

Wege aus dem Ärztemangel

Das Personalmanagement entwickelt sich zur zentralen Managementtherausforderung der Zukunft. Um als Unternehmen in der Augenheilkunde zukunftsfähig im Personalmanagement aufgestellt zu sein, gewinnen Handlungsfelder wie beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder längere Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer an Bedeutung. Dr. Thomas Haupt¹ (Bonn-Bad Godesberg) erörtert die Gestaltungsmöglichkeiten in den genannten Bereichen und zeigt Wege zur Bewältigung des Ärztemangels in der Augenheilkunde auf.

¹Kaufmännischer Leiter der Augenklinik Dardenne, Bonn-Bad Godesberg

Die Entscheider in der Augenheilkunde müssen sich darauf einstellen, dass Personalmanagement zur zentralen Managementtherausforderung der Zukunft wird. Die Frage ist, was ein Managementthema zur zentralen Managementtherausforderung macht (Abb. 1): Wird zum Beispiel ein neuer Standort an einen Verbund angeschlossen, sind im Rahmen der Integration zahlreiche Maßnahmen umzusetzen. Nach einer solchen Übernahme kann der Fokus jedoch wieder auf andere Bereiche gelegt werden. Oder nach Inkrafttreten des Antikorruptiongesetzes waren in zahlreichen Unternehmen in der Augenheilkunde Anpassungen nötig; dieser Prozess dürfte jedoch inzwischen abgeschlossen sein. Personalmanagement ist jedoch ein Handlungsfeld, mit dem sich Entscheider bereits jetzt schwerpunktmäßig auseinandersetzen müssen. Und die Bedeutung dieses Handlungsfelds wird wachsen: Die Arbeitsmarktprognose des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geht bis 2030 von einer Fachkräftelücke von 180.000 Beschäftigten im Gesundheitswesen aus. Alleine für den Bereich der Kassenärztlichen Vereinigung Nordrhein werden in 2030 für die ambulante ärztliche Versorgung 184 unbesetzte Augenarztstellen prognostiziert. Angesichts dieser Zahlen verlieren andere

Themen an Bedeutung beziehungsweise werden zu schnell lösbaren Einzelfragen. Um als Unternehmen in der Augenheilkunde zukunftsfähig im Personalmanagement aufgestellt zu sein, wird eine Konzentration auf die im Folgenden beschriebenen sechs Handlungsfelder (Abb. 2) empfohlen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In einer Umfrage der Universität Trier im Auftrag der Kassenärztlichen Bundesvereinigung aus April und Mai 2014 wurden Medizinstudenten zu ihren Erwartungen an den Arztberuf befragt. An dieser Studie beteiligten sich 13,5 Prozent aller Medizinstudenten in Deutschland. Die meist genannten Erwartungen an das spätere berufliche Umfeld waren (www.lass-dich-nieder.de): Vereinbarkeit von Beruf und Familie (94,7 Prozent), geregelte Arbeitszeiten (84 Prozent), flexible Arbeitszeiten (Prozent) und Kinderbetreuung während der Weiterbildung (80,9 Prozent).

Die Akteure in der Augenheilkunde müssen die Erwartungen ihrer zukünftigen Arbeitnehmer kennen und sich darauf einstellen. Dies ist zum Beispiel mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur mög-



Abb. 1: Personalmanagement als zentrale Managementtherausforderung der Zukunft. (© Haupt)

lich. Die konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann zum Beispiel in Form eines Betriebskindergartens oder durch die Nutzung steuerlicher Vorteile (wie Kindergartenzuschüsse) erfolgen (Haupt 2015). Hier ist Kreativität gefragt. Und eine kreative Maßnahme kann für eine angehende Ärztin zum ausschlaggebenden Kriterium für den Beginn eines Arbeitsverhältnisses werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sind derzeit gefragt wie nie: Das Portal Tandemploy (www.tandemploy.com) bietet eine Plattform für das Suchen und Finden von Jobsharing-Positionen und wurde bereits mehrfach ausgezeichnet.

Längere Erwerbsbeteiligung

Angesichts der demografischen Entwicklung in Deutschland, der sich daraus ergebenden längeren Lebenserwartung und des eingangs genannten Fachkräftemangels wird eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer unumgänglich. Hierbei bietet es sich an, mit den älteren Ärzten frühzeitig ins Gespräch zu kommen und die Wünsche bezüglich der Arbeitszeitmodelle „im Alter“ abzufragen. Auch an dieser Stelle ist Kreativität gefragt. Denkbar ist zum Beispiel, dass zwei Augenärzte vor dem Ruhestand ihre Arbeitszeit jeweils um 50 Prozent reduzieren und sich eine Stelle teilen. In einer Studie konnte gezeigt werden, dass auch Augenärzte in einem Lebensalter von über 70 Jahren noch mit Spaß bei der Arbeit dabei sind. Dabei konnte herausgearbeitet werden, dass es den älteren Medizinerinnen besonders wichtig ist, sich auf Medizin konzentrieren zu können und von administrativen Tätigkeiten weitestgehend befreit zu sein (Haupt 2017). In einem rein ökonomischen Sinne ist es als Verschwendung zu bezeichnen, den hohen Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer nicht weiter zu nutzen.

