



Foto: alphaspirit – Fotolia

Vom Gejagten zum Jäger

Warum Geschäftsführer in Kliniken und Pflegeheimen sich nicht nur als Dienstleister für Patienten, sondern auch als Arbeitgeber vermarkten müssen

Von Isabel Franzka und Ilka Stiegler

Geht man nach aktuellen Studien und Reports, zeichnet sich eine wechselhafte, aber insgesamt angespannte wirtschaftliche Lage von Krankenhäusern, Kliniken und Pflegeeinrichtungen ab. So konnten beispielsweise laut neuester Krankenhausstudie von Roland Berger allein im Geschäftsjahr 2017 insgesamt 41 Prozent der befragten Krankenhäuser keinen Überschuss erwirtschaften.

Unter anderem können diese Probleme auf das Spannungsfeld zwischen der staatlichen Regulierung und dem Wettbewerb zurückgeführt werden. Während Krankenhäuser und Kliniken auf der Einnahmen- und Erlöseseite weitgehend strengen Regularien unterliegen, haben diese im Gegensatz dazu Kosten wie jeder andere wirtschaftliche Betrieb zu tragen. Dazu zählen beispielsweise die Energie- und Materialkosten sowie auch die Mitarbeiterlöhne. Hinzu kommen weitere rechtliche, marktspezifische Besonderheiten und Herausforderungen, die die Lage nicht gerade verbessern – allen voran der wachsende Fachkräftemangel im Pflegebereich.

Fachkräfte: Eckpfeiler für Wirtschaftlichkeit eines Betriebs

Mit Blick auf die Zahlen ist diese Sorge nicht ganz unberechtigt: Nach offiziellen Angaben werden bis 2025 voraussichtlich zusätzlich 80.000 Vollkräfte in den medizinischen Diensten der Krankenhäuser und weitere 80.000 Pflegefachkräfte in der Altenpflege gebraucht. Werden diese nicht gefunden, hat das schlimme wirtschaftliche Auswirkungen. So sind Pflegeheime beispielsweise in der Pflicht, bestimmte Personalschlüssel einzuhalten. Gibt es nicht genügend Pflegekräfte, dürfen freiwerdende Betten und Räume nicht nachbelegt werden. Der Druck, wirtschaftlich zu handeln, ist für das Management von Pflegeeinrichtungen demnach groß. Nicht zu vergessen ist die gesellschaftliche Verantwortung und Pflicht, eine qualifizierte und fachgerechte Patientenversorgung zu gewährleisten. Ausreichendes und gutes Personal ist hierfür ein wesentlicher Eckpfeiler.

Jeder „buht“ um die Besten

Aus diesem dringenden Bedarf nach Fachkräften heraus entsteht der

„Branche sieht sich bedroht“ oder „Kein Nachschub in Sicht“. Woran denken Klinikbetreiber wohl, wenn sie diese Schlagworte hören? Die Rede ist vom Fachkräftemangel. In den vergangenen Jahren zugegebenermaßen inflationär gebraucht, ist das Thema für die Verantwortlichen im Management hochbrisant. Der nachfolgende Beitrag gibt Anregungen, welche Maßnahmen man für die Sicherung eines stabilen und zukunftsfähigen Mitarbeiterstamms ergreifen sollte. Wer denkt, dass er das nicht nötig hat, der irrt: Denn die Zeiten, in denen man ganz bequem aus einem riesigen Pool an interessierten Bewerbern wählen konnte, sind leider vorbei. Heute ist die Lage anders: Jeder „buht“ um die besten Mitarbeiter. Von dem wachsenden Pflegebedarf der Gesellschaft mal ganz abgesehen, nehmen sie eine tragende Rolle in der wirtschaftlichen Gesamtsituation des Betriebs ein.

Keywords: Fachkräftemangel, Strategie, Personalmanagement

Druck für die Geschäftsführer, sich selbst und die Einrichtung als positiven Arbeitgeber zu präsentieren. Dabei kämpfen sie an zwei Fronten: Denn es müssen nicht nur neue Mitarbeiter angeworben werden, sondern auch die Bestehenden an den Betrieb gebunden werden. Wie verhindert man dieses Abwandern und wie bindet man den Mitarbeiter an den Betrieb? Hierfür eignen sich neben Mitarbeitermagazinen, internen Events, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, betriebseigenen Kindergärten, Teilzeitregelungen und Lösungen für eine bessere Work-Life-Balance, Schulungen und Weiterbildungsoptionen und schlussendlich auch Maßnahmen zur Lohnoptimierung. Mit letzterem gewähren die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen höhere Nettobeträge – ohne, dass die Arbeitgeberanteile, insbesondere zur Sozialversicherung, steigen.

