



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE
Unternehmensnetzwerk



In 5 Schritten zu mehr Vereinbarkeit

Leitfaden für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung im Krankenhaus

 bmfsfj.de



Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



Profitieren Sie von den Angeboten der kostenfreien Mitgliedschaft:



Werden Sie Teil unseres Netzwerks! Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern aus, zum Beispiel auch über unsere Datenbank. Dort können Sie Unternehmenspartner aus Ihrer Branche und Betriebe Ihrer Region suchen und finden.



Überzeugen Sie mit unserem Logo! Zeigen Sie nach außen und innen, dass in Ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle spielt. Ob auf Ihren Produkten, Ihrer Homepage oder Ihrem Briefbogen – mit unserem Logo machen Sie Ihr Engagement zusätzlich sichtbar.



Nutzen Sie unsere Veranstaltungen! Das Netzwerkbüro setzt auf kompetente Referentinnen und Referenten, die mit Ihnen bei bundesweiten und regionalen Veranstaltungen erarbeiten, wie Sie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen (vor)leben können.



Profitieren Sie von unseren Publikationen! Sie erhalten diese frei Haus. Wir bieten Ihnen vielfältiges Informationsmaterial rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, auch für kleine und mittlere Unternehmen.



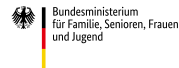
Wir bieten auch online ein breites Informationsangebot!

Unter www.erfolgsfaktor-familie.de finden Sie unsere Termine, Broschüren, Berichte und Veranstaltungshinweise. Bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

Treten Sie unserem Netzwerk bei unter: www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken

Bei Fragen können Sie uns gerne anrufen (Telefon: 030 20308-6101) oder Sie schicken uns eine E-Mail (netzwerkbuero@dihk.de).

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.



Inhalt

	Mit Kulturwandel gegen den Fachkräftemangel	
	Grußwort: Kirsten Frohnert, Dr. Gerald Gaß	06
1	Den Bedarf kennen: Die Beschäftigtenbefragung	08
	Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Krankenhaus	08
	Arbeitszeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit	10
	Hindernisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	11
	Förderprogramm der GKV zur besseren Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf	13
	<i>Interview mit Oliver Zwirner, Inworks GmbH</i>	14
	<i>Praxisbeispiel: Kreiskrankenhaus Prignitz</i>	16
	<i>Praxisbeispiel: AGAPLESION im Raum Mitteldeutschland</i>	18
	Checkliste: Ablauf einer Beschäftigtenbefragung	20
2	Kulturwandel: Mit Leadership und Vorbild überzeugen	21
	Führungskultur im Krankenhaus	21
	Generationenkonflikt als Chance für einen Kulturwandel	23
	Mit „New Work“ gegen den Fachkräftemangel	23
	<i>Interview mit Prof. Dr. Michael Löhr, LWL-Klinikum Gütersloh</i>	24
	<i>Praxisbeispiel: Klinikum Ingolstadt</i>	26
	<i>Praxisbeispiel: Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH</i>	28
	Checkliste: Was macht gute Führung aus?	30
3	Zeitdruck: Mehr Gestaltungsfreiräume im Schichtsystem	31
	Fachkräftemangel im Krankenhaus	31
	Krankenhausbeschäftigte Tag und Nacht im Einsatz	32
	Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle	33
	<i>Interview mit Prof. Dr. Ulrike Hellert, iap – FOM Hochschule</i>	34
	<i>Praxisbeispiel: DRK Kliniken Berlin Köpenick</i>	36
	<i>Praxisbeispiel: Klinikum Saarbrücken</i>	38
	Checkliste: Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	40

4	Dienstleistungen: Entlastungen für den Alltag	41
	Unterstützung bei der Kinderbetreuung	41
	Fördermöglichkeiten und Steuererleichterungen	42
	<i>Interview mit Prof. Dr. Anja Lüthy, TH Brandenburg</i>	44
	<i>Interview mit Dr. Mareike Bröcheler, Diakonisches Werk Württemberg</i>	46
	<i>Praxisbeispiel: SHG-Kliniken Sonnenberg</i>	48
	Checkliste: Entlastungsangebote	50
5	Beides ermöglichen: Karrieren und Familienzeit	51
	Die Medizin wird weiblich – jedoch nicht in Chefetagen	51
	Karriereförderung für Ärztinnen	52
	Von Väterförderung profitieren alle	53
	<i>Interview mit Prof. Dr. Andrea Abele-Brehm, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg</i>	54
	<i>Praxisbeispiel: Städtisches Klinikum Braunschweig</i>	56
	<i>Praxisbeispiele: Universitätsklinikum Essen</i>	58
	Checkliste: Karriereförderung für Eltern	62
	Publikationsliste und Links	63
	Fußnoten mit Literaturhinweisen	64

Mit Kulturwandel gegen den Fachkräftemangel

Liebe Leserinnen und Leser,

der Arbeitgebermarkt im Gesundheitswesen hat sich längst zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Ärzt*innen und Pflegekräfte können sich heute ihren Arbeitsplatz aussuchen, während sich für Krankenhäuser die Suche nach Fachkräften zunehmend schwierig gestaltet. Gleichzeitig wächst die Zahl von wechselbereiten Beschäftigten, die auf der Suche nach einem Arbeitsumfeld sind, das ihnen mehr Entwicklungsmöglichkeiten, weniger hierarchische Strukturen sowie flexible Angebote für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet.

Doch Befragungen lassen darauf schließen, dass in deutschen Kliniken hinsichtlich der Hierarchien und Führungsstrukturen teilweise noch Verbesserungspotenziale bestehen, um die Zukunft für die vielfältigen Lebensentwürfe der Menschen besser gestalten zu können. Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur bildet die Basis, darauf mit passenden Angeboten zu reagieren.



Kirsten Frohnert
Netzwerkbüro
„Erfolgsfaktor Familie“



Dr. Gerald Gaß
Deutsche Krankenhaus-
gesellschaft e. V.

Dieser Leitfaden zeigt mit vielen guten Praxisbeispielen, wie eine Weiterentwicklung hin zu einer modernen, mitarbeiter- und familienorientierten Unternehmenskultur gelingen kann. Wir haben für Sie umfassende Informationen zur Situation der Beschäftigten an Krankenhäusern zusammengestellt. Außerdem finden Sie Tipps und Checklisten, wie Sie eine Beschäftigtenbefragung durchführen, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und individuelle Vereinbarkeitsmaßnahmen entwickeln können. Ein umfassender Kulturwandel benötigt Zeit und Entschlossenheit, doch schon mit vergleichsweise einfachen Maßnahmen lässt sich viel bewirken.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Kristen Frolow *Gräß*

1

Den Bedarf kennen: Die Beschäftigten- befragung

Womit können Krankenhäuser im Wettstreit um qualifiziertes Personal am besten punkten? Wie müssen Arbeitsbedingungen verbessert werden, um Fachkräfte langfristig zu binden? Welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können Beschäftigte entlasten und die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen? Je konkreter die Maßnahmen an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgerichtet sind, desto besser. Um Handlungsbedarfe zu identifizieren und die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen, bieten sich standardisierte schriftliche Beschäftigtenbefragungen an. 87 Prozent der Allgemeinkrankenhäuser ab 100 Betten setzen dieses wichtige Informations- und Evaluationsinstrument bereits ein; knapp 60 Prozent der Einrichtungen befragen ihre Beschäftigten regelmäßig und können daraus Verbesserungsmaßnahmen ableiten.¹

Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Krankenhaus

Die Stimmung in deutschen Krankenhäusern kann verbessert werden. Etwa jeder dritte Assistenzarzt bzw. jede dritte Assistenzärztin ist laut einer Umfrage des Hartmannbundes mit der Arbeitssituation unzufrieden.² Beim Pflegepersonal sieht es nicht besser aus: Eine Studie der Fachhochschule Münster zeigt, dass lediglich etwa die Hälfte der Befragten mit dem eigenen Arbeitsplatz zufrieden ist und ihn für insgesamt sehr attraktiv hält.³

Die Gründe für die Unzufriedenheit sind vielschichtig. Ärztinnen und Ärzte beklagen vor allem die hohe Arbeitsbelastung, die ihnen wenig Zeit für die Patient*innen lässt, sowie Defizite bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als größte Hindernisse einer ausgewogenen Work-Life-Balance nennen sie Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit, mangelnde Angebote an flexiblen Arbeitszeitmodellen sowie fehlende Betreuungsangebote. Zwei Drittel der Befragten sehen negative Auswirkungen ihrer Arbeit auf Privatleben und soziale Kontakte, jede/r Fünfte befürchtet zudem gesundheitliche Beeinträchtigungen.⁴

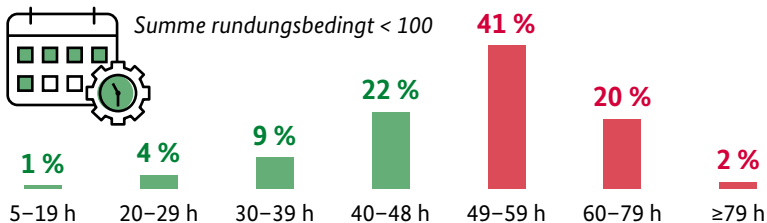
Für Beschäftigte im pflegerischen Bereich führen vor allem die mangelnde Wertschätzung ihrer Leistung, Stress und eine zu dünne Personaldecke zu Unzufriedenheit. Als wichtigste Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Arbeitssituation nennen Pflegerinnen und Pfleger bessere Verdienstmöglichkeiten, Vereinbarkeitsangebote wie zum Beispiel Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder die Einführung von Arbeitszeitkonten, eine bessere personelle Ausstattung sowie einen höheren Stellenwert der Berufsgruppe Pflege.⁵

Um die Arbeitsbedingungen für Pflegekräfte zu verbessern, haben die Bundesministerien für Gesundheit, Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie Arbeit und Soziales die „Konzertierte Aktion Pflege“ ins Leben gerufen. Gemeinsam mit Akteuren des Gesundheitswesens wurden konkrete Schritte festgelegt: Pflegekräfte sollen demnach bundesweit nach Tarif bezahlt und nach einem bedarfsorientierten Personalschlüssel eingestellt werden, ausländische Pflegekräfte sollen vermehrt angeworben und die Zahl der Auszubildenden und Ausbildungseinrichtungen soll gesteigert werden. Außerdem sollen die Kompetenzen der Pflegefachkräfte gestärkt und ihre Arbeit durch Digitalisierung erleichtert werden.

Arbeitszeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Laut einer Umfrage des Marburger Bundes fühlt sich fast die Hälfte der Ärzte und Ärztinnen häufig überlastet. Jeder Zehnte geht in seiner Arbeitsbelastung sogar ständig über seine Grenzen. 75 Prozent der Befragten werden von ihrer Arbeit so stark in Anspruch genommen, dass dadurch das Privat- und Familienleben leidet.⁶

Tatsächliche Wochenarbeitszeit von Ärzt*innen⁷ inklusive aller Dienste und Überstunden im Durchschnitt



Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit bei Ärztinnen und Ärzten in Vollzeit liegt bei 56,5 Stunden – die gewünschte Wochenarbeitszeit dagegen nur bei 42,3 Stunden. Somit arbeitet jeder Arzt bzw. jede Ärztin 14 Stunden mehr pro Woche, als er oder sie es eigentlich möchte. Auch Teilzeitbeschäftigte arbeiten ständig mehr als gewünscht. Hier liegt die Differenz zwischen tatsächlicher und gewünschter Wochenarbeitszeit bei 8 Stunden.⁸

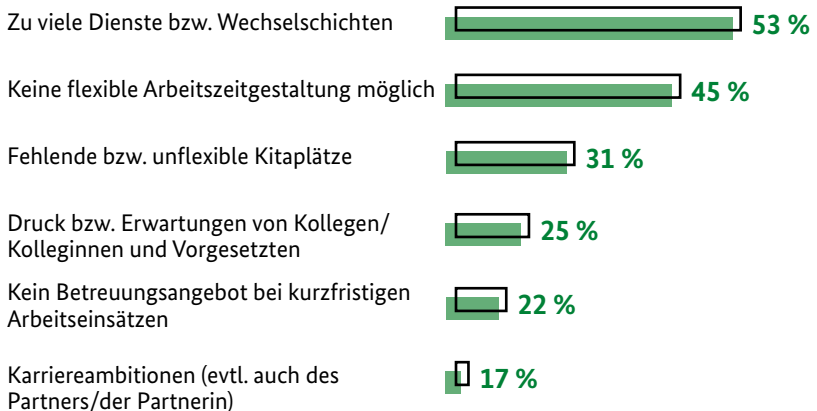
Nur für ein Viertel der befragten Assistenzärzt*innen besteht die Möglichkeit, unkompliziert in Eltern- bzw. Teilzeit zu wechseln. 40 Prozent gaben an, dass zwar die Möglichkeit besteht, diese jedoch mit beruflichen Nachteilen verbunden ist, wie z.B. Einschränkungen bei interessanten Rotationen oder einer Reduzierung von OP-Zeiten, was wiederum die Facharztausbildung verlängert, oder gar Mobbing. Knapp sechs Prozent der Assistenzärzt*innen gehen davon aus, dass sie in ihrem Krankenhaus gar keine Möglichkeit zur Eltern- oder Teilzeit erhalten.⁹

Hindernisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Rund 70 Prozent der Ärztinnen und Ärzte hätten gerne mehr Zeit für das Privat- und Familienleben – so eine Umfrage des Marburger Bundes. Die Angebote der Arbeitgeber, Beruf und Familie zu vereinbaren, reichen laut Umfragen aber nicht aus, verschlechtern sich gar. Während 2010 noch 43 Prozent der Befragten die Vereinbarkeitsangebote als ausreichend einschätzten, waren es 2017 nur noch 30 Prozent.¹⁰

Beim Thema familienfreundliche Arbeitsbedingungen besteht in Krankenhäusern also noch Verbesserungspotenzial, vor allem auch im Hinblick auf künftige Generationen. In einer Umfrage unter Medizinstudierenden zu ihren Erwartungen an eine spätere Berufstätigkeit kam die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit 95 Prozent auf den ersten Platz. Es folgten gute Verdienstmöglichkeiten mit 80 Prozent und gute Karrieremöglichkeiten mit 62 Prozent.¹¹

Hier sehen Assistenzärzt*innen die größten Hindernisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie¹²



Mehrfachnennungen waren möglich.

