



© J Bettencourt/peopleimages.com - stock.adobe.com

# Ökonomie mit Herz

## Warum menschliches Personalmanagement Krankenhäuser retten kann

Von Laura Johnen

*Das Spannungsfeld, in dem sich Krankenhäuser momentan befinden, ist groß. Akuter Fachkräftemangel und die langfristigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, dazu die geplante Krankenhausreform sowie ein Finanzierungssystem, das vorrangig Effizienz und Fallzahlen priorisiert. Wie können Krankenhäuser inmitten dieser Herausforderungen ihren medizinischen Versorgungsauftrag erfüllen und gleichzeitig wirtschaftlich bleiben?*

**Keywords:** Personalmanagement, Fachkräftemangel, Strategie

**D**er Schlüssel liegt in einem Paradigmenwechsel im Personalmanagement. Dieses muss noch stärker nachhaltig und strategisch ausgerichtet sein. Nachhaltigkeit bedeutet hier, den Menschen, seine Perspektiven und Bedürfnisse in den Vordergrund zu rücken. Es geht nicht darum, kurzfristige Probleme zu lösen, sondern auf lange Sicht die Voraussetzungen für ein zukunftsfähiges Gesundheitssystem zu schaffen, das kontinuierlich qualitativ hochwertige Versorgung leisten kann.

So zeigen auch wissenschaftliche Erkenntnisse, dass faire Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsmöglichkeiten

und psychologische Sicherheit zentrale Faktoren sind, um die Organisationen resilienter und effizienter zu machen. Für die Verantwortlichen im Krankenhausmanagement ergibt sich in diesem Zuge die Gelegenheit, althergebrachte Strukturen zu hinterfragen und an die Anforderungen der heutigen Zeit anzupassen.

### Systemische Herausforderungen

Blicken wir zunächst einmal genauer auf den aktuellen Status quo: Der Fachkräftemangel hat sich zu einer der zentralen Herausforderungen des deutschen Gesundheitswesens entwickelt. Laut einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) konnten rund 47.400 Stellen im Jahresdurchschnitt 2023/2024 nicht mit passend qualifizierten Bewerbern besetzt werden. Davon entfielen 7.100 auf die Gesundheits- und Krankenpflege. Selbst wenn sich qualifiziertes Personal findet, so ist der Weg dorthin doch lang: Die Nachbesetzungszeit für Pflegekräfte beträgt beispielsweise im Durchschnitt mehrere Monate, in einigen Regionen sogar über ein Jahr. Die Folge: Krankenhausteams müssen diese Personallücken auffangen, sind überbelastet, fallen krankheitsbedingt aus und können

die Versorgungsqualität nicht immer wie gewünscht erbringen.

Zusätzlich scheiden immer mehr Fachkräfte aus ihrem Job aus. Daten des Deutschen Krankenhausinstituts belegen, dass die Fluktuationsrate je nach Region und Berufsgruppe in den Jahren 2022/23 zwischen 15 und 25 Prozent lag. Der damit verbundene wirtschaftliche Schaden ist beträchtlich. Dazu kommen operative Belastungsfaktoren wie die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen oder die Überbrückung, bis Ersatz gefunden wurde.

Diese Herausforderungen im Personalmanagement sind eng mit der Qualität der Patientenversorgung verknüpft. Laut einer Analyse der Bertelsmann Stiftung wären bis zu 20 Prozent der stationären Krankenhausaufenthalte vermeidbar – ein Hinweis darauf, dass ineffiziente Prozesse und Strukturen nicht nur die Ressourcen, sondern auch die Versorgung belasten. Diese Problematik macht ebenfalls deutlich, wie notwendig ein grundlegender Wandel ist.

Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement, das Prozessabläufe optimiert und gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Blick

hat, bietet also nicht nur die Möglichkeit, systemische Schwächen zu beheben, sondern auch die Versorgungsqualität nachhaltig zu verbessern.

### Bestandteile eines ganzheitlichen Personalmanagements

Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und wirtschaftlichem Erfolg ist empirisch gut belegt: Organisationen, die gezielt in verbesserte Arbeitsbedingungen investieren, berichten von niedrigeren krankheitsbedingten Ausfallzeiten und geringerer Fluktuation.

Zusätzlich zeigen Forschungsergebnisse, dass Teams, die in einer wertschätzenden Umgebung arbeiten, effizienter sind und weniger Fehler machen. Dies spiegelt sich auch in der Zufriedenheit von Patientinnen und Patienten wider, die zunehmend als Parameter in Finanzierungssystemen berücksichtigt wird.