Nettolohnoptimierung: Vorgehen und Möglichkeiten

Soll der Nettolohn eines Arbeitnehmers optimiert werden, geht man wie

folgt vor: Zunächst wird eine Potenzialanalyse durchgeführt, bei der die aktuelle Situation des Arbeitnehmers unter die Lupe genommen wird: Was verdient diese Person derzeit? Hat sie Kinder und ist alleinerziehend? Wurden bereits Vorsorgemaßnahmen für das Alter getroffen? Anschließend stellt man unter Einbeziehung der Personal- und Lohnabteilung und des Steuerberaters sowie unter Beachtung der Besonderheiten im Falle von Tarifverträgen die Möglichkeiten zusammen. Es wird abgewogen und durchgerechnet, wie sich die Maßnahmen auf den Nettolohn des Arbeitnehmers und die Arbeitgeberanteile auswirken. Diese Informationen werden im Anschluss an das Finanzamt weitergegeben und auf Rechtmäßigkeit geprüft. Sind sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer schlussendlich über die Maßnahmen einig, werden diese Neuerungen entsprechend auch vertraglich festgehalten und im Lohnprogramm eingerichtet. Im Falle der Bezahlung nach Tarifvertrag beziehen sich die Maßnahmen zur Nettolohnoptimierung primär auf die Zusatzleistungen wie beispielsweise den Kindergartenzuschuss.

Beispielrechnung

Nehmen wir an, ein Mitarbeiter hat ein Bruttogehalt von 3.200 EUR, welches um 150 EUR erhöht werden soll. Diese Person hat einen Arbeitsweg von 25 Kilometern und ein anderthalbjähriges Kind, das in einer Kita untergebracht ist. Nach „normaler“ Gehaltserhöhung liegt der Nettobetrag für den Arbeitnehmer bei 2.136 EUR, bei einem Arbeitgeberanteil von 669 EUR. Es gibt aber auch die Möglichkeit, die 150 EUR aufzuteilen in 75 EUR Fahrtkosten und 75 EUR Kitazuschuss. In diesem Fall liegt der Nettobetrag bei 2.208 EUR, bei einem Arbeitgeberanteil von 651 EUR. Wir sehen: Im zweiten Fall haben sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber profitiert. Das ist nur eine Möglichkeit von vielen: Je nach Arbeitnehmer gibt es unterschiedliche Bedingungen und Lebensverhältnisse, die in die Auswahl der konkreten Optimierungsmaßnahmen einfließen. In welchen Bereichen das möglich ist, haben wir in der Infobox zusammengestellt.

Arbeitgebermarketing: Mehr als nur eine Stellenausschreibung

Neben den „harten“ Fakten, den tatsächlichen Arbeitsbedingungen und

den Maßnahmen zur Nettolohnoptimierung ist es auch die Art und Weise, wie sich die Unternehmen nach außen präsentieren. Wenn neue Mitarbeiter beziehungsweise Fachkräfte angeworben werden sollen, ist es essenziell, sich mit dem Selbstverständnis als Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Warum sollte sich also eine Pflegekraft gerade für unsere Klinik entscheiden und nicht für die andere? Was kann ich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern bieten? Welche Vision haben wir und wen konkret suchen wir? Es geht um das Aufbauen und Pflegen einer attraktiven Arbeitgebermarke, auch genannt „Employer Brand“. Nur wer diese und weitere Fragen für sich beantwortet hat, kann dann an die konkrete Umsetzung beziehungsweise an das Recruiting gehen. Über welche Kanäle suche und finde ich meine neuen Mitarbeiter? Wie muss ich sie ansprechen? Reicht die klassische Stellenanzeige auf der Website oder sollte ich auf kreativere Möglichkeiten wie Imagevideos setzen? Wie läuft der Bewerberprozess intern ab? Hier einige Tipps, was in diesem Zuge dringend beachtet werden sollte:

- Bieten Sie Bewerbern eine zentrale Anlaufstelle! Integrieren Sie auf Ihrer Website einen Unterpunkt „Karriere“ und stellen Sie dar, warum genau Sie der richtige Arbeitgeber sind und auf welches Auswahlverfahren sich die Kandidaten einstellen können.
- Geben Sie Einblicke! Wer kann besser Nachwuchs anwerben als zufriedene Mitarbeiter? Lassen Sie diese mit einem Zitat oder in Form eines kleinen Werbefilms auf der Website zu Wort kommen. Weiterhin lohnt sich ein Profil auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen. Wenn Sie Ihren Job als Arbeitgeber richtig machen, haben Sie nichts zu befürchten!
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine Provision, wenn sie einen neuen Kandidaten für das Unternehmen angeworben haben. So schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe!
- Nutzen Sie Social-Media-Kanäle! Insbesondere Jüngere informieren sich, ob das Unternehmen auf Facebook, Instagram und Co. unterwegs ist. Hatte ein Mitarbeiter bei Ihnen Betriebsjubiläum oder einen runden Geburtstag? Sie hatten eine schöne Firmenfeier? Der Meeting-Raum wurde umgestal-

Bausteine der Nettolohnoptimierung (Auszug):

Was kann konkret optimiert werden?

