

TALENTE GESUCHT



Foto: DOC RABE Media – Fotolia

Auf Marketingtour ins Ausland?

Nachhaltige Wege, dem Fachkräftemangel zu begegnen

Von Prof. Dr. Nils Breuer, Stefan Friedrich, Henrik Ohlms und Philipp Wacker

Hinsichtlich des Fachkräftemangels befindet sich Deutschland zumindest in vielen großen Volkswirtschaften – von den USA, über Großbritannien bis nach China – ein Problem. Allein in Indien fehlen zwei Millionen Pflegekräfte. Schätzungen besagen, dass bis 2030 weltweit rund 18 Millionen Fachkräfte mehr nachgefragt werden als zur Verfügung stehen. Somit läuft das deutsche Gesundheitswesen weiterhin Gefahr, die Versorgung von Patienten zum Beispiel in strukturschwachen und ländlichen Regionen nicht mehr gewährleisten zu können.

Die Gründe für den Fachkräftemangel in Deutschland sind vielfältig und unterscheiden sich je nach Berufsgruppe. Während es bei den Ärzten unter anderem zu wenig Studienplätze gibt, gilt die Pflege oft als unattraktiv. Das Bundesinstitut für Berufsbildung betonte kürzlich im Datenreport zum Berufsbildungsbericht die Wichtigkeit der sozialen

Anerkennung der Berufe. Demnach lassen viele Jugendliche eine Ausbildung trotz Interesse fallen, weil die soziale Anerkennung des Berufs nicht gegeben ist. Somit fehlen der Pflege attraktivitätsfördernde Vorbilder. Das gefährdet den Nachwuchs an ausgebildetem Pflegepersonal. Besonders der Pflegestand geriet in den vergangenen Jahren in den Fokus der gesundheitspolitischen Diskussion. Derzeit gemeldete Stellenangebote für examinierte Pflegekräfte bei der Bundesagentur für Arbeit sind rund 154 Tage vakant – 36 Prozent länger als die durchschnittliche Vakanzzeit aller Berufe. Offene Stellen für examinierte Altenpflegekräfte sind mehr als ein halbes Jahr unbesetzt.

Zwar ist die Zahl der Kranken- und Gesundheits- sowie Altenpflegekräfte in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen, trotzdem kommt zu wenig Pflege am Patienten aufgrund von hohen Teilzeitquoten an. Dies zeigt auch die große Arbeitsbelastung. Der Krankenstand

Das deutsche Gesundheitswesen mit rund 5,6 Millionen Beschäftigten zählt nach wie vor als einer der wesentlichen Jobmotoren. Dennoch ist dies nicht genug: Ärzte fehlen auf dem Land, Pflegekräfte fehlen in fast allen Regionen Deutschlands und die Altenpflege steht vor noch größeren Problemen. Die Begehrlichkeiten richten sich deshalb oft in Richtung Ausland, um die dringend benötigten Fachkräfte zu gewinnen.

Keywords: EU, Fachkräftemangel, Strategie

ist hoch und damit auch der Arbeitsausfall. Gemäß dem AOK Fehlzeitenreport für das Jahr 2017 sind Altenpflegekräfte, die in der AOK versichert sind, im Schnitt rund 27,2 Tage im Jahr krank – das liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 19,4 Tagen. Dem entgegen stehen Ärzte, die lediglich 7,3 Tage im Jahr krank sind. Gepaart mit einer hohen Teilzeitquote der Angestellten und der steigenden Nachfrage nach Ge- ▶

sundheitsleistungen allgemein entsteht zwangsläufig ein erhöhter Bedarf an Fachkräften.

Ausländische Pflegekräfte: Wer zahlt, gewinnt?

Im Zuge der Globalisierung sind ausländische Fachkräfte in den Fokus der Leistungserbringer gerückt. Laut Bundesagentur für Arbeit sind in der Altenpflege mittlerweile rund zwölf Prozent Ausländer tätig, in der Krankenpflege nur rund sieben Prozent. Besonders im Fokus sind EU-Ausländer, welche sich in den letzten fünf Jahren fast verdreifacht haben. Aber auch das außereuropäische Ausland wird stärker in den Blick genommen. Der Krankenhaus-Rating Report 2019 wie auch das Bundesgesundheitsministerium sehen Indien, China und Brasilien mit dem größten Zuwanderungspotenzial. Dennoch bleiben Sprach- und Kulturbarrieren, gefolgt von Problemen bei der Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, Erteilung von Aufenthaltsgenehmigungen sowie fachliche Defizite die zentralen Probleme, die einer praxistauglichen Lösung zur Beschäftigung von ausländischem Gesundheitspersonal im Wege stehen.

