



Foto: Ursula Dahmen/Lukaskrankenhaus Neuss

Gewinner des Change Award 2017 (von li.): Lea Schumacher (Kordinatorin), Loran Noteboom (Berater Fa. van der Meulen), Sebastian Ebertz (PDL), Andrea Albrecht (Pflegedirektorin).

- Urlaube in den Ferienzeiten
- Dienstbeginn und Dienstende angepasst an persönliche Belange (Z.B. Öffnungszeiten der KITA)
- Hoher Wert von Freizeit gegenüber Entlohnung

An Attraktivität haben dahingegen verloren:

- Einsatz in einem stetig unveränderten Arbeitsumfeld
- Lebenslange Bindung an Arbeitgeber
- Arbeiten des Geldes wegen, auch zum Nachteil der Freizeit

Die Bewerber um eine Anstellung kommen mit ganz konkreten Vorstellungen in ein Unternehmen: Dazu zählt der Wunsch nach persönlicher Gestaltung der Arbeit ebenso wie die fachliche Ausrichtung der Tätigkeit (incl. möglicher Qualifizierungsmaßnahmen). Diese verändert formulierten und konkretisierten Anforderungen haben Auswirkungen auf das gesamte Personalmanagement und führen zu veränderten Handlungen bis hin zu einer möglichen Neuausrichtung des Trägers, einer veränderten Führungskultur und einer veränderten Betrachtung von Arbeitszeit und Einsatz der Mitarbeiter im Pflegedienst.

Pflegende organisieren ihre Arbeitszeit

Flexibel (fast) ohne Ende

In Zeiten von Fachkräftemangel müssen die Kliniken sich etwas einfallen lassen. Das Lukaskrankenhaus Neuss lockt **mit maximaler Flexibilität der Arbeitszeit**. Dafür müssen die Pflegenden variabel einsetzbar sein.

Der Fachkräftemangel in der Krankenpflege ist evident. Die Gründe dafür sind unterschiedlich und liegen unter anderem in der Bezahlung, der Attraktivität des Berufes, der Menge der Schulabgänger etc. Andererseits sind durch den Fachkräftemangel Bewerber und Angestellte in der guten Position, den für sich besten Arbeitsplatz zu wählen.

Im Werben um Fachkräfte

Seit einigen Jahren sehen sich die Arbeitgeber in der Rolle, um den sich auf dem Arbeitsmarkt befindlichen Teil der Pflegekräfte, unabhängig der Branche, aktiv zu werben. Die Bindung und Anwerbung qua-

lifizierter Pflegekräfte wächst an Bedeutung. Dies geschieht mit durchaus unterschiedlicher Intensität, und ist unmittelbar abhängig von der Werthaltung der Führungskräfte.

Durch die Zunahme der Teilzeitarbeitsverträge und der Steigerung des Lebensalters steigt die Nachfrage nach Gesundheits- und Krankenpflegekräften sowie anderen qualifizierten Mitarbeitern. Die veränderte Lebensbalance, der veränderte Anspruch an die berufliche Arbeit und die Anforderungen an Familienorganisation beziehen sich auf die Verteilung der Arbeit:

- Selbstbestimmte Dienstzeiten und Verteilung der Dienste

Mobile Lösung von Arbeitszeit

In den Niederlanden sind seit etwa 10 Jahren Systeme implementiert, die sich vom hiesigen Personalmanagement im Gesundheitswesen deutlich unterscheiden. Neben einer flexibleren Gestaltung der Arbeitsverträge und dem Bestand von Polikliniken ist der eigentlich elementare Unterschied die Beteiligung des Mitarbeiters an allen Prozessen die ihn betreffen bis hin zur Selbstbestimmung des Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit. Die Dienstplangestaltung wird durch den Mitarbeiter eigenständig im Team gestaltet, der Einsatz seiner Arbeitszeit variiert und mobile Lösungen erwirken ein sehr schnelles Handeln. Daraus resultieren:

- hohe Mitarbeitermotivation durch Eigengestaltung und Integration ins Unternehmen
- keine Stellenvakanzen in den Kliniken
- flexibilisierte Arbeitszeiten und Arbeitsverträge
- die Stationen sind vom Ausfallmanagement befreit
- ein hoher Grad der fachlichen Professionalisierung
- die verlässliche Planung von Freizeit und Arbeit nach Kriterien des Mitarbeiters
- schnelle, digitalisierte Instrumente zur Kommunikation mit den Mitarbeitern und dem Arbeitsmarkt

Insbesondere die Flexpools in den niederländischen Kliniken, bestehend aus 80 bis zu mehreren hundert Mitarbeitern, sind ein Erfolgskonzept.