Die nachhaltige Steigerung der Zufriedenheit setzt jedoch ein ganzheitliches Umdenken voraus. Das Personalmanagement der Zukunft basiert daher auf mehreren zentralen Säulen, die flexibel auf die spezifischen Anforderungen des Krankenhausafttags zugeschnitten werden sollten:

- **Angemessene Vergütung und Zusatzleistungen:** Eine faire Bezahlung bildet die Grundlage. Zusatzangebote wie betriebliche Altersvorsorge, Kinderbetreuung oder Mobilitätsförderung spielen jedoch eine zunehmend wichtige Rolle. Institutionen, die solche Benefits anbieten, berichten von einer gesteigerten Zufriedenheit und Loyalität ihrer Mitarbeitenden.
- **Flexible Arbeitszeitmodelle:** Innovative Schichtmodelle, wie Wunschdienstpläne, Teilzeitarbeit oder hybride Arbeitsstrukturen, erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Solche Ansätze sind erfolgversprechend, da sie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigen.
- **Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten:** Ein systematisches Angebot an Weiterbildungsprogrammen stärkt nicht nur die Kompetenzen, sondern auch die langfristige Bindung der Mitarbeitenden. Besonders effektiv sind individuell abgestimmte Entwicklungspläne, die berufliche Aufstiegsmöglichkeiten transparent machen.
- **Psychische Gesundheitsförderung:** Programme zur Prävention von Burnout sowie der Ausbau von Beratungs- und Coachingangeboten tragen entscheidend zur psychischen Resilienz bei. Neben infrastrukturellen Maßnahmen wie Ruheräume soll-

ten auch Reflexionsformate und regelmäßige Feedbackgespräche in den Alltag integriert werden.

Wichtig ist: Die Integration dieser Maßnahmen in die organisatorische Struktur eines Krankenhauses ist nicht kurzfristig zu verstehen, sondern eine langfristige Investition in dessen Zukunftsfähigkeit.

### Wie der Wandel gelingen kann

Dieser Paradigmenwechsel im Personalmanagement erfordert tiefgreifende strukturelle und kulturelle Änderungen. Dabei tragen alle, die das Gesundheitswesen mitgestalten, die Verantwortung, dass dieser Wandel gelingt. Folgende Maßnahmen können dabei unterstützen:

- **Führungsleitlinien:** Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren und eine Unternehmenskultur fördern, die von Wertschätzung und Transparenz geprägt ist. Dies erfordert kontinuierliche Schulungen, wie beispielsweise Programme zur Förderung von empathischer Kommunikation und Konfliktmanagement. Auch Instrumente wie 360-Grad-Feedbacksysteme können genutzt werden, um Führungspersonen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Zudem sollten flache Hierarchien und ein hohes Maß an Autonomie für Teams gefördert werden, etwa durch kollaborative Plattformen wie Microsoft Teams oder Beekeeper, die Teamarbeit transparenter und effizienter gestalten.
- **Einsatz neuer Technologien:** Der Einsatz moderner Tools kann Routinetätigkeiten vereinfachen und den Fokus auf zwischenmenschliche Aspekte lenken. Beispiele sind KI-basierte Dienstplanungssysteme wie Quinyx oder Chronos, digitale Feedbackplattformen wie Peakon oder TINYpulse und elektronische Patientenakten, die administrative Prozesse optimieren. Zusätzlich könnten telemedizinische Lösungen und Virtual-Reality-Programme für Schulungen und Simulationen integriert werden, um die Qualifikation der Mitarbeitenden zu verbessern.
- **Kooperationen mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen:** Netzwerke zwischen Kliniken und anderen Institutionen bieten die Möglichkeit, bewährte Verfahren auszutauschen und innovative Lösungen zu entwickeln. Beispielsweise könnten Kliniken mit Universitäten zusammenarbeiten, um praxisnahe Forschungsprojekte zu Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation durchzuführen. Partnerschaften mit Fachschulen

könnten Ausbildungsprogramme modernisieren, etwa durch E-Learning-Plattformen wie Moodle oder speziell entwickelte Apps für medizinische Weiterbildungen.

- **Einführung von Evaluationen:** Transformation erfordert regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen. Tools wie Balanced Scorecards oder Dashboards können genutzt werden, um Fortschritte zu messen. Transparente Feedbackkanäle – beispielsweise durch regelmäßige anonyme Umfragen über Tools wie SurveyMonkey oder LimeSurvey – geben den Mitarbeitenden eine Stimme und helfen, Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren. Auch die Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinden oder Gesundheitsinitiativen kann ein umfassenderes Verständnis für die Bedürfnisse der Bevölkerung schaffen.

Daneben ist allerdings auch die Politik gefragt, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Eine Reform des bestehenden Finanzierungssystems sollte qualitative Parameter beispielsweise stärker berücksichtigen. Krankenhäuser, die in nachhaltige Personalmanagementstrategien investieren, sollten durch entsprechende Förderinstrumente belohnt werden. Dies erfordert einen intensiven Dialog zwischen der Politik, Krankenhausleitungen und Interessensvertretungen.

### Personalmanagement beginnt bei den Menschen

Ökonomie mit Herz verbindet wirtschaftliche Stabilität mit sozialer Verantwortung und ist somit ein zentraler Bestandteil nachhaltigen Managements. Dieser Ansatz zielt darauf ab, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, ohne die wirtschaftlichen Anforderungen aus den Augen zu verlieren. Gleichzeitig erfordert es Mut, wirtschaftliche und menschliche Werte nicht als Gegensätze zu sehen, sondern sie zu vereinen sowie die Bereitschaft, bestehende Strukturen zu hinterfragen. Die Belohnung ist ein Gesundheitssystem, das effizienter und resilienter wird und so die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Patienten gleichermaßen erfüllt. ■

Laura Johnen  
Senior Consultant  
Rochus Mummert Healthcare  
Consulting GmbH  
ABC-Straße 10  
20354 Hamburg  
Laura.Johnen@rochusmummert.com