✓ **Tipp: Kommunizieren Sie Ihre Vereinbarkeitsangebote**

Stellensuchende informieren sich im Vorfeld der Bewerbung über ihren möglichen Arbeitgeber und dessen Haltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kommunizieren Sie Ihre Vereinbarkeitsangebote in Unternehmenspublikationen, auf Ihrer Website und auf Bewertungsportalen.

Zum Beispiel bietet der Marburger Bund ein Krankenhausregister an, in dem Krankenhäuser ihre Vereinbarkeitsmaßnahmen eintragen können.

<http://www.mb-krankenhausregister.de/>



✓ **Tipp: Nutzen Sie den standardisierten Fragebogen des UnternehmensChecks „Erfolgsfaktor Familie“**

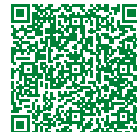
Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ stellt Mitgliedern einen Fragebogen für eine Beschäftigtenbefragung zur Verfügung mit Fragen zur Unternehmenskultur und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/machen-sie-ihren-unternehmenscheck.html>



LESETIPP: Viele weitere Hinweise für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung finden Sie im Leitfaden „Familienfreundlichkeit im Dialog“.

https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Beschaeftigtenbefragung_barrierefrei.pdf



Förderprogramm der GKV zur besseren Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf

2019 wurde mit dem Pflegepersonalstärkungsgesetz das Programm zur Förderung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege, Familie und Beruf in Krankenhäusern festgelegt. Die gesetzliche Krankenversicherung (GKV) stellt dafür jährlich rund 70 Millionen Euro zur Verfügung. Ziel des Programms ist es, die Arbeitsstrukturen in den Häusern attraktiver zu gestalten, um zusätzliche Stellen für examiniertes Pflegepersonal, Hebammen sowie Entbindungspfleger zu schaffen.

Im Förderzeitraum 2019 bis 2024 können Krankenhäuser eine 50-prozentige Förderung zur Umsetzung entsprechender Vereinbarkeitsmaßnahmen beantragen; die andere Hälfte müssen die Häuser selbst finanzieren. Die Förderhöhe wird krankenhausesindividuell berechnet. Im ersten Förderjahr 2019 hat jedes fünfte Krankenhaus das Förderprogramm genutzt und beispielsweise eine zusätzliche Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen und mitarbeiterorientierte Arbeitszeitmodelle realisiert.

Auch wenn die Arbeitsbedingungen an deutschen Krankenhäusern in ihrer Familienorientierung größtenteils noch ausbaufähig sind, gibt es doch viele Bestrebungen, dies zu ändern und flexiblere Arbeits- und modernere Führungsmodelle umzusetzen. Wie dies gelingen kann, zeigt der vorliegende Leitfaden anhand konkreter Praxisbeispiele und wertvoller Ratschläge von Experten.

Die Hebelwirkung einer Beschäftigtenbefragung

Interview mit Oliver Zwirner, Geschäftsführer des Softwareunternehmens Inworks GmbH in Ulm. Der 51-jährige Vater von zwei Kindern ist Spezialist für Beschäftigtenbefragungen im Krankenhaus. Seine Erfahrung: Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist fast immer Teil des Themenkomplexes „Arbeitgeberattraktivität“. Zufriedene Beschäftigte senken die Fluktuation und verbessern die Unternehmenskultur. Ob dies gelingt, hängt aber vor allem von einem ab: von guter Führung.



Oliver Zwirner

Herr Zwirner, was sind typische Anlässe für eine Beschäftigtenbefragung im Krankenhaus?

Sehr oft kommen Krankenhäuser auf uns zu, weil sie sich fragen, ob sie als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Der Impuls geht in vielen Fällen vom Fachkräftemangel aus.

Welchen Stellenwert hat dabei das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“?

Vereinbarkeit kommt typischerweise als Unterthema von Arbeitgeberattraktivität zur Sprache. Es ist ein Querschnittsthema und spielt in den Befragungsblöcken „Arbeitssituation“, was Schichtarbeit und Arbeitszeiten umfasst, und „Führung“ eine wichtige Rolle.

Wie lange dauert denn eine Befragung? Was ist ein guter Rücklauf und in welcher Frequenz sollte sie stattfinden?

Normalerweise dauert eine Befragung drei bis vier Wochen. Wenn 50 Prozent der Beschäftigten teilnehmen, ist das sehr gut. Eigentlich fände ich eine Befragung pro Jahr gut, denn sie lebt von der Wiederholung. Ich sehe aber, dass dies wegen des starken Zeitdrucks in Kliniken kaum durchzuhalten ist. Daher plädiere ich für einen zweijährigen Zyklus.

Wie bereitet sich ein Krankenhaus auf eine Beschäftigtenbefragung vor?

Ideal ist es, ein kompetentes Projektteam zusammenzustellen und möglichst Vertreter und Vertreterinnen aller Führungsebenen ins Boot zu holen. Wir beginnen damit, die Erwartungen zu klären, denn es ist extrem wichtig, sich vor Beginn mit den Konsequenzen auseinanderzusetzen: Wie gehen Führungskräfte mit kritischer Rückmeldung um? Benötigen sie für die Qualifizierungsgespräche nach der Auswertung eine Fortbildung? Wie ist die Organisationsstruktur des Hauses? Wir legen fest, ab wie vielen Teilnehmenden pro Abteilung Ergebnisse dargestellt werden. Das dient der Sicherstellung der Anonymität. Wenn die Organisationseinheiten sehr klein sind, müssen sie intelligent zusammengelegt werden.

Sie haben jetzt schon einige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer Befragung genannt. Welche gibt es noch?

Vertrauensbildung ist enorm wichtig. Dazu müssen einige Regeln aufgestellt werden, die unumstößlich sind. Dazu gehören Anonymität, Sanktionsfreiheit, eine offene und klare Kommunikation und Transparenz. Bedeutend für das Gelingen ist auch ein gewisses Tempo. Denn die Beschäftigten wollen nicht wochenlang auf eine Auswertung warten.

Was sind typische Kritikpunkte bei Befragungen im Krankenhaus?

Der wichtigste und erste Faktor, der meist genannt wird, ist Führung. Krankenhäuser sind sehr hierarchisch organisiert. Junge Führungskräfte erreichen heute ihre Positionen mit weniger Entbehrungen, als es früher möglich war. Damit kommen ältere Chefs nicht immer zurecht. Für die jungen ist es aber immens wichtig, in einem angstfreien Umfeld zu arbeiten und Feedback geben zu können. Der kulturelle Faktor, zu dem ganz essenziell gute Führung gehört, gewinnt meines Erachtens an Bedeutung.

Wie wertet man eine Befragung richtig aus?

Die Auswertung gliedert sich in Reports für einzelne Bereiche und für die Gesamtorganisation. Nun sind Führungskräfte besonders gefragt. Sie bewerten nicht nur, sie bekommen auch Feedback, manchmal kritischer, als sie es erwarten. Damit müssen sie konstruktiv umgehen, und zwar nicht im stillen Kämmerlein. Wichtig ist es, Nachgespräche zu führen und dabei Vertreter*innen aus den Teams aktiv einzubeziehen. Im Zentrum muss die Frage stehen, was von den kritisch bewerteten Dingen den größten Einfluss

Den Bedarf kennen: Die Beschäftigtenbefragung

auf die tägliche Arbeit hat. Wenn zum Beispiel die Struktur des Mitarbeitergesprächs kritisiert wird, kann man sie ändern, aber es findet nur einmal im Jahr statt. Wenn dagegen familienorientierte Arbeitszeiten mit flexiblen Teilzeitmodellen gefragt sind, betrifft das viele Fachkräfte täglich. Eine Veränderung in diese Richtung hat dann eine große Hebelwirkung.

Beschäftigtenbefragung sichert Zukunft

Wer? Kreiskrankenhaus Prignitz
Beschäftigte: 739
Standort: Perleberg

Was? Beschäftigtenbefragung
aufgrund einer Verrentungswelle

Warum? „Es gab eine beträchtliche Anzahl von Kolleginnen und Kollegen, die in Rente gegangen sind; der Altersdurchschnitt der Belegschaft ist seit 2015 mit 44 Jahren bis heute auf 38 Jahre gesunken“, sagt Karsten Krüger, Geschäftsführer des Kreiskrankenhauses. „Kinderbetreuung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten standen damit bei uns ganz oben auf der Agenda“, so der Vater von drei Kindern weiter. 2017 führte das Krankenhaus eine Beschäftigtenbefragung durch, die einen wachsenden Bedarf an Kinderbetreuung mit flexiblen Öffnungszeiten und großzügigen Teilzeitregelungen ergab.



Karsten Krüger

Wie? Die Befragung stellte den Bedarf an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die unterschiedlichen Berufsgruppen im Krankenhaus in den Vordergrund. Der Betriebsrat war einbezogen. Das Ergebnis:

- Am 1. September 2019 Eröffnung einer Kita auf dem Klinikgelände
- Betreuung zwischen 5.30 und 17.30 Uhr, womit der Frühdienst komplett abgedeckt ist
- Betriebsvereinbarung zu Gleitzeit, die für ca. 80 Beschäftigte aus der Verwaltung gilt
- Angebot von Teilzeitmodellen, die auf die individuelle Situation zugeschnitten sind. Der Wechsel zurück in Vollzeit ist immer und unbürokratisch möglich.
- Die Angebote gehen über die gesetzlichen Regelungen hinaus, zum Beispiel verzichtet das Kreiskrankenhaus auf Fristen zur Anmeldung von Teilzeit.

Erfahrung: Zum Feinjustieren der Frage, ob die Angebote stimmig sind und den Bedarf treffen, dienen strukturierte Personalgespräche. So gewinnen Führungskräfte einen konkreten Einblick in die Lebenswirklichkeiten ihrer Teammitglieder.

Tipp: Karsten Krüger: „Ich rate dazu, Familienfreundlichkeit als einen eigenen Ansatz in der Personalpolitik zu begreifen. Die Führungskräfte müssen Verständnis für die Herausforderungen in Familien entwickeln, unabhängig davon, ob sie selbst Familie haben. Außerdem brauchen sie Geduld und einen Blick dafür, dass jeder und jede selbst bei vergleichbaren Rahmenbedingungen anders mit dem Alltag fertig wird. Gleichzeitig muss ein Krankenhaus seine Beschäftigten auch befähigen, über ihre Bedarfe zu reden. Bei uns hat die Personalabteilung dafür offizielle Sprechzeiten eingerichtet. Das kann ich nur empfehlen.“

Die Bedarfsanalyse ist das Kernstück zu mehr Vereinbarkeit



Arbeitsgruppe der AGAPLESION gAG, Standort Leipzig

Wer? Verbund evangelischer Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen der AGAPLESION gAG
Beschäftigte: ca. 2.300
Standorte: Chemnitz, Dessau, Hochweitzschen, Leipzig, Plauen

Was? Analyse des Bedarfs an familienorientierten Angeboten

Warum? „Es ist uns wichtig herauszufinden, was unsere Mitarbeitenden brauchen, um sowohl Mitarbeitende mit Kindern als auch diejenigen zu unterstützen, die Angehörige pflegen oder sich ehrenamtlich engagieren. Durch die Ergebnisse wollen wir an der Passgenauigkeit unserer vorhandenen Konzepte arbeiten. Unser großes Ziel ist es, dass unsere Angebote nicht isoliert, sondern als Teil der Unternehmenskultur verstanden werden. Dabei werden wir durch das Zertifizierungsverfahren zum Evangelischen Gütesiegel Familienorientierung unterstützt. Die Bedarfsanalyse ist dort einer der vier Schritte, um unsere familienorientierte Personalpolitik strategisch weiterzuentwickeln“, sagt Cornelia Milles, Referentin für Personalentwicklung.

