

„Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor des Krankenhauses in Zeiten des demografischen Wandels“ – Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Titels Diplom-Gesundheitsökonomin (FH) – eine Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war es zu untersuchen, welchen Einfluss die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zukünftig auf den Erfolg des Dienstleistungsunternehmens Krankenhaus hat und welche konkrete Relevanz sich hieraus für die Schüchtermann-Klinik, einer Spezialklinik für Herz- und Gefäßkrankheiten in Bad Rothenfelde, zur Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen ergibt.

Diese Fragestellung ist insoweit von Bedeutung, da es trotz momentan anhaltend hoher Arbeitslosigkeit, bedingt durch den demografischen Wandel und die steigende Abwanderungstendenz qualifizierter Arbeitnehmer, zukünftig auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu einem Fachkräftemangel kommen wird.¹ Insbesondere der Bedarf an Akademikern wird in einigen Jahren das zur Verfügung stehende Angebot bei Weitem übersteigen; so prognostiziert die Unternehmensberatung McKinsey & Company für das Jahr 2020 einen Mangel an 1,2 Mio. Akademikern.² Bereits jetzt kommt es in einigen Fachbereichen zu Engpässen. 2009 konnten beispielsweise 50.000 Ingenieursstellen³ nicht besetzt werden. Die Lage des Arbeitsmarktes im Gesundheitswesen ist besonders dramatisch. Aktuell sind 80 % der deutschen Krankenhäuser nicht in der Lage, offene ärztliche Stellen zu besetzen⁴, und auch der Mangel an fachlich qualifiziertem Pflegepersonal macht sich zunehmend bemerkbar. Dieser Zustand ist für Kliniken eine enorme Belastung, da der Vergleich verschiedener krankenhausspezifischer Erfolgsfaktorentheorien deutlich zeigt, dass es sich bei Krankenhäusern um personalintensive Dienstleistungsunternehmen handelt, die ohne eine ausreichende Zahl qualifizierter und motivierter Mitarbeiter auf Dauer nicht wettbewerbsfähig agieren können. Aus diesem Grund wird die Personalrekrutierung und -bindung in den nächsten Jahren auch im Gesundheitswesen zunehmend wichtig. Um in Zukunft das für die Erreichung der Unternehmensziele erforderliche Personal sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht bereitstellen zu können, müssen Führungskräfte vermehrt mitarbeiterorientiert denken und agieren. Hierbei muss der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zukünftig immer mehr Bedeutung beigemessen werden,

¹ Vgl. bmfsfj, 2008c, S. 3.

² Vgl. McKinsey & Company 2008, S. 7.

³ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,614717,00.html>.

⁴ Vgl. Deutsches Krankenhausinstitut 2009, S. 27-29.

da dies, insbesondere für Frauen, ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers darstellt.

Frauen werden aller Voraussicht nach zukünftig eine immer wichtigere Rolle auf dem Arbeitsmarkt einnehmen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass ohne eine steigende Frauenerwerbstätigkeit das demografisch bedingte Defizit an Erwerbspersonen nicht ausgeglichen werden kann. Während die deutsche Frauenerwerbsquote, also der prozentuale Anteil der Frauen im Erwerbsalter, die einer Beschäftigung nachgehen, 2008 bei 65,4 % lag, betrug sie in Schweden 71,8% %, in Dänemark sogar 74,3 %.⁵ Diese Prozentzahlen lassen darauf schließen, dass „die Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit, vor allem bei Frauen mit abgeschlossener Berufsausbildung in quantitativ bedeutsamem Umfang möglich ist“⁶. Um dieses Ziel erreichen zu können, müssen jedoch langfristig günstigere Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geschaffen werden.⁷ Besonders das Angebot der qualifizierten Ganztageskinderbetreuung ist in Deutschland nicht ausreichend, um Müttern eine frühe Rückkehr ins Berufsleben zu erleichtern.

Die wachsende Bedeutung der Frauen für den Arbeitsmarkt begründet sich jedoch nicht alleine aus der Tatsache, dass quantitative Lücken zu füllen sind. Das Humankapital, die Summe aller Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Individuums oder einer Gruppe, die im Produktionsprozess aktiv eingesetzt werden können⁸, der Frauen hat sich in den letzten Jahren mit rasanter Geschwindigkeit entwickelt. Die Qualifikation der Frauen wird zunehmend besser. So war bereits im Jahr 2007 mit 53,3 % die Mehrzahl der Abiturienten weiblich.⁹ Auch die Zahl der Frauen, die erfolgreich ein Hochschulstudium abschließen, steigt stetig an. So lag die weibliche Absolventenquote, der Anteil der Menschen eines Jahrgangs der Wohnbevölkerung in einem bestimmten Prüfungsjahr, der ein Erststudium an einer Hochschule abgeschlossen hat, noch im Jahr 2000 mit 16,2 % 1,3 Prozentpunkte unter der männlichen. Bereits 2005 wendete sich das Blatt, und die weibliche Absolventenquote rangierte nun mit 21,6 % bereits 1,1 Prozentpunkte über der männlichen. Diesen Vorsprung konnten die Frauen bis zum Jahr 2008 ausbauen, in dem die

⁵ Vgl. European Comission 2009, S. 19.

