

# Personalentwicklung in Zeiten von Fachkräftemangel

Impulsvortrag Stinne Fronius | Jahrestagung der Aktion Psychisch Kranke | Berlin, 25./26.09.2023



# Agenda des heutigen Termins

---

- 1** Fachkräftemangel im Gesundheitswesen
- 2 Personalentwicklung im Kontext der PPP-RL
- 3 Erfahrungsbericht kbo-Isar-Amper-Klinikum und Ausblick

# Sechs makroökonomische Trends beeinflussen Krankenhaus- und Personalmanagement

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen

## Demographischer Wandel



- Gesellschaftliche Überalterung
- Bedürfnisse der jüngeren Generationen
- Fachkräftemangel im Gesundheitswesen

## Volatilität & Unvorhersehbarkeit



- Steigende Inflation belasten Kliniken
- Energiekrise und Krieg in Europa
- knappe Verfügbarkeit von Ressourcen (z.B. Bau, Dienstleistungen)

## Veränderte Werteorientierung



- Wohlbefinden, Sicherheit & Gesundheit (Post-Covid-19)
- Work-Life-Balance
- Gesellschaftliche Schere

## Nachhaltigkeit



- Fortschreitender Klimawandel und CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele
- Zunehmende Bedeutung von ESG aufgrund Regulatorik und Stakeholdern

## Digital & Cyber Security



- Allgegenwärtigkeit von IT und massive Zunahme der Daten
- Digitalisierung im Gesundheitswesen (E-Health)

## Nutzerzentrierung



- Qualitätsanspruch einer hohen Patientenorientierung
- Personalisierung u. Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen

## Unsicherheiten & Veränderungen im Gesundheitswesen

- **Finanzierung** des Gesundheitssystems steht vor massiven Herausforderungen
- **Defizite bei den Krankenkassen**
- Steigende Kosten wirken auf Kliniken, da **Preissteigerungen** nicht an Kunden weiter gegeben können
- Zunehmender **Fachkräftemangel**
- Ankündigung **umfassender Krankenhausreform** durch BMG
- Politischer Fokus: **Entökonomisierung**, Gesundheit als **Daseinsfürsorge**
- Steigender **Veränderungsdruck** auf Krankenhäuser

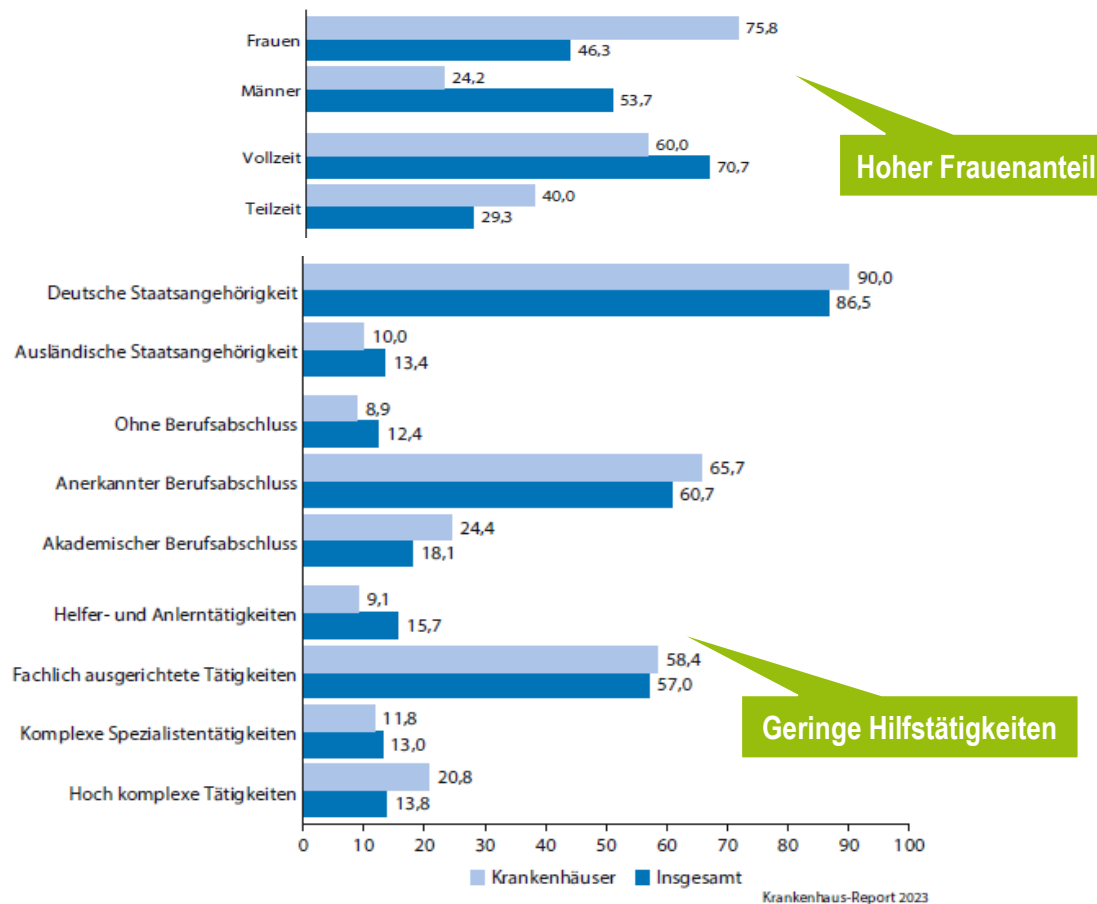
# Arbeitsmarktsituation und soziodemografische Merkmale: Hoher Frauenanteil und geringe Hilfstätigkeiten