- Wie?** Eine Begleitgruppe Personalentwicklung, die einrichtungs- und berufsgruppenübergreifend tätig ist, steuert und koordiniert das Verfahren und gibt spezifische Aufgaben an firmenübergreifende Arbeitsgruppen an den Standorten weiter. Die Begleitgruppe hat zunächst die vorhandenen familienorientierten Maßnahmen zusammengetragen, beschrieben und darauf aufbauend einen Fragebogen für die Beschäftigten entwickelt. Der erste Teil des Fragebogens besteht aus allgemeinen Fragen zu Standort, Arbeitsbereich, Geschlecht und Altersspanne. Der zweite Teil beinhaltet die Abfrage, ob das jeweilige Angebot, das in den Einrichtungen bereits eingeführt ist, bekannt ist, inwieweit es genutzt wird und inwiefern es auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzahlt. Darüber hinaus haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, in einem offenen Fragekomplex ihre Vereinbarkeitswünsche zu äußern. Dieser Fragebogen wird sowohl firmenweise als auch firmenübergreifend ausgewertet. Die Ergebnisse sollen maßgeblich auf die personalpolitische Entwicklung des Unternehmensverbunds einwirken.
- Erfahrung:** Bei einem Unternehmensverbund mit Schwerpunkt auf dem Krankenhaus- und Pflegebetrieb, der sich über verschiedene Standorte erstreckt, ist es ratsam, eine hierarchie- und ortsübergreifende Begleitgruppe einzurichten. Arbeitsgruppen vor Ort liefern wertvolle Detailinformationen und unterstützen in fachspezifischen Fragen. Sie dienen außerdem als Multiplikatoren und Sprachrohr.
- Tipp:** Cornelia Milles: „Uns ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden, vom ärztlichen Dienst über den Pflegedienst bis zum Hauspersonal, von der Bedarfsanalyse erfahren und sich beteiligen, damit wir wissen, was wirklich gebraucht wird. Daher werden wir den Fragebogen zusammen mit den Verdienstabrechnungen über die Hauspost verschicken, die Befragung an vielen Stellen kommunizieren und den Rücklauf so unkompliziert wie möglich gestalten.“
-



Checkliste: Ablauf einer Beschäftigtenbefragung

Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus sollten sich gezielt nach dem tatsächlichen Bedarf der Beschäftigten richten. Um ihn zu ermitteln, eignet sich eine Beschäftigtenbefragung. Auf ihrer Grundlage können Personalverantwortliche bedarfsgerechte Instrumente für ihre Belegschaft bzw. für einzelne Abteilungen oder Berufsgruppen entwickeln.

- **Führen Sie standardisierte Befragungen durch.**
Ein fest definierter Fragebogen ermöglicht die Vergleichbarkeit und erleichtert die Evaluierung der Maßnahmen über längere Zeiträume.
- **Gewährleisten Sie eine anonyme Befragung.**
Führen Sie Befragungen immer schriftlich durch – in Papierform oder digital – und stellen Sie sicher, dass die Anonymität gewahrt wird und Beschäftigte keine Sanktionen erwarten müssen.
- **Stellen Sie konkrete, themenbezogene Fragen.**
Je nach Berufsgruppe, Altersdurchschnitt der Belegschaft, Lage oder Unternehmenskultur des Krankenhauses können verschiedene Vereinbarkeitsthemen wichtig sein.
- **Führen Sie die Befragung regelmäßig durch.**
Eine jährliche Befragung ist ideal, lässt sich aber nicht immer realisieren. Die meisten Krankenhäuser führen die Befragung alle zwei bis drei Jahre durch.
- **Leiten Sie konkrete Maßnahmen ab.**
Nehmen Sie die Anliegen Ihrer Beschäftigten ernst und nutzen Sie deren Anregungen für konkrete Verbesserungsmaßnahmen.
- **Evaluieren Sie Ihre Maßnahmen.**
Nutzen Sie den Fragebogen auch, um die Wirkung der abgeleiteten Maßnahmen zu überprüfen.

2

Kulturwandel: Mit Leadership und Vorbild überzeugen

Krankenhäuser müssen sich heute mehr denn je als attraktive Arbeitgeber positionieren, um im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte erfolgreich zu sein. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Führungskultur. Vor allem die ärztlichen Führungskräfte prägen durch ihr Verhalten das Miteinander und die Kultur im Krankenhaus und sind damit ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Mitarbeiterzufriedenheit.

Führungskultur im Krankenhaus

Eine Beschäftigtenbefragung des Forschungs- und Beratungsinstituts „Great Place to Work®“ zeigt: Verglichen mit Arbeitgebern anderer Branchen hinken Krankenhäuser in puncto Führungskultur noch deutlich hinterher. Lediglich 65 Prozent der Ärzte und 55 Prozent der Pflegekräfte bescheinigen ihren Vorgesetzten ein kompetentes Führungsverhalten.¹³

Dass Chef- und Oberärzt*innen sowie Pflegedienstleitungen in Umfragen vielfach mangelnde Führungskompetenz bescheinigt wird, hat seinen Grund. Bei der Besetzung von Leitungsfunktionen wird in vielen Krankenhäusern vorrangig eine hohe fachliche Kompetenz verlangt, während nach Führungsqualitäten häufig nicht gefragt wird. Auch in der Aus- und Weiterbildung stehen Seminare für Führungsmanagement nicht im Vordergrund. Während in ähnlich großen Unternehmen der Wirtschaft ein transparenter Führungsstil mit klarer Kommunikation und Feedbackkultur längst Konsens ist, dominiert in Krankenhäusern vielfach noch autoritäres „Old Work“, auch wenn sich in den letzten Jahren einiges getan hat.

Führungskultur im Vergleich*

Führungskräfte erkennen gute Arbeit an



75 %	52 %	42 %
Beschäftigte aller Branchen	Ärzt*innen	Pflegekräfte

Alles in allem sehr guter Arbeitsplatz



89 %	61 %	55 %
Beschäftigte aller Branchen	Ärzt*innen	Pflegekräfte

Berufliche Entwicklung wird unterstützt



77 %	63 %	63 %
Beschäftigte aller Branchen	Ärzt*innen	Pflegekräfte

Führungsverhalten ist kompetent



82 %	65 %	55 %
Beschäftigte aller Branchen	Ärzt*innen	Pflegekräfte

Führungskräfte lassen Worten Taten folgen



77 %	48 %	45 %
Beschäftigte aller Branchen	Ärzt*innen	Pflegekräfte



* Befragung von Ärzt*innen und Pflegekräften in 26 Akutkrankenhäusern ab 300 Mitarbeitenden

Generationenkonflikt als Chance für einen Kulturwandel

Mit den Haltungen und Arbeitsweisen des „Old Work“ kommen junge Ärztinnen und Ärzte häufig nicht so gut zurecht. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Generation Y mit anderen Wertvorstellungen groß geworden ist als die Babyboomer-Generation, die die Führungsetagen der Krankenhäuser noch weitgehend prägt. Von klein auf gewohnt, mitzuentcheiden, Dinge infrage zu stellen und schon für kleine Erfolge gelobt zu werden, wissen die jungen Ärztinnen und Ärzte sehr genau, was sie wollen, und fordern das auch ein. Zudem haben Privatleben und persönliche Interessen für sie einen sehr hohen Stellenwert. Laut Berufsmonitoring Medizinstudierende 2018 ist ihnen eine gute Work-Life-Balance vielfach wichtiger als eine steile Karriere.¹⁴

Dieser Generationenkonflikt ist aber auch eine Chance für Krankenhäuser, ihre Führungskultur zu hinterfragen und an die neuen Anforderungen und Erwartungen anzupassen. Gefragt sind heute Führungskräfte, die sich weiterentwickeln und dies auch anderen ermöglichen, die kommunizieren, wertschätzend agieren und offen für Innovationen sind. Kann ein Krankenhaus erst einmal eine Reihe solcher Führungskräfte gewinnen, verändert sich die Kultur im Haus – eine zusätzliche Voraussetzung für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Beschäftigten.

Mit „New Work“ gegen den Fachkräftemangel

Die Personalstrukturen in Krankenhäusern haben sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt: Immer mehr Frauen ergreifen den Arztberuf und arbeiten häufig in Teilzeit.¹⁵ Junge Väter und Mütter nehmen öfter und länger Elternzeit.¹⁶ Beschäftigte benötigen Freistellungen für berufsbegleitende Weiterbildungen oder die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Besonders junge Ärztinnen und Ärzte fordern mehr Flexibilität und familienfreundlichere Arbeitszeiten. Wer als Arbeitgeber attraktiv bleiben will, steht unter Zugzwang.

Kulturwandel: Mit Leadership und Vorbild überzeugen

Starre Strukturen, Schichtmodelle und hierarchische Organisationsformen machen es Krankenhäusern jedoch schwer, flexibel auf diese Bedürfnisse zu reagieren. Mit agileren Arbeitsweisen und einer wertschätzenden Führungskultur könnten diese Herausforderungen weit besser gemeistert werden. Konkret bedeutet dies: eine stärkere Autonomie in den Teams, die Delegation von Entscheidungen auf die mittlere Ebene und mehr Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten – auch wenn es um die Entwicklung neuer Arbeitsmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht.

✓ **Tipp: Entwickeln Sie Ihre Führungskultur mit INQA**

Mit dem kostenlosen INQA-Check „Personalführung“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit können Führungskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Personalführung herausfinden und ihre Führungskultur weiterentwickeln.
<https://www.inqa-check-personalfuehrung.de>



Der Wandel muss radikal sein

Interview mit Professor Dr. Michael Löhr, Pflegedirektor und Co-Leiter der Stabsgruppe für Klinikentwicklung und Forschung am LWL-Klinikum Gütersloh. Seine These: Krankenhäuser sind zu hierarchisch organisiert, überstrukturiert und damit in Entscheidungsprozessen wenig partizipativ und träge. Um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden, müssten sie agile Organisationen sein und eine von Leadership geprägte Führungskultur etablieren. Dies würde eine stärkere Familienorientierung nach sich ziehen.



Prof. Dr. Michael Löhr

Herr Professor Löhr, schildern Sie uns bitte die derzeitige Führungskultur in einem typischen Krankenhaus.

Die Führungsstruktur in einem typischen Krankenhaus entspricht im Wesentlichen derjenigen von vor 100 Jahren: Das Krankenhaus ist eine Organisation mit steilen Hierarchien, die kaum Querverbindungen aufweisen. Entscheidungen durch Führungskräfte sind häufig intransparent. Solche Organisationen sind typisch für Institutionen mit starken Machtformen.

Wir wissen aus der Generationenforschung, dass die jungen Generationen Y und Z Wert auf Flexibilität, Agilität und eine demokratische Führungskultur legen. Wie wollen Krankenhäuser diese Generationen gewinnen?

Dafür ist ein tiefgreifender Kulturwandel notwendig. Die aktuelle Generation an Führungskräften im Krankenhaus definiert sich vor allem über Arbeit, Leistung und Erfolg. Die jungen Generationen haben andere Werte: Viele Fachkräfte wollen keine volle Stelle mehr besetzen, denn Freizeit, Kultur, Freunde und Hobbys sind ihnen genauso wichtig wie ihr Beruf. Hinzu kommt, dass junge Menschen in der Gesundheitsbranche nicht mehr nur danach schauen, ob Helfen und Heilen in einem Krankenhaus gut funktionieren. Sie wollen einen attraktiven Arbeitsgeber. Der dafür notwendige Wandel muss radikal sein. Mein Zukunftsentwurf: Beschäftigte haben mehr Autonomie, sie sind in Entscheidungsprozesse eingebunden und gestalten diese aktiv mit. Die Arbeitszeitgestaltung orientiert sich an den Lebenswelten von Familien. Krankenhäuser sind regelrechte Bildungsinstitutionen. Beschäftigte wissen, wo sie in fünf Jahren stehen können. Dafür sind (Fort-) Bildung und Wissenstransfer durch hierarchie- und abteilungsübergreifende Austauschformate etabliert worden. Führung drückt sich in Leadership aus, also einer Autorität, die von unten verliehen wird.

Sie sind selbst Co-Leiter einer Stabsgruppe für Klinikentwicklung und Forschung. Was hat diese Gruppe mit New Work zu tun?

Wir haben im LWL-Klinikum eine Stabsgruppe gegründet, die interdisziplinär besetzt und quer zur Linienorganisation angesiedelt ist. Dadurch können wir die verschiedenen Abteilungen sehr flexibel und agil unterstützen. Wir ermitteln beispielsweise in einzelnen Bereichen den Qualifizierungsbedarf, oder wir helfen den Abteilungen dabei, Fachkräfte mit dem passenden Profil zu finden. Die zentrale Erkenntnis: Wir sind nicht an feststehende Kommunikationsmuster und langwierige Abstimmungsprozederen gebunden und

Kulturwandel: Mit Leadership und Vorbild überzeugen

können auch komplexe Prozesse in hohem Tempo durchziehen. Deshalb genießen wir eine hohe Legitimation über Abteilungsgrenzen hinweg. Ich würde dazu raten, Entscheidungskompetenz in die Kernteams zurückzuverlagern. Denn medizinische Fachkräfte müssen unglaublich viel abstimmen. Hier gibt es ein großes Potenzial für Beschleunigung, für Selbstorganisation und Kompetenzgewinn.

Inwiefern sind denn Krankenhäuser als agile Organisationen attraktiv für Menschen mit familiärer Verantwortung?

Krankenhäuser, die den beschriebenen Kulturwandel durchlaufen, sind insgesamt empathischere Arbeitgeber und richten sich damit auch auf den Bedarf von Familien aus. Moderne Arbeitszeitgestaltung, die Unterstützung von Eltern in Teilzeit und von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung und Leadership als Führungsprinzip – alles das wird mehr Familienorientierung hervorrufen. Der Fachkräftemangel wird die Notwendigkeit, sich als Krankenhaus attraktiv und damit auch familienfreundlich aufzustellen, noch beschleunigen.