⁶ BLK 2002 S. 14.

⁷ Vgl. Staudinger 2007, S. 82.

⁸ Vgl. Kamaras 2003, S. 12.

⁹ Vgl. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/03/PD08__125__211,templateId=renderPrint.psml.

Absolventenquote mit 27,7 % ganze 3 % über der männlichen lag.¹⁰ Auch der Frauenanteil unter den Erstsemestern stieg im Zeitraum zwischen 1980 und 2007 von 40,6 % auf 49,08 % an.¹¹ Im Durchschnitt sind Frauen während ihres Studiums zudem zielstrebig als Männer, sie studieren schneller und haben die besseren Noten.¹² Die hier aufgezeigten Entwicklungen machen deutlich, dass das weibliche Humankapital mindestens mit dem der Männer gleichzusetzen ist. Leider geht der deutschen Wirtschaft immer noch ein zu großer Anteil dieser Ressource verloren, da keine ausreichenden Strategien zur Steigerung des weiblichen Erwerbsspersonenpotenzials vorhanden sind.

Betrachtet man den Arbeitsmarkt im deutschen Gesundheitswesen unter den oben genannten Aspekten, wird deutlich, dass der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in diesem Sektor eine noch höhere Bedeutung beigemessen werden muss als in anderen Bereichen. 2006 waren 72,3 % aller im Gesundheitswesen Beschäftigten weiblich. Der Frauenanteil bei den praktizierenden Ärzten, welcher im Zeitraum von 1991 bis 2008 von 33,57 % auf 41,48 %¹³ angestiegen ist macht deutlich, dass die Medizin zunehmend weiblich wird. Da im Jahr 2007 bereits 62,7 % der Studenten in den Studienfächern Humanmedizin / Gesundheitswissenschaften weiblich waren, wird sich dieser Trend in Zukunft noch verstärken. Noch höher ist der Frauenanteil in der größten Berufsgruppe des Gesundheitswesens, der Gruppe der Gesundheits- und Krankenpflegerinnen/-pfleger, welche 2006 zu 85,6 % von Frauen gestellt¹⁴) wurde.

Die oben geschilderten Tatsachen können für Kliniken, die seit Jahren zunehmende Schwierigkeiten damit haben offene Stellen zu besetzen aber auch eine Chance bedeuten. Arbeitgeber, die schon jetzt die sich abzeichnenden Problematiken erkennen und eigene Strategien entwickeln, Arbeitnehmer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, werden zukünftig bei der Personalakquise einen Vorteil haben. Dies belegen zahlreiche Studien der letzten Jahre die aufzeigen, dass Unternehmen mit einer familienfreundlichen Außenwirkung bei der Personalrekrutierung und -bindung Vorteile gegenüber Unternehmen haben, die kein familienfreundliches Unternehmensimage pflegen.

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009c, S. 139.

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 129.

¹² Vgl. Scwägerl 2006.

¹³ Bundesärztekammer 2009, S. 10

¹⁴ Vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2009, S. 11.

Außerdem konnte belegt werden, dass durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen eine deutliche Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation erreicht werden kann¹⁵.

Auch betriebswirtschaftlich lohnt sich die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, wie gezeigt werden konnte. Durch Berechnungen auf Grundlage der Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ der Prognos AG¹⁶ konnte nachgewiesen werden, dass sich je nach Betriebsgröße Einsparungen von mehreren hunderttausend Euro realisieren lassen, wenn die Quote der Rückkehrer aus der Elternzeit gesteigert und die durchschnittliche Dauer der Elternzeit gesenkt werden kann.

Auch für die Schüchtermann-Klinik in Bad Rothenfelde wird es seit einigen Jahren merklich schwieriger, gutes Personal zu akquirieren und an das Haus zu binden. Die Geschäftsführung der Klinik hat allerdings die Zeichen der Zeit erkannt und bemüht sich, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu implementieren und so die Attraktivität der Schüchtermann-Klinik als Arbeitgeber zu verbessern. Ein wesentlicher Schritt zur Realisierung war die Eröffnung der betriebseigenen Kinderkrippe Antoinette Schiller, in der Mitarbeiter ihre unter 3-Jährigen Kinder in direkter Nachbarschaft zur Klinik betreuen lassen können. Im Rahmen dieser Arbeit konnte zudem ein Konzept zur Notfallkinderbetreuung entwickelt werden. Außerdem wurde das Netzwerk der Schüchtermann-Klinik durch die Mitgliedschaft im Verbund „Frau & Betrieb“ erweitert. Dies zeigt, dass die Schüchtermann-Klinik bereits einige Schritte unternommen hat, um eine familienfreundliche Personalpolitik zu realisieren. Auch für die Zukunft ist die Umsetzung weiterer Maßnahmen geplant. Zur Konkretisierung dieses Vorhabens wurde ein Maßnahmenplan entwickelt, anhand dessen die Implementierung weiterer familienfreundlicher Maßnahmen realisiert werden soll. Vorgestellt werden insgesamt 16 Maßnahmen aus vier Kategorien:

- Arbeitsorganisatorische Leistungen,
- Familienorganisatorische Leistungen,
- Finanzielle Leistungen,
- Ideelle Leistungen.

¹⁵ Schneider et al, 2008, S. 61

¹⁶ Prognos AG 2005

Jeder Maßnahme wurde der dazugehörige Ist-Status in der Schüchtermann-Klinik und eine Handlungsempfehlung zugeordnet. Als Ergebnis der Ist-Analyse wurde ein Maßnahmenplan entwickelt, in dem konkrete Ziele festgelegt sind. Die Zielerreichung erfolgt anhand von Maßnahmen, die in Anlehnung an den Deming-Zirkel in die Teilschritte „Plan“, „Do“, „Check“, „Act“ aufgeteilt sind. Die Maßnahmen sind entsprechend ihrer jeweiligen Priorität geordnet. Der vollständige Maßnahmenplan befindet sich im Anhang der Diplomarbeit. Die Schüchtermann-Klinik befindet sich somit auf dem Weg, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu prägen. Sie sorgt auf diese Weise für eine zukunftsfähige, nachhaltige Personalpolitik und legt so den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft der Klinik.

Leider war zum Zeitpunkt dieser Diplomarbeit die Durchführung des Audits „berufundfamilie“, das von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung angeboten wird, aus Kostengründen nicht durchführbar. Die Schüchtermann-Klinik sollte die Durchführung des Audits jedoch – schon aus Marketinggründen – zu einem späteren Zeitpunkt in Erwägung ziehen. Denn wenn die Schüchtermann-Klinik sich auch in Zukunft um ein familienfreundliches Image bemüht, ist das Audit „berufundfamilie“ das beste Marketinginstrument, um diese Anstrengungen wirksam nach außen zu vermitteln.

Quellen:

1. **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** [bmfsfj, 2008c]: Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für Rekrutierung und Bindung von Fachkräften herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2008
2. **McKinsey & Company 2008**: Deutschland 2020 – Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft – Zusammenfassung der Studienergebnisse, herausgegeben von der McKinsey & Company, Inc. 2008
3. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,614717,00.html> (26.01.2010 16:59)
4. **Deutsches Krankenhausinstitut 2009**: Krankenhausbarometer – Umfrage 2009, herausgegeben vom Deutschen Krankenhausinstitut 2009
5. **European Comission 2009**: Employment in Europe 2009, herausgegeben von der European Comission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Brussels 2009

6. **Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2002** [BLK 2002]: Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und – angebot bis 2015. In: Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Nr. 104/2002
7. **Staudinger Ursula** [Staudinger 2007]: Personalmanagement und demografischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive. In Esslinger, Adelheid; Schobert, Deniz: Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Unternehmen – Strategien, Konzepte, Maßnahmen, erschienen im Deutschen Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007
8. **Kamaras, Endre** [Kamaras 2003]: Humankapital – Grund des Wachstums? , erschienen im Tectum Verlag, Marburg 2003
9. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/03/PD08_125_211,templateId=renderPrint.psm1 (23.02.2009 19:00)
10. **Statistisches Bundesamt 2009c**: Bildung und Kultur - Nichtmonetäre hochschulstatistische Kennzahlen 1980-2008, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt Wiesbaden, Ausgabe 2009
11. **Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2009b**: Kostennachweis der Krankenhäuser 2008, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt Wiesbaden 2009
12. **Schwägerl, Christian** [Schwägerl 2006]: Frau überholt rechts, erschienen in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Nr. 130/2006 Seite 35
13. **Bundesärztekammer 2009**: Analyse: „Ärztmangel trotz steigender Arztzahlen, ein Widerspruch, der keiner ist“, herausgegeben von der Bundesärztekammer 2009
14. **Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2009**: Gesundheitsberichterstattung des Bundes Heft 46: „Beschäftigte im Gesundheitswesen“, herausgegeben vom Robert Koch Institut 2009
15. **Schneider, Helmut; Gerlach, Irene; Juncke, David; Krieger, John** [Schneider et al, 2008]: Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, herausgegeben vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Münster und Berlin 2008
16. **Prognos AG 2005**: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. –Kosten-Nutzen-Analyse-, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005