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Ausgewählte Eckdaten



## Erläuterung

### Arbeitsmarktsituation

- Anzahl der Beschäftigten in der Krankenhausbranche kontinuierlich gestiegen
- 5,7 Mio. Beschäftigte im Gesundheitswesen
- Lohnwachstum über die letzten 10 Jahre teils überdurchschnittlich hoch

### Soziodemografische Merkmale

- Hoher Frauenanteil (bis zu  $\frac{3}{4}$  der Beschäftigten)
- Hoher Teilzeitquotient bei 40 % gegenüber Durchschnitt von ca. 30 %
- geringerer Anteil Beschäftigter mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit
- hoher Anteil mit akademischen Abschluss
- Vergleichsweise junges Durchschnittsalter

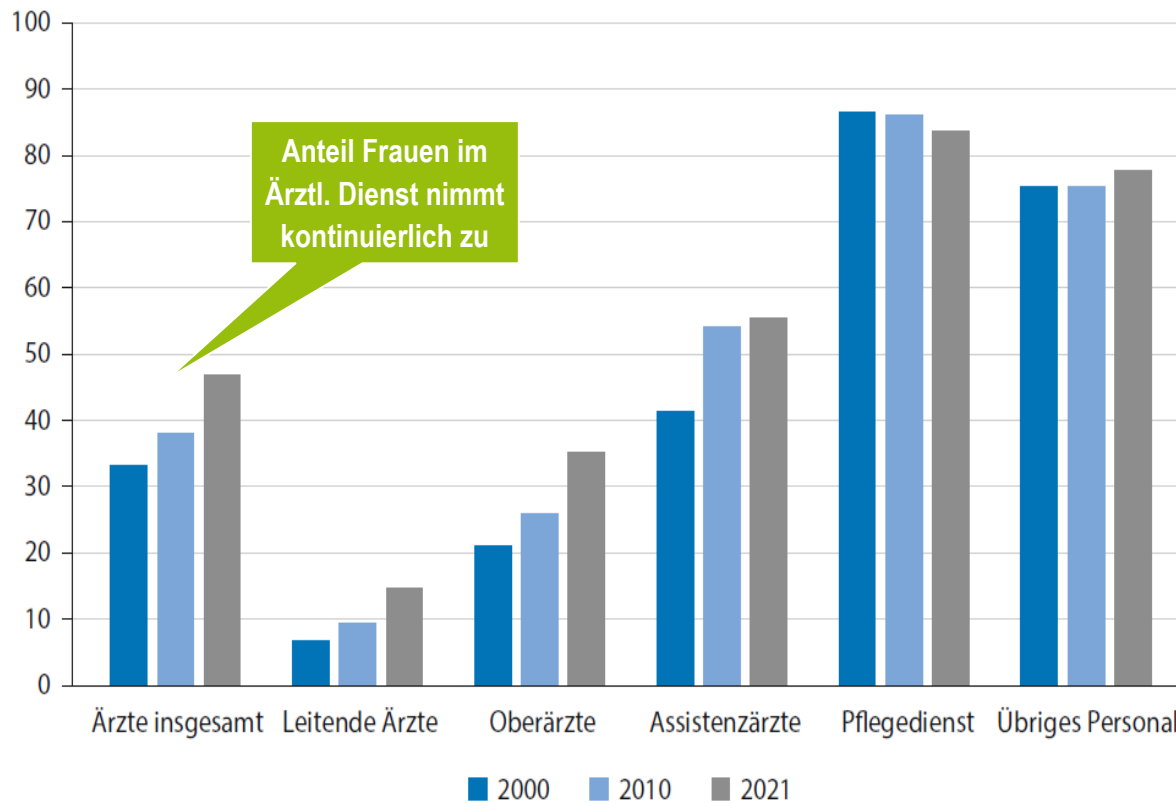
# Arbeitsmarktsituation und soziodemografische Merkmale: Hoher Frauenanteil und geringe Hilfstätigkeiten