Die meisten Pflegekräfte stammen momentan aus dem (süd-)osteuropäischen Raum, d.h. aus Rumänien, Kroatien, Polen, Ungarn, Bosnien-Herzegowina, Serbien und Albanien. Auch von den Philippinen finden viele Pflegekräfte mittlerweile Arbeitsmöglichkeiten in Deutschland. Die Beweggründe von Fachkräften ihre Heimat zu verlassen, sind dabei unterschiedlich. Bessere finanzielle Entwicklungsmöglichkeiten locken die Pflegekräfte nach Deutschland. Umfangreichere Sozialleistungen sichern die ausländischen Arbeitskräfte teilweise besser ab, als in ihren Heimatländern. Bessere Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten stellen weitere Gründe dar. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass der Wettbewerb um ausländische Pflegekräfte sich zu einem Preiskampf entwickelt. Denn auch die oben genannten (süd-)osteuropäischen Länder leiden zunehmend unter dem Fachkräftemangel – ganz egal ob bei Ärzten, Pflege- oder Hilfskräften, sodass es aus deutscher Sicht notwendig ist, die Attraktivität

des Standortes Deutschland nachhaltig zu sichern und auszubauen. Da einige Länder wie bspw. Polen attraktive Prämien bei Anstellung zahlen, besteht die Möglichkeit, dass ausländische Fachkräfte aus finanziellen Motiven zukünftig nicht mehr auf den deutschen Arbeitsmarkt kommen. Um eine effektive Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften realisieren zu können, bedarf es zielgerichteter Strategien der Mitarbeitergewinnung. Und nicht nur das. Auch die langfristige Bindung der Mitarbeiter spielt eine große Rolle.

Stolpersteine und Lösungsansätze

Eine Einschränkung der Gewinnung von Gesundheitsfachkräften aus dem Ausland besteht bspw. durch den „WHO Code of Practice“. Dieser gibt an, welche Länder über keinen bedenklichen Engpass von Gesundheitspersonal verfügen. Prinzipiell kommen nur diese Länder für eine Anwerbung von Gesundheitsfachkräften in Frage. Bei 57 Staaten, die einen kritischen Mangel an Gesundheitsfachkräften aufweisen, kann eine Anwerbung nur durch die Bundesagentur für Arbeit erfolgen.

Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung von ausländischen Gesundheitsfachkräften gibt es weitere Herausforderungen, die durch die anwerbenden Leistungserbringer zu berücksichtigen sind. Neben ausreichenden Sprachkenntnissen (bspw. Niveau B2 des europäischen Referenzrahmens) muss eine Gleichwertigkeit des ausländischen Berufsabschlusses nachgewiesen werden. Hierbei wird geprüft, inwieweit staatlich anerkannte Berufsabschlüsse, die im Ausland erworben wurden, einer entsprechenden deutschen Referenzqualifikation entsprechen.

Ein Beispiel für die Anwerbung von ausländischem Pflegepersonal stellt die Mitarbeitergewinnung eines großen privaten Klinik Konzerns dar. Ausländisches Pflegepersonal wird auf Basis eines Anforderungsprofils ausgewählt, das mit den Kliniken und Einrichtungen des Unternehmens entwickelt wurde. Mit Sprachkursen, die bereits im Heimatland der Angeworbenen angeboten werden, soll eine möglichst frühzeitige Vorbereitung auf die Arbeitsbedingungen in Deutschland erreicht wer-

den. Das Unternehmen unterstützt den individuellen Integrationsprozess der Angeworbenen mit verschiedenen Maßnahmen, wie zum Beispiel der Suche nach einer Wohnung, einer 24-Stunden Hotline und einer umfassenden Unterstützung bei der Berufsanerkennung.

Rückkehrer als Chance nutzen

Klar ist, dass bei der Rekrutierung von ausländischen Pflegekräften rechtliche Hürden bestehen. Diese sollten keines Falls außer Acht gelassen werden, um möglichen Rechtsstreitigkeiten proaktiv aus dem Weg zu gehen. Jedoch ist der Einsatz von ausländischen Fachkräften kein alleiniges Thema der juristischen Experten. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es keine Frage, dass das Management von Gesundheitseinrichtungen über den Einsatz von ausländischen Fachkräften nachdenken sollte, insbesondere wenn in Zeiten rückläufiger Investitionskosten, die Erlöse aus der Patientenbehandlung/-betreuung sowohl Bestandssicherung als auch Wachstum finanzieren müssen. Daher sollten bestehende Personalstrategien um das gezielte Management von ausländischen Fachkräften ergänzt werden. Fraglich ist, ob die meisten Einrichtungen in Deutschland ein echtes Konzept zur Gewinnung und Integration von ausländischen Fachkräften haben.

