

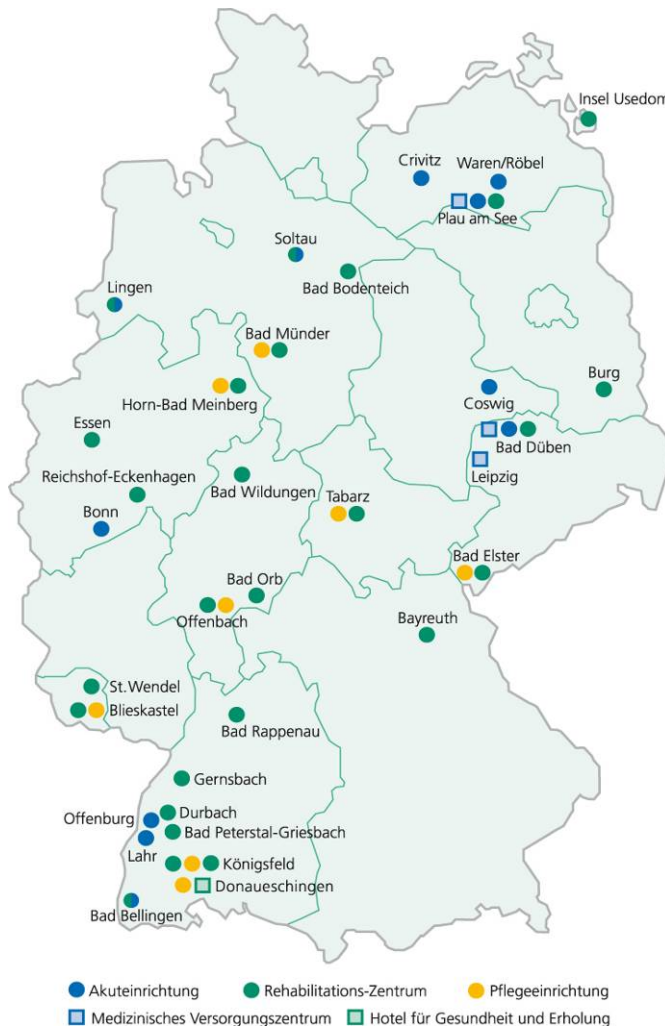
Personalgewinnung und -bindung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels

BWKG-Fachtag Reha

11. Mai 2009

Jochen Hahn
Personalentwicklung
MediClin GmbH & Co. KG

MediClin – Anbieter von integrierten Gesundheitsdienstleistungen



- 33 Klinikbetriebe (Akut + Reha)
- 8 Pflegeeinrichtungen
- 3 MVZ
- in 11 Bundesländern vertreten
- Eigene Softwaretochter (Cortex GmbH)
- Zentral organisiert – Shared Services
- ca. 7.800 Mitarbeiter
- Rd. 7.900 Betten
- jährlich über 110.000 Patienten

Personalstruktur der MediClin

Mitarbeiter nach Beschäftigungsfeld

- 755 ärztlicher Dienst
- 1900 Pflegedienst
- 1400 medizinisch techn. Dienst
- 900 Wirtschaftsdienst
- 500 Verwaltung



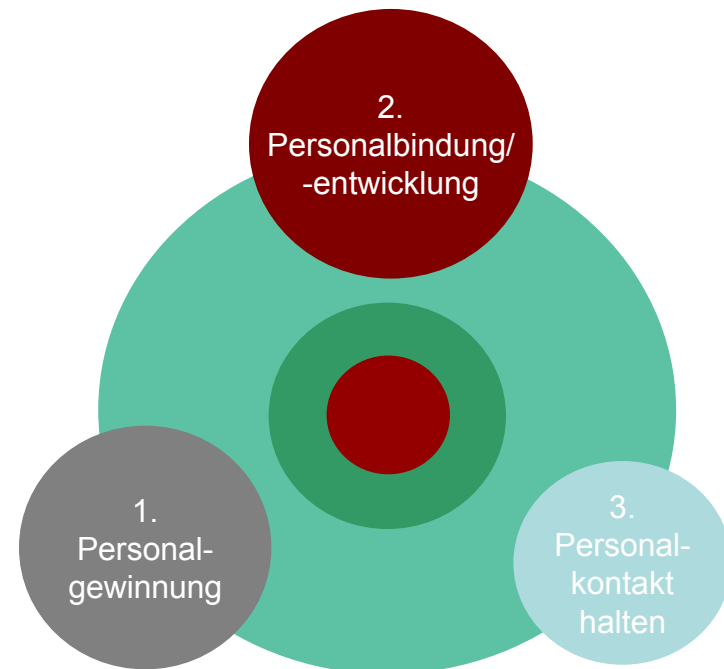
Inhalt

Ausgangslage

Personalgewinnung

Personalbindung und -entwicklung

Personalkontakt halten



Herausforderung Ärztemangel

▪ „Fehlender Nachwuchs“

- 2007 ca. 25% weniger Medizinstudenten als im Vorjahr
- Vier Bewerber auf einen Studienplatz, aber 40% Abbrecher

▪ „Feminisierung“

- 2007 waren über 60% aller Erstsemestler weiblich – Anteil steigt weiter
- Bereits heute sind mehr als 50% aller Absolventen Frauen
- Nur 40% der Frauen steigen nach der Geburt eines Kindes wieder ins Berufsleben ein

▪ Zunehmender Anteil ausländischer Ärzte

- insbesondere im Krankenhaus

▪ „Exklusion/Abwanderung aus dem System“

- Nur 60-70% aller Absolventen entscheiden sich für eine Klinikkarriere
- 2008 haben 3065 Ärzte Deutschland verlassen (CH, AUS, USA, GB), ca. 19.000 Ärzte arbeiten im Ausland
- >70% der dt. Medizinstudenten möchten nach ihrem Studium ins Ausland, Hauptgründe sind: Arbeitsbelastung, Bezahlung, Stress

(Univ. Bochum, 11/2008; Umfrage unter 4000 Studenten)

➔ **ca. 4000 offene Arztstellen in dt. Kliniken** (11/2008)



Bietet die Reha wirklich nur Nachteile?

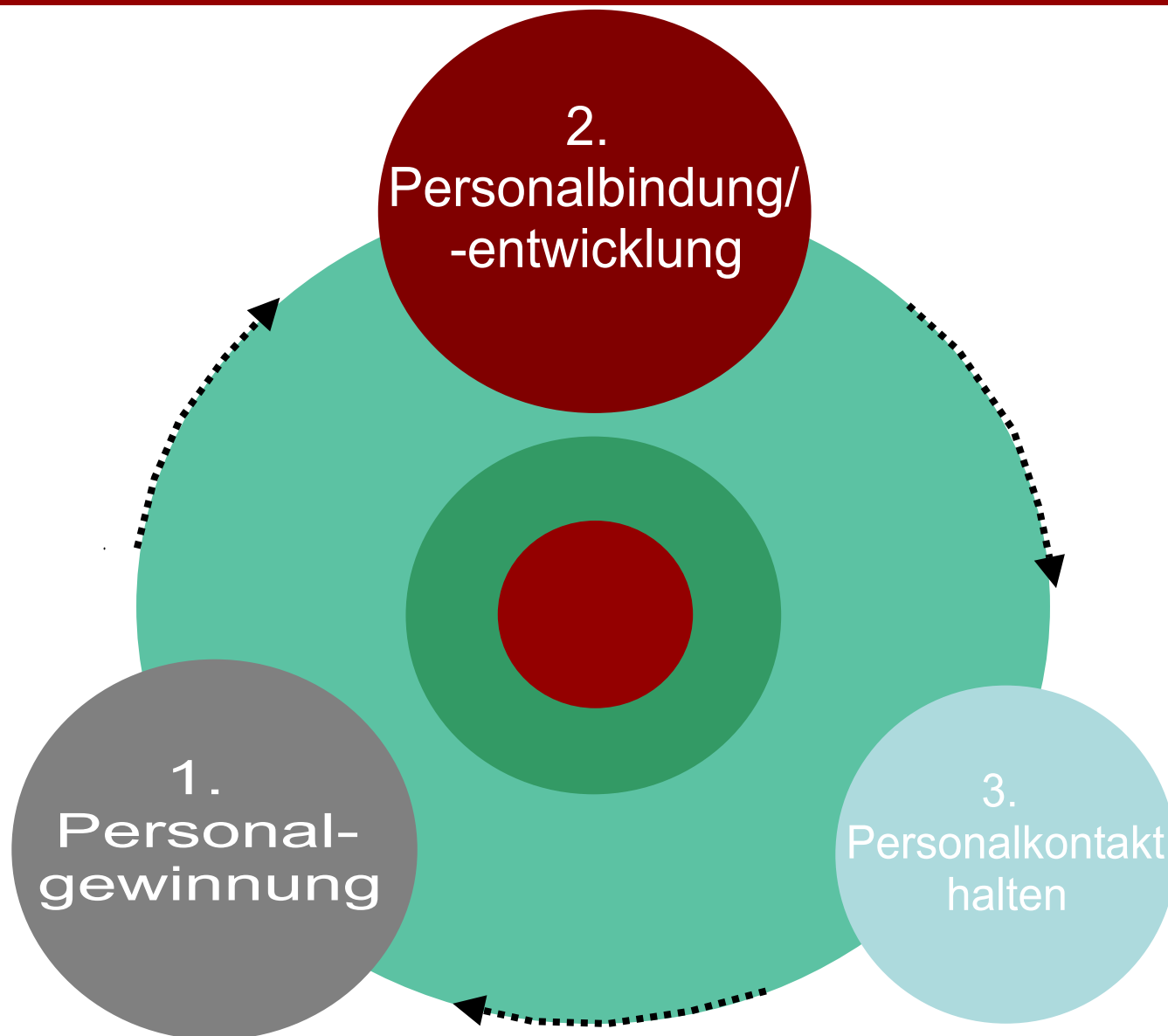
-

- Facharztweiterbildung
- Infrastruktur in den „Reha-Gemeinden“
- Rehamedizin als „Karrierebremse“?
- Etc.

+



- Arbeitszeiten
- Patientenkontaktzeiten
- Rehabilitationswissenschaft:
 - Interdisziplinarität
 - ganzheitlicher Ansatz:
 - biopsychosoziales Krankheitsmodell
 - Salutogenese, etc.
- einzigartiges Rehabilitationswesen in Deutschland
- Etc.



Unsere Mitarbeiter

Wir wollen unseren Mitarbeitern ein attraktiver Arbeitgeber sein, ihre Kompetenz und ihre Motivation fördern und weiterentwickeln.

Unseren Mitarbeitern begegnen wir mit Wertschätzung und Respekt. Motivation und Kompetenz wollen wir durch innovative Personalentwicklung und klare Kommunikation stärken. Ein fairer und kollegialer Umgang miteinander, sichere und familiengerechte Arbeitsbedingungen sowie ein wirkungsvoller Arbeitsschutz sind für uns zentrale Bausteine für ein positives Arbeitsklima und damit für die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter.

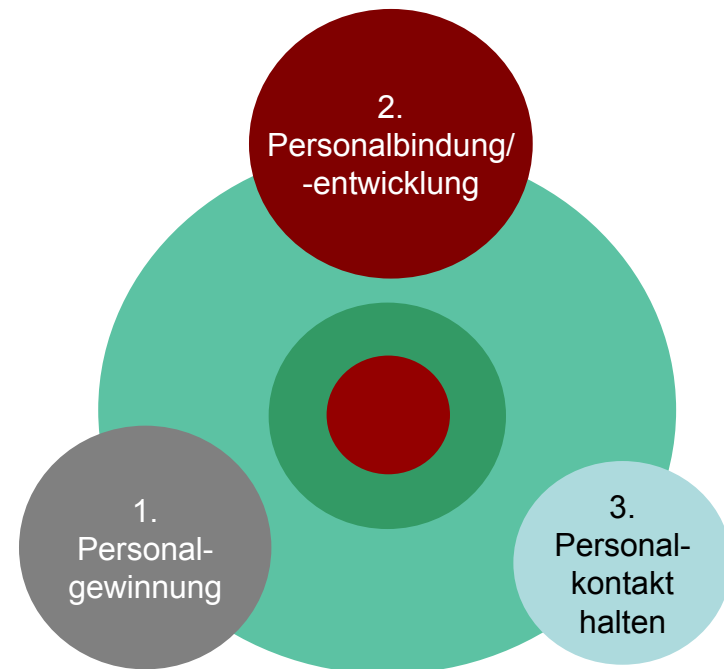
Inhalt

Ausgangslage

Personalgewinnung

Personalbindung und -entwicklung

Personalkontakt halten



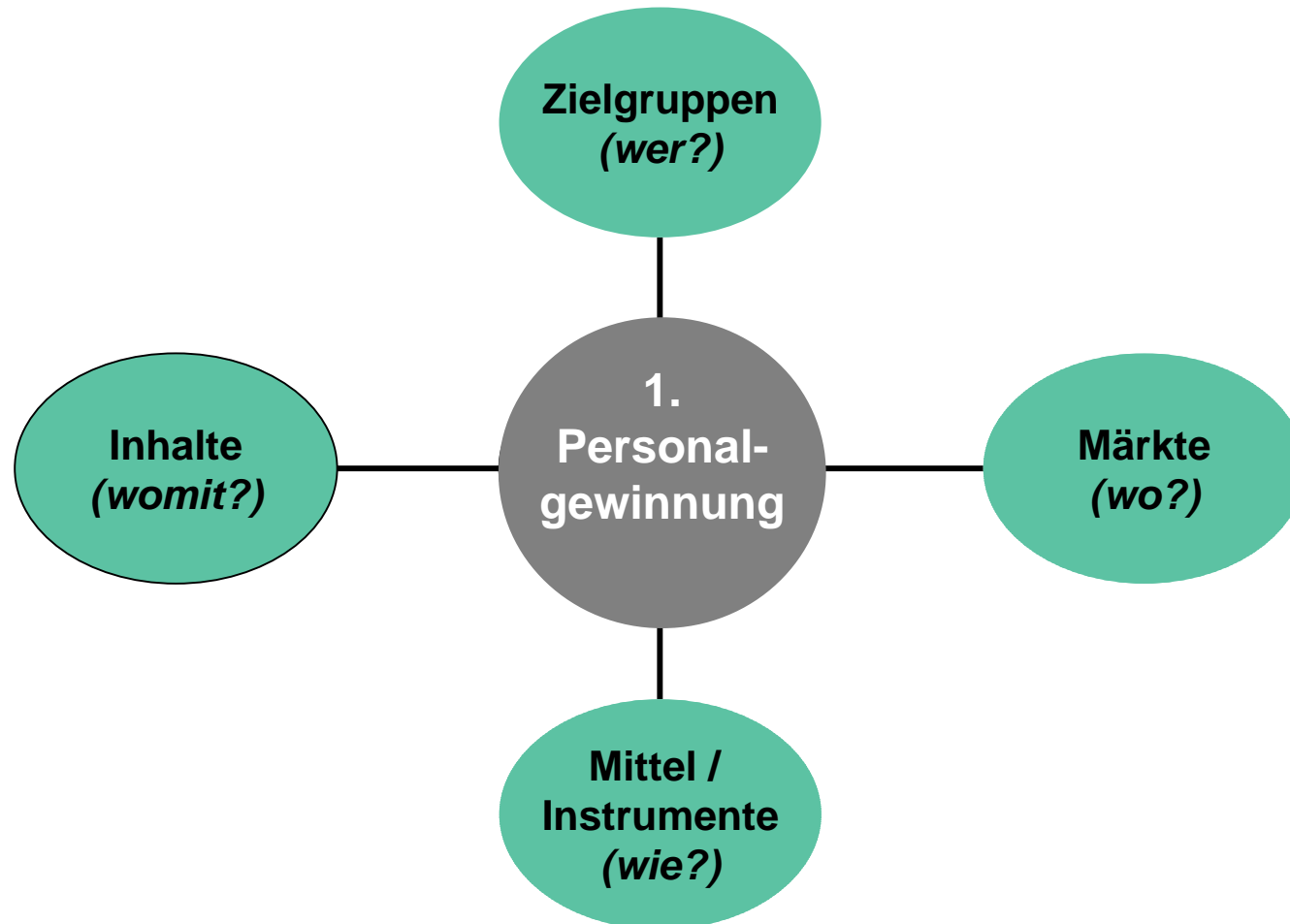
Personalgewinnung



- Erfolgreiche Identifizierung und **Rekrutierung von Mitarbeitern** - in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht - durch
 - hohe **Arbeitgeberattraktivität** und
 - effektives **Personalmarketing**

- Dabei liegt der Fokus neben der **individuellen Übereinstimmung („fit“)** von Person und Aufgabenstellung, verstärkt auf der Identifikation mit der Unternehmenskultur der MediClin.

Die Komponenten



Unsere Zielgruppen

- Personalkonzept richtet sich an alle Berufsgruppen der MediClin
- Fachkräftemangel → Bedarfsorientierung nötig → **Zielgruppenpriorisierung**

1. Medizinischer Bereich

Ärzte (m/w)

Assistenzärzte
Fach-/Oberärzte
Chefärzte

Pflegekräfte (m/w)

OP-/Anästhesiepfleger
Krankenpfleger
Altenpfleger

Therapeuten (m/w)

Psychologen
MTA/MTRA/MTLA
Physio-/Sporttherapeuten
Ergotherapeuten/Logopäden.

2. Administrativer Bereich

Führungskräfte (m/w)

Kaufmännische Direktion
Heimleitung
Leitung MVZ
Abteilungsleitung

Fachkräfte (m/w)

Verwaltung
Sekretariat
Disposition
Rezeption
Schreibdienst

3. Nachwuchsfach-/ führungskräfte (m/w)

Trainees
Studenten
Diplomanden
Azubis
Schüler
(fachbereichsübergreifend)

4. Wirtschafts-/ Versorgungsdienst

Service/Küche
Raumpflege
Hol-/Bringdienst
Zivildienstleistende/ FSJ'ler

Wo gewinnen wir unser Personal?



Intern = Interner Stellenmarkt:

- Rotation
- „Mitarbeiter werben Ärzte“
- Talentmanagement
- Nachwuchsprogramme
 - Famulatur > PJ > Assistenzarzt >..
 - Praktikant > Diplomand/Azubi > Trainee >..

Extern:

- Stellenanzeigen/Medien
 - Print
 - Internet
- Direktansprache über Personalberater
- Hoch-/Fachschulen
 - Kooperationen
 - Referententätigkeit von Mitarbeitern
 - Hochschulmarketing
- (Personal-) Messen im In- und Ausland

Wie wählen wir aus?

- Eine effiziente Personalauswahl - verbunden mit dem Effekt einer hohen Mitarbeiterproduktivität - erreichen wir durch die standardisierte Anwendung von **professionellen und wertschätzenden Verfahren der Potenzialanalyse und –diagnostik** z.B. durch
 - strukturiertes-multimodales Interview
 - Arbeitsproben
 - Assessment-Center
 - weitere Testverfahren



MediClin positioniert sich durch:

- Unterstützung, z.B. durch
 - Vorbereitungssprachkurse (inkl. Kostenübernahme)
 - Integrationsbeauftragte und Mentoren
- Vergabe von Stipendien
- Hospitationen und Famulaturen
- Betreuung von Diplomanden, Praktikanten
- Flexible Arbeitszeiten
- Personalentwicklungsprogramm
- Selbstverständnis und Unternehmenskultur
- Fester Arbeitsplatz und Absicherung
- Transparentes, leistungsorientiertes Vergütungssystem
- Arbeitgeberfinanzierte, betriebliche Altersversorgung
- Zusammenarbeit mit der Mitarbeitervertretung
- Etc.



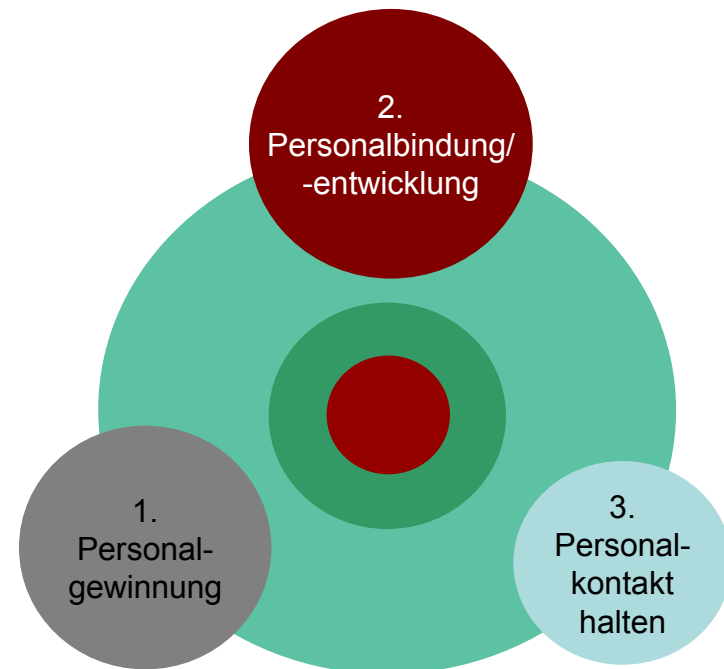
Inhalt

Ausgangslage

Personalgewinnung

Personalbindung und -entwicklung

Personalkontakt halten



Vor der Kür die Pflicht: Mitarbeiterbindung (Retention)

- Wie lässt sich Fluktuation von Leistungsträgern verhindern?



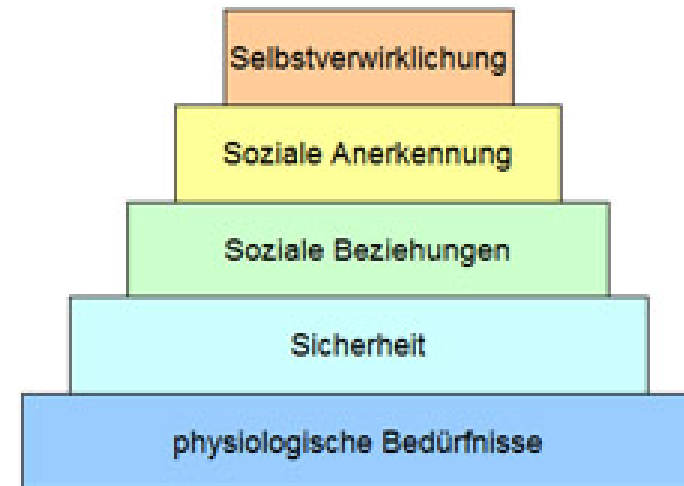
- Was hält die Mitarbeiter bei einem Arbeitgeber?

➔ Wie bleiben wir als Arbeitgeber attraktiv?

Welche Bedürfnisse/Erwartungen haben Mitarbeiter?

- Gute Fortbildungsmöglichkeiten
- Partnerschaftlicher Umgang mit Vorgesetzten
- Entlastung bei Verwaltungsaufgaben
- Angemessenes Grundgehalt
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Geregelte Arbeitszeiten/
Möglichkeit der Teilzeitarbeit

(BVMD Online-Umfrage unter Medizinstudenten 2006)



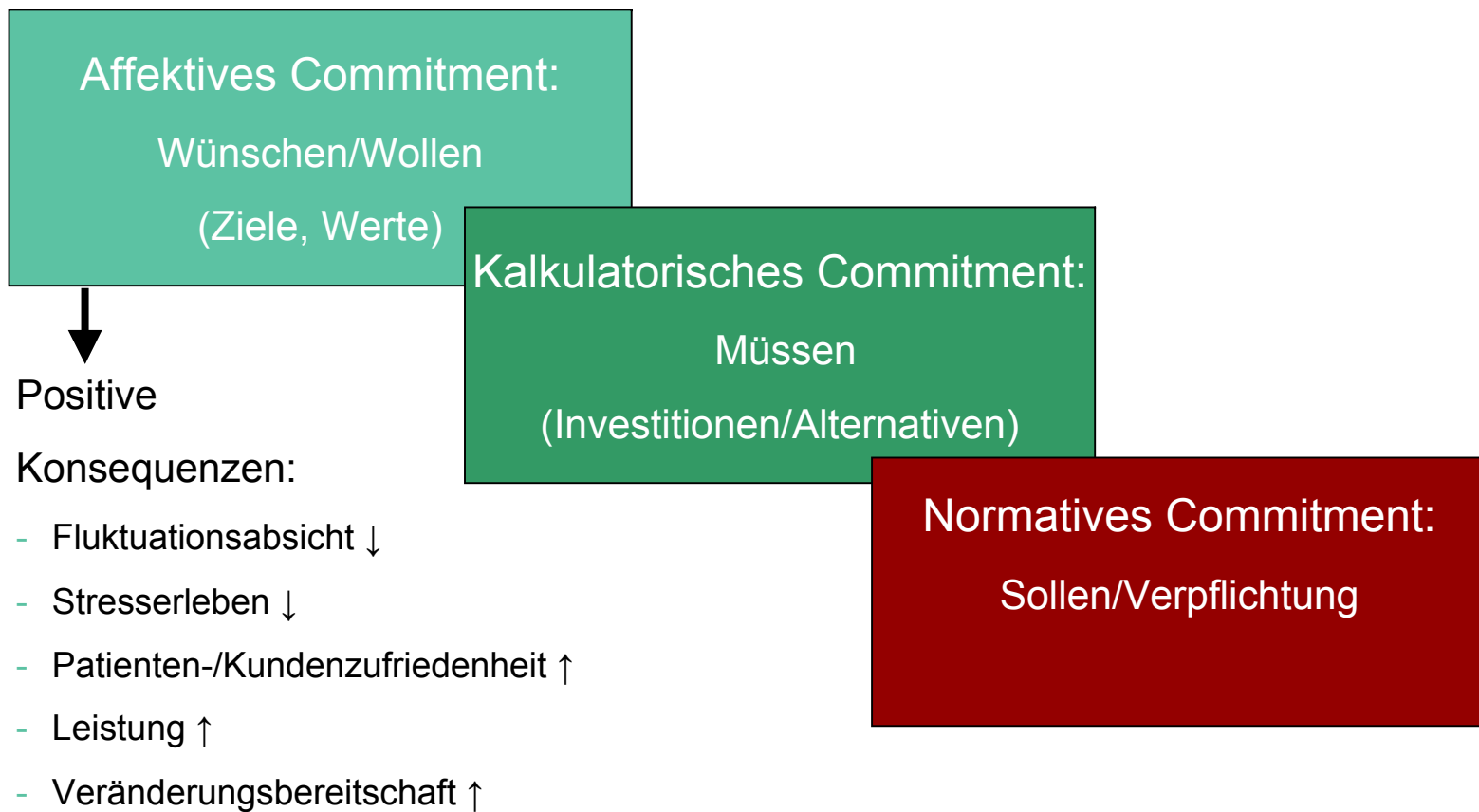
(Bedürfnispyramide nach Maslow 1970)

➔ „Qualitativer Lohn“: Kombination aus den drei Elementen *Sinn, Zeit und Geld*; keines der drei Elemente schafft für sich allein genommen Arbeitszufriedenheit!

(Rothlin/Werder 2007)

Commitment

= Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer Organisation identifiziert und an sie gebunden fühlt (Mayer/Allen [1997])



Begünstigende Faktoren für *affektives Commitment*

■ Merkmale der Arbeit:

- Arbeitsinhalt und –aufgabe (Handlungsspielraum, Vielseitigkeit)
- Betriebsklima (Kooperation)
- Arbeitsplatzsicherheit/ Wirtschaftliche Situation des Unternehmens
- Qualifizierungs-/ Aufstiegschancen
- Räumliche/technische Ausstattung
- (Bezahlung > kalkulatorisches Commitment)

■ Führungsverhalten

- Intrinsische Motivation durch „Empowerment“
- Transformationale Führung

■ Organisation/Unterstützung

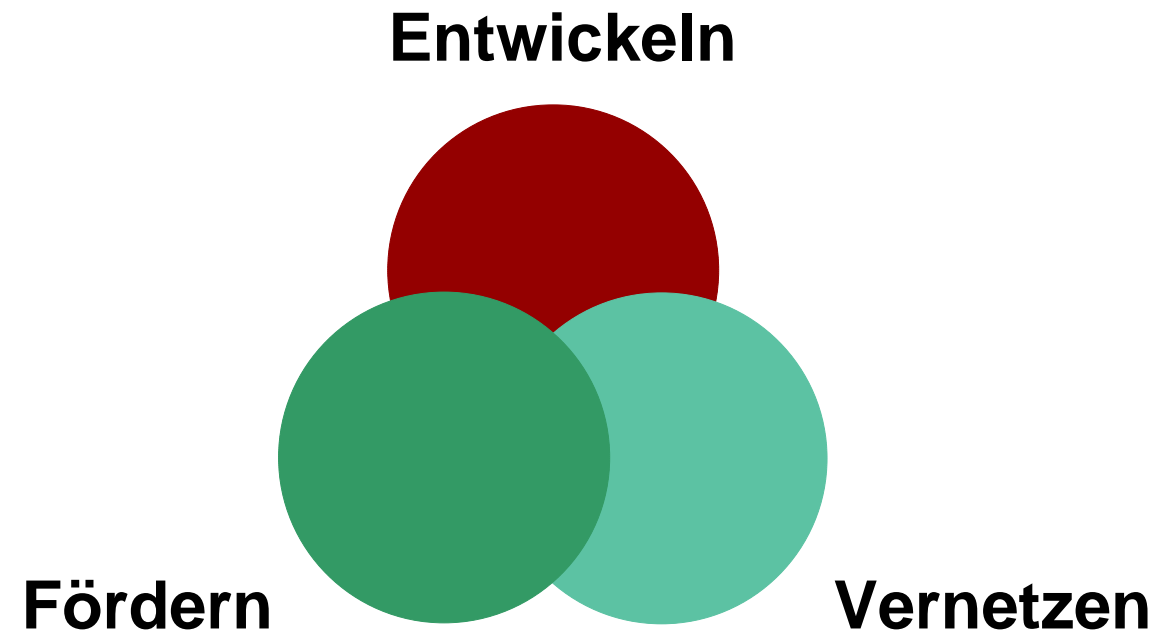
- Arbeitszeiten
- Vermeiden von Bürokratismus
- Unbefristung
- Prestige des Unternehmens

■ Mitarbeitermerkmale

- Bildung (negativer Zusammenhang!)
- Alter (1. Jahr ↓ danach ↑)

Personalbindung und - entwicklung

- Kontinuierliche **Entwicklung, Förderung und Vernetzung** der Mitarbeiter mit dem Ziel deren Kompetenzen im Sinne des Unternehmens zu entwickeln und diese als Leistungsträger zu binden.



Instrumente der Personalbindung und -entwicklung



Einarbeitung



- **Rasche intensive Bindung und Entfaltung der Potenziale des neuen Mitarbeiters** durch einen reibungslosen Einstieg in das Unternehmen.
- Das strukturierte **Einarbeitungskonzept** der MediClin ist nach Berufsgruppen differenziert, entsprechend variieren Dauer und Inhalte.
 - Vor Arbeitsaufnahme: Briefkontakt, MediClin Informationsbroschüren
 - Erster Arbeitstag: Überreichung des Einarbeitungsleitfadens, Vorstellung des Mentors und sonstiger Ansprechpartner
 - Anschließend: Einarbeitung und Weiterqualifikation (z.B. Job-Rotation bzw. über MediClin Akademie)

Mitarbeitergespräch und -beurteilung

- **Konzentration auf die Mitarbeiterleistungsziele und –leistungserbringung sowie Bindung durch Wertschätzung**
 - **Mitarbeitergespräche:** strukturierte Jahresgespräche mit Schwerpunkt Feedback, Entwicklung und Zielvereinbarung.
 - **Mitarbeiterbeurteilung und leistungsorientierte Vergütung:** langfristig Einführung eines Beurteilungsverfahrens, verknüpft mit einer an die Zielerreichung gekoppelten Vergütung.



Wissen und Weiterbildung

MediClin Akademie | MEDICLIN 



"Man kann einen Menschen nichts lehren.
Man kann ihm nur helfen,
es in sich selbst zu entdecken."
(Galileo Galilei)

Entdecke neue Perspektiven!

www.mediclin.de/akademie

Prävention | Akut | Reha | Pflege

MediClin integriert.

Ziel ist die Erweiterung der Wissensbasis des Unternehmens bzw. des einzelnen Mitarbeiters

- **Bestimmung der** vorhandenen, zukünftig notwendigen und entwicklungsbedürftigen **Kompetenzen** (Weiterbildungsplanung).
- Qualifizierung im Rahmen der **MediClin Akademie**
- **Facharztweiterbildung** bei MediClin in Form regionaler Kooperationen oder bundesweite Rotation
- Der Austausch und die Verankerung von Wissen wird bei MediClin zusätzlich durch gezielte Maßnahmen der **Vernetzung** gefördert:
 - Fachgruppenarbeit
 - Tagungen, Workshops
 - Interdisziplinarität



Talentmanagement und Nachfolgeplanung


- **Sicherstellung der Besetzung** von für den Unternehmenserfolg in besonderem Maße kritischen Rollen und Funktionen.
 - **Priorisierung** von Funktionen u. Zielgruppen,
 - **Identifikation von Talenten**
 - Gezielte **Entwicklung** und Förderung **zu Leistungsträgern** im Unternehmen.
 - Frühzeitiges **Antizipieren von Personalfluktuatation** in den beschriebenen Funktionen.
 - Karriere- und Laufbahnplanung (z.B. im Rahmen von Entwicklungsgesprächen)
 - Stellennach- und -neubesetzung primär durch interne Bewerber



Retention - Management



- **Reduktion der Mitarbeiterfluktuation**
und den damit verbundenen negativen Folgen, wie Wissensverlust („brain drain“), Kosten für Personalgewinnung und -einarbeitung.
 - ➔ Abfrage von Bedürfnissen/Erwartungen von Mitarbeitern und Bewerbern
 - ➔ Gründe für Fluktuation ermitteln und beseitigen!
 - **Arbeitsaufgabe und –inhalt**
 - z.B. Auslagerung nichtärztlicher Tätigkeiten
 - Handlungsspielraum/Vielseitigkeit erhalten
 - Qualifizierungs- und Aufstiegschancen bieten
 - Betriebsklima/Unternehmenskultur
 - **Unterstützung/Organisation**
 - Arbeitszeiten
 - Betriebliche Gesundheitsförderung
 - Vereinbarkeit Beruf-Privatleben („Work-life-balance“)

MEDICLIN 

Fragebogen für ausscheidende Assistenzärzte/-innen

Sehr geehrte/r Mitarbeiter/-in,
wir bedauern sehr, dass Sie sich entschlossen haben unser Unternehmen zu verlassen.
Wir wollen Sie und Ihre Beweggründe gerne verstehen. Beantworten Sie uns deshalb bitte die
folgenden Fragen und geben Sie uns Ihre Rückmeldung als Chance zur positiven Veränderung.
So profitieren auch Ihre bisherigen Kollegen/-innen und neue MediClin-Mitarbeiter/-innen.
Selbstverständlich behandeln wir Ihre Antwort vertraulich. Falls gewünscht, können Sie uns diesen
Fragebogen auch anonym, unter Nennung der Klinik sowie erst nach Erhalt Ihres Arbeitszeugnisses zusenden. Wir wünschen uns offene Hinweise und Kritik. Für Ihre Kooperationsbereitschaft danken wir Ihnen sehr und wünschen Ihnen für Ihre berufliche Zukunft alles Gute.

Name: _____ Klinik: _____
Fachbereich: _____ Austrittsdatum: _____

Bitte nennen Sie uns Ihre

- Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge an Ihrem Arbeitsplatz:
in Ihrer Abteilung:
in der Klinik:
im Unternehmen MediClin:
Sonstige:

MediClin, Personalmanagement Stand 07/2007

z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

- Zertifizierung der **MediClin Seepark Klinik**, Bad Bodenteich (Audit Beruf und Familie)



- Teilnahme der **MediClin Rose Klinik**, Horn - Bad Meinberg am Mentoren - Ausbildungsprogramm 'Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik'



z.B. Unternehmenskultur

- ? Lernende Organisation
- ? Führungsverhalten/-kompetenzen der Mitarbeiter mit Personalverantwortung
 - Qualifizierung in überfachliche Kompetenzen
 - Evaluation (Mitarbeiterbefragung/Aufwärtsbeurteilung)

→ Nutzen wir die Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie?

- Coaching/Supervision
- Konfliktmanagement/Mediation
- Changemanagement: „Betroffene zu Beteiligten“
- Teamentwicklung
- Motivation durch „Empowerment“
- Transformationale Führung
- ...



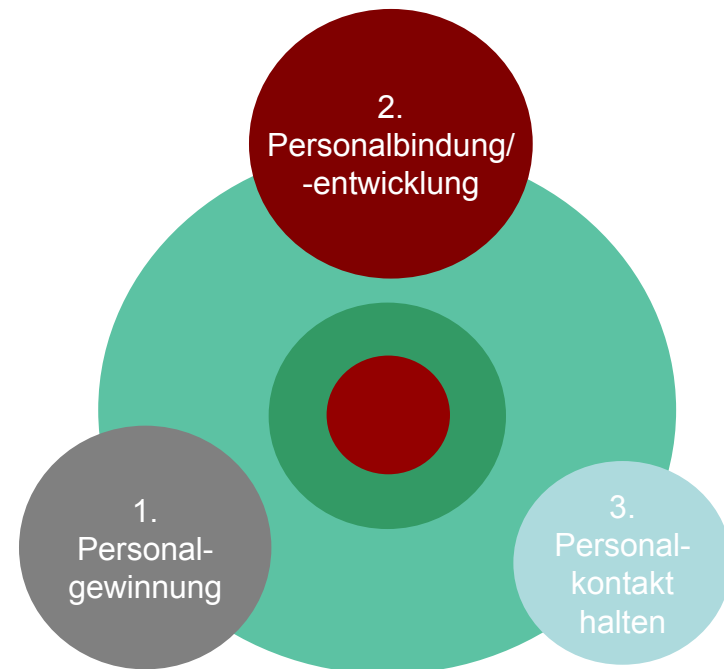
Inhalt

Ausgangslage

Personalgewinnung

Personalbindung und -entwicklung

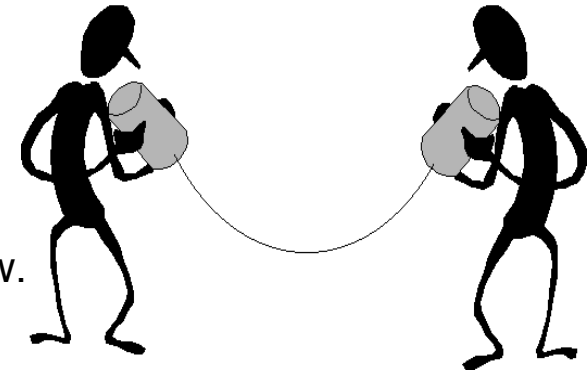
Personalkontakt halten



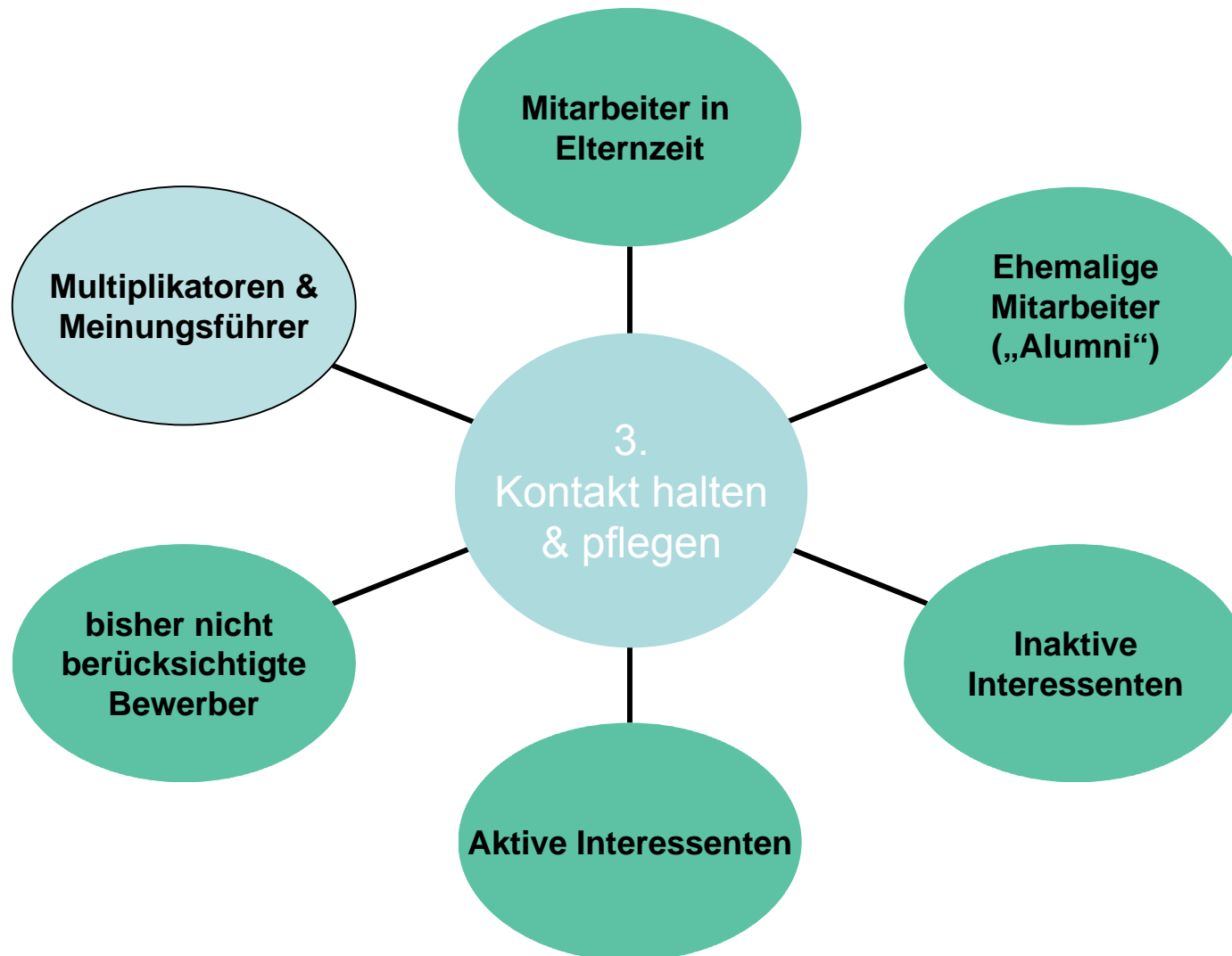
Kontakt halten und pflegen

- **Akzentuierung der Arbeitgeberattraktivität gegenüber**
 - ehemaligen und potenziellen Mitarbeitern bzw.
 - Multiplikatoren und Meinungsführern.

- **Ziel ist die Erleichterung der Personalgewinnung**
 - ➔ Reputation/Arbeitgebermarkenbildung
 - ➔ Erhöhung der Anzahl von Initiativbewerbungen



Definition und Priorisierung der Zielgruppen



Vernetzende Aktivitäten

- Planung und Durchführung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen
 - **Befragungen**
 - **Einladung zu MediClin-Veranstaltungen**
 - **Regelmäßige Information**
 - **„Netzwerken“**
 - **attraktive Unternehmensdarstellung**
 - *Internet!*
 - **Lehr-/Referententätigkeit**
 - **Anreize (Incentives)**



Unsere Mitarbeiter

Wir wollen unseren Mitarbeitern ein attraktiver Arbeitgeber sein, ihre Kompetenz und ihre Motivation fördern und weiterentwickeln.

Unseren Mitarbeitern begegnen wir mit Wertschätzung und Respekt. Motivation und Kompetenz wollen wir durch innovative Personalentwicklung und klare Kommunikation stärken. Ein fairer und kollegialer Umgang miteinander, sichere und familiengerechte Arbeitsbedingungen sowie ein wirkungsvoller Arbeitsschutz sind für uns zentrale Bausteine für ein positives Arbeitsklima und damit für die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Jochen Hahn

MediClin GmbH & Co. KG
Personalentwicklung/MediClin Akademie
77652 Offenburg

jochen.hahn@mediclin.de