Brücken bauen in die Zukunft

UMDENKEN

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeit im Krankenhaus

münster & partner
Krankenhausberatung

„Unser Alter hält uns nicht
von grossen Taten ab,
nur unsere Einstellung ihm gegenüber.“

© Lisz Hirn (*1984, österreichische Philosophin und Künstlerin, www.liszhirn.at)

Der demografische Wandel – Fakten

Als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland ist auch die Gesundheitsbranche vom demographischen Wandel betroffen. Die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert. Beide Entwicklungen stellen die Arbeitgeber vor große Herausforderungen.

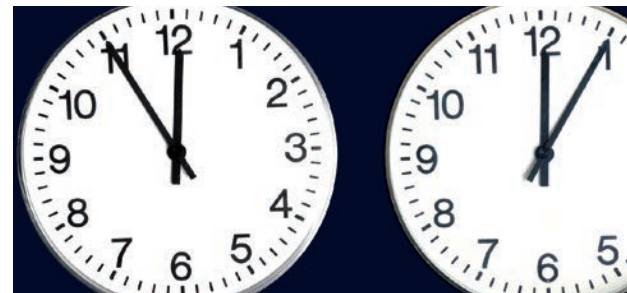
Bis 2030 kommt es zu einem Rückgang um 3,5 Millionen Personen, die einer Arbeit nachgehen können, so dass sich der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt spürbar verschärfen wird. Gleichzeitig steigt gesamtgesellschaftlich der Anteil der Erwerbspersonen mit 55+ von 14% im Jahr 2004 bis zum Jahr 2030 auf 23%. Darin spiegelt sich die Verschiebung der Altersstruktur der Mitarbeiter hin zu den älteren Altersgruppen. Das Angebot an Nachwuchskräften verringert sich und Krankenhäuser müssen ihre Leistungsfähigkeit mit älter werdenden Belegschaften sicher stellen.

Handlungsfelder

Wir unterstützen Sie dabei, Wege zu finden, mit diesen demographischen Herausforderungen umzugehen. In den Mittelpunkt rücken die Aufgaben,

- Motivation und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten,
- angesichts der nahenden Verrentung ganzer Alterskohorten den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern sicher zu stellen und
- sich mit einem modernen Personalmarketing im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu positionieren.

Erforderlich ist insgesamt nicht weniger als ein Paradigmenwechsel von einer Personalverwaltung hin zu einem aktiven Management der Ressourcen.



Auswirkungen auf das Krankenhaus

Der demografische Wandel fordert ...

- die volle Arbeitsfähigkeit bis zum Renteneintritt zu erhalten.
- Teams mit jüngeren und älteren Mitarbeitern zu durchmischen. Da der Anteil der weniger Leistungsfähigen potenziell zunimmt, muss viel stärker als bisher darauf geachtet werden, dass Teams ihre Arbeitsfähigkeit erhalten.
- einen „ehrlichen Umgang“ mit Leistungsminderung, Betroffene angemessen zu unterstützen bzw. Ausstiegsoptionen anzubieten.
- attraktive und familiengerechte Arbeitsmodelle zu schaffen. Es gilt ein Potenzial zu erschließen, das bisher nicht genutzt werden kann, weil z. B. Rahmenbedingungen für Familien mit Kindern eine Erwerbstätigkeit beider Eltern nicht zulassen.
- die Zusammenarbeit der Berufsgruppen und Klinikbereiche so zu organisieren, dass Synergien entstehen und die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden.
- eine Kultur des lebenslangen Lernens.

Diese Herausforderungen treffen im Krankenhaus auf ein schwieriges Feld:

- Im Krankenhaus gibt es immer weniger Arbeitsbereiche, in denen leistungsgeminderte Mitarbeiter eingesetzt werden können.
- Die Orientierung auf die eigene Berufsgruppe und Abteilung erschwert eine konsequente Ausrichtung an den Prozessen. Die „Meine Aufgaben/Deine Aufgaben-Debatte“ verhindert oft pragmatische Lösungen.
- Behandlungsteams werden älter. Krankheitsbedingte Ausfallzeiten nehmen zu. Diese Entwicklung trifft auf einen steigenden Anteil älterer und schwerer erkrankter Patienten.
- Die psychische und physische Belastung wächst, existenzielle Themen sind allgegenwärtig. Dennoch werden unterstützende Maßnahmen und Techniken wie z.B. Supervision oder Hebehilfen nur unzureichend genutzt. Eine Konsequenz daraus ist der häufige Wunsch, mit Ende 50, Anfang 60 aus dem Arbeitsleben auszuscheiden.
- Der zunehmende Anteil von Frauen in der Medizin, die wachsende Zahl von Teilzeitarbeitsverhältnissen und der steigende Anspruch auf gesicherte und planbare Freizeit machen es zunehmend schwieriger, den 24/7-Betrieb mit Spät- und Bereitschaftsdiensten zu organisieren.