Wir wollen aus Mitarbeitenden Follower machen

- Wer?** Klinikum Ingolstadt GmbH
Beschäftigte: ca. 3.300
Standort: Ingolstadt
- Was?** Kulturwandel durch eine zukunftsfähige Leitbild- und Führungskräfteentwicklung
- Warum?** Im Klinikum Ingolstadt gab es 2017/2018 einen Wechsel in der Geschäftsführung. Dies war der Anlass, einen Kulturwandel im Krankenhaus anzustoßen. Ein Kulturwandel ist wichtig, um ein wertschätzendes Miteinander zu gestalten und sich als Arbeitgeber zukunftsfähig aufzu-



Karin Burtscher

stellen. Dem Klinikum ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden als Gemeinschaft mit dem Krankenhaus identifizieren und alle Berufsgruppen an diesem Prozess beteiligt sind.

Wie?

1. Einrichtung einer Leitbild-Arbeitsgruppe: Die Arbeitsgruppe hat zunächst das ganze Klinikum zu einem Workshop – genauer gesagt zu einem World Café – eingeladen, um die Werte zu identifizieren, die der Belegschaft wichtig sind. Diese Werte hat die Arbeitsgruppe dann in das interne Leitbild überführt.
2. Einrichtung einer Führungskultur-Arbeitsgruppe: Diese Arbeitsgruppe hat identifiziert, welche Führungskompetenzen dem Klinikum vor allem wichtig sind: Führung, die auf die Motivation der Mitarbeitenden und deren individuelle Förderung abzielt. Daraus hat die Arbeitsgruppe Führungsgrundsätze entwickelt und in die Fortbildung der Führungskräfte überführt. Auch das Leitbild ist Bestandteil des Curriculums.

Erfahrung:

„Wir haben eine sehr diverse Belegschaft mit unterschiedlichen Professionen, in verschiedenen Hierarchiestufen, aus allen Generationen, in allen Lebensphasen und aus insgesamt 75 Herkunftsländern. Deshalb war es bei der Leitbildentwicklung wichtig, alle Mitarbeitenden einzubeziehen, damit wir auch wirklich einen Kulturwandel einleiten konnten“, meint Karin Burtscher, die Personalleiterin im Klinikum Ingolstadt.

Tipp:

Karin Burtscher: „Führungsverantwortliche im Krankenhaus sind heute eher als Mentoren bzw. Coaches gefragt, die die wachsenden Vereinbarkeitswünsche auffangen, selbstständiges Arbeiten fördern und dabei neue Arbeitsformen sinnvoll nutzen. Damit wollen wir auch erreichen, aus unseren Mitarbeitenden ‚Follower‘ zu machen.“

Alle auf dem Weg des Wandels mitnehmen

Wer? Vivantes Netzwerk
für Gesundheit GmbH
Beschäftigte: ca. 17.000
Standort: Berlin

Was? Entwicklung eines
Kompetenzmodells
für die Führungsebene

Warum? Das Vivantes Netzwerk für
Gesundheit beschäftigt sich
schon seit einigen Jahren mit
dem Thema Kulturwandel.

„Wir haben uns die Frage gestellt: Welche Führungskräfte braucht Vivantes, um zukunftsfähig zu bleiben?“, sagt Ina Colle, die im Ressort Personal- und Organisationsentwicklung arbeitet. Mittlerweile ist eine neue Generation bei Vivantes angekommen, die selbst nicht mehr vor der klassischen Entscheidung „Kind oder Karriere“ stehen möchte. Medizinische Fachkräfte wollen nicht mehr ausschließlich für die Klinik leben und formulieren klar ihre Bedürfnisse. Somit haben sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte geändert. Es genügt nicht mehr, ein guter Arzt, eine gute Ärztin oder eine gute fachliche Stationspflegleitung zu sein, sondern man braucht Führungsqualitäten, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen zu können.



Ina Colle

Wie? Mit Rückendeckung der Geschäftsführung hat das Ressort Personal- und Organisationsentwicklung durch ein beteiligungsorientiertes Verfahren neue Führungsgrundsätze entwickelt. Sie beziehen auch die lebensphasenorientierte Führung ein. Ein ebenfalls neu aufgesetztes Führungskräfteprogramm stellt die Führungsgrundsätze und alle bestehenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

vor. „Alle – von der Chefärztin über den Oberarzt bis zur Pflegedienstleiterin – haben sich dafür geöffnet und versuchen in ihrem Bereich, die Grundsätze mit Leben zu füllen“, sagt Colle.

Erfahrung: „Eine Führungskraft allein kann gar nicht alles abdecken. Wir entwickeln unsere Kultur hin zu mehr Dialog und Arbeitsteilung. Das ist ein Gewinn für alle, aber auch eine Entlastung für die einzelne Führungskraft. Wir schauen, wo jede ihre Stärken hat, und bilden dann Führungsteams“, erläutert Colle.

Tipp: Zunächst sollte die Ist-Situation gut analysiert werden und bei allen Veränderungsprozessen gewährleisten, dass eine Beteiligung hergestellt ist. „Sie sollten mit allen ins Gespräch kommen, alle auf den Weg des Wandels mitnehmen und lieber kleine Schritte machen als keine“, sagt Colle. Die Form der interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit sei eine Reaktion auf die veränderten Bedürfnisse.



Checkliste: Was macht gute Führung aus?

- **Entwickeln Sie eine Kultur hin zu mehr Dialog und Arbeitsteilung.**
Empathische Kommunikation, wertschätzendes Zuhören und Offenheit für Innovationen? Eine Führungskraft allein kann gar nicht alles abdecken. Die Bildung von Kompetenzteams kann ein Gewinn für alle und eine Entlastung für die einzelne Führungskraft sein.
- **Fördern Sie Führungskräfte, die sich weiterentwickeln und dies auch anderen ermöglichen.**
Konnte ein Krankenhaus erst einmal eine Reihe solcher Führungskräfte gewinnen, die einen Wissenstransfer durch hierarchie- und abteilungsübergreifende Austauschformate ermöglichen, verändert sich die Kultur im Haus. Dies ist oft eine Voraussetzung für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Beschäftigten.
- **Binden Sie Beschäftigte in Entscheidungsprozesse ein.**
Besonders junge Ärztinnen und Ärzte fordern heute mehr Flexibilität und eine moderne und familienorientierte Arbeitszeitgestaltung. Durch agilere Arbeitsweisen, sprich: eine stärkere Autonomie in den Teams, die Delegation von Entscheidungen auf die mittlere Ebene und mehr Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten, könnten diese Herausforderungen weit besser gemeistert werden.
- **Entwickeln Sie Ihre Führungskräfte zu Mentor*innen bzw. Coaches.**
Führungsqualitäten, um auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen zu können, werden immer wichtiger. Führungsverantwortliche im Krankenhaus sind daher heute eher als Mentor*innen bzw. Coaches gefragt, die die wachsenden Vereinbarkeitswünsche auffangen, selbstständiges Arbeiten fördern und dabei neue Arbeitsformen sinnvoll nutzen.
- **Machen Sie den kostenlosen Check „Personalführung“**
Im INQA-Check „Personalführung“ finden Sie viele Anregungen für eine gute Personalführung.

3

Zeitdruck: Mehr Gestaltungsfreiräume im Schichtsystem

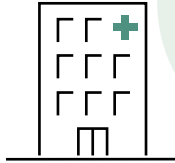
Vier von fünf Krankenhäuser hatten im Jahr 2019 Probleme, offene Arzt- und Pflegestellen zu besetzen.¹⁷ Für die Beschäftigten bedeuten die fehlenden Kolleginnen und Kollegen, dass sie mehr Arbeit schultern müssen. Arbeitsverdichtung, Überstunden und Zeitmangel für die Patient*innen sind die Folgen. Neben den ohnehin schon herausfordernden Arbeitsbedingungen aufgrund von Wochenend- und Schichtdiensten erschwert der Fachkräftemangel eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus noch zusätzlich. Neue, flexible Arbeitsmodelle können Gestaltungsfreiräume schaffen.

Fachkräftemangel im Krankenhaus

76 Prozent der Krankenhäuser konnten 2019 ihre offenen Arztstellen nicht besetzen. In den Allgemeinkrankenhäusern waren bundesweit rund 3.300 Vollzeitstellen im Ärztlichen Dienst vakant. Im Pflegedienst sah die Situation noch angespannter aus. Hier hatten 79 Prozent der Krankenhäuser Stellenbesetzungsprobleme. Insgesamt blieben rund 12.000 Vollzeitstellen im Pflegedienst der Allgemeinstationen unbesetzt. Der Fachkräftemangel ist damit zum zentralen Problem der Kliniken geworden. Drei Viertel der Krankenhäuser bewerten ihn als sehr große Herausforderung der Zukunft.¹⁸

Vakante Vollzeitstellen in Allgemeinkrankenhäusern 2019¹⁹

3.300 offene Stellen
im ärztlichen Dienst



12000 offene Stellen
im Pflegedienst

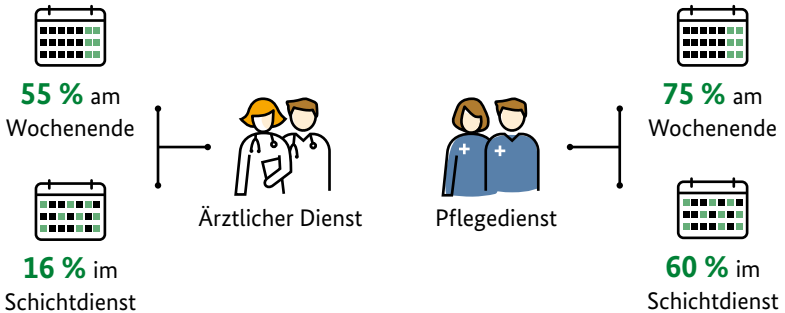


Zu den Ursachen der Stellenbesetzungsprobleme zählen hohe Fluktuationsquoten sowie eine rückläufige Zahl an Bewerbungen auf offene Stellen. Umso wichtiger ist es für Krankenhäuser, für eine gute Mitarbeiterbindung und eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung zu sorgen.

Krankenhausbeschäftigte Tag und Nacht im Einsatz

Die Beschäftigten in Krankenhäusern sind Tag und Nacht im Einsatz – auch an Wochenenden. Die längsten Arbeitszeiten haben Ärztinnen und Ärzte: 63 Prozent arbeiten im Durchschnitt mehr als 48 Stunden pro Woche, davon haben 22 Prozent sogar eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 60 bis 80 Stunden inklusive aller Dienste und Überstunden²⁰; mehr als jede/r Zweite ist auch samstags und sonntags im Dienst. Von den Pflegekräften arbeiten drei Viertel regelmäßig auch am Wochenende; 60 Prozent sind im Schichtdienst tätig.²¹

Wochenendarbeit und Schichtdienst im Krankenhaus 2018²²



Bei einer derart hohen Arbeitsbelastung ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere für junge Familien eine immense Herausforderung. Viele Beschäftigte wünschen sich daher neue Arbeitsmodelle, die ihnen mehr Flexibilität ermöglichen.

Lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle

Pflegekräfte arbeiten noch vorwiegend im klassischen Dreischichtsystem: Frühdienst, Spätdienst und Nachtdienst. Ärztinnen und Ärzte haben meist einen normalen Achtstundentag und übernehmen zusätzlich noch Nacht- und Wochenenddienste. Familienfreundliche Arbeitszeiten sehen anders aus. Im Pflegedienst sind zumindest Teilzeitmodelle weit verbreitet: Etwa jede zweite Pflegekraft ist teilzeit- oder geringfügig beschäftigt, doch nur 16 Prozent der Ärzte und 38 Prozent der Ärztinnen arbeiten in Teilzeit.²³

Die Einführung der sogenannten lebensphasenorientierten Arbeitsmodelle, die sich flexibel an die persönliche Situation der Beschäftigten anpassen lassen, ist im Gesundheitssektor nicht leicht zu realisieren. Denn während in anderen Branchen Homeoffice, Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit problemlos umsetzbar sind, können Krankenhäuser ihren Betrieb nur mit fest

besetzten Schichten gewährleisten. Viele Häuser sind im Pflegebereich auf ein System mit zwei Schichten umgestiegen, bei dem die Pflegekräfte an sieben aufeinanderfolgenden Tagen jeweils zehn Stunden arbeiten, zuzüglich zwei Stunden Pausenzeit. Danach haben sie sieben Tage frei. Doch auch bei diesem Modell lassen sich Beruf und Familie nicht unbedingt besser vereinbaren.

Ein sehr flexibles Modell ist dagegen die Wunscharbeitszeit, bei der die jeweiligen Arbeitszeiten individuell abgestimmt werden. Benötigen Beschäftigte beispielsweise mehr Zeit für familiäre Pflichten oder berufliche Weiterbildungen, können sie ihre Arbeitszeit vorübergehend reduzieren und später wieder aufstocken. Auch Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten sind gute Modelle für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Transparenz und sichere Planbarkeit sind dabei für alle Beteiligten sehr wichtig. Um den Personaleinsatz, Dienste und Urlaube fair und verlässlich planen zu können, bieten sich digitale Plattformen an.