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Ausgewählte Eckdaten



Anteil Frauen im  
Ärztl. Dienst nimmt  
kontinuierlich zu

Anteil weiblicher Beschäftigter je Berufsgruppe in Prozent

Krankenhaus-Report 2023



## Erläuterung

### Arbeitsmarktsituation

- Anzahl der Beschäftigten in der Krankenhausbranche kontinuierlich gestiegen
- 5,7 Mio. Beschäftigte im Gesundheitswesen
- Lohnwachstum über die letzten 10 Jahre teils überdurchschnittlich hoch

### Soziodemografische Merkmale

- Hoher Frauenanteil (bis zu  $\frac{3}{4}$  der Beschäftigten)
- Hoher Teilzeitquotient bei 40 % gegenüber Durchschnitt von ca. 30 %
- geringerer Anteil Beschäftigter mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit
- hoher Anteil mit akademischen Abschluss
- Vergleichsweise junges Durchschnittsalter

# Neben der wahrgenommenen Personalnot belegen zahlreiche Analysen den zunehmenden Fachkräftemangel

**Agendapunkt 1:**

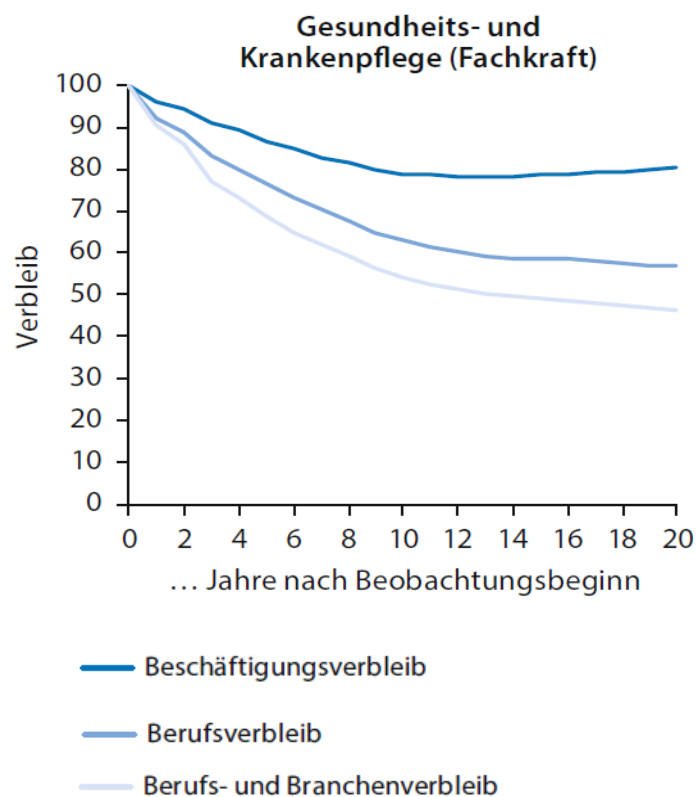
Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Beispiel Berufs- und Branchenverbleib in der Krankenpflege



## Erläuterung



Quelle: Krankenhausreport 2023

### Indikatoren zum Fachkräftebedarf am Beispiel der Fachkräfte für Gesundheits- und Krankenpflege

- Anzahl offener Stellen – Veränderung gegenüber 2013 um 70%
- Lange Vakanzzeiten von durchschnittlich 167 Tagen
- Potential durch als arbeitsuchend gemeldete Fachkräfte Faktor 0,3
- Anteil 60 Jahre und älter: 8,1 %
- Verbleibdauer im Beruf und Branche: nach 20 Jahren < 50 %
- Demografischer Wandel: es kommen weniger potentielle Mitarbeitende nach