Zuwanderung

Um in Zeiten des Fachkräftemangels den Bedarf decken zu können, bietet es sich an, auf ausländische Bewerber zu setzen. Teilweise bringen Flucht-Bewegungen qualifizierte Bewerber automatisch mit. Gerade bei der Integration von Bewerbern aus dem Nicht-EU-Ausland ergeben sich jedoch Hürden, die gemeistert werden müssen. Nach Klärung des Aufenthaltsstatus kann vor allem die Anerkennung der bisherigen Qualifikationen dazu führen, dass mehrere Jahre vergehen, bevor ein Arzt aus dem Nicht-EU-Ausland als vollwertiger Facharzt einsetzbar ist. Hier ist also eine sehr langfristige Denkweise nötig. Diese lange Sicht ermöglicht es aber, in der Zwischenzeit das Sprachproblem zu lösen und den Kandidaten zu integrieren. Bei Bewerbern aus dem EU-Ausland sind die Schritte bis zur vollständigen Einsetzbarkeit eines Kandidaten weniger kompliziert. Es kann daher bei den Akteuren in der Augenheilkunde in Erwägung gezogen werden, aktiv im EU-Ausland nach qualifizierten Fachkräften zu suchen.



Abb. 2: Mit professioneller Personalarbeit dem Ärztemangel begegnen. (© Haupt)

Neue Versorgungsformen

In einer Situation des Fachkräftemangels sind die Akteure in der Augenheilkunde letztlich auch gezwungen, über neue Versorgungsformen nachzudenken. Insbesondere ländliche und strukturschwache Regionen sind hier besonders betroffen. In Schleswig-Holstein wurden zwei innovative Projekte gestartet: Zum einen soll mittels eines Doc-Mobils die Versorgung auf dem Land sichergestellt werden. Und in einem zweiten Projekt wurde das erste Ärztezentrum in Deutschland in kommunaler Trägerschaft in Büsum gegründet. Darüber hinaus sollten sich die Augenärzte in Deutschland über die Verbände dafür einsetzen, dass sie sich auf ihre medizinische Tätigkeit konzentrieren können und von weniger anspruchsvollen Arbeiten befreit werden. Hierzu gehört auch die Delegation, das heißt Ausbildung und Zulassung von Physician Assistants, Refraktivmanagern etc., die ärztliche Aufgaben unter Aufsicht selbständig durchführen können. In Dänemark werden sogar intravitreale Medikamenteneingaben (IVOM) durch operationstechnisch speziell geschultes nicht-ärztliches Personal durchgeführt. Darüber hinaus muss der technische Fortschritt genutzt werden, um Ansätze zu forcieren, mit Hilfe derer es gelingt, Arzt-Patienten-Kontakte auf das notwendige Maß zu reduzieren. Zum Beispiel genügt es, wenn ein Augenarzt im Rahmen von IVOM-Kontrollen ausschließlich die Befunde (dabei vor allem OCT-Bilder) der Patienten analysiert, um über die weitere Behandlung zu entscheiden.

Innerbetrieblich ist anzustreben, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Ärzte als angenehm und motivierend empfinden. Hierzu zählt vor allem der Aufbau von Abläufen, der es Ärzten erlaubt, sich auf Medizin zu konzentrieren. Die Entlastung der Ärzte von bürokratischen Arbeiten ist hierbei ein wesentlicher Punkt. Hilfspersonal kann womöglich zu Entlastungen führen. Anders ausgedrückt sollte beim Einsatz von Ärzten das ökonomische Prinzip Anwendung finden. Das ökonomische Prinzip sagt nichts anderes aus, als dass knappe Ressourcen effizient einzusetzen sind.

War for Talents

Aus dem dargestellten Fachkräftemangel resultiert, dass sich die Unternehmen in der Augenheilkunde in einem Wettbewerb um Fachkräfte befinden, der in Zukunft intensiver wird. Die Empfehlung lautet daher, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um sich im Wettbewerb um Fachkräfte abzuheben. Zur Arbeitgeberattraktivität existieren inzwischen zahlreiche systematische und ganzheitliche Ansätze, die Unternehmen dabei unterstützen, Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität umzusetzen und zu messen. Teilweise werden auch Auszeichnungen vergeben, wie von Great Place to Work, Deutschlands Top 100 Arbeitgeber, BestPersAward etc.