Eine Investition in die Zukunftsfähigkeit des Krankenhauses

Interview mit Professor Dr. Ulrike Hellert, Hochschullehrerin an der FOM Hochschule in Nürnberg und Direktorin des Instituts für Arbeit & Personal (iap) der FOM. Ferner ist sie Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens Moderne Arbeitszeiten. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u. a. in der modernen Arbeitszeitgestaltung, der Nacht- und Schichtarbeit, der virtuellen Arbeit, der Stresskompetenz sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Krankenhäusern.



Prof. Dr. Ulrike Hellert

Frau Professor Hellert, welche Analysemöglichkeiten haben Krankenhäuser, um ihre Schichtmodelle auf den Prüfstand zu stellen?

Ich kann aus eigener Erfahrung sagen, dass es ratsam ist, eine anonyme Beschäftigtenbefragung durchzuführen, um zu überprüfen, ob die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen eingehalten werden, aber auch, um den Gesundheitszustand der Beschäftigten zu ermitteln. So können Krankenhäuser ihrer Sorgfaltspflicht als Arbeitgeber nachkommen. Die zweite Analysemöglichkeit sind qualitative Gruppeninterviews. Da erfährt man tiefere Bedürfnisse der Beschäftigten, die für die Optimierung des Schichtmodells wichtig sind.

Wie bewerten Sie derzeit den Status quo der Krankenhäuser hinsichtlich ihrer Schichtsysteme?

Ich sehe nach wie vor, dass junge Eltern häufig zu viele Nachtschichten hintereinander arbeiten, um Beruf und Familie vermeintlich besser zu vereinbaren. Auch können im Krankenhaus oft Pausen nicht eingehalten werden, sodass das Krankenhauspersonal unter hohem Stress steht. Beides ist nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen nicht ratsam und führt langfristig zu Gesundheitsbelastungen. Hier müssen Krankenhäuser die Beschäftigten manchmal vor sich selbst schützen, um die Gesundheit und damit die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Welche Herausforderungen haben gerade Beschäftigte mit Familienverantwortung im Schichtdienst und wie können Krankenhäuser ihnen entgegenkommen, um sie als Fachkräfte zu halten?

Die größte Herausforderung für Beschäftigte mit Familienverantwortung ist, dass sie sehr geringe Zeitspielräume haben. Sie sind streng an Dienstzeiten gebunden und haben wenig Flexibilität. Was ich aus eigener Erfahrung weiß, ist, dass eine gute Vertretungsregelung, eine vermehrte Arbeit in Teams und mehr Angebote in Richtung (befristete) vollzeitnahe Teilzeit für alle Beschäftigten – mit und ohne Familienverantwortung – interessant sein können. Eine vollzeitnahe Teilzeit kann auch wertvolle Zeit für eine Weiterbildung bieten.

Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Krankenhäuser bei einer familienorientierten oder lebensphasenorientierten Schichtplangestaltung?

Es ist wichtig, die Einhaltung von Pausen durchzusetzen. Zentral sind außerdem Weiterbildungszeiten, gerade weil sich durch die Digitalisierung viel verändert. Es ist schwierig, während des Betriebs hinterherzukommen. Das wiederum hat Stress zur Folge! Auch die Führungskräfte sollten in ihren sozialen Kompetenzen, wie wertschätzende Kommunikation und Empathie, geschult werden, um nicht nur besser auf die Bedürfnisse der Patient*innen, sondern auch auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eingehen zu können.

Was sind die Erfolgsfaktoren eines familienorientierten Schichtplans?

Eigentlich ist es ganz einfach: Sie nehmen eine moderne Software, die auf der Grundlage der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse programmiert ist, und ergänzen die Schichtplangestaltung mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, die Sie aus der Beschäftigtenbefragung und den qualitativen Interviews gewonnen haben. Diese Zeit muss investiert werden! Ich empfehle, hier eine externe Beratung hinzuzuziehen. Dies wäre eine Investition in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit auch in die Zukunftsfähigkeit des Krankenhauses.

Springer-Pool bietet Zeitsouveränität

Wer? DRK Kliniken Berlin Köpenick
Beschäftigte: ca. 1.200
Standort: Berlin Köpenick

Was? Einrichtung eines
Springer-Pools

Warum? „Wir haben 2017 zunächst mit zwei jungen Mitarbeiterinnen einen Springer-Pool ins Leben gerufen: Die beiden Frauen haben Kinder, waren alleinerziehend und konnten wegen dieser



Astrid Weber

persönlichen Situation nicht mehr im Schichtdienst arbeiten“, sagt Astrid Weber, Pflegedienstleiterin in den DRK Kliniken Berlin Köpenick. „Wir hatten schon länger einen Springer-Pool im Blick – vor allem, damit Beschäftigte in der Familienphase und Alleinerziehende nicht in die ambulante Pflege oder zu Leasingunternehmen abwandern.“

- Wie?** Mithilfe einer App können die inzwischen fast 40 Pflegefachfrauen und -männer den gesamten persönlichen Schichtplan immer acht Wochen im Voraus frei wählen. Dabei müssen sie lediglich ein Wochenende pro Monat und wahlweise einen der wichtigen Feiertage abdecken. Die Einsatzstation wird größtenteils langfristig zugeordnet, nur ein geringer Teil der Dienste wird erst bis zu 24 Stunden vorher zugewiesen, um Engpässe auf den Stationen auszugleichen.
- Die Vorteile:** Die familienorientierten Arbeitsplätze liegen wohnortnah in Köpenick und sind vor allem attraktiv für Pflegende in der Familienphase und für Alleinerziehende. Der Springer-Pool zieht auch Beschäftigte an, die sich fachlich weiterentwickeln und über den Tellerrand ihrer bisherigen Station hinaus blicken wollen. Ein Stellen-Sharing ermöglicht es Pflegenden, nur zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit im Springer-Pool tätig zu sein und mit dem Rest auf ihrer Station zu verbleiben.
- Erfahrung:** Der Springer-Pool eignet sich für Pflegende in jeder Lebensphase, weil er ein hohes Maß an Zeitsouveränität bietet und dadurch sehr familienorientiert ist. Damit ist er ein geeignetes Instrument, um Pflegende langfristig an die Klinik zu binden.
- Tipp:** Astrid Weber: „Wenn Sie einen Springer-Pool einrichten, empfehle ich, dafür eine eigene Leitung einzurichten: Denn regelmäßige Mitarbeitergespräche, Teamevents und so weiter fördern die Integration und erhöhen die Identifikation mit der Einrichtung.“
-

Flexibilität in beide Richtungen

Wer? Klinikum Saarbrücken
Beschäftigte: ca. 2.000
Standort: Saarbrücken

Was? Wunscharbeitszeiten – ohne
Angabe von Gründen

Warum? Die Vereinbarkeit von Beruf und
Familie zu ermöglichen ist für
Thomas Hesse, Personaldirektor
im Klinikum Saarbrücken und
Erfolgsfaktor-Familie-Botschaf-
ter für das Saarland, ein großes

Anliegen. „Ich sehe, dass sich die Bedürfnisse der Menschen
je nach Lebensphase ändern. Mal bin ich vielleicht in der
Familienphase, mal bilde ich mich berufsbegleitend weiter
oder habe gerade eine Trennung zu verkraften“, sagt der
Mann, der seit über 16 Jahren die Geschicke des Klinikums
prägt. „Ich habe als Arbeitgeber die Verantwortung, dass ich
meine Mitarbeitenden in jeder Lebensphase begleite und
ihnen schnell die Arbeitszeiten ermögliche, die in der
jeweiligen Situation behilflich sind.“



Thomas Hesse

Wie? Im Klinikum Saarbrücken können Beschäftigte ihr Arbeits-
zeitvolumen je nach Wunsch in die eine oder andere
Richtung anpassen. Feste Planstellen gehören der Vergangen-
heit an. „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ohne
Angaben von Gründen die Arbeitszeit reduzieren. Egal für wie
lange. Und sie können jederzeit wieder aufstocken“, sagt
Hesse. Bei kleineren Abteilungen überschreite er manchmal
das eingeplante Personalbudget, habe dadurch aber die
Möglichkeit, den Freizeitausgleich zu gewähren und Über-
stunden abfeiern zu lassen. „Innerhalb dieses Budgets kann
eigentlich jeder Wunsch erfüllt werden. Das ist Flexibilität in
beide Richtungen.“

Erfahrung: Das Einräumen der Flexibilität entlastet die Mitarbeitenden grundlegend, da sie bei familiären Problemen darauf zurückgreifen können. Sogar einer der Chefarzte hat den Wunsch nach Teilzeit realisiert. Die Personalabteilung blickt dabei immer auf das Gesamtbudget und steht in enger Absprache mit der Pflegedienstleitung.

Tipp: „Ich empfehle jedem Krankenhaus, diese Flexibilität anzubieten. Bedingung ist dabei eine gute und flexible Zeiterfassung, damit man sieht, wo eine Mehrbelastung besteht, wo aber auch noch Luft ist“, sagt der Regionalbotschafter von „Erfolgsfaktor Familie“. Dieses bereitwillige Jonglieren zwischen Geld und Freizeit zahle sich in puncto Fachkräftesicherung und Patientenzufriedenheit aus.



Checkliste: Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

- **Ermitteln Sie den Ist-Zustand.**

Es empfiehlt sich, zunächst eine Beschäftigtenbefragung durchzuführen, um zu überprüfen, ob die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen eingehalten werden (siehe Kapitel 1). Ergänzen Sie die Ergebnisse um qualitative Interviews, um tiefer in die (Arbeitszeit-)Bedürfnisse der verschiedenen Statusgruppen einzutauchen.
- **Streben Sie ein gutes Vertretungsmanagement an.**

Zum Beispiel erlaubt ein Springer-Pool eine hohe Flexibilität sowohl für die Pflegekräfte als auch für die Stationen. Beschäftigte könnten bis zu 90 Prozent ihrer Arbeitszeit digital gestützt langfristig und selbstständig planen, was die Vereinbarkeit deutlich erhöht.
- **Ermöglichen Sie Flexibilität in beide Richtungen.**

Prüfen Sie wohlwollend, inwieweit es möglich ist, dass Ihre Beschäftigten ihre Arbeitszeit vorübergehend reduzieren, wenn sie beispielsweise mehr Zeit für familiäre Pflichten oder berufliche Weiterbildungen benötigen, und später wieder aufstocken. Auch Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten sind gute Modelle für eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung.
- **Gewährleisten Sie Transparenz und sichere Planbarkeit.**

Transparenz und sichere Planbarkeit sind dabei für alle Beteiligten sehr wichtig. Um den Personaleinsatz, Dienste und Urlaube fair und verlässlich planen zu können, bieten sich digitale Plattformen an.

4

Dienstleistungen: Entlastung für den Alltag









Wer Job und Familie unter einen Hut bringen muss, braucht Unterstützung. Krankenhäuser können ihren Beschäftigten ganz konkret mit der Vermittlung und Kofinanzierung von Dienstleistungsangeboten helfen und ihnen beispielsweise Haushaltshilfen, Einkaufs-, Wäsche- und Fahrdienste sowie Betreuungsangebote ermöglichen. Während nur zwei Prozent der Kliniken auf haushaltsnahe Dienstleistungen setzen²⁴, organisieren immer mehr Häuser eigene Kinderbetreuungseinrichtungen. Für viele Angebote gibt es eine staatliche Förderung.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Nicht zuletzt die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig eine zuverlässige Kinderbetreuung ist. Mit betrieblichen Betreuungsplätzen sowie mit Rahmenverträgen, die mit entsprechenden Einrichtungen geschlossen werden, können Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen.

Laut einer Umfrage von DKI und BDO gibt es in knapp 25 Prozent der Allgemeinkrankenhäuser ab 100 Betten betriebseigene Kinderkrippen und Kindergärten. Mehr als 20 Prozent bieten ihren Beschäftigten entsprechende Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen der Umgebung.²⁵ Es gibt aber noch viele andere Ideen zur Unterstützung junger Familien:

Weitere Unterstützungsangebote von Krankenhäusern²⁶

	Gewährung von Sonderurlaub aus familiären Gründen	54 %
	Verlängerung der Elternzeit	30 %
	Beratung und Vermittlung zur Kinderbetreuung	14 %
	Zuschüsse zur Kinderbetreuung	12 %
	Betriebliche Kooperationen mit Tagesmüttern	9 %
	Mittagstisch für Kinder	5 %
	Angebote haushaltsnaher Dienstleistungen	2 %
	Hausaufgabenbetreuung	1 %

Mehrfachnennungen waren möglich.

Fördermöglichkeiten und Steuererleichterungen

Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung

Seit September 2020 erhalten Unternehmen einen Zuschuss für die Einrichtung neuer Betreuungsplätze für die Kinder ihrer Beschäftigten. Pro neu geschaffenen Ganztagsbetreuungsplatz kann für die Dauer von bis zu 24 Monaten ein monatlicher Zuschuss in Höhe von 400 Euro in Form einer Pauschale zu den zuwendungsfähigen Betriebsausgaben gewährt werden.

Für Teilzeit- und Halbtagsplätze verringert sich die Zuwendung entsprechend. Das Förderprogramm ist Teil des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“. Weitere Informationen: <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/das-foerderprogramm-betriebliche-kinderbetreuung.html>



Steuerfreiheit für haushaltsnahe Dienstleistungen

Haushaltsunterstützende Dienstleistungen müssen in der Regel privat finanziert werden. Ein Zuschuss durch den Arbeitgeber kann Beschäftigte wirkungsvoll entlasten. Arbeitgeber können Zuschüsse und Vermittlungsgebühren für haushaltsnahe Dienstleistungen als Betriebsausgaben steuermindernd geltend machen (§ 4 Abs. 4 EStG). Achtung: Die Beschäftigten müssen Zuschüsse versteuern.