Demografiecheck

Das Krankenhaus steht vor der Herausforderung, seine Handlungsfähigkeit unter den Bedingungen des demografischen Wandels auf allen Ebenen sicher zu stellen und weiter zu entwickeln. Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so lange wie möglich zu erhalten bzw. zu verbessern – unabhängig vom Alter.

Was leistet der Demografiecheck?

Mit dem Demografiecheck erhalten Sie darüber Auskunft, inwieweit Ihr Krankenhaus auf den demografischen Wandel vorbereitet ist. Das Ergebnis ist ein Gutachten, welches eine Ist-Analyse und entsprechende Handlungsempfehlungen enthält. Das ermöglicht es Ihnen, einen konkreten Arbeitsplan zu erstellen.

Methoden

- Analyse von Personalwirtschaftsdaten: Alter, Struktur, Ausfallquoten, Teilzeitquote, Befristung, Renteneintrittsquote, Fluktuation, Führungsquote ...
- Analyse der Personalakquisition und Personalbindung
- Analyse von Personalentwicklungsdaten
- Management-Audits: Analyse der bestehenden betrieblichen Aktivitäten in Bezug auf die Handlungsfelder
- Einzel- und Gruppeninterviews
- Auswertung von Dokumenten, Befragungen, Audits und Zertifizierungsprozessen
- Work Ability Index (WAI)

Analyse- und Handlungsfelder

Führung

Die wachsende Gruppe älterer Mitarbeiter wirkt sich auf die Dynamik von Teams und die Personaleinsatzplanung aus. Das stellt neue Anforderungen an ein personen- und situationsgerechtes Führungsverhalten. Der Fachkräftemangel verlangt von Führungskräften, Aufgaben neu zu ordnen, Arbeitsabläufe anzupassen, mehr Teilzeitarbeit zu ermöglichen und besser zu integrieren. Daneben spielen Potenzialförderung und Mitarbeitergewinnung und -bindung eine große Rolle. Weitere Herausforderungen sind die Spannungsfelder unterschiedlicher Interessenlagen: Zwischen jung und alt, Ärzten und Pflegenden, Vollzeit und Teilzeit usw.

Mit dem Demografiecheck bewerten wir, inwieweit Ihre Führungskräfte für diese Themen sensiblisiert und darauf vorbereitet sind und wie gut entsprechende Aufgaben strukturell verankert sind.

Strategisches Personalmanagement

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangel ist es mehr denn je notwendig, dass die Personalabteilungen ihre Arbeit voraus schauend darauf ausrichten und dabei eng und proaktiv mit den klinischen Abteilungen zusammen arbeiten. Karriereplanung, Diversity Management, Anreizsysteme sowie ein zeitgemäßes Bewerbermanagement sind einige wichtige Voraussetzungen, um leistungsfähige und -willige Mitarbeiter gewinnen und halten zu können.

Mit dem Demografiecheck untersuchen wir, inwieweit die Prozesse im Personalmanagement auf diese Themen und die damit verbundenen Herausforderungen ausgerichtet sind.

Weiterbildung & Qualifizierung

Die Kompetenz und die Motivation, lebenslang zu lernen, ist eine wichtige Ressource für die Arbeitsbewältigungsfähigkeit älter werdender Mitarbeiter, die leicht unterschätzt wird. Betriebliches Lernen ist deshalb weder „Selbstläufer" noch Selbstzweck. Im Mittelpunkt steht die Befähigung der Mitarbeiter, sich in jedem Alter Aufgaben bezogenes Wissen anzueignen und neue Technologien zu nutzen. Außerdem braucht es angemessene Ressourcen, einen transparenten und leicht erreichbaren Zugang sowie alters- und lebensphasengerechte Lernmethoden.

Mit dem Demografiecheck unterstützen wir Sie bei der Einschätzung Ihrer betrieblichen Fort- und Weiterbildung. Wir untersuchen, inwieweit Strukturen und Aktivitäten beispielsweise arbeitsplatznahes und lebenslanges Lernen ermöglichen und fördern.