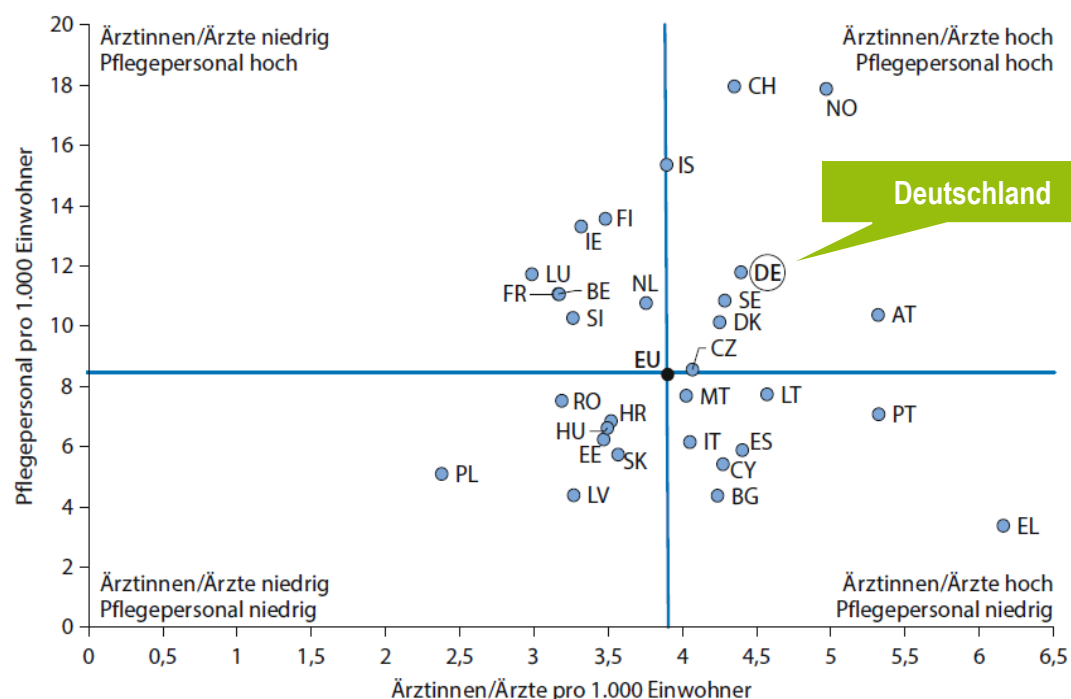
# Der Blick ins Ausland zeigt, dass die Belastung des Krankenhauspersonals in Deutschland hoch ist

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Vergleich mit europäischen Ländern



Krankenhaus-Report 2023



## Erläuterung

- Große Anzahl Fachkräfte pro Kopf Bevölkerung
- Unterdurchschnittliche Anzahl Krankenhauspersonal
- Auffällig geringer Personalschlüssel (Patienten/Arzt; Patienten/Pflegekraft)
- Korrelation zwischen Belastungs-wahrnehmung und Personalschlüssel\*
- Hohe Fallzahlen im Krankensektor

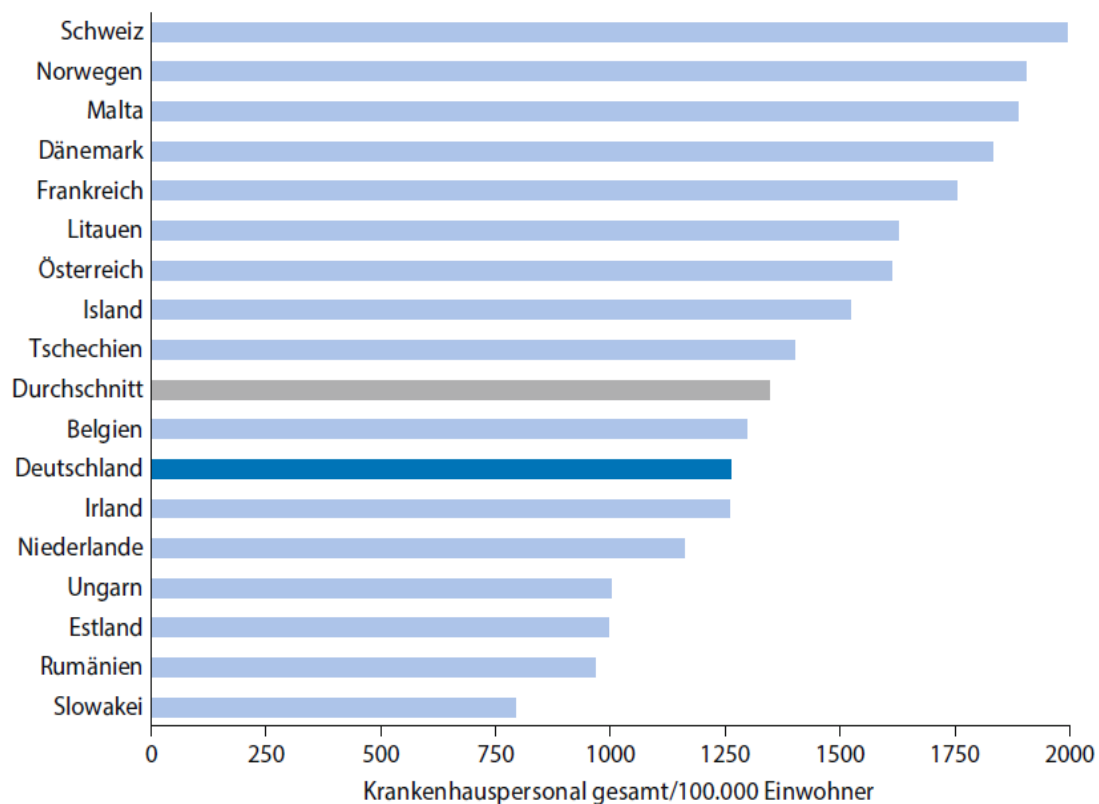
# Der Blick ins Ausland zeigt, dass die Belastung des Krankenhauspersonals in Deutschland hoch ist

