

Erfolgreich dem demografischen Wandel begegnen

Neue Mitarbeiter zu finden, ist eine Herausforderung. Mit einer zukunftsorientierten Organisationskultur lassen sich Talente einstellen und halten.

Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in Rente und hinterlassen eine stark wachsende Lücke in den Krankenhäusern. Die Pandemie beschleunigte zudem die Wechselwilligkeit der Mitarbeiter, ein Höchststand an Kündigungswellen ist erreicht. Um Kliniken wieder als Arbeitsorte attraktiv zu machen und ihre komplexe Organisation in die Neuzeit zu transferieren, muss eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur etabliert werden. Sie schafft Strukturen, die die Menschen wertschätzen, ihnen Raum für qualitative Arbeit ermöglichen und sie nicht überlasten. Folgende Ansätze unterstützen Kliniken darin, ihr hohes Niveau an Diagnostik, Therapie und Pflege aufrechtzuerhalten und das dringend benötigte Fachpersonal zu gewinnen und zu halten.

Neue Arbeitsorganisationen und -strukturen

Viele Prozesse in Kliniken sind überholt und könnten durch eine moderne Herangehensweise abgelöst werden, die nicht nur die Mitarbeiter entlastet, sondern auch zu höherer Produktivität der Kliniken führt. Besonders die Techniken der Digitalisierung ermöglichen es, neue Prozesse zu etablieren, Versorgungsketten optimal zu verknüpfen, Big-Data-Konzepte zu realisieren und den Verwaltungsaufwand konsequent zu reduzieren. KI und Robotik helfen Ärzten und Pflegenden, wertvolle Zeit bei Routinearbeiten zu sparen. Dafür gilt es, Arbeitsabläufe zwischen Mitarbeitern und digitalen Technologien nicht nur präzise abzustimmen und zu optimieren, sondern auch die Menschen während des Veränderungsprozesses mitzunehmen. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist



Thierry Pho Duc

innerhalb eines Benchmarkings ein Blick auf die Leuchttürme der Kliniklandschaft. Welche Krankenhäuser verfolgen bereits innovative Ansätze? Welche Ergebnisse lassen sich etwa in Richtung Digitalisierung sammeln und für die eigene Klinik übernehmen? Zugleich bedeutet Benchmarking auch, von anderen Organisationen zu lernen, von ihren Erfahrungen zu profitieren, um eine eigene „Betriebsblindheit“ zu umgehen.

Innovative Arbeitsmodelle und Führung

Kliniken sind als Arbeitgeber für Mitarbeiter attraktiv, wenn sie eine klare Vision für die Zukunft entwickeln, die die Menschen mitnimmt, ihnen Freiräume zugesteht und eine Perspektive vermittelt. Der Weg dorthin muss für alle ersichtlich und nachvollziehbar sein. Dafür sollten die bisherigen Arbeitsmodelle und -formen auf den Prüfstand gestellt und neu gedacht werden. Eine Mitarbeiterbefragung kann Hinweise auf die aktuelle Situation geben. Sie macht nur Sinn, wenn man bereit ist, die Ergebnisse transparent zu kommunizieren und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

In Hinblick auf künftige Arbeitsmodelle ist es lohnenswert, sich mit Fragen zu beschäftigen, die sich mit modernen,



Jörg Kraft

agilen Ansätzen auseinandersetzen. Das kann beispielsweise den Schichtwechsel auf Station, die Verwaltungsabläufe oder das Facility-Management betreffen. Die Menschen müssen dafür in die Prozesse eingebunden werden, um zu klären, wie viel Agilität zugelassen werden kann und wo eine hybride Form Sinn macht. Auch hier beschleunigen neue Technologien umgestaltete, oft hybride Arbeitsplätze. Während sich ein Homeoffice-Angebot in der Verwaltung leichter umsetzen lässt, bedeutet es für Tätigkeiten auf Station, andere Perspektiven zu entwickeln, um neue Arbeitsansätze zu schaffen, die auf die Bedarfe der Arbeitnehmer eingehen.

Besonders für potentielle Arbeitnehmer der Generation Y und Z sind neben dem Gehalt auch Themen wie eine ausgewogene Work-Life-Balance und ein zugewandter, moderner Führungsstil entscheidende Faktoren. Moderne Entscheidungsträger müssen ihre Mitarbeiter motivieren können: mit Wertschätzung und Vertrauen. Der klassische traditionelle Führungsstil hat ausgedient, er wird von großen Teilen dieser Generation nicht mehr akzeptiert. Gefragt sind Empathie und eine Führungskraft, die vergleichbar mit einem Coach ihre Mitarbeiter bei Veränderungen mitnimmt und ihnen Freiräume aufzeigt. Eine der wichtigsten Rollen spielt dabei

die Kommunikation, die oft zeitlich unterschätzt wird. Besonders wenn Transformationen anstehen – was regelmäßig und in immer kürzeren Zyklen geschehen wird –, muss sich der Entscheidungsträger Zeit für ausführliches Informieren nehmen. Nur so kann sich die Kreativität und Innovationskraft in einer Klinik entfalten.