Steuerfreiheit für Betreuungskosten

Aufwendungen für die Unterbringung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen kann der Arbeitgeber zu 100 Prozent und in unbegrenzter Höhe steuerfrei übernehmen (§ 3 Nr. 33 EStG).

Zahlungen an ein Dienstleistungsunternehmen, das Beschäftigte hinsichtlich der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen berät oder hierfür Betreuungspersonen vermittelt, sind für Arbeitgeber steuerfrei. Zuschüsse für die kurzfristige Betreuung von Pflegebedürftigen oder kranken Kindern kann der Arbeitgeber bis zu einem Betrag von 600 Euro pro Jahr von der Steuer absetzen (§ 3 Nr. 34a EStG).

Tipp: Nutzen Sie vorhandene Strukturen

Ein niedrighschwelliger Einstieg, um haushaltsnahe Dienstleistungen anzubieten, ist die Nutzung von Strukturen, die im Krankenhausbetrieb

ohnehin vorhanden sind, wie z. B. Großküchen oder Wäschereien. Bieten Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Wäsche waschen zu lassen und Essen für die Familie mit nach Hause zu nehmen. Hinterlegen Sie entsprechende Preislisten.

✓ **Tipp: Suchen Sie Verbündete und Netzwerke**

Andere Krankenhäuser in Ihrer Region beschäftigen sich mit den gleichen Themen. Tauschen Sie sich aus und unterstützen Sie sich gegenseitig bei konkreten Maßnahmen. Nutzen Sie das Wissen von Netzwerken wie „Erfolgsfaktor Familie“ und der Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“, um passgenaue Vereinbarkeitsangebote zu entwickeln und sich als attraktiver Arbeitgeber in Ihrer Region zu positionieren.

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/>

<https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>



Was ein Krankenhaus als Caring Company auszeichnet

Professor Dr. Anja Lüthy ist seit 20 Jahren BWL-Professorin an der TH Brandenburg. Im Interview erklärt sie, wie sich Krankenhäuser als attraktive und fürsorgliche Arbeitgeber positionieren können.

Frau Professor Lüthy, was ist eine Caring Company?

Als Caring Companys bezeichnen wir Arbeitgeber, die sich mit spürbaren Maßnahmen um das Wohlergehen ihrer Mitarbeitende und



Prof. Dr. Anja Lüthy

deren Lebensqualität kümmern. Deshalb stellen sie Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bereit, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in einzelnen Lebensphasen berücksichtigen. Besonders, wenn Kliniken im Zuge des demografischen Wandels anspruchsvolle Führungspositionen besetzen wollen, sollten sie Bewerberinnen und Bewerbern kommunizieren, dass sie Beruf und Familie hier „unter einen Hut“ bekommen.

Warum besonders bei Führungspositionen?

Wir wissen, dass beispielsweise 65 Prozent der Medizinstudierenden im ersten Semester weiblich sind, nach rund zehn Jahren sind aber nur circa 30 Prozent von ihnen Oberärztinnen. Sehr viele Frauen mit Mitte 30, die eine Familie gründen, entscheiden sich immer noch gegen eine Karriere, da sie es sehr schwer finden, Familie und Karriere miteinander zu verbinden. Hier gibt es noch ungenutztes Fachkräftepotenzial. Um diese Frauen zu motivieren, Leitungspositionen anzunehmen, ist es sinnvoll, sie in der Phase der Familiengründung bei ihrer beruflichen Karriere zu unterstützen.

Was können Krankenhäuser dafür tun?

Krankenhäuser müssen ihre Unternehmenskultur kontinuierlich weiterentwickeln und die Familienfreundlichkeit als eines ihrer Alleinstellungsmerkmale im Sinne eines EVPs (Employer Value Proposition) herausstellen. Hier kommt das Konzept der „Caring Company“ ins Spiel: Krankenhäuser, die ihre Beschäftigten langfristig binden wollen, sollten sie beispielsweise darin unterstützen, einen Betreuungsplatz für ihre kleinen Kinder zu finden, das Essen aus der Krankenhauskantine mit nach Hause zu nehmen, einen von der Klinik organisierten Babysitter-Service (während ihrer Nachtdienste) zu nutzen oder eine Ferienbetreuung für ihre Schulkinder anbieten.

Wie können denn Krankenhäuser ihre Beschäftigten in den verschiedenen Lebensphasen konkret unterstützen?

Beschäftigte zwischen 20 und 30 Jahren finden Zuschüsse zum Sportstudio und die spontane, kurzfristige Urlaubsgestaltung attraktiv. Darüber hinaus schätzen sie eine gezielte Karriereplanung, smartes Arbeiten und die flexible Gestaltung ihrer Dienstpläne.

Dienstleistungen: Entlastung für den Alltag

Ab 50 geht es um die Vereinbarkeit des Berufs mit der Pflege von Angehörigen, beispielsweise der Eltern. Ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement ist bei älteren Mitarbeitenden ebenfalls beliebt. Sie schätzen auch die Möglichkeit, Arbeitszeitkonten zu führen und ggf. früher als mit 67 in Rente zu gehen.

Alles in allem geht es bei Caring Companys um die Haltung der jeweiligen Vorgesetzten. Sie müssen offen dafür sein, ihren Mitarbeitenden individuelle Maßnahmen zu ermöglichen, und die notwendigen Strukturen dafür schaffen. Ziel muss es sein, alle Beschäftigten in jeder Lebensphase angemessen zu unterstützen.

Damit es zu Hause rundläuft

Interview mit Dr. Mareike Bröcheler, Referentin beim Diakonischen Werk Württemberg. Zuvor arbeitete und promovierte die Hauswirtschaftswissenschaftlerin am Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen. Ihre Dissertation verfasste sie zum Thema „Haushaltsnahe Dienstleistungen für Familien“.



Dr. Mareike Bröcheler

Frau Dr. Bröcheler, welche Ursachen haben die bestehenden Geschlechterverhältnisse im Krankenhaus?

Es hat in den letzten Jahrzehnten einen massiven gesellschaftlichen Wandel gegeben, was die Beteiligung von Frauen an der Erwerbsarbeit betrifft. Zunächst dominierte in unserer Gesellschaft das Hausfrauenmodell, dann das flexible Zuverdienermodell und heute ist eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ein erstrebenswertes Ziel für viele junge Paare. So auch im Krankenhaus. Zum Sommersemester 2019 haben sich doppelt so viele Frauen wie Männer um einen Studienplatz in Humanmedizin beworben. Frauen holen auf! Das ist ein Signal für Krankenhäuser als Arbeitgeber.

Sie kommen nicht umhin, das Private mitzudenken, auch weil die Vereinbarkeitswünsche der jungen Väter auf dem Arbeitsmarkt immer mehr Gehör finden.

Was können Krankenhäuser tun, um ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entlasten?

Hausarbeit fällt für beide Geschlechter bzw. in jedem Haushalt an. Immer mehr Männer sind bereit, Familienarbeit zu leisten, und wünschen sich dafür mehr Unterstützung durch ihren Arbeitgeber. 55 Prozent aller Eltern wünschen sich eine Entlastung bei der Familienarbeit, insbesondere bei den eher emotionslosen hauswirtschaftlichen Tätigkeiten. Genau da, wo es hapert, setzen haushaltsnahe Dienstleistungen an, damit es zu Hause rundläuft. Dazu zählen Dienstleistungen wie ein Wäsche- oder Einkaufsservice oder Bring- und Holdienste für die Kinder der Krankenhausbeschäftigten. In Bezug auf den Fachkräftemangel kann das die Arbeitgeberattraktivität eines Krankenhauses stark fördern.

Welche Möglichkeiten haben Krankenhäuser, ihren Beschäftigten Entlastungen durch haushaltsnahe Dienstleistungen anzubieten?

Zum einen können Krankenhäuser ihren Beschäftigten Hilfe bei der Vermittlung von Dienstleistern anbieten. Ein großer Vorteil liegt darin, dass sie zum Teil selbst als Dienstleister auftreten, da bereits viele Strukturen vorhanden sind, wie der Wäscheservice oder die Möglichkeit, dass Beschäftigte Mahlzeiten mit nach Hause nehmen können, um am Feierabend Zeit in der Küche einzusparen. Eine weitere Möglichkeit ist, Dienstleistungsgutscheine zu vermitteln, um die Freigrenze von 44 Euro für die steuerfreie Zuwendung von Sachgeschenken auszuschöpfen.

Aufs Kerngeschäft schauen

Wer? SHG-Kliniken Sonnenberg
Beschäftigte: ca. 1.100
Standort: Saarbrücken

Was? Haushaltsnahe Dienstleistungen

Warum? „Der Anlass, haushaltsnahe Dienstleistungen einzuführen, war eine Zeitverdichtung bei Kolleginnen und Kollegen“, sagt Martina Koch von der Service-stelle Familie & Beruf der SHG-Kliniken Sonnenberg.



Martina Koch

„Besonders, wenn zu Pflegenden noch keinen Pflegegrad haben – wir nennen diese Phase ‚Fürsorgeverantwortung‘ –, müssen ihre Angehörigen viel leisten, um ihnen den Alltag zu erleichtern“, so Koch weiter. „Auch Kolleginnen und Kollegen mit kleinen Kindern, vor allem neu zugezogene Mitarbeiter*innen oder solche in Weiterbildung, erleben häufig zeitliche Engpässe. Deswegen haben wir die Angebote zu haushaltsnahen Dienstleistungen eingeführt.“

Wie? Die SHG-Kliniken Sonnenberg haben 2018 einen Kooperationsvertrag mit der AWOzuHause geschlossen. Er bietet Beschäftigten die Möglichkeit, zu einem vergünstigten Kooperationspreis sich oder Familienangehörige von Haushaltshilfen unterstützen zu lassen. Sie sorgen nicht nur für einen sauberen Haushalt, sondern haben zusätzlich eine Fortbildung zur „Alltagsbegleitung“ durchlaufen. Dabei haben sie gelernt, Menschen zu aktivieren und einzubeziehen. „Wenn jemand schon älter ist und Unterstützung benötigt, heißt das nicht, dass dieser Person alles abgenommen werden muss, manchmal kann sie noch enorme Kräfte freisetzen und sich einbringen“, erläutert Koch. Des Weiteren hat die Klinik Sonnenberg eine Preisliste für eine Wäscherei hinterlegt, die

bei Bedarf Wäsche abholt, wäscht, bügelt und mangelt. Auch regionale Hundetagesbetreuungen und weitere regionale Dienstleistungen kann Koch recherchieren, wenn Beschäftigte den Bedarf haben.

Erfahrung: Haushaltsnahe Dienstleistungen nutzen nur, wenn jede/r sie kennt. Das heißt, so Kochs Plädoyer, die Information und Kommunikation dazu muss auch von den Führungskräften kommen, wenn sie bemerken, dass jemand aus ihrem Team stark belastet ist.

Tipp: Martina Koch: „Schauen Sie auf Ihr Kerngeschäft, insbesondere auf bestehende Angebote für Patient*innen/Angehörige und auf solche von kooperierenden Organisationen oder Unternehmen. Überlegen Sie, was davon auch für Ihre Beschäftigten nutzbar wäre. Infrage kommen beispielsweise Beratungskompetenzen (Sozialdienst, Seelsorge, ambulante Hospizdienste), aber auch Kantinenessen für zu Hause oder ein Wäscheservice. Vernetzen Sie sich am Standort z. B. im Netzwerk „Lokale Bündnisse für Familie““



Checkliste: Entlastungsangebote

Haushaltsnahe Dienstleistungen finden nur vereinzelt den Weg in die Angebotspalette von Krankenhäusern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei sind sie ein geeignetes Mittel, um sich als Caring Company, also als attraktiver Arbeitgeber, aufzustellen.

- Fragen Sie in Ihrer Beschäftigtenbefragung nach dem konkreten Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen.**
Erkundigen Sie sich, wo Ihre Beschäftigten im Alltag Entlastung benötigen, ob beim Putzen, Einkaufen oder Bringen und Holen der Kinder etc.
- Ermitteln Sie, wie hoch der finanzielle Betrag ist, den Beschäftigte selbst beisteuern können.**
Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können monatlich feste Summen für Haushaltshilfen aufbringen. Eine Alternative ist z. B. ein Bügelservice, der nach Bedarf buchbar ist.
- Schauen Sie, welche potenziellen haushaltsnahen Dienstleistungen in den Strukturen Ihres Krankenhauses bereits angelegt sind.**
Sicher verfügen Sie über einen Wäscheservice, über einen Dienstleister für Kantinenessen, vielleicht auch über Fahrdienste. Schließen Sie mit den entsprechenden Dienstleistern Kooperationsverträge ab und bieten Sie Ihren Beschäftigten dadurch einen vergünstigten Preis.
- Vermitteln Sie Dienstleistungsgutscheine.**
Schöpfen Sie die Freigrenze von 44 Euro für die steuerfreie Zuwendung von Sachgeschenken aus.