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Vergleich mit europäischen Ländern



Krankenhaus-Report 2023



## Erläuterung

- Große Anzahl Fachkräfte pro Kopf Bevölkerung
- Unterdurchschnittliche Anzahl Krankenhauspersonal
- Auffällig geringer Personalschlüssel (Patienten/Arzt; Patienten/Pflegekraft)
- Korrelation zwischen Belastungs-wahrnehmung und Personalschlüssel\*
- Hohe Fallzahlen im Krankensektor



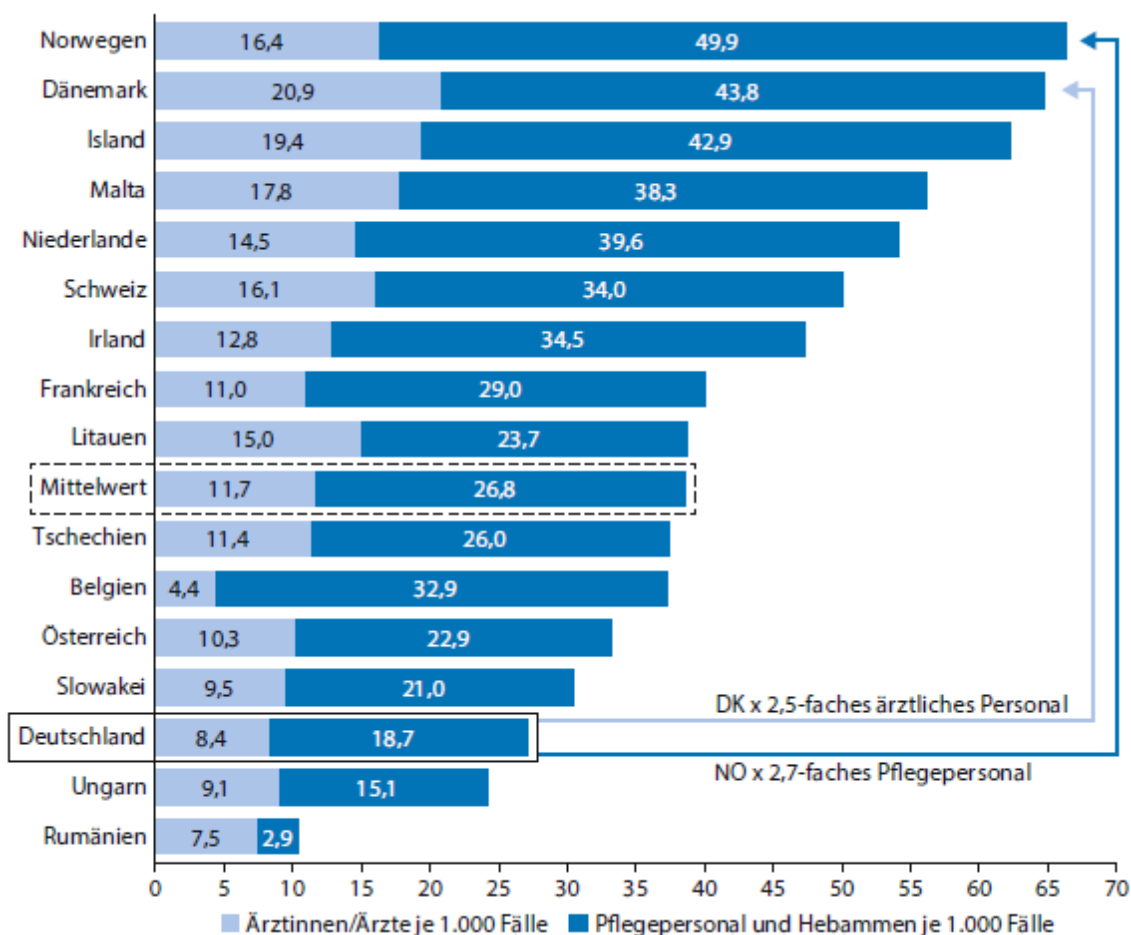
# Der Blick ins Ausland zeigt, dass die Belastung des Krankenhauspersonals in Deutschland hoch ist

