

Personalmanagement: Herausforderung der Zukunft

Wege aus dem **Ärztmangel** – Sechs Handlungsfelder

BONN-BAD GODESBERG Die Entscheider in der Augenheilkunde müssen sich darauf einstellen, dass Personalmanagement zur zentralen Managementherausforderung der Zukunft wird. Die Arbeitsmarktprognose 2030 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geht bis 2030 von einer Fachkräftelücke von 180.000 Beschäftigten im Gesundheitswesen aus.¹ Alleine für den Bereich der Kassenärztlichen Vereinigung Nordrhein werden in 2030 für die ambulante ärztliche Versorgung 184 unbesetzte Augenarztstellen prognostiziert.²

Angesichts dieser Zahlen verlieren andere Themen (vgl. Abb. 1) an Bedeutung beziehungsweise werden zu schnell lösba- ren Einzelfragen.

Um als Unternehmen in der Augenheilkunde zukunftsfähig im Personalmanagement aufgestellt zu sein, wird eine Konzentration auf die folgenden sechs Handlungsfelder (Abb. 2) empfohlen, auf die nachstehend jeweils kurz eingegangen wird.

1. Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Aus einer Umfrage der Universität Trier im Auftrag der Kassenärztlichen Bundesvereinigung aus 2014 lassen sich die Erwartungen von Medizinstudenten an den Arztberuf ablesen. An dieser Studie beteiligten sich 13,5 Prozent aller Medizinstudenten in Deutschland. Die meist genannten Erwartungen an das spätere berufliche Umfeld waren:³

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie (94,7 %),
- geregelte Arbeitszeiten (84,0%),
- flexible Arbeitszeiten (83,6 %) und
- Kinderbetreuung während der Weiterbildung (80,9%).

Die Akteure in der Augenheilkunde müssen die Erwartungen ihrer zukünftigen Arbeitnehmer kennen und sich darauf einstellen. Bei der Ausgestal-



Abb. 1: Personalmanagement als zentrale Managementherausforderung der Zukunft.

tung entsprechender Angebote ist Kreativität gefragt. Denn eine kreative Maßnahme kann für eine angehende Ärztin zum ausschlaggebenden

Kriterium für den Beginn eines Arbeitsverhältnisses werden (wenn z. B. ein Betriebskindergarten eingerichtet ist).



Abb. 2: Mit professioneller Personalarbeit dem Ärztemangel begegnen.

vollständigen Einsetzbarkeit eines Kandidaten weniger kompliziert.

4. 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. Das Doc-Mobil zur Sicherstellung der Versorgung auf



Thomas Haupt

dem Land und das erste Ärztezentrum Deutschlands in kommunaler Trägerschaft in Büsum (beides in Schleswig-Holstein) seien hier als bereits realisierte Beispiele genannt.

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 et cetera, die ärztliche Aufgaben unter Aufsicht selbstständig durchführen können.

5. War for Talents: Wer in Zeiten des Fachkräftemangels bestehen will, muss seine Organisation als attraktiven Arbeitgeber positionieren. Dabei kann man sich an Programmen wie

2. Längere Erwerbsbeteiligung: In einem rein ökonomischen Sinne ist es als Verschwendung zu bezeichnen, den hohen Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer nicht weiter zu nutzen. 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.⁴

3. 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. Bei Bewerbern aus dem EU-Ausland sind die Schritte bis zur

Fortsetzung siehe Seite 8 ►

► Fortsetzung von Seite 7

dem von „Great Place to Work“ orientieren.

Unabhängig davon beginnt Arbeitgeberattraktivität mit der Positionierung des Unternehmens im Markt an und mit der Definition der Unternehmenswerte. Bereits hier können Bewerber eine gute Orientierung dafür finden, wofür das Unternehmen steht und was das Arbeiten in diesem Unternehmen ausmacht. Und letztlich müssen Personalstrategie, -politik und -maßnahmen an den neuen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden.

6. Employer Branding: Im Wettbewerb um Fachkräfte dürfen die vorhandenen Mitarbeiter nicht vergessen werden. Das Employer Branding kann dazu beitragen, einen unverwechselbaren Teamgeist zu schaffen. So können die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und damit das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt werden. Ein sehr gutes Beispiel dazu findet sich bei der Employer-Branding-Kampagne der Frankfurter Rotkreuz Kliniken, die mehrfach preisgekrönt ist und online zu finden ist unter: <http://www.teamgeist-erleben.de>.

Begeisterte Mitarbeiter werden gleichzeitig zu Markenbotschaftern

nach außen und können durch persönliche Gespräche und Empfehlungen bei der Mitarbeitergewinnung unterstützen.

Fazit und Zusammenfassung

Aufgrund des Fachkräftemangels wird sich das Personalmanagement zur zentralen Management-Herausforderung 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. ■

M 11 **Saal Helsinki** **Sa., 13.05. 13.00–14.30 h**

► **Autor** Dr. Thomas Haupt
Kaufmännischer Leiter
Augenklinik Dardenne SE
Friedrich-Ebert-Str. 23–25
53177 Bonn-Bad Godesberg
Tel.: 0228-8303-115, Fax: 0228-8303-129
E-Mail: haupt@dardenne.de
www.dardenne.de

Referenzen:

1. Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitsmarktprognose 2030, unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?_blob=publicationFile
2. Vgl. Kassenärztliche Vereinigung Nordrhein: Versorgungsreport 2013, unter: <http://www.versorgungsreport-nordrhein.de/uverz/fileadmin/pdf/KV%20Nordrhein%20-%20Versorgungsreport%202013.pdf>
3. <http://www.lass-dich-nieder.de/antworten/befragung.html>
4. Vgl. Haupt T. Neue, flexible Arbeitszeitmodelle werden nötig sein. Analyse der Augenklinik Dardenne zur Ausgestaltung längerer Erwerbsbeteiligung älterer Augenärzte, in: Ophthalmologische Nachrichten, 01/2017, S. 20.



Employer Branding kann dazu beitragen, einen unverwechselbaren Teamgeist zu schaffen.