Arbeitsorganisation

Gut funktionierende Arbeitsabläufe sind die Grundlage einer qualitativ hochwertigen und wirtschaftlichen Leistung. Gleichzeitig beinhaltet jeder Arbeitsprozess vielfältige Belastungsfaktoren für die Mitarbeiter.

Ein Teil der Belastungen ist unvermeidbar. Mitarbeiter entwickeln dazu eigene Bewältigungsstrategien. Die notwendigen individuellen Ressourcen verändern sich im Laufe des Berufslebens, manche wie z. B. die körperliche Leistungsfähigkeit, gehen zurück. Durch nicht optimale Prozesse, Störungen bei der Zusammenarbeit und an den Schnittstellen u. ä. entstehen jedoch auch Belastungen für die Beteiligten, die reduziert werden können.

Mit dem Demografiecheck erkennen wir, wie konsequent die Arbeitsorganisation auf die Prozesse ausgerichtet ist und gleichzeitig Belastungen minimiert werden.

Arbeitsplatzgestaltung

Die Neu- oder Umgestaltung von Arbeitsplätzen ist ein langfristig und präventiv angelegter Prozess:

- Informationstechnologie: Mobile IT-gestützte Datenerfassung und Zugriffsmöglichkeiten, Datenaustausch, veränderte Bedienkonzepte, störungsarme IT-Arbeitsplätze, Home-Office u. a.
- Ergonomie: Belüftung und Beleuchtung am Arbeitsplatz, kinästhetische Hebe- und Tragetechniken, nach ergonomischen Prinzipien ausgestattete Arbeitsplätze, Entspannungsräume

Mit dem Demografiecheck erkennen wir, wie gut die Arbeitsplatzgestaltung Belastungen minimiert.

Allokation von Aufgaben

Um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen, ist die Neuordnung von Aufgaben zwischen Ärzten und Pflegedienst eine Chance, wenn deren Auswirkungen auf das gesamte System umfassend berücksichtigt werden. Tradierte Vorstellungen, berufspolitisch begründete Vorbehalte, vermeintliche oder reale juristische Probleme, spartenbezogene Budgets setzen bei der Umsetzung allerdings Grenzen.

Mit dem Demografiecheck legen wir die Grundlage für entsprechende übergreifende und abteilungsbezogene Prozesse. Im Zentrum der Analyse stehen delegationsfähige Tätigkeiten und die Möglichkeiten der Neuordnung von Aufgaben sowie der Anpassung der Organisation.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Ein etabliertes Betriebliches Gesundheitsmanagement erhöht die Chancen von Unternehmen, mit den Herausforderungen älter werdender Belegschaften besser umzugehen. BGM umfasst die systematische Umsetzung von Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und von Angeboten der betrieblichen Gesundheitsförderung. Dazu gehören die Analyse und Reduzierung der arbeitsbedingten Belastungsfaktoren, sowie die Stärkung der individuellen Ressourcen, damit umzugehen.

Mit dem Demografiecheck analysieren wir Ihre betrieblichen Regelungen und Aktivitäten zum BGM und erarbeiten Handlungsempfehlungen zu deren Weiterentwicklung.

Work-Life-Balance

Tempo und Termindruck bringen Menschen an die Grenzen dessen, was sie verkraften können. Work-Life-Balance beschreibt einen Zustand, in dem Arbeit und Privatleben miteinander im Einklang stehen. Wer sich wohlfühlt, kann sein Leistungsvermögen voll ausschöpfen und ist auch bereit dazu.

Mit dem Demografiecheck zeigen wir auf, welche Maßnahmen Ihr Krankenhaus für die Mitarbeiter umsetzen kann und wie die Eigenverantwortung zu diesem Thema geweckt und gestärkt werden kann.

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming in einem Krankenhaus zu etablieren bedeutet für das Management, alle betrieblichen Regelungen, Prozesse, Strategien und Aktivitäten daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie geschlechter- und lebenslagenspezifische Anforderungen von Mitarbeitern und Patienten berücksichtigen:

- Was tut der Arbeitgeber dafür, dass eine Ärztin und alleinerziehende Mutter von Grundschulkindern ihre Doppelbelastung managen und dabei gesund bleiben kann?
- Funktioniert die Buchhaltung weiter reibungslos, wenn der Leiter seine Arbeitszeit reduziert, um seine an Demenz erkrankte Mutter zu pflegen?