**Agendapunkt 1:**

Fachkräftemangel im Gesundheitswesen



## Vergleich mit europäischen Ländern



Krankenhaus-Report 2023



## Erläuterung

- Große Anzahl Fachkräfte pro Kopf Bevölkerung
- Unterdurchschnittliche Anzahl Krankenhauspersonal
- Auffällig geringer Personalschlüssel (Patienten/Arzt; Patienten/Pflegekraft)
- Korrelation zwischen Belastungs-wahrnehmung und Personalschlüssel\*
- Hohe Fallzahlen im Krankensektor

Die Umsetzung der PPP-RL erfordert ein detailliertes Personalcontrolling

Aufwendige Patienten- und Personalsteuerung ist erforderlich

Verhandlung der Refinanzierung steigender Personalkosten über das Budget

Richtlinie verschärft Fachkräftemangel und führt u.U. zu unattraktiveren Arbeitsbedingungen

## Agendapunkt 2:

Personalentwicklung im Kontext der PPP-RL



### „Teufelskreis“ PPP-RL



Quelle: Positionspapier Plattform Entgelt, Juni 2023

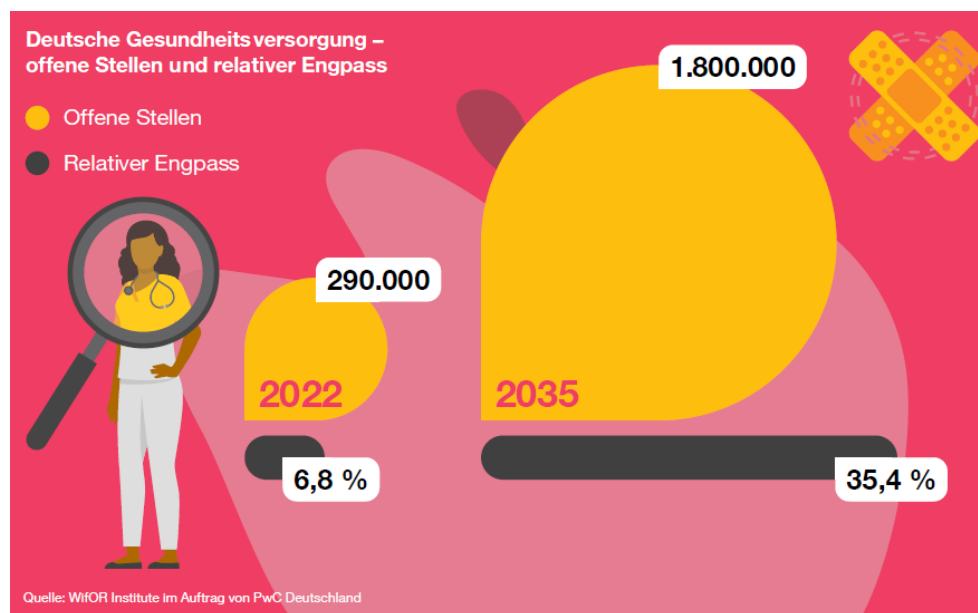


### Erläuterung

- Zunahme von seelischen Belastungen in der Bevölkerung bei gleichzeitigem Mangel an Versorgungsangeboten
- Stationäre Einrichtungen halten Versorgung aufrecht, insbesondere bei Notfall und Krisensituationen
- PPP-RL definiert Mindestvorgaben der Personalausstattung je Berufsgruppe. Abweichungen werden sanktioniert.
- PPP-RL zementiert tradierte Strukturen, verhindert Innovation und Flexibilisierung der Versorgungsstrukturen und reduziert Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit
- Folgen:
  - Verknappung der stationären Kapazitäten und Überlastung des ambulanten Sektors
  - Verhinderung notwendiger Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen

# Zwischenfazit: Der Fachkräftemangel ist kein fernes Zukunftsszenario, sondern Realität

## Szenario 2035



Quelle: PwC, Juni 2022

## Erläuterung und Zwischenfazit

- Große Anzahl Fachkräfte pro Kopf Bevölkerung
- Geringe Quote Branchen- und Berufsverbleib
- Geringer Personalschlüssel im internationalen Vergleich (Patienten/Arzt; Patienten/Pflegekraft)
- Korrelation zwischen Belastungswahrnehmung und Personalschlüssel\*
- Hohe Fallzahlen im Krankenhaussektor
- PPP-RL verschärft Fachkräftemangel