Eine wichtige Komponente dieses Konzeptes ist die Integration und Mitarbeiterbindung. Die Leistungserbringer sind selbstverständlich an einer möglichst langen Anstellungsdauer und niedrigen Fluktuationsraten interessiert. Monetäre Anreize alleine sind nicht ausreichend, um eine langfristige Mitarbeiterbindung zu gewährleisten. Ein vielfältiges Angebot an Integrationsmaßnahmen ist hierfür unabdingbar. Hierzu zählen bspw. die Unterstützung bei der Wohnungssuche, eine wertschätzende Unternehmenskultur und berufliche Weiterbildungsmaßnahmen. Auch effektive Entlastungskonzepte sowie attraktive Arbeitsbedingungen wie bspw. Rotationen können rückkehrwillige Kräfte halten. Regelmäßige Wechsel ermöglichen es nicht nur den ausländischen Pflegekräften, ihr Know-how in unterschiedlichen Umgebungen anzuwenden und ihren Erfahrungshorizont zu erweitern.

Es ist allerdings utopisch anzunehmen, jeden ausländischen Mitarbeiter auf lange Sicht im Unternehmen halten zu können. Auch wenn der Schmerz bei Mitarbeiterverlust aufgrund der hohen (Re-)Rekrutierungskosten hoch ist, so kann ein Wechsel im Personalstamm durchaus von Vorteil sein. Personalwechsel bringen neuen Wind und erleichtern es Pflegedienstleitungen, neue Personalstrategien und Schwerpunkte zu setzen. Neues Personal ist häufig flexibler einzusetzen und kann auf die aktuellen Herausforderungen der Organisation eingestellt werden. Effektive Offboarding-Programme und Alumninetzwerke sichern die Einarbeitung von bzw. die Übergabe an neue Mitarbeiter und tragen dazu bei, dass Rückkehrende positive Erfahrungen innerhalb des Herkunftslandes teilen, welche somit als Multiplikator für zukünftige Mitarbeiter fungieren und Unsicherheiten bei der Überlegung zum Umzug in ein fremdes Land wie Deutschland nehmen. Insgesamt lässt sich konstatieren, dass der Fachkräftemangel im deutschen Gesund-

heitswesen nur durch ein multimodales Maßnahmenpaket bekämpft werden kann. Zusätzlich zu einer Konzepterstellung zur echten Integration von ausländischen Fachkräften können Leistungserbringer kurzfristig eine Reihe an Maßnahmen durchführen. Neben einer möglichen Zusammenarbeit mit anderen Krankenhäusern bei der Rekrutierung von Pflegekräften durch bspw. das Aufbauen einer gemeinsamen Präsenz, fördern internationale Unternehmenskulturen das Wohlbefinden bei Eintritt der so dringend benötigten Pflegekräfte. Rotationsprogramme für bereits bestehendes Personal können auf Basis von Erfahrungswerten optimiert und sukzessive ausgebaut werden. Daher ist es notwendig, über den Einstellungs- und Integrationsprozess hinaus weiterzudenken und sicherzustellen, dass der Wechsel von ausländischen Fachkräften in das Unternehmen hinein und aus dem Unternehmen heraus gut gelingt. Denn nur so wird die Anwerbung von ausländischen Fachkräften zu einem etablierten und effektiven Baustein in der Per-

sonalstrategie von Gesundheitsunternehmen. ■

Literatur beim Verfasser

Prof. Dr. Nils Breuer

Partner

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
nilsbreuer@kpmg.com

Stefan Friedrich

Partner

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
sfriedrich@kpmg.com

Henrik Ohlms

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Philipp Wacker

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

MEHR ZEIT DURCH WENIGER VERSCHWENDUNG

Band 2: Wege zur Effektivität

Band 2 der Reihe „Workflow-Management Exzellenz-Modell“ setzt sich vertieft mit der Effektivität auseinander und zeigt eine Vorgehensweise zu deren Umsetzung auf. Dabei werden auch die Kriterien der Exzellenz sowie der Weg zur Effektivität berücksichtigt. Der Autor beschreibt dabei u.a. das Prozessmanagement anhand klinischer Behandlungspfade, die Prozesskostenrechnung, Meilensteine zur Erstellung klinischer Pfade, das Benchmarking sowie das Berichtswesen und Reporting

Prof. Dr. Michael Greiling

Workflow-Management Exzellenz-Modell – Eine Erfolgsstrategie für mehr Zeit durch weniger Verschwendung

Band 1: Wege zur Effektivität

Hardcover, Oktober 2019, 280 Seiten,
ISBN 978-3-947566-81-5, 39,95 Euro

Leseprobe und weitere Bände unter ku-gesundheitsmanagement.de