Mit dem Demografiecheck erhalten wir Hinweise darauf, inwieweit Gender Mainstreaming ein gelebtes Managementprinzip ist. Wir beraten Sie bei der Bewertung der Ergebnisse und ggf. auch bei der Ableitung von entsprechenden Maßnahmen.

Unternehmenskultur

Jede Organisation bildet im Verlauf ihrer „Lebensgeschichte" eine spezifische Kultur heraus. Werte, Normen, Paradigmen und mentale Modelle, die von ihren Mitgliedern geteilt werden, prägen ihr Zusammenspiel und zeichnen die Organisation nach außen aus. Die Unternehmenskultur ist langlebig und nur langsam veränderbar.

Um den für Ihr Krankenhaus relevanten, Demografie bezogenen Kulturmerkmalen auf die Spur zu kommen, wird der umfassende Begriff der Unternehmenskultur konkretisiert: Wie arbeiten beispielsweise jüngere und ältere Mitarbeiter erfolgreich zusammen? Gibt es „Abstellgleise" und Nischen für Mitarbeiter mit Leistungseinschränkungen? Welche Aufmerksamkeit wird der Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand gewidmet? Wie reden die Jungen über die Alten? Gilt bei der Besetzung von Führungspositionen das Senioritätsprinzip?

Der Demografiecheck thematisiert die fördernden und behindernden Elemente der wahrnehmbaren und wahrgenommenen Unternehmenskultur im Hinblick auf die Anforderungen einer älter werdenden Belegschaft.

Berater

Renate Hoffmann-Münster

Unternehmensberaterin und Trainerin

- Pädagogin
- Beraterin für Systemische Organisationsentwicklung (AKOe, CH)
- Gestalttherapeutin (IGTC, USA)
- Trainerin für Kommunikation (Schulz von Thun)
- DNLA®-Medical-Trainerin*
- Projektmanagerin (GPM)
- Total Quality Management-Assessorin
- DGQ-Qualitätsmanagerin® im Gesundheitswesen (LÄK – RP)
- DGQ**-Trainerin Zertifikat Nr. LS//TTC/0001-005
- KTQ-Beraterin

Bernhard Koelber

Stabstelle der Geschäftsführung und Trainer

- Leiter Qualitätsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung
- Betriebswirt Krankenhauswirtschaft (VWA)
- Berater Systemische Organisationsentwicklung
- Trainer für Gruppendynamik (DGGO***)
- DNLA®-Medical-Trainer*
- Total Quality Management-Assessor
- KTQ-Berater
- Mitglied Trainerstab der Daimler Corporate Academy

Wolfgang Münster

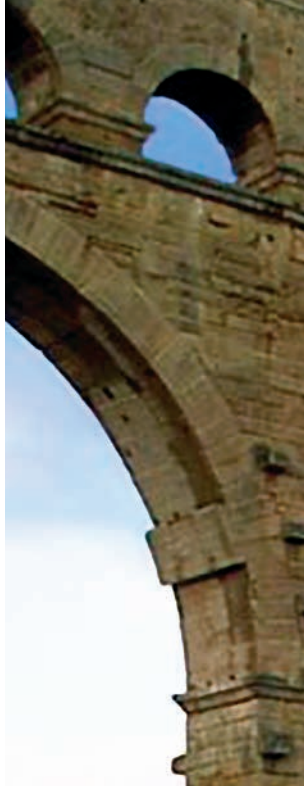
Unternehmensberater und Trainer

- Krankenhausbetriebswirt (FH)
- Sozialtherapeutische Ausbildung (IFT/Max-Planck-Institut)
- Berater für Systemische Organisationsentwicklung (GDI, Zürich)
- Supervisionsausbildung (Akademie Münster u. a.)
- Mediator (Wirtschafts- und Arbeitsleben)
- DNLA®-Medical-Trainer*
- Projektmanager (GPM)
- Klinischer Risikomanager (DKI)
- Total Quality Management-Assessor
- DGQ**-Trainer Zertifikat Nr. LS//TTC/0001-001
- KTQ-Berater

* The Discovery of Natural Latent Abilities

** zertifiziert durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt a. M.

*** DGGO steht für Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik



Design by www.ArtOfVision.de, Dezember 2012

münster & partner
KRANKENHAUSBERATUNG

Bergstraße 22
91456 Diespeck
Fon (09161) 87 29 98-0
Fax (09161) 87 29 98-20
info@krankenhaus-beratung.com
www.krankenhaus-beratung.com

Qualitätsmanagementsystem
DQS-zertifiziert nach
DIN EN ISO 9001:2008
Reg.-Nr. 246310 QM