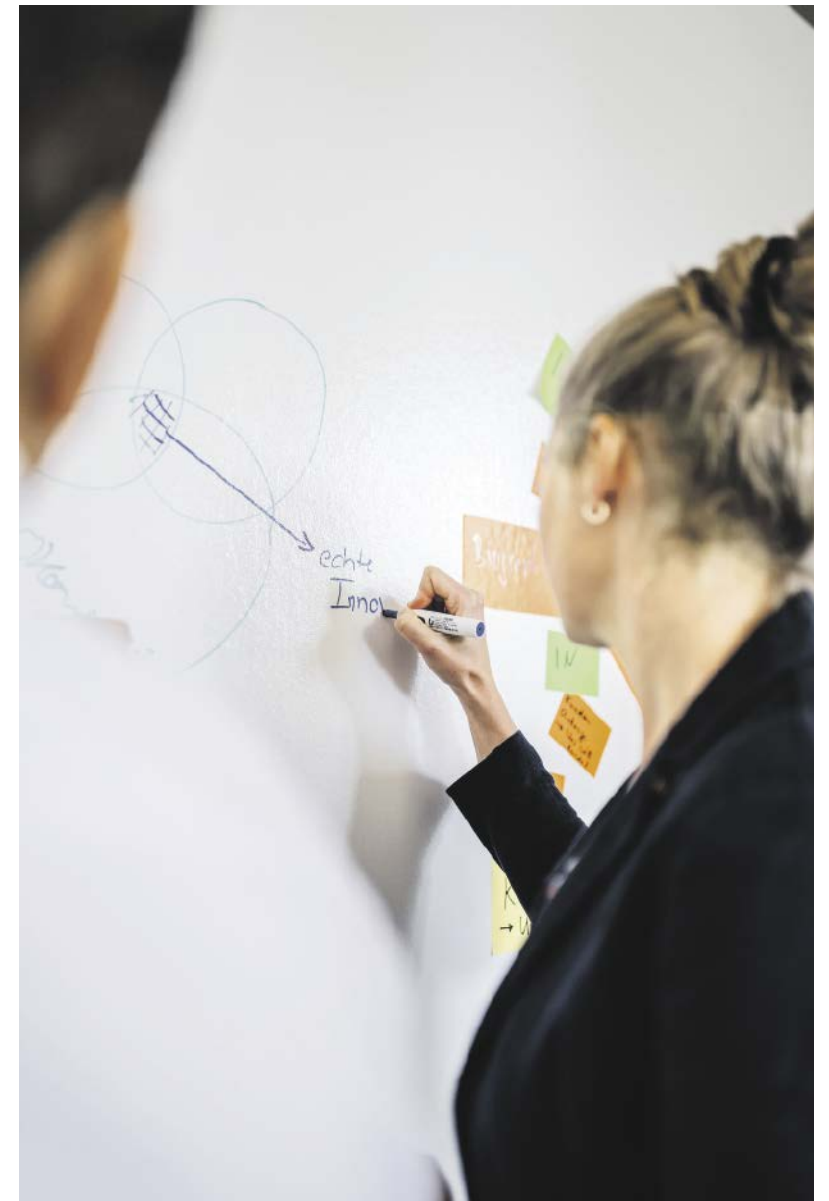
Neue Mitarbeiter gewinnen und Bestehende halten

Zudem sind neue Ansätze nötig, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und junge Leute für das Berufsfeld „Pflege“ und den Arbeitsort „Klinik“ zu begeistern. Das kann durch Praktika zum Reinschnuppern, Social-Media-Aktionen oder Info-Veranstaltungen in Schulen & Co. geschehen. Auch müssen Bewerbungsprozesse möglichst niedrigschwellig und Bewerbungsprozesse stark vereinfacht sein, wie es durch Chatbots möglich ist.

Oft ist ein Blick ins Ausland nötig, um dort Interessierte für den Pflegeberuf in Deutschland zu gewinnen. Dank Globalisierung eröffnen auch weit entfernte Arbeitsmärkte Chancen, um Pflege Talente zu gewinnen. Damit künftige Mitarbeiter sich schnell im neuen Land und im beruflichen Umfeld zurechtfinden, ist das Onboarding gut zu begleiten.

Ferner muss die Diversität des heutigen Arbeitsmarkts mit einbezogen werden: Viele unterschiedliche Generationen sind präsent und Karrieren dauern immer länger. Es macht also Sinn zu überlegen, wie ältere Kollegen möglichst lange am Arbeitsplatz gehalten werden können. Lassen sich für die „Silver Society“ Teilzeitangebote unterbreiten, die einen längeren Verbleib im Job attraktiv machen? So können Kliniken aus jahrelanger Erfahrung und Leistung der Berufstätigen schöpfen – weit über den frühest möglichen Renteneintritt hinaus. Damit verbunden sind für den Arbeitgeber auch das lebenslange Weiterbilden und die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer.

Krankenhäuser können dem demografischen Wandel erfolgreich begegnen, wenn sie die Auswirkungen der heutigen Megatrends wie New Work, Digitalisierung



und Diversität berücksichtigen und darauf reagieren: mit veränderten Arbeitsorganisationen und -strukturen, innovativen Wegen der Bindung von Talenten und neuen Lösungen um potentielle Arbeitnehmer zu gewinnen. Den Kliniken stehen ganzheitliche und nachhaltige Transformationen bevor, die vielfältige Chancen mit sich bringen und maßgeblich die Überlebenschancen, das Potential und die Innovationskraft der jeweiligen Klinik beeinflussen werden.

Thierry Pho Duc,
Interkultureller Berater & Coach
für Personal- und Organisationsentwicklung
und
Jörg Kraft,
Partner, HR-Berater, Karrierecoach
Liebich & Partner Management- und
Personalberatung AG, Baden-Baden
www.liebich-partner.de