Anlage 1

Kliniken Ostalb

Personalgewinnung und -bindung

Strategisches Konzept zur Steigerung der Personaloffensive



Vorständin Sylvia Pansow

Projektteam:
Lena Ebner, Alexander Latzko,
Gesamtpersonalrat,
pflegerische Standortleiter

April 2023

Inhalt

Inhalt 1

Vorwort 3

1. Einleitung 3

1.1 Definition Personalbeschaffung/Personalgewinnung 3

1.2 Maßnahmen der Personalgewinnung 3

1.3 Instrumente der Personalgewinnung 4

1.4 Formen der Personalgewinnung 5

2. Wo stehen die Kliniken Ostalb 6

2.1 Bisheriger Konzeptionsstand 6

2.2 Zielerreichung anhand von Personalkennzahlen 7

2.2.1 Anzahl der Austritte von 2019 bis Januar 2023 7

2.2.2 Anzahl der Eintritte von 2019 bis Januar 2023 7

2.2.3 Vollkräfteentwicklung 8

2.2.4 Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit von 2019 bis 2022 8

2.2.5 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 9

2.2.6 Demografie Mitarbeiter Kliniken Ostalb gkAöR 10

2.2.7 Teilzeitquote 10

2.2.8 Wettbewerb - Vergütung 11

2.3 Zusammenfassung der Ist-Analyse 13

3. Erweiterung des Maßnahmenkatalogs 14

3.1 Mitarbeitergewinnung 14

3.1.1 Inbound Recruiting – Vom Interessenten gefunden werden 14

3.1.2 Mitarbeitergespräche 15

3.1.3 Mitarbeiterempfehlungsprogramm 16

3.1.4 Verstärkung der Nachwuchsgewinnung und Ausbau der Gesundheitsakademie 18

3.1.5 Personalgewinnung aus dem Ausland 21

3.1.6 Gewinnung von Nachwuchskräften in der Medizin ohne NC 20

3.2 Mitarbeiterbindung 22

3.2.1 Arbeitsbedingungen in der Pflege 22
3.2.2 Verlässliche Dienstpläne/ Ausfallmanagement 24
3.2.3 Ausbau des Flex-Teams (Mitarbeiterpool) der Pflege im Einsatz auf den Stationen 24
3.2.4 Mitarbeiter ab 60 Jahren sind von der Nachtschicht befreit 25
3.2.5 Regenerationstage für Mitarbeiter mit besonderer Arbeitsbelastung 26
3.2.6 Zeitwertkonto/Sabbatical 26
3.2.7 Unterstützung der Mitarbeitergesundheit 28
3.2.8 Ergänzung der Dienstvereinbarung Arbeitszeit 30
3.2.9 Weiterentwicklung der Unternehmenskultur 31
3.3. Wettbewerbsfähigkeit Fachkräfte 31
4. Zusammenfassung aller Maßnahmen und Finanzierung 35
5. Fazit 38

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Vorwort

Basierend auf dem Konzept „Personaloffensive zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern für die Kliniken Ostalb gkAöR“ vom 11.03.2020, möchten wir nun aufgrund der weiteren Zuspitzung des Fachkräftemangels den Maßnahmenkatalog erweitern.

Für Unternehmen ist die Personalgewinnung ein wichtiger Erfolgsfaktor. Scheitert die Personalgewinnung, können ganze Abteilungen lahmgelegt werden oder jedenfalls ins Stocken geraten, da schlichtweg nicht genügend oder nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um alle anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Arbeitgeber müssen deshalb immer beachten, wie es um das eigene Personal bestellt ist und wie Engpässe verhindert werden können. Dabei stehen der Personalentwicklung verschiedene Methoden und Instrumente zur Verfügung.

1. Einleitung

1.1 Definition Personalbeschaffung/Personalgewinnung

Die Personalbeschaffung ist ein Teil der Personalwirtschaft und befasst sich mit der Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs. Die grundsätzliche Aufgabe besteht darin, das Unternehmen bedarfsgerecht und kostengünstig mit potentiell qualifizierten Arbeitskräften zu versorgen.