5

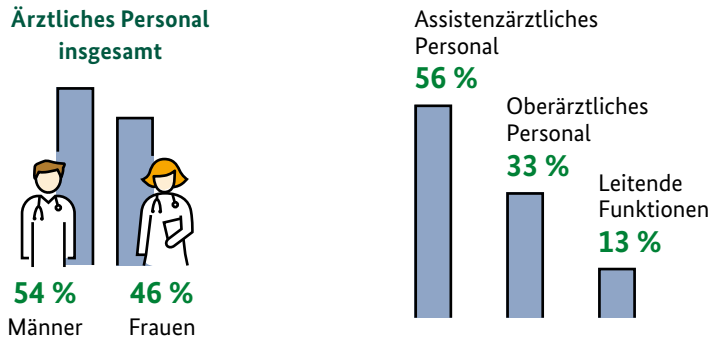
Beides ermöglichen: Karrieren und Familienzeit

Drei Viertel der ärztlichen Führungspositionen an deutschen Kliniken sind von Männern besetzt.²⁷ Fehlende familienfreundliche Strukturen, aber auch tradierte Rollenbilder verhindern, dass mehr Frauen bis in die Chefetagen vordringen. Mentoringprogramme für junge Ärztinnen sowie Väterförderungen können dazu beitragen, dass sich Karrieremodelle verändern und sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch für Führungskräfte verbessert.

Die Medizin wird weiblich – jedoch nicht in Chefetagen

Immer mehr junge Frauen entscheiden sich für ein Medizinstudium. Im Wintersemester 2018 waren 62 Prozent der Studierenden im Fach Medizin weiblich. 20 Jahre zuvor lag der Frauenanteil noch bei 50 Prozent.²⁸ Doch wenn es um die Karriere in Krankenhäusern geht, sind Frauen noch immer im Hintertreffen. Während mehr als die Hälfte der Assistenzärzt*innen weiblich sind, ist nur noch jede dritte Oberarztstelle von einer Frau besetzt. Bei leitenden Funktionen liegt der Frauenanteil gerade einmal bei knapp 13 Prozent.²⁹

Anteil der Frauen am ärztlichen Personal in Krankenhäusern 2018³⁰



Frauen werden oft schon zu Beginn ihrer Karriere ausgebremst, wenn ihre Weiterbildung zur Fachärztin durch Schwangerschaft, Eltern- oder Teilzeit länger dauert als bei männlichen Kollegen. Außerdem sind in Krankenhäusern Teilzeitstellen in leitenden Positionen eher noch eine Seltenheit. Um Gleichberechtigung zu erreichen, müssten mehr Väter ermutigt werden, familiäre Pflichten zu übernehmen und in Eltern- oder Teilzeit zu gehen. Doch das scheint unter Ärzten noch wenig verbreitet. Von den rund 7.000 Ärztinnen und Ärzten, die 2019 Elternzeit genommen haben, waren 2,5 Prozent Männer.³¹ Zum Vergleich: Die Väterbeteiligung am Elterngeld insgesamt lag 2017 bei 40 Prozent.³²

Karriereförderung für Ärztinnen

Um junge Ärztinnen auf ihrem Weg in eine Führungsposition zu unterstützen, haben Kliniken und Berufsverbände Mentoringprogramme eingeführt. Im persönlichen Austausch mit erfahrenen Ärztinnen und Ärzten erhalten junge Kolleginnen Rat und Hilfe bei ihrer Karriereplanung. Informationen und Kontaktvermittlung bieten beispielsweise die Bundesärztekammer, der Deutsche Ärztinnenbund und der Marburger Bund. Auch viele Krankenhäuser haben Förderprogramme für ihre Mitarbeiterinnen etabliert.

Insbesondere Universitätskliniken unterstützen Ärztinnen in ihrer Karriere und motivieren sie, sich neben der klinischen Weiterbildung auch in Forschung und Lehre zu engagieren.

Von Väterförderung profitieren alle

Immer mehr Männer wollen eine aktivere Vaterrolle übernehmen und wünschen sich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In einigen Kliniken gibt es inzwischen ehrenamtliche Väterbeauftragte. Sie informieren ihre Kollegen zu konkreten Möglichkeiten der Elternzeitgestaltung, vermitteln bei Problemen mit Vorgesetzten und organisieren Vätertreffen zum informellen Austausch. Wenn sich das Bild vom aktiven Vater endlich auch in Krankenhäusern etabliert, werden sich Karrieremodelle verändern, wovon am Ende auch Mütter profitieren. Familienfreundlichere Arbeitsstrukturen wie zum Beispiel Jobsharing-Modelle machen Krankenhäuser zu attraktiven Arbeitgebern und verbessern ihre Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte.

LESETIPP: Hinweise zur Väterförderung finden Sie in der Broschüre „Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik“.
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Vaeter_barrierefrei.pdf



„Es geht nicht darum, Mütter oder Väter zu fördern, sondern darum, sie nicht zu entmutigen!“

Interview mit der Sozialpsychologin Professor Dr. Andrea Abele-Brehm, ehemalige Inhaberin des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Einer ihrer Forschungsschwerpunkte: die Berufslaufbahnforschung.

Frau Professor Abele-Brehm, welche Faktoren kann man dafür verantwortlich machen, dass es in Krankenhäusern so wenig weibliche Führungskräfte gibt?

Hier kann ich ein ganzes Bündel von Faktoren nennen, die alle miteinander zusammenhängen. Der erste Faktor ist, dass Krankenhäuser als Arbeitgeber für Ärztinnen und Ärzte mit Familienverantwortung im Vergleich zu niedergelassener Praxistätigkeit eher unattraktiv sind. Gründe dafür sind die Schichtarbeitszeiten, häufig viel Stress und die geringen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit. Da immer noch vornehmlich die Mütter den Großteil der Verantwortung für die Familie übernehmen, suchen sie sich Arbeitsplätze mit familienkompatiblen Arbeitsbedingungen – wie beispielsweise eine Praxis mit festen Sprechzeiten. Arztpraxen werden aber auch für die jungen Väter immer attraktiver. Krankenhäuser spüren den für sie damit verbundenen Fachkräfteengpass deutlich.

Ein zweiter Faktor ist das Thema Selbstvertrauen: Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass es am Ende des Studiums keine Geschlechterunterschiede beim Zutrauen in die eigenen beruflichen Fähigkeiten gibt: Im Laufe der Zeit wird dieses Zutrauen bei Männern jedoch höher und bei Frauen geringer. Es gibt offensichtlich in Krankenhäusern bestimmte Bedingungen, die dazu führen, dass das Selbstvertrauen der Frauen, was ihre berufliche Leistung betrifft, sinkt.



Prof. Dr. Andrea Abele-Brehm

Welche Bedingungen sind das?

Da kommen wir zum dritten Faktor: Frauen werden in Krankenhäusern häufig Kompetenzen zugeschrieben, die weniger prestigeträchtig sind. Beispielsweise wird ihnen die sensible Überbringung von schwierigen Diagnosen zugetraut, Männern hingegen beispielsweise eine Weiterbildung im Umgang mit einem Ultraschallgerät. Dies hat langfristige Auswirkungen auf die Karrieren. Grund für diese Zuschreibungen sind vorhandene Geschlechterstereotype, die bewirken, dass Frauen in den „typisch weiblichen Kompetenzen“ weiter gefördert werden und Männer eher in den „typisch männlichen“, technischen und karrierefördernden Kompetenzen. Ein weiterer Faktor ist folgender: In Krankenhäusern gibt es nach wie vor ein hierarchisches Führungssystem. Nur ganz wenige Organisationen weisen eine so starke Hierarchie auf. Das führt dann dazu, dass Frauen sagen: „Das muss ich mir nicht antun!“

Was muss passieren, damit Karriere und Familie im Krankenhaus möglich sind?

Ein wichtiger Punkt ist, dass die Bestandteile der „Rush Hour des Lebens“, also die Karriereschritte und die Familienzeiten, auseinandergezogen werden und Karriere nicht nur eindimensional gedacht wird. Bisher bedeutet die Reduktion von Vollzeit auf Teilzeit häufig das Karriere-Aus. Da ist zwingend ein Umdenken notwendig! Es gibt keinen rationalen Grund, warum jemand, der oder die einige Jahre familienbedingt in Teilzeit gearbeitet hat, hinterher ein schlechterer Chef oder eine schlechtere Chefin sein soll als jemand, der oder die in Vollzeit gearbeitet hat bzw. permanent im Krankenhaus war. Im Gegenteil! Wenn Sie Leute haben, die zwischendurch etwas anderes gemacht haben, z. B. eine familiäre Auszeit genommen haben, erhöht das die Diversität und damit die Performance des Führungsteams. Daher halte ich es für wichtig, dass eine familiäre Auszeit genauso wertgeschätzt wird wie ein Auslandsaufenthalt.

Welche Bausteine in der Organisationsentwicklung fördern Karriereschritte von Beschäftigten mit Familienverantwortung?

Enorm wichtig sind Weiterbildungsangebote für Ärztinnen und Ärzte in Elternzeit. Damit bleiben die Personen in Elternzeit beruflich auf dem Laufenden und die Institution Krankenhaus sieht, wie motiviert auch Personen in Elternzeit sind, „am Ball zu bleiben“. Es muss möglich sein,

Beides ermöglichen: Karrieren und Familienzeit

auch nach der familiären Auszeit in eine Chef*innen-Position zu kommen. Es ist nicht so, dass man alles vergisst in der Elternzeit oder die Kompetenzen verlernt, die man im Studium erworben hat. Im Gegenteil! Man hat zusätzliche Kompetenzen dazugewonnen. Weiterhin ist es wichtig, dass während der Familienphase die Kontaktmöglichkeiten zum Arbeitgeber erhalten bleiben. Unabdingbar sind flexible Arbeitszeitmodelle, eine verlässliche Randzeitenbetreuung sowie Führungskräfte-Trainings für die bestehenden Führungskräfte. Diese sollten beinhalten, wie man als gute Führungskraft begeistert und motiviert und wie man selbst Vorbild sein kann. Denn es geht nicht darum, Mütter oder Väter zu fördern, sondern darum, sie nicht zu entmutigen!

„Dranbleiben!“

Wer? Städtisches Klinikum
Braunschweig gGmbH
Beschäftigte: ca. 4.000
Standort: Braunschweig

Was? Väterbeauftragter

Warum? „In den Beratungsgesprächen höre ich immer wieder, dass junge Männer, vor allem Ärzte, zögern, Elternzeit zu nehmen, weil ihre Chefärzte Druck aufbauen“, sagt Thomas Türke, Bereichsleitung nephrologische-rheumatologische Klinik des Braunschweiger Klinikums. „Hintergrund ist häufig ein Denken in traditionellen Rollenbildern bei den Führungskräften“, so der 55-jährige Vater von zwei erwachsenen Töchtern weiter. Diese Männer würden darauf hingewiesen, dass ihr Facharzt sich verzögern könnte, es also mit der Karriere nicht weiterginge. „Wir haben in der Pflege und im ärztlichen Dienst große Probleme, Fachkräfte zu gewinnen.“



Thomas Türke

Nur, wenn wir uns familienfreundlich aufstellen und dies auch wirklich leben, werden wir als attraktiver Arbeitgeber genügend junge Leute binden und ihnen eine Karriere in unserem Haus ermöglichen.“

- Wie?** Das Klinikum Braunschweig bietet familienfreundliche Arbeitszeiten, wie beispielsweise verkürzte Dienste, wenn die Kita nicht vor 7 Uhr öffnet. „Allerdings müssen wir dafür sorgen, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht über Gebühr belastet werden“, so Türke. Des Weiteren bietet das Klinikum eine Betriebskita, eine Gleichstellungsbeauftragte und eine Sozialbetreuung für besonders schwierige Lebenslagen. Der Väterbeauftragte berät zu Elternzeit, Elterngeld und allen Fragen rund um Vereinbarkeit und er hat in einem Flyer die wichtigsten Informationen für (werdende) Väter zusammengestellt.
- Erfahrung:** Türke sieht nach wie vor, dass vor allem Frauen Teilzeit beantragen und Väter, besonders im ärztlichen Dienst, nur zögerlich Elternzeit beantragen. Er ist überzeugt: „Elternzeit ist nicht nur Familienzeit, sondern auch eine Gelegenheit, neue Visionen für das eigene Leben und die weitere Karriere zu entwickeln.“ Sein Credo: „Dranbleiben!“
- Tipp:** Thomas Türke: „Wer Beschäftigte unterstützen möchte, muss familienfreundliche Angebote haben. Mit dem Baustein ‚Väterbeauftragter‘ schaffen Sie es, Mitarbeitende zu binden und zu motivieren und ihr berufliches Fortkommen zu fördern.“
-

„Von der Schwangerschaft bis zum erfolgreichen Wiedereinstieg“



Ralf Zimmermanns und Sandra Warren

- Wer?** Universitätsklinikum Essen
Beschäftigte: ca. 8.500
Standorte: Die Essener Universitätsmedizin (kurz: UME) umfasst das Universitätsklinikum Essen sowie dreizehn Tochterunternehmen, darunter die Ruhrlandklinik, das St. Josef Krankenhaus Werden, die Herzchirurgie Huttrop und das Westdeutsche Protonentherapiezentrum Essen.
- Was?** Strukturiertes Elternzeitmanagement für alle Beschäftigten
- Warum?** Das strukturierte Elternzeitmanagement hat zum Ziel, die Eltern von der Schwangerschaft bis zum erfolgreichen Wiedereinstieg zu begleiten. „Wir unterstützen die Eltern durch zahlreiche betriebliche Maßnahmen, ermöglichen ihnen einen frühen Wiedereinstieg und erzielen damit eine hohe Personalbindung“, sagt Sandra Warren, die Gleichstellungsbeauftragte des Universitätsklinikums Essen und Leiterin des MitarbeiterServiceBüros.