*Demografischer Wandel wirkt zweifach – Zunahme Nachfrage und Reduktion von Mitarbeitenden*

*Krankenhauspersonal zu knapp für hohe Anzahl stationärer Fälle*

*Weiterentwicklung der PPP-RL notwendig*

\* RN4CAST-Studie

# Zwischenfazit: Der Fachkräftemangel ist kein fernes Zukunftsszenario, sondern Realität

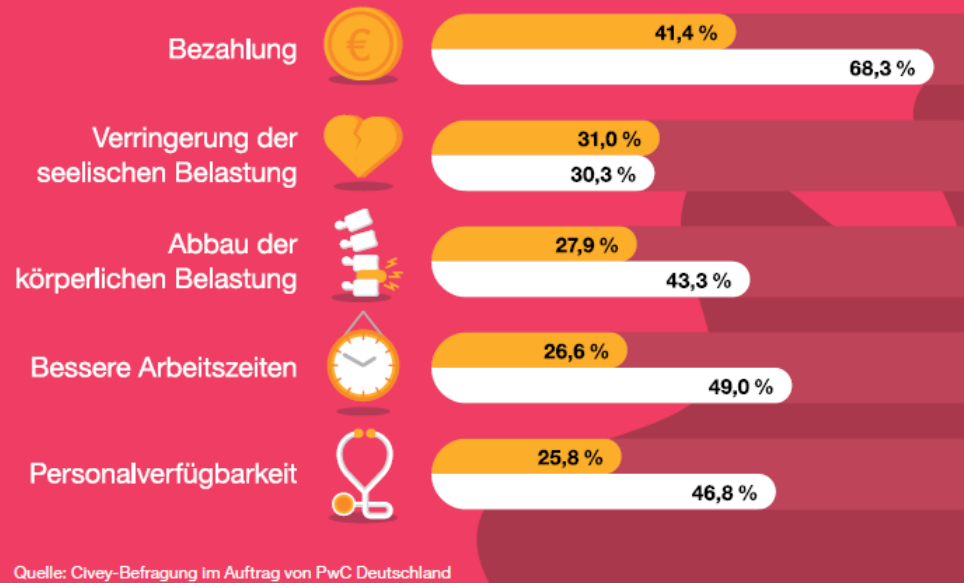
## Szenario 2035

Welche Arbeitsbedingungen müssten sich verbessern, damit (potenzielle) Pflegekräfte sich vorstellen können, ihren Beruf bis zur Rente auszuüben?

● Ärzt:innen und Pflegekräfte mit leitender Tätigkeit

● Potenzielle Pflegekräfte

18–29-Jährige mit Schulabschluss in den letzten drei Jahren, Arbeitslose und Wechselwillige mit Interesse an der Pflege



## Erläuterung und Zwischenfazit

- Große Anzahl Fachkräfte pro Kopf Bevölkerung
- Geringe Quote Branchen- und Berufsverbleib
- Geringer Personalschlüssel im internationalen Vergleich (Patienten/Arzt; Patienten/Pflegekraft)
- Korrelation zwischen Belastungswahrnehmung und Personalschlüssel\*
- Hohe Fallzahlen im Krankenhaussektor
- PPP-RL verschärft Fachkräftemangel

Demografischer Wandel wirkt zweifach – Zunahme Nachfrage und Reduktion von Mitarbeitenden

Krankenhauspersonal zu knapp für hohe Anzahl stationärer Fälle

Weiterentwicklung der PPP-RL notwendig






\* RN4CAST-Studie

# Basierend auf den Erfahrungen des IAK sind Maßnahmen entlang von drei Kategorien zu empfehlen



## Personalentwicklung und Verantwortlichkeiten



 Generell Standortbestimmung	 Aufgaben Vorstand / Klinikleitung	 Aufgaben Personal- / Organisationsentwicklung	 Aufgaben Führungskräfte	 Aufgaben Mitarbeitende
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziodemografie der eigenen Belegschaft</li> <li>▪ Kennzahlen Personalcontrolling</li> <li>▪ Regionale Besonderheiten</li> <li>▪ Mitarbeiterzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definition der Unternehmensstrategie</li> <li>▪ Prägen Kultur und Werte</li> <li>▪ Vorbild Führung und PE</li> <li>▪ Setzen Themenschwerpunkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwickelt gemäß strategischer Ausrichtung erforderliche PE-Maßnahmen</li> <li>▪ Unterstützt Führungskräfte</li> <li>▪ Managed PE-Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agieren als PE vor Ort</li> <li>▪ Haben hohen Anteil an operativer PE</li> <li>▪ Geben Input und Feedback an Klinikleitung und PE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortlich für eigene Kompetenzentwicklung und Lernprozess</li> <li>▪ Aktive Nutzung der Lernangebote</li> </ul>