Gesundheit:

- betriebliche Krankenversicherung
- Zuschüsse für gesundheitsfördernde Maßnahmen

Sachzuwendungen:

- Gutscheine
- Kreditkarte
- Getränke

Barzuwendungen:

- Kindergartenzuschuss
- Reisekostenerstattungen
- Urlaubsgeld

Sparen:

- betriebliche Altersvorsorge
- Zeitwertkonten

Finanzen:

- Arbeitgeberdarlehen
- günstige Kredite

tet? Sie bieten kostenlose Getränke oder frisches Obst? Social Media ist genau das Richtige für derartige Einblicke in das Unternehmen ...

- Werden Sie aktiv! Sie sollten sich wohl oder übel mit dem Gedanken anfreunden, dass Sie „aus der Deckung“ müssen. Wichtig ist: Es gibt auch günstige Wege, Marketing zu betreiben.
- Ein Kandidat hat sich bei Ihnen beworben? Herzlichen Glückwunsch! Jetzt müssen Sie auf ein strukturiertes Bewerbermanagement achten. Das fängt mit einer simplen Eingangsbestätigung an und endet mit einem gut vorbereiteten Bewerbungsgespräch. Signalisieren Sie dem Bewerber, dass Sie sich über sein Interesse freuen und Sie sich intensiv mit dem Lebenslauf beschäftigen haben. Auch wenn am Ende keine Zusammenarbeit zu Stande kommt: Diese Person hat im Laufe des Bewerbungsverfahrens genügend Informationen über Ihr Unternehmen gesammelt, die sie im schlimmsten Fall anderen gegenüber kundtun wird. Gehen Sie es also richtig an!

Fazit: Nicht lange warten, sondern handeln

Der Mitarbeiter ist wertvolles Kapital. Gerade mit Blick auf die aktuelle wirtschaftliche Lage ist das für die Krankenhäuser, Kliniken und Pflegeeinrichtungen eines der obersten Gebote. Die Geschäftsführer und Manager in den Gesundheitsunternehmen müssen sich daher immer stärker bewusst werden, dass sie sich nicht nur als idealer Dienstleister für Patienten und Bedürftige öffentlichkeitswirksam präsentieren sollten, sondern streng genommen auch als Dienstleister für die Arbeitnehmer. Mussten sich Fachkräfte früher aktiv in den Unternehmen bewerben und gegen mehrere Konkurrenten durchsetzen, ist es nun umgedreht. Es ist das klassische Wechselspiel vom Jäger zum Gejagten. Ein Tipp: Auch wenn Sie händeringend nach Fachkräften suchen, sollten Sie sich dennoch vorher auf den Kern der eigenen Arbeitgebermarke besinnen. Nur dann können Sie gezielt nach jenen Mitarbeitern suchen, die auch wirklich zum Unternehmen passen – und Ihnen im Idealfall lange erhalten bleiben. Vorausgesetzt, Sie er-

greifen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und stehen hinter dem, was Ihre Arbeitgebermarke auszeichnet. ■

Isabel Franzka

Steuerberaterin und Prokuristin
ABG Allgemeine Beratungs- und
Treuhandgesellschaft mbH
Steuerberatungsgesellschaft
Niederlassung Dresden
Wiener Straße 98
01219 Dresden
franzka@abg-partner.de



Isabel Franzka

Ilka Stiegler

Geschäftsführerin und
Kommunikationsexpertin
ABG Marketing GmbH & Co. KG
Wiener Straße 98
01219 Dresden
stiegler@abg-partner.de



SAVE THE DATE

KU MANAGEMENTKONGRESS 2019
24. Oktober 2019 in Berlin

Merken Sie sich den Termin schon jetzt vor und erleben Sie u. a. spannende Vorträge zum Thema Personalmarketing im Krankenhaus. Im Rahmen des Kongresses werden außerdem die KU Awards 2019 verliehen.

Weitere Informationen unter www.ku-gesundheitsmanagement.de