Wie?

Das strukturierte Elternzeitmanagement enthält vier Bausteine:

1. Persönliche Beratung und Informationsangebote zu Schwangerschaft, Mutterschutz, Elternzeit und Elterngeld. Hierbei ist es ausdrücklich erwünscht, dass der Partner mit dabei ist. „Wir haben die Beratungskompetenzen im Haus und informieren gezielt über Möglichkeiten einer partnerschaftlichen Vereinbarkeit“, so Warren. Aber auch die Alleinerziehenden erfahren besondere Unterstützung.
2. Das UK Essen hat einen umfassenden Leitfaden für die drei Gespräche mit den Vorgesetzten vor, während und nach der Elternzeit entwickelt, der alle Informationen zu den gesetzlichen Vorgaben zusammenfasst.
3. Die Organisation der Kinder- und Ferienbetreuung wird durch eine zentrale Anlaufstelle stark unterstützt, die die Belegplätze koordiniert. Weiterhin hat das Universitätsklinikum Essen eine eigene Betriebskindertagesstätte.
4. Ein Väterportal mit klassischen Fragen zu Sorgerecht, Elternzeit und väterspezifischen Fragen sowie mit Erfahrungsberichten soll dazu motivieren, dass Väter Elternzeit in Anspruch nehmen.

Erfahrung:

„Dass wir unsere Mitarbeitenden in jeder Lebenssituation unterstützen, stößt auf große Dankbarkeit“, berichtet Warren. Eltern haben manchmal Angst vor Karrierenachteilen. Als eine Maßnahme sind deswegen am Universitätsklinikum Essen Väterbeauftragte berufen. „Zur partnerschaftlichen Aufgabenteilung informieren wir in Informationsveranstaltungen zu den Elterngeldvarianten und insbesondere zum Partnerschaftsbonus“, betont Warren.

Beides ermöglichen: Karrieren und Familienzeit

Tipp: Für die Implementierung eines strukturierten Elternzeitmanagements ist eine intensive Zusammenarbeit von Vorstand, den Gleichstellungsbeauftragten, Personaldezernat und den verschiedenen Statusgruppen wie dem ärztlichen Dienst und dem pflegerischen Dienst wichtig. „Gleichstellung ist in unserem Hause ein wesentliches Thema, das mit den gerade genannten Akteuren gemeinsam vorangetrieben wird, um so viele Perspektiven wie möglich in die Angebote einfließen lassen zu können“, sagt auch Ralf Zimmermanns, Personaldezernent am Universitätsklinikum Essen.

„Willkommen zurück“

Wer? Universitätsklinikum Essen
Beschäftigte: ca. 8.500
Standorte: Die Essener Universitätsmedizin (kurz: UME) umfasst das Universitätsklinikum Essen sowie dreizehn Tochterunternehmen, darunter die Ruhrlandklinik, das St. Josef Krankenhaus Werden, die Herzchirurgie Huttrop und das Westdeutsche Protonentherapiezentrum Essen.



Prof. Dr. Stefanie Flohé

Was? Starthilfe für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit

- Warum?** Speziell für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen gibt es eine finanzielle Starthilfe mit dem Namen „Willkommen zurück“. Sie fördert promovierte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, deren Ende der Elternzeit nicht länger als zwei Jahre zurückliegt und die mit der Idee für ein wissenschaftliches Projekt in den Beruf zurückkehren. „Das ‚Willkommen-zurück-Programm‘ unterstützt die Bearbeitung eines eigenen Projekts, erhöht dadurch die Selbstständigkeit der Wissenschaftlerinnen und unterstützt sie auf ihrem Weg zur Habilitation, die Voraussetzung für die Bewerbung auf eine Professur“, sagt Prof. Dr. Stefanie Flohé, die Gleichstellungsbeauftragte der Medizinischen Fakultät.
- Wie?** Für die Starthilfe nach der Elternzeit sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen aller Fachrichtungen antragsberechtigt, die sich in der Postdoc-Phase befinden und eine Habilitation in der Medizin bzw. angrenzenden Fächern anstreben. „Jede geförderte Teilnehmerin kann über ein Budget von 40.000 Euro für Personal-, Verbrauchsmittel und Reisekosten verfügen, um ihr Projekt umzusetzen“, erläutert Flohé.
- Erfahrung:** „Für die Starthilfe gehen deutlich mehr Bewerbungen ein, als Fördermittel vergeben werden können. Die Wissenschaftlerinnen, deren Projektantrag nach Begutachtung für eine Förderung ausgewählt wird, sind extrem dankbar. Denn dadurch können sie ihre eigenen Ideen weitgehend unabhängig verfolgen“, führt Flohé aus.
- Tipp:** „Die Etablierung des ‚Willkommen-zurück-Programms‘ hängt maßgeblich von der Bereitstellung der Fördermittel FF-med des Landes NRW ab. Darüber hinaus konnten wir das Dekanat der Medizinischen Fakultät und die Stiftung Universitätsmedizin für die Ausweitung des Programms gewinnen“, sagt Flohé.



Checkliste: Karriereförderung für Eltern

- **Binden Sie Karrieren nicht an Vollzeittätigkeit.**
Bieten Sie Teilzeitkräften die Möglichkeit, Führungspositionen einzunehmen, auch im Tandem.
- **Unterstützen Sie Frauen und Männer in ihrer Karriereplanung, deren Facharztausbildung sich durch Eltern- und Teilzeit verlängert.**
Sie können diese Fachkräfte z. B. durch Mentoringprogramme für Frauen fördern und binden.
- **Benennen Sie einen Väterbeauftragten.**
Väterbeauftragte beraten zu allen Angeboten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch zur Elternzeit. Oft kommunizieren sie gute Beispiele von männlichen Führungskräften in Elternzeit und tragen so zu einer Kultur der „Selbstverständlichkeit“ bei.
- **Sichern Sie Fachkräfte durch Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeit.**
Vor allem Mütter, die immer noch den Großteil der Verantwortung für Familie übernehmen, suchen sich nach der Facharztausbildung oft eine Stelle in einer Praxis mit familienkompatiblen Arbeitsbedingungen. Aber auch junge Väter finden diese Variante zunehmend attraktiv. Flexibilisieren Sie daher Ihre Arbeitszeitmodelle!
- **Reflektieren Sie Ihre Rollenbilder.**
Oft kommt es zu unreflektierten und deswegen stereotypen Zuschreibungen von Kompetenzen. Zum Beispiel wird Frauen eher die Fähigkeit zugeschrieben, schwerwiegende Diagnosen sensibel zu vermitteln, wohingegen Männer häufig technikorientierter eingeschätzt werden.

Publikationsliste und Links

1. **Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Mobiles_Arbeiten_barrierefrei.pdf
2. **Familienfreundlichkeit im Dialog. Leitfaden für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Beschaeftigtenbefragung_barrierefrei.pdf
3. **Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Vaeter_barrierefrei.pdf
4. **Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen. Leitfaden für Personalmarketing mit dem Erfolgsfaktor Familie:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Personalmarketing_barrierefrei.pdf
5. **Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen. Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Interne_Kommunikation_barrierefrei.pdf
6. **Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur familienfreundlich! Ein Leitfaden für die betriebliche Umsetzung:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Unternehmenskultur_barrierefrei.pdf
7. **Fortschrittsindex Vereinbarkeit:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Infoblatt_Fortschrittsindex_Vereinbarkeit.pdf
8. **Familienfreundliche Unternehmenskultur:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/ef/Praxiswissen/191028_Bro_A4_Familienfreundliche_Unternehmenskultur_BF.pdf
9. **Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019:**
https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/BMFSFJ_Erfolgsfaktor_Infothek_Unternehmensmonitor.pdf

Fußnoten mit Literaturhinweisen

- 1 *Deutsches Krankenhausinstitut, BDO: Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber. Studie basierend auf einer Umfrage im Juli 2018*
- 2 *Hartmannbund: Die große HB-Assistenzarztumfrage 2018/2019*
- 3 *Buxel, Holger: Wie Pflegende am Arbeitsplatz zufriedener werden. In: Die Schwester Der Pfleger 50. Jahrg. 05/11*
- 4 *Hartmannbund: Die große HB-Assistenzarztumfrage 2018/2019*
- 5 *Buxel, Holger. Wie Pflegende am Arbeitsplatz zufriedener werden. In: Die Schwester Der Pfleger 50. Jahrg. 05/11*
- 6 *Marburger Bund: MB-Monitor 2019*
- 7 *Marburger Bund: MB-Monitor 2019*
- 8 *Marburger Bund: MB-Monitor 2019*
- 9 *Hartmannbund: Die große HB-Assistenzarztumfrage 2018/2019*
- 10 *Marburger Bund; MB-Monitor 2017*
- 11 *Kassenärztliche Bundesvereinigung: Berufsmonitoring Medizinstudierende 2018*
- 12 *Hartmannbund: Die große HB-Assistenzarztumfrage 2018/2019*
- 13 *Borgelt, S./Metz, A./Langer, D.: Kulturwandel im Krankenhaus. Passion Chirurgie. März 2016, 6 (03): Artikel 02_03*
- 14 *Kassenärztliche Bundesvereinigung: Berufsmonitoring Medizinstudierende 2018*
- 15 *Statistisches Bundesamt: Grunddaten Krankenhäuser 2018*
- 16 *Bundesärztekammer: Ärztestatistik 2019*
- 17 *Deutsches Krankenhausinstitut: Krankenhaus Barometer 2019*
- 18 *Deutsches Krankenhausinstitut: Krankenhaus Barometer 2019*
- 19 *Deutsches Krankenhausinstitut: Krankenhaus Barometer 2019*
- 20 *Marburger Bund: MB-Monitor 2019*
- 21 *Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. N 019 vom 24.04.2020*
- 22 *Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. N 019 vom 24.04.2020*
- 23 *Statistisches Bundesamt: Grunddaten Krankenhäuser 2018*
- 24 *Deutsches Krankenhausinstitut, BDO: Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber*
- 25 *Deutsches Krankenhausinstitut, BDO: Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber*
- 26 *Deutsches Krankenhausinstitut, BDO: Das Krankenhaus als attraktiver Arbeitgeber*

- 27 Statistisches Bundesamt: *Grunddaten Krankenhäuser 2018*
- 28 Statistisches Bundesamt: *Hochschulen, abgerufen unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/Irbil05.html#fussnote-1-242500>*
- 29 Statistisches Bundesamt: *Grunddaten Krankenhäuser 2018*
- 30 Statistisches Bundesamt: *Grunddaten Krankenhäuser 2018*
- 31 Bundesärztekammer: *Ärztestatistik 2019*
- 32 Statistisches Bundesamt, abgerufen auf GENESIS online <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=22922-0011&bypass=true&levelindex=0&levelid=1601386698701#abreadcrumb>

„Erfolgsfaktor Familie“

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wurde 2007 vom Bundesfamilienministerium und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag als zentrale Plattform für familienbewusste Unternehmen gegründet. Seither wächst es kontinuierlich und umfasst mittlerweile rund 8.000 Mitglieder, vom Kleinstbetrieb bis zum DAX-Unternehmen. Das Netzwerkbüro unterstützt mit seinen Angeboten vor allem kleine und mittlere Betriebe bei der praktischen Umsetzung einer familienbewussten Personalarbeit.

www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken



Bildnachweise: Titelfoto: Getty Images/Warodom Changyencham – S. 3: Netzwerk-
büro „Erfolgsfaktor Familie“/Sandro Jödicke – S. 6: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor
Familie“/Heiko Adrian, Landeskrankenhaus (AöR)/Tobias Vollmer – S. 14: Inworks
GmbH – S. 16: Kreiskrankenhaus Prignitz/Suse Beck – S. 18: Agaplesion, Raum
Mitteldeutschland – S. 24: LWL-Klinikums Gütersloh/Eckhard Sallermann –
S. 26: Karin Burtscher/privat – S. 28: Vivantes/Florian von Ploetz – S. 34: Fotodesign
Ina E. Brosch – S. 36: DRK Kliniken Berlin – S. 38: Klinikum Saarbrücken/Iris Maurer –
S. 44: Anja Lüthy/privat – S. 46: Mareike Bröcheler/Rossi, www.stolenmoments.de –
S. 48: Saarland Heilstätten GmbH – S. 54: Andrea Abele-Brehm/privat – S. 56: Klinikum
Braunschweig/Peter Sierigk – S. 58: Universitätsklinikum Essen/Detlef Kittel –
S. 60: Medienzentrum des Universitätsklinikums Essen

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“
wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:



Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V., www.dihk.de

Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Tel.: 030 18 272 2721
Fax: 030 18 102 722 721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie bitte unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag – Donnerstag: 9 – 18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*

Artikelnummer: 2BR295

Stand: Dezember 2020, 1. Auflage

Redaktion: Larissa Roy-Chowdhury, Katharina Kirschbaum, Dorothee Pilavas

Gestaltung Umschlag: www.zweiband.de

Gestaltung Innenseiten: www.wernerwerke.de

Druck: www.mkl-druck.de

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Orts- und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.

- Engagement
- Familie
- Ältere Menschen
- Gleichstellung
- Kinder und Jugend