### Beispiele Umsetzung am kbo-Isar-Amper-Klinikum

- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PE-Kennzahlen werden regelhaft erhoben und gemonitort</li> <li>▪ Personalcontrolling mittels BI-System</li> <li>▪ Beachtung der standortbedingten Besonderheiten</li> <li>▪ Ermittlung Mitarbeiterzufriedenheit mit GPTW</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategische Handlungsfelder bei kbo u.a. Mitarbeiterbindung und Gewinnung, Verantwortungsbewusste Unternehmensführung</li> <li>▪ Unternehmensziele, z.B. Arbeitgebermarke, Safewards</li> <li>▪ kbo weite Projekte, z.B. im Bereich Learning</li> <li>▪ Aufbau professionelles Recruiting</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitwirkung an HR-Projekten, z.B. „Verlässliches Frei“ für den Pflegedienst</li> <li>▪ Steuerung eines umfangreichen Fort- und Weiterbildungsangebots</li> <li>▪ Aufbau kbo-Akademie</li> <li>▪ Umsetzung E-Learning</li> <li>▪ Auswertung PE-Kennzahlen z.B. Mitarbeiterjahresgespräch</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördern eigener Mitarbeitenden</li> <li>▪ Ermitteln Bildungsbedarf im Team</li> <li>▪ Verantworten Teambuilding</li> <li>▪ Sichern Wissenstransfer im Team (z.B. im Kontext KHZG)</li> <li>▪ Stellen Nachbesetzung / Nachfolgeplanung sicher</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeitergespräche</li> <li>▪ Eingabe von Bildungsbedarfen</li> <li>▪ Feedback an Führungskräfte</li> <li>▪ Talentmanagement</li> </ul> |
|--|--|--|--|--|

# Personalentwicklung im engeren Sinn sollte Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung umfassen



	Maßnahmen	Beispiele kbo
<b>Bildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berufsausbildung</li> <li>▪ Weiterbildung</li> <li>▪ Führungskräfteausbildung</li> <li>▪ Umschulung</li> <li>▪ Training-on-the-job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Träger von Berufsfachschulen</li> <li>▪ Akademisches Lehrkrankenhaus</li> <li>▪ Institut für Psychotherapie</li> <li>▪ kbo Führungskräfte-Curriculum</li> <li>▪ KPH-Qualifizierung</li> <li>▪ Flächendeckende PPP-RL FoBi</li> </ul>
<b>Förderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karriereplanung</li> <li>▪ Nachwuchsförderung</li> <li>▪ Arbeitsplatzwechsel</li> <li>▪ Einarbeitung</li> <li>▪ Leistungsbeurteilung</li> <li>▪ Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturiertes Talent-Management</li> <li>▪ Qualifizierungsvereinbarungen</li> <li>▪ Mobilität (Bereichs- und Aufgabewechsel)</li> <li>▪ Mitarbeiterjahresgespräch</li> <li>▪ Bereichsbezogen: Coaching</li> </ul>
<b>Organisationsentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamentwicklung</li> <li>▪ Entwicklung von Kompetenzprofilen</li> <li>▪ Prozessoptimierung, z.B. Onboarding</li> <li>▪ Mitarbeiterbefragungen</li> <li>▪ Führungskonzepte</li> <li>▪ Arbeitsumgebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teamtage, Klausurtagung</li> <li>▪ Stellenprofile u.a. PPP-RL Berufsgruppen</li> <li>▪ Berufsgruppensprecher</li> <li>▪ Duale Führung</li> <li>▪ GPTW, Exit-Interviews</li> <li>▪ Projekt „Verlässliches Frei“</li> </ul>

## Fazit Personalentwicklung

- Unterstützung der Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens
- Förderung der längerfristige Bindung von Mitarbeitern, deren Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungspotenzial.
- Reduktion von Fluktuationskosten und Fehlzeiten, sie
- Erhalt und Erhöhung der Arbeitsproduktivität



**Personalentwicklung ist strategischer Erfolgsfaktor**





**Stinne Fronius**  
Kaufmännische Leitung  
kbo-Isar-Amper-Klinikum Region München  
Vockestraße 72  
85540 Haar  
E-Mail: [stinne.fronius@kbo.de](mailto:stinne.fronius@kbo.de)  
[kbo-Isar-Amper-Klinikum](https://www.kbo-Isar-Amper-Klinikum.de)