Flexpools für Mitarbeiter

Im Frühjahr 2016 wurde mit der Pflegedirektion und der Geschäftsführung der Entschluss gefasst, ein umfassendes System zu schaffen, um das Ausfallmanagement besser zu gestalten und den Einsatz von Leasingkräften zu reduzieren. Gleichzeitig wollten wir das Angebot im Sinne von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten ausweiten. Folgende Meilensteine wurden beschlossen:

1. Durchführung einer Kapazitätsplanung, um den Pflegebedarf und Unter- und Überbesetzung sichtbar zu machen.
2. Errichtung eines Flexpools (Mitarbeiter, die nicht in den Stationen integriert sind, sondern eine eigene Kostenstelle bilden), bestehend aus 40 Mitarbeitern, die extern angeworben werden.
3. Deutliche Entlastung der Teams durch ein verbessertes Ausfallmanagement.
4. Verbesserter Personaleinsatz durch Verschiebung der Überkapazitäten zu Gunsten des Flexpools und deutliche Reduktion der eingesetzten Leasingkräfte.

5. Stabile Dienstplangestaltung
6. Beteiligung der Mitarbeiter aller Hierarchiestufen an dem Projekt.

Der Flexpool wurde im Mai 2017 implementiert und erste Mitarbeiter angestellt. Um die Disposition und Weiterentwicklung eng zu begleiten, wurde eine Mitarbeiterin als Koordinatorin benannt, die für folgende Aufgaben zuständig ist:

- Arbeitsmarktkommunikation und Verbreitung der Idee „Flexibilisierung“
- Mitarbeiter- und Einstellungsgespräche, Integration der „Flexer“ und Erstellung von Einarbeitungskonzepten
- Disposition und Auswertung der Arbeitsstunden

Flexibel und schnell sein

Durch diese nächsten Schritte fiel deutlich auf, dass die Arbeitsmarktkommunikation moderner und direkter erfolgen muss. Bisher haben wir im klassischen Stil annonciert: „Wir haben...“, „Wir erwarten von Ihnen...“. Eine direkte, manchmal zeitverzögerte Bewerbung mit dem Interessenten fand erst viel später statt. Es wurde zu unserem Ziel, die Begeisterung des Bewerbers sofort aufzugreifen und passgenau ein Angebot an ihn zu formulieren. Dies geschieht mittlerweile sehr häufig unter Nutzung der sozialen Medien.

Mittlerweile sind 21 Mitarbeiter in unserem Flexpool angestellt. Die Stationen melden sich nach einem festgelegten Schema bei der Koordinatorin, die die Schnittstelle zu den Mitarbeitern im Flexpool ist, und diese auf den Stationen „verteilt“. Die Kapazitätsberechnungen und deren Ergebnisse, bezogen auf die Stellenpläne, Dienstzeiten und den Qualifikationsmix, wurden auf den ersten Stationen umgesetzt. Ziel ist nun die Reduktion der Besetzung um den Ausfallfaktor von 10 Prozent und eine langfristige

Dienstplanung und die Übertragung auf alle Stationen im nächsten Jahr.

Modernisierung des Arbeitsmarkts

Mittlerweile ist ein weiteres Projekt entstanden: Die Modernisierung der Arbeitsmarktkommunikation. Dazu zählen das gesamte Bewerbermanagement und die individuelle Begleitung der Mitarbeiter. Um Lösungen und Zufriedenheit zu schaffen, braucht dieser Schritt im Personalmanagement besondere Zuwendung. Heute, nach 16 Monaten, sind folgende Ergebnisse auf den Modellstationen zu verzeichnen:

- Verlässliche Dienstplangestaltung
- Berücksichtigung der persönlichen Interessen bei der Verteilung der Dienste
- Kein „Einspringen“ mehr
- Umsetzung von Lebensphasenorientierten Arbeitszeiten
- Zunehmende Fachkräftegewinnung
- Verbesserte Arbeitsmarktkommunikation
- Deutlicher Anstieg der Motivation bei „alten“ und „neuen“ Mitarbeitern

Fazit

Das größte Ergebnis ist der Wandel in der Haltung der Mitarbeiter. Selbst Teil der Lösung zu sein, sich zu beteiligen und gemeinsam Ziele zu erreichen, ist für uns die Formel für nachhaltige Veränderung und Lösung von Problemen, und kommt einem Kulturwandel nahe. Für diesen Wandel wurde uns der erste Change Award 2017 verliehen, gefördert durch das BQS in Hamburg.

Die langfristigen Ziele wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalgewinnung und Fachkraftquote werden jährlich ausgewertet werden. Wir sind sicher, ein wertvolles Instrument zur nachhaltigen Personalgewinnung, Personalbindung und Mitarbeiterzufriedenheit gefunden zu haben.

Andrea Albrecht