Daneben existieren Programme, die sich aus der Arbeitgeberattraktivität auf bestimmte Teilbereiche konzentrieren. Hierzu gehört als Beispiel das BMFSFJ-Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“, das vor allem auf eine familienfreundliche Personalpolitik abstellt. Die genannten Maßnahmen stellen aber nur Orientierungsinstrumente dar. Um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, muss sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber darstellen. Das fängt mit der Positionierung des Unternehmens im Markt an und mit der Definition der Unternehmenswerte. Bereits hier können Bewerber eine gute Orientierung dafür finden, für was das Unternehmen steht und was das Arbeiten in diesem Unternehmen ausmacht. Und letztlich müssen Personalstrategie, -politik und -maßnahmen darauf ausgerichtet sein, in einem intensiver werdenden Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. Das Werben um Nachwuchs sollte daneben von der gesamten Branche betrieben werden. So kann zum Beispiel mittels spezieller Programme damit begonnen werden, Medizinstudenten gezielt für das Fach Augenheilkunde zu gewinnen. Einige Kassenärztliche Vereinigungen sind inzwischen dazu übergegangen, die ambulante Weiterbildung zu fördern, indem die Personalkosten von Weiterbildungsassistenten vergütet werden. Hier wurde bereits ein guter Anreiz geschaffen, um Weiterbildung zu fördern und somit dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Employer Branding

Im Wettbewerb um Fachkräfte dürfen die vorhandenen Mitarbeiter nicht vergessen werden. Das Employer Branding kann dazu bei-

tragen, einen unverwechselbaren Teamgeist zu schaffen. So können die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und damit das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt werden. Die preisgekrönte Employer-Branding-Kampagne der Frankfurter Rotkreuz-Kliniken ist ein sehr gutes Beispiel hierfür. Unter www.teamgeist-erleben.de werden Teamgeist und Unternehmenskultur mit folgenden Aussagen verdeutlicht: „Qualifizierte Kollegen muss ich hier nicht suchen. Sie sind da“, „Für meinen Einsatz erwarte ich keine Anerkennung. Ich bekomme sie“, „Meine Kollegen muss ich nicht jeden Tag sehen. Ich will es.“ Begeisterte Mitarbeiter werden gleichzeitig zu Markenbotschaftern nach außen und können durch persönliche Gespräche und Empfehlungen bei der Mitarbeitergewinnung unterstützen. Einige Unternehmen (zum Beispiel Google in großem Stil) nutzen diesen Kanal sogar und loben Einstellungs- und Empfehlungsprämien aus. Wenn ein Mitarbeiter einen neuen Mitarbeiter akquiriert, erhält er eine Empfehlungsprämie. Unter den zahlreichen Möglichkeiten, das eigene Unternehmen mit den Mitarbeitern in Form des Employer Branding nach außen darzustellen, soll hier noch das recht neue Portal www.whatchado.com erwähnt werden. Menschen im Beruf werden hier immer dieselben acht Fragen gestellt (darunter: „Was ist das Coolste an Deinem Job?“ oder „Welche Einschränkungen bringt der Job mit sich?“). Unternehmen haben auf diesem Portal die Möglichkeit, authentisch die Unternehmenskultur darzustellen. Die Präsentation erfolgt im Videoformat, womit ein zeitgemäßes Medium genutzt wird.

Fazit

Aufgrund des Fachkräftemangels wird sich Personalmanagement zur zentralen Managementherausforderung der Zukunft entwickeln. Um im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können, sollten die Akteure in der Augenheilkunde auf flexible Arbeitszeitmodelle setzen, um sowohl Vereinbarkeit von Beruf und Familie als auch eine längere Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer zu fördern. Personal kann gegebenenfalls auch durch Zuwanderung oder aus dem Ausland gewonnen werden. Außerdem sollten die Akteure in der Augenheilkunde innovative Versorgungsformen forcieren, damit ein möglichst effizienter Einsatz der ärztlichen Ressourcen möglich ist. Und letztlich muss sich ein zukunftsfähiger Arbeitgeber als modern und attraktiv präsentieren und dabei die vorhandenen Mitarbeiter nicht aus den Augen verlieren und zugleich als Markenbotschafter im Rahmen des Employer Branding einsetzen. Alle diese Themen werden die Branche in den nächsten Jahren und Jahrzehnten intensiv beschäftigen und immer wieder herausfordern.

Literatur auf Anfrage in der Redaktion.

Dr. Thomas Haupt

Kaufmännischer Leiter Augenklinik Dardenne SE,
Bonn-Bad Godesberg
E-Mail: haupt@dardenne.de