Die Personalgewinnung beschreibt den Prozess von der adäquaten Stellenausschreibung bis hin zur Identifizierung und Akquise von potentiellen Fachkräften, die die organisatorischen Anforderungen des Arbeitgebers erfüllen.

1.2 Maßnahmen der Personalgewinnung

Die bekannteste Maßnahme der Personalgewinnung ist sicherlich das klassische Auswahlverfahren in Form eines Bewerbungsprozesses. Die freie Stelle wird ausgeschrieben – meist auf der eigenen Homepage, in Online-Jobbörsen oder auch in lokalen Zeitungen sowie Fachzeitschriften – die eingereichten Unterlagen werden ausgewertet, der Bewerber eingeladen und schließlich wird eine Entscheidung getroffen. Hierbei wird von der sogenannten aktiven Personalgewinnung gesprochen, weil Unternehmen selbst aktiv werden und die Suche nach passenden Kandidaten von sich aus betreiben.

Dem gegenüber steht die passive Personalgewinnung, die einen anderen Weg verfolgt neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Hier wird meist auf eine vorhandene Datenbank zurückgegriffen, die aus den eingehenden Initiativbewerbungen zusammengestellt wurde, dem sogenannten Bewerbungspool.

Sowohl die aktive als auch die passive Form zählen dabei zur externen Personalgewinnung, da neue Mitarbeiter von außen ins Unternehmen geholt werden – entweder von anderen Arbeitgebern oder auch vom freien Arbeitsmarkt.

Zu den Maßnahmen der Personalgewinnung zählt auch die interne Variante, bei der vorhandene Mitarbeiter aus den eigenen Reihen genutzt werden, um den Personalbedarf an anderer Stelle zu decken. Interne Personalgewinnung kann ebenso die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern bedeuten. Durch Fortbildung, Weiterqualifizierung und Beförderung oder Versetzung von Arbeitnehmern können frei gewordene Positionen besetzt werden, wobei gleichzeitig die Zufriedenheit und Loyalität des vorhandenen Personals gestärkt wird. Darüber hinaus hat dieses Vorgehen meist positive Auswirkungen auf das

Image eines Unternehmens, da Aufstiegsmöglichkeiten und Förderung für viele Arbeitnehmer eine große Rolle spielen.

1.3 Instrumente der Personalgewinnung

Arbeitgeber sind auf der Suche nach gut ausgebildeten und motivierten Fachkräften, die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und dabei helfen können, sich gegen die oftmals große Konkurrenz durchzusetzen. Jedoch sind genau diese Mitarbeiter auch bei anderen Unternehmen sehr begehrt.

Die Aufgabe der Personalgewinnung besteht also darin, Bewerber dazu zu bringen, sich für das eigene Unternehmen zu entscheiden. Dabei stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die sehr unterschiedlich eingesetzt werden.

Der Bezahlung wird dabei eine wichtige Rolle zugeordnet. Jeder möchte für seine Arbeit fair und gerne auch überdurchschnittlich bezahlt werden. Ein Unternehmen, das gute Gehälter zahlt und die höher als die der Konkurrenz liegen, kann die Entscheidung des potenziellen Mitarbeiters beeinflussen.

Geld ist aber bekanntlich nicht alles und so sind immaterielle Anreize in vielen Fällen noch wichtigere Instrumente der Personalgewinnung. Allen voran das Arbeitsumfeld und das Betriebsklima, welche im Kampf um Fachkräfte schlagkräftige Argumente sein können. Ein moderner Arbeitsplatz mit netten Kollegen und guter Stimmung wird von vielen Bewerbern noch wichtiger bewertet als eine etwas höhere Bezahlung.

Zu guter Letzt ist auch das Arbeitgeberimage, das sogenannte Employer Branding, ein Instrument der Personalbeschaffung. Wer als attraktiver Arbeitgeber gilt, hat es leichter, begehrte Fachkräfte anzulocken und zu überzeugen. Das beginnt bereits damit, dass der Wunsch, für ein Unternehmen zu arbeiten, so groß ist, dass sich mehrere Bewerber auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben.

Sollte ein Kandidat dann vor der Wahl zwischen zwei Unternehmen stehen, kann der Ruf das entscheidend sein. So kann ein Unternehmen beispielsweise für besonders gute Ausbildungen bekannt und somit ein Sprungbrett für die Karriere sein. Andere haben das Image eines besonders familienfreundlichen Unternehmens mit großer Work-Life-Balance und wieder andere bieten viele interne Aufstiegsmöglichkeiten und unbefristete Verträge.

Ein solches Employer Branding ist nicht leicht aufzubauen, doch einmal vorhanden, trägt es enorm zur Personalgewinnung bei.

1.4 Formen der Personalgewinnung

Was sind wirksame Trends in der Mitarbeitergewinnung heute?



Kurzer Bewerberprozess

Das Bewerben sollte attraktiv und kurzlebig sein. Feedback dem Bewerber geben.



HR Analytics

Effiziente Tools. Machen Produktivität messbar.



Inbound Recruiting

Etablieren einer Arbeitgebermarke. Personalgewinnung teilautomatisiert.



Volle Transparenz

Online Bewertung im Blick behalten. Sachliche und lösungsorientierte Reaktion auf Kritik.



Social Recruiting

Nutzung der Social media Kanäle. Als Unternehmen online begeistern.



Talentpool

Finden potentieller Kandidaten. Präventiver Ansatz

2. Wo stehen die Kliniken Ostalb

2.1 Bisheriger Konzeptionsstand

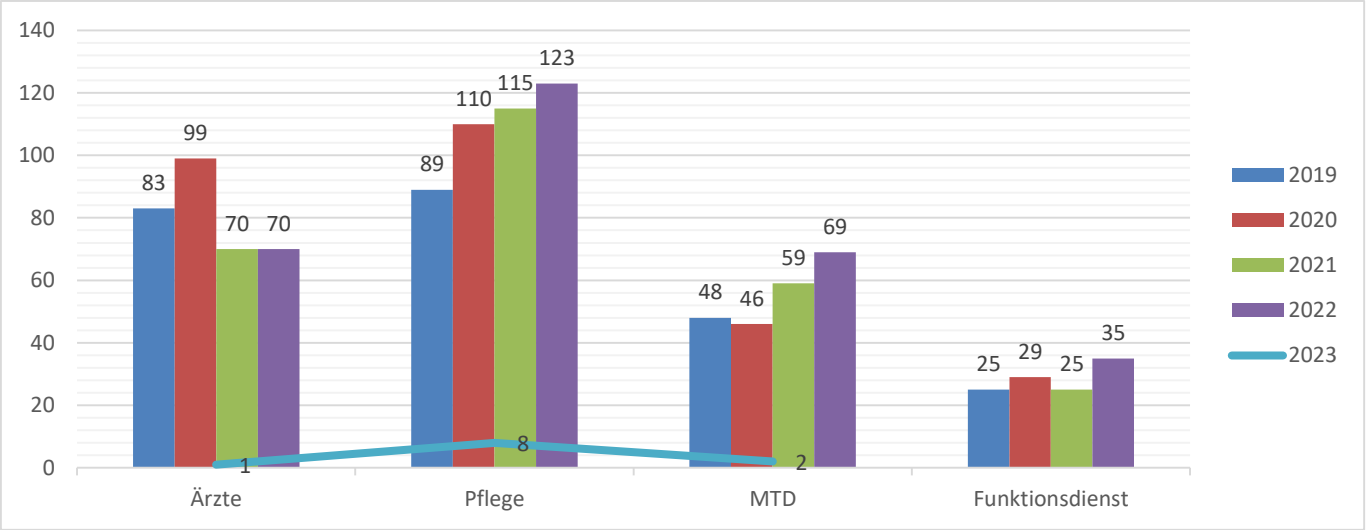
In den Konzeptionen Personalkonzept 2025+ (2019) sowie Personaloffensive zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern (2020) sind eine Reihe von Maßnahmen definiert, welche bislang zu 80 Prozent umgesetzt wurden.

Hierbei sei genannt:

» Bewerbermanagement o Assessment ✓ Software ✓ Praktika und Hospitation	» Personalgewinnung ✓ Einsatz von Social Media o TOP Arbeitgeber der Region ✓ Mitarbeiter als Botschafter – Mitarbeiter werben Mitarbeiter
» Positive Entwicklung der Unternehmenskultur ✓ Führungskräfteleitbild ✓ Mitarbeiterbefragung o Interne Kommunikation verbessern ✓ Führungskräfteentwicklungsprogramm ✓ Einheitliches Corporate Design	» Mitarbeiterbindung ✓ Strukturiertes Onboarding ✓ Willkommensmappe ✓ Einführungs- und Willkommenstage ✓ Patenschaften/Mentoring/Praxisanleiter o Teambuilding ✓ Multikulturelle Teams o Newcomer Stammtisch o Wohnraumangebote ✓ Gesundheit und Work-Life-Balance ✓ Kinderbetreuung/Ferienbetreuung ✓ Betriebliche Gesundheitsförderung o Talentpools o EDV – Schulungen
» Personalführung ✓ Feedbackgespräche ✓ Austrittsgespräche	» Mitarbeitermotivation ✓ Corporate Benefits ✓ Mitarbeitergutscheine ✓ Außertarifliche Vergütungsmodelle (Freiwilligkeitsleistungen z.B. Zulage Praxisanleitung) ✓ Fahrradleasing über JobRad

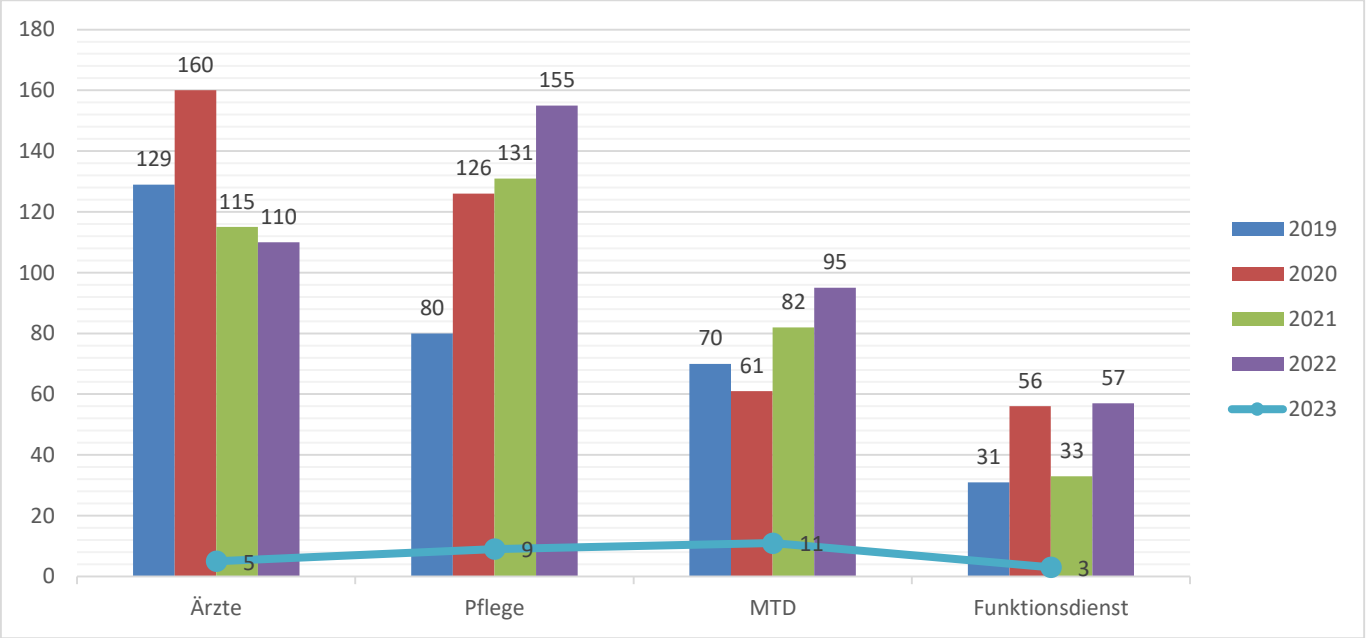
2.2 Zielerreichung anhand von Personalkennzahlen

2.2.1 Anzahl der Austritte von 2019 bis Januar 2023



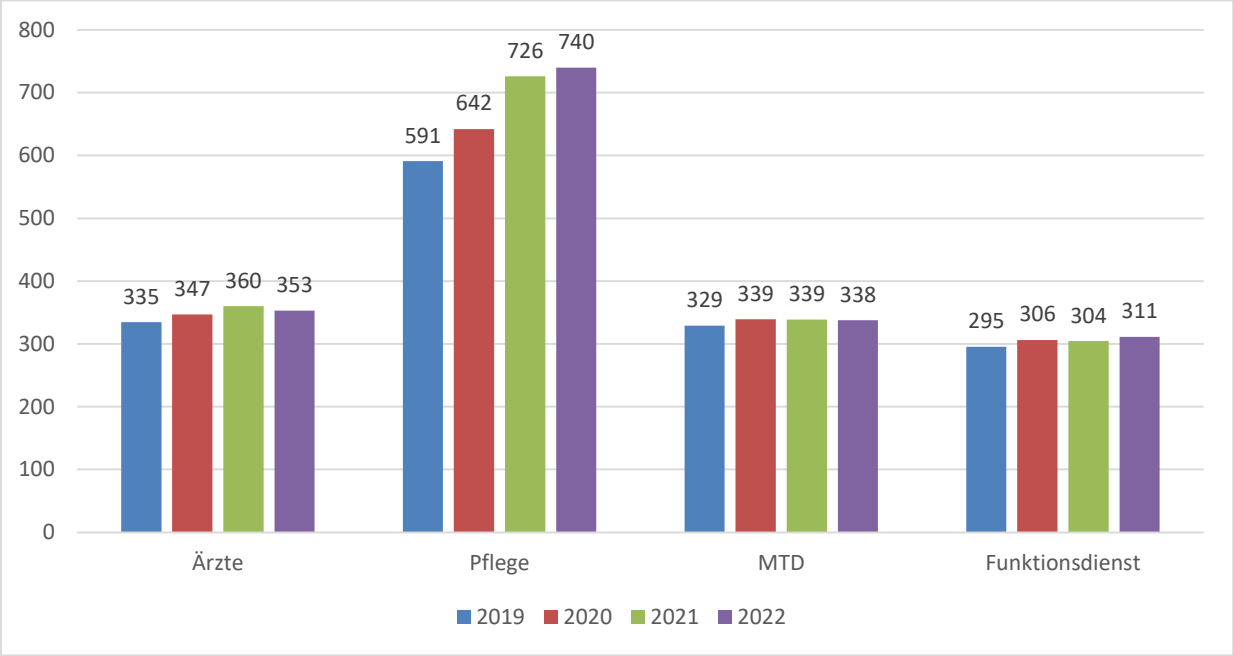
Es wird deutlich, dass die Anzahl der Austritte in der Pflege, im Medizinisch-technischen Dienst sowie im Funktionsdienst jährlich weiter ansteigt. Der Grund für den Anstieg kommt aus dem Anteil der Arbeitnehmerkündigungen. Hierbei spielte vor allem Corona und die damit einhergehende Arbeitsunzufriedenheit und Arbeitsbelastung eine sehr große Rolle.

2.2.2 Anzahl der Eintritte von 2019 bis Januar 2023



Hier wird deutlich, dass mehr Mitarbeiter eingestellt wurden als ausgetreten sind. Dies stellt sich auch in der Vollkräfteentwicklung dar. Daraus folgt, dass die in 2019 vollzogene Änderung der Organisationsstruktur mit der Einrichtung der Fachabteilung Personalentwicklung, positive Ergebnisse in der Personalgewinnung erbracht hat.

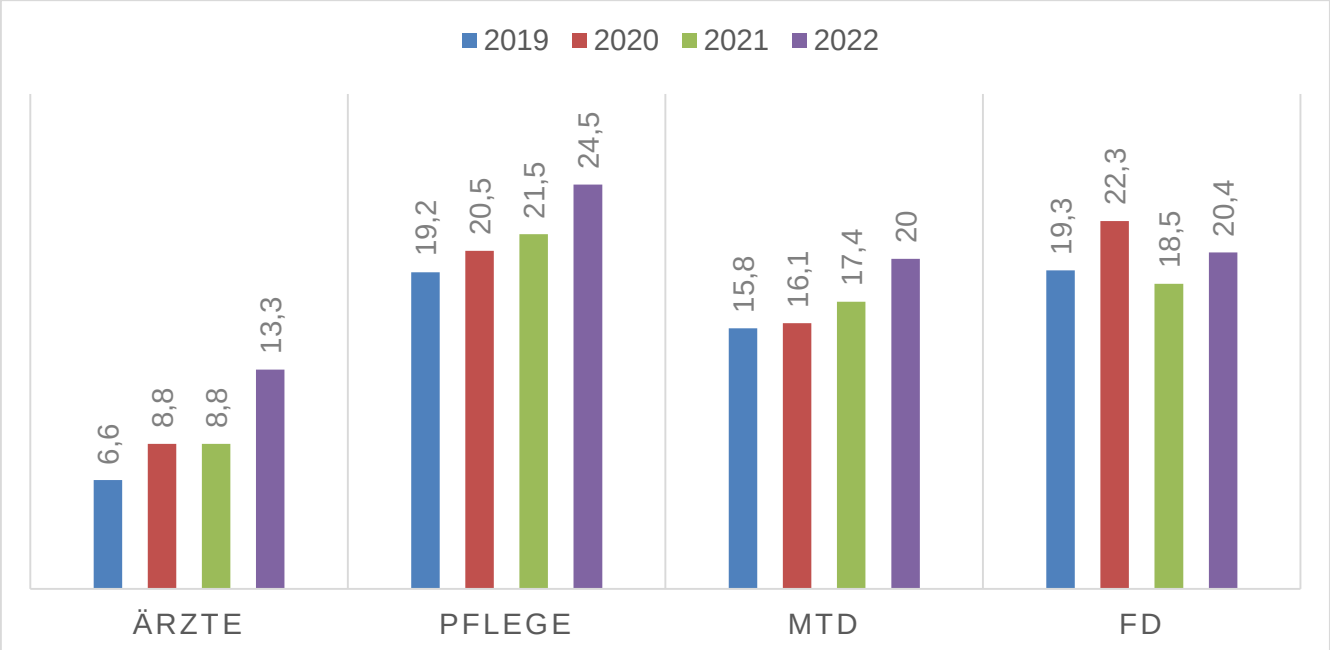
2.2.3 Vollkräfteentwicklung



Im ärztlichen Dienst ist uns ein **Personalaufbau von 2019** bis heute von **18** Vollkräften gelungen. Dies erfüllt jedoch nicht die tariflichen Sollvorgaben, so dass Dienstplanlücken mit Honorarkräften ausgeglichen werden müssen. In den vorliegenden Tabellen werden unter dem Bereich „Pflege“ alle Personengruppen aufgeführt, die über das Pflegebudget abgebildet werden.

Im Pflegedienst konnten wir von 2019 bis heute insgesamt **149 Vollkräfte** aufbauen. Auch in dieser Berufsgruppe erfüllt dies nicht den Sollbedarf nach Mindestbesetzungsvorgaben der Pflegepersonaluntergrenzenverordnung sowie den tariflichen Vorgaben. Hinzu kommt eine zunehmende Ausfallquote, die im Nachfolgenden dargestellt ist.

2.2.4 Ausfallzeiten aufgrund von Krankheit von 2019 bis 2022



Insbesondere in den Bereichen Pflege und Ärzte ist eine enorme Steigerung an Krankheitsausfällen festzustellen.
In der Pflege besteht ein Urlaubsanspruch von bis zu 39 Tagen zzgl. Krankheitsausfälle von durchschnittlich 24,5 Tagen. So fehlt im Durchschnitt eine Pflegekraft 64 – 65 Tage im Jahr, was einer Fehlzeitenquote von 25 % entspricht. Dies wirkt sich wiederum auf die nicht kranken Pflegekräfte aus, welche die Belastung durch Holen aus dem Frei usw. ausgleichen müssen.

Gründe sind hauptsächlich die Nachwirkung der Pandemie von 3 Jahren Corona. Darüber hinaus sorgte im Jahr 2022 der RS-Virus für eine enorme Belastung, die sich ebenfalls auf die Mitarbeitergesundheit ausgewirkt hat.

Deutschlandweit ist erkennbar, dass die krankheitsbedingten Ausfälle von Mitarbeitern in allen Branchen massiv zugenommen haben, so auch in den Kliniken Ostalb gkAöR.

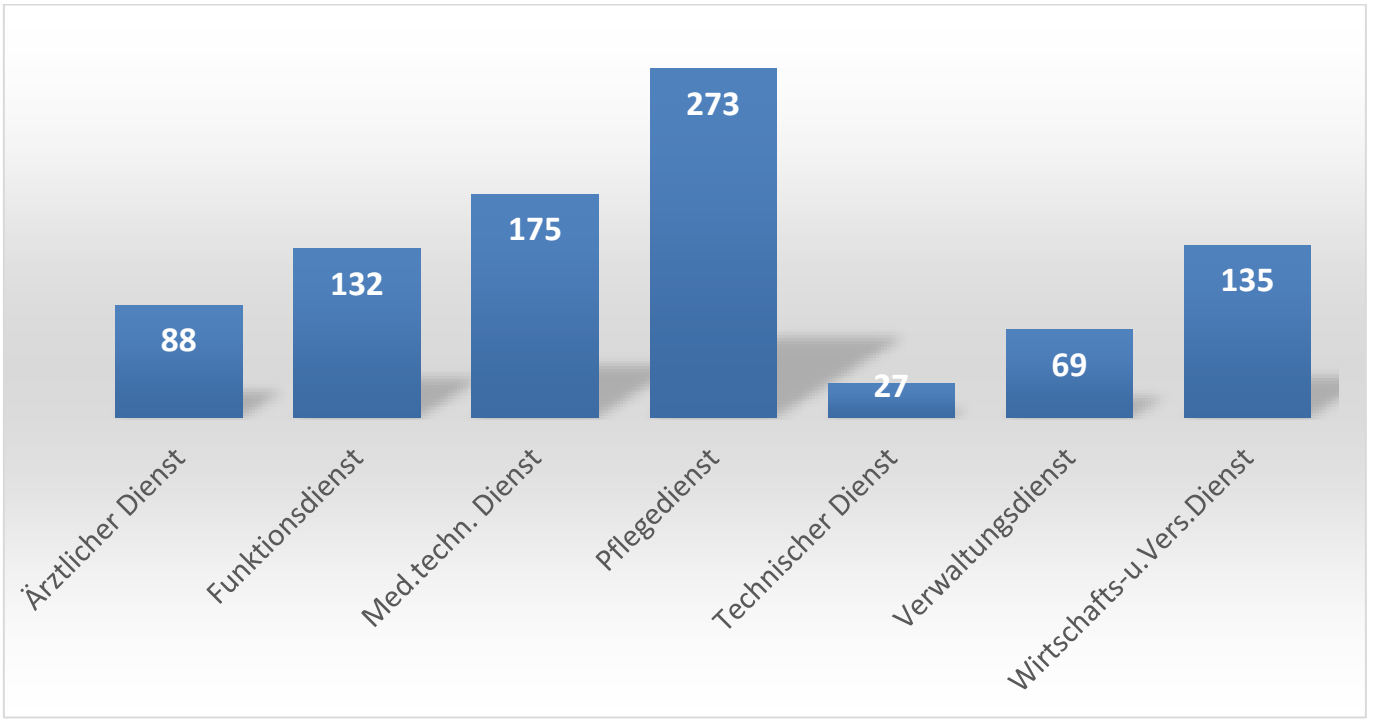
2.2.5 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Bereich	Gesamt 2,04	OAK 2,07	SAVKE 2,06	Stauferklinikum 2,01
Kommunