18	-5,12	-6,03	-6,82	-7,63	-8,39	-9,13	-9,82	-10,71
Endoskopie	13,87	-0,96	-1,74	-2,41	-3,09	-3,74	-4,35	-4,92	-5,46	-6,96	-8,22	-8,56
Intensiv	122,61	-12,80	-19,17	-25,19	-30,84	-37,00	-42,07	-46,74	-51,17	-55,33	-59,34	-63,02
Notaufnahme	32,90	-3,03	-4,76	-6,42	-8,00	-9,47	-11,56	-13,77	-14,88	-15,96	-16,94	-18,35
OP	101,51	-8,90	-14,34	-19,51	-25,12	-30,00	-34,88	-39,42	-43,75	-48,32	-51,99	-56,09

Reale Werte,
jedoch noch
nicht vollständig

Pflege- und Funktionsdienst

Absolute Lücke in FTE

Relative Lücke¹
(Zellenfarbe)

-2,1

- Überhang (+) Lückel (-)
- > +20,0 %
- +15,0 % - < +20,0 %
- +10,0 % - < +15,0 %
- +5,0 % - < +10,0 %
- 5,0 % - < +5,0 %
- 10,0 % - > -15,0%
- 15,0 % - > -25,0 %
- 25,0 % - > -35,0 %
- 35,0 % - > -45,0%
- < -45,0 %

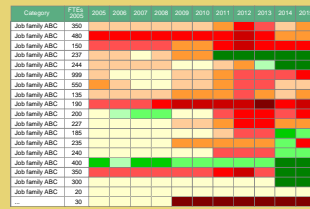
Der Kapazitätsanalyse folgt das Ausarbeiten spezifischer Maßnahmen

Kapazitätsanalyse

Simulation Personalbestand



Kapazitäts- / Risikoanalyse

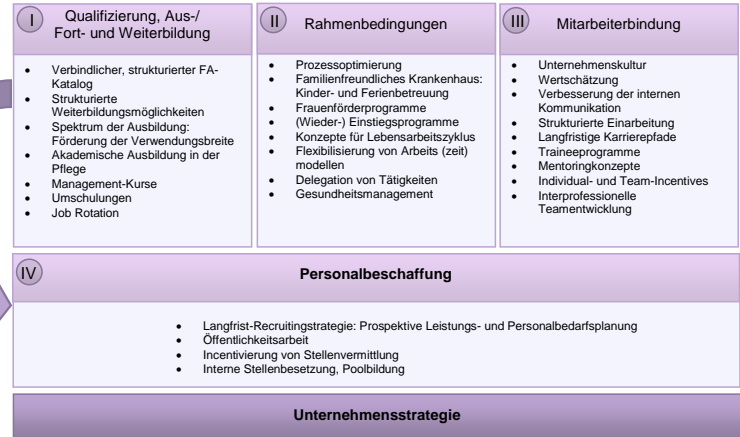


Simulation Personalbedarf



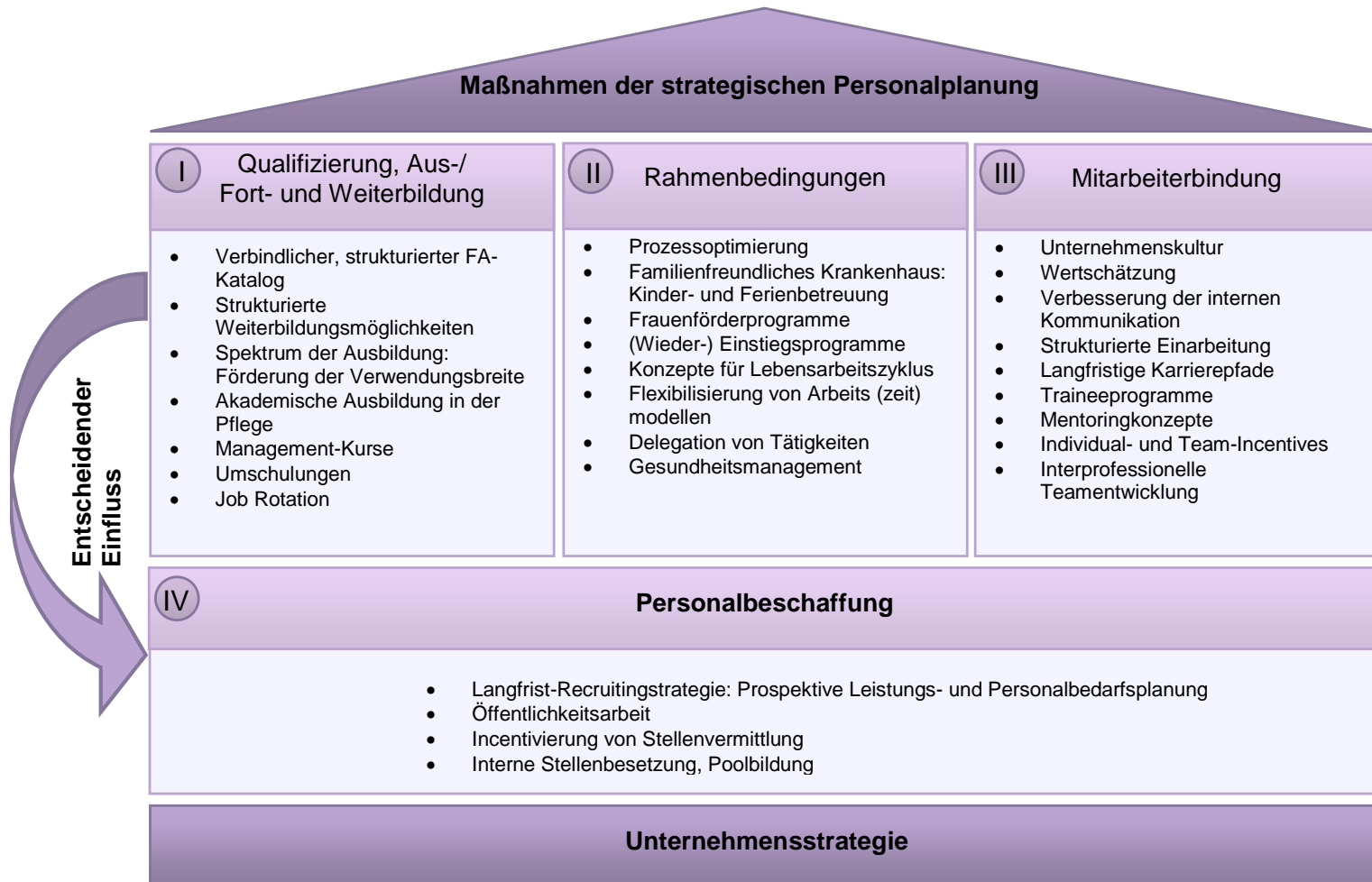
Maßnahmen

Maßnahmen der strategischen Personalplanung

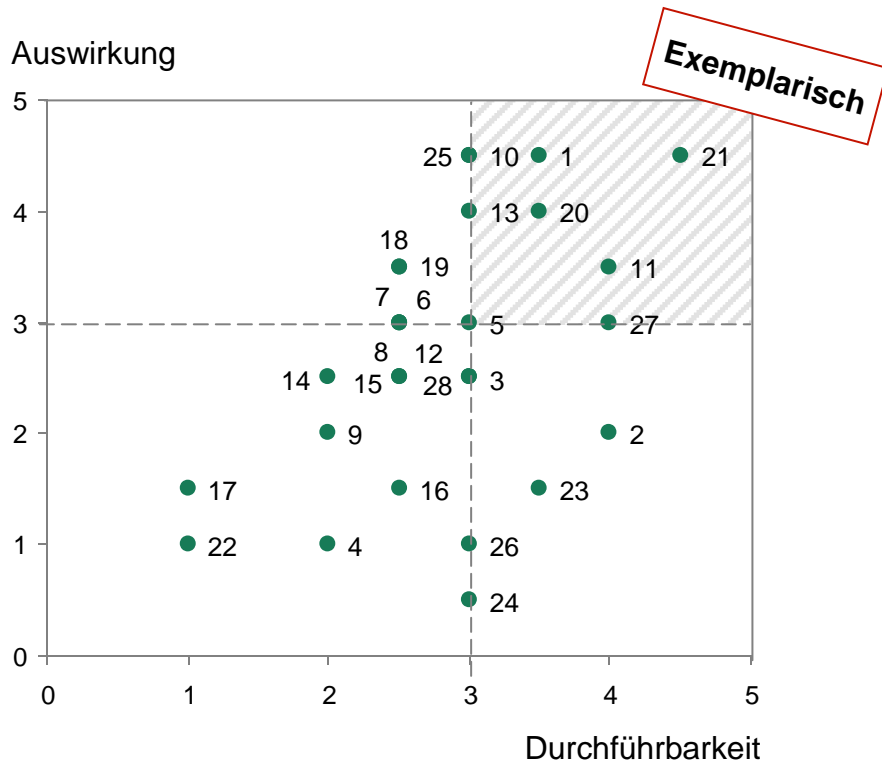


Entscheidender Einfluss

Vier Elemente für Maßnahmen der strategischen Personalplanung in Kliniken identifiziert



Priorisierung der Maßnahmen



- I Qualifizierung**
1. Verbindlicher, strukturierter FA-Katalog
 2. Oberarzt-Mentorenprogramm
 3. Weiterbildungsmöglichkeiten/ Kurse für Ärztlichen Dienst
 4. Rotationsprogramm
 5. Breite/Spektrum d. Ausbildung
 6. Akademische Ausbildung
 7. Management-Kurse
 8. Nursing Bachelor und Master
 9. Umschulungen

- II Rahmenbedingungen**
10. Familienfreundliches Krankenhaus
 11. Frauenförderprogramme
 12. Lebensarbeitszyklus-Konzepte
 13. Prozessoptimierung
 14. Flexibilisierung von Arbeitsmodellen
 15. Übergabe übertragbarer Tätigkeiten
 16. Gesundheitsmanagement
 17. Verkehrsanbindung

- III Mitarbeiterbindung**
18. Incentives
 19. Unternehmenskultur
 20. Langfristige Karrierepfade
 21. Wertschätzung
 22. Traineeprogramm
 23. Verbesserung der internen Kommunikation
 24. Alumni-Relations

- IV Personalbeschaffung**
25. Langfrist-Recruitingstrategie
 26. Öffentlichkeitsarbeit
 27. Incentivierung von Stellenvermittlung
 28. Interne Stellenbesetzung, Poolbildung

Priorisierung nach Generationen zeigt große Unterschiede

Personalplanung mit Generationen ist anders



„Baby Boomer“



Generation X



Generation Y

Typ

Abheben aus der Masse,
Konkurrenzverhalten

Unabhängig,
pragmatisch, flexibel,

Hohes
Selbstbewußtsein,
nicht kritikfähig

Verhältnis zur Arbeit

„leben um zu arbeiten“

„arbeiten um zu leben“

„leben beim Arbeiten“

Akademische Ausrichtung

Titel und Berufsbezeichnungen sehr wichtig

Weniger wichtig

Weiter abnehmend

Motivation

Leistung und Erfolg

„Work-Life-Balance“

Optimale Ausbildung,
Supervision, Führung

Art des Lernens

Bücher

Bücher und elektronische Medien

Überwiegend elektronische Medien

Kennen Führungskräfte Ihren Nachwuchs?

Das nehmen Führungskräfte an, sei ihren Mitarbeitern wichtig:

1. Gutes Einkommen
2. Gute Arbeitsbedingungen
3. Wohlergehen der Firma
4. Gesicherter Arbeitsplatz
5. Interessante Arbeit
6. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
7. Höflichkeit der Führungskräfte
8. Eingehen auf private Sorgen
9. Anerkennung für gute Arbeit
10. Genaue Kenntnis des Hauses und der Klinikpolitik

Das wünschen sich junge Mitarbeiter für ihre Tätigkeit

1. Anerkennung für gute Arbeit
2. Genaue Kenntnis des Hauses und der Klinikpolitik
3. Eingehen auf private Sorgen
4. Gutes Einkommen
5. Interessante Arbeit
6. Gesicherter Arbeitsplatz
7. Wohlergehen der Firma
8. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
9. Gute Arbeitsbedingungen
10. Höflichkeit der Führungskräfte

Fazit: Erwartungen junger Mitarbeiter sind noch nicht hinreichend bekannt

Was wird nachgefragt?

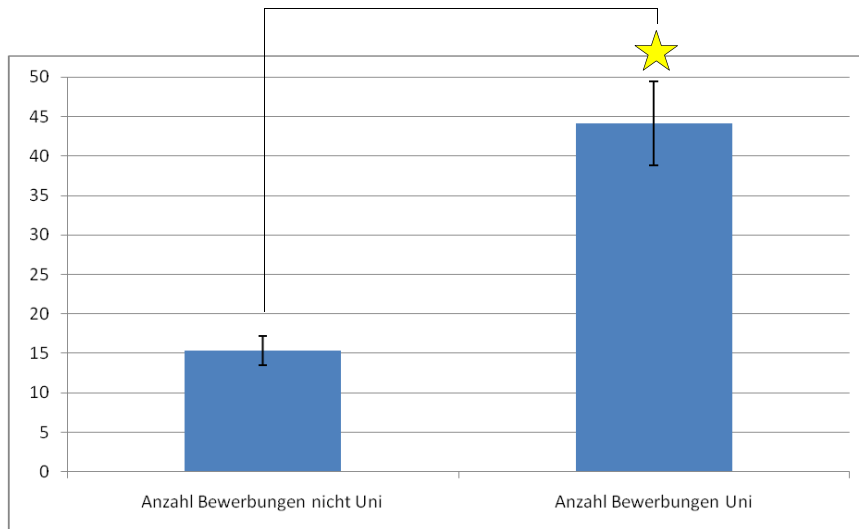


Abbildung 1:

Vergleich Universitätsklinik und nicht universitäre Einrichtung. Anzahl der Bewerbungen pro Jahr in Prozent mit Standardabweichungen (N= Anzahl der Kliniken).

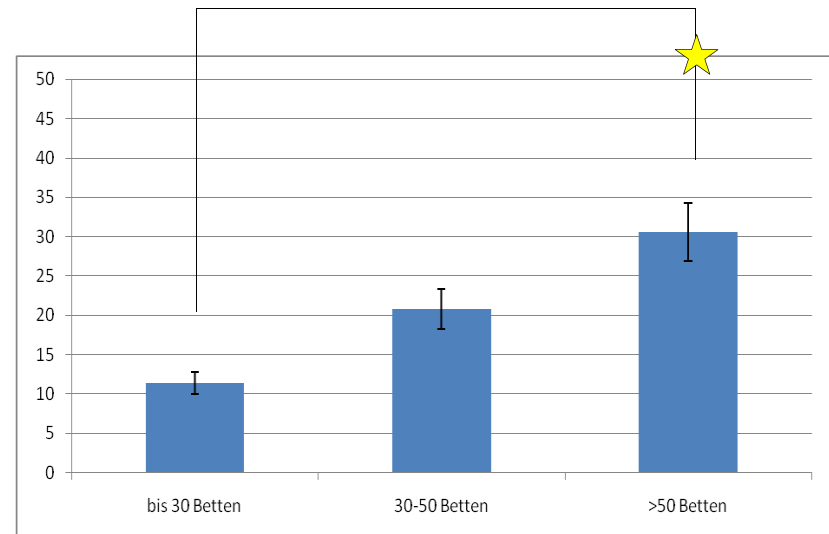


Abbildung 2:

Vergleich der Kliniken nach Bettengröße in Gruppen. Anzahl der Bewerbungen pro Jahr mit Standardabweichungen (N= Anzahl der Kliniken).

Breite der Ausbildung und universitäre Perspektive sind Vorteile im Wettbewerb um Nachwuchskräfte

Generationen führen heißt flexibel führen

„Erfolgreiche Chefs beherrschen mehr als einen einzigen Führungsstil. Sie verhalten sich flexibel - je nach Umständen und Erfordernissen.“

Visionär	Coachend	Gefühlsorientiert
„Begleiten Sie mich auf meinem Weg!“	„Versuchen Sie es doch einmal!“	„Für mich zählen vor allem die Menschen“
Demokratisch	Leistungsorientiert	Befehlend/Autoritär
„Was halten Sie davon?“	„Machen Sie es wie ich, gleich und zwar jetzt“	„Tun Sie, was ich Ihnen sage“

Führung muss sich auf Generationen (Gen Y und 50+),
Geschlecht und Motivationsgrad einstellen

Natürliche Führungskompetenz



Für alle anderen: Werkzeuge



Fazit

- Die Personalplanung muss heute vorausschauend sein:**
 - Vorlaufzeiten: Rekrutierungsstrategie dauert!!
 - Breite und Verbindlichkeit der Ausbildung sind Wettbewerbsvorteile

 - Führung wird komplexer und anspruchsvoller**
 - Eingehen auf junge Mitarbeiter, Coaching und Karrierepfade
 - Mehr Gen Y bedeutet mehr Frauen = Teilzeittätigkeit
 - Bei allen Neuanfängern Generation 50+ nicht vergessen

 - Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal wird den Krankenhausmarkt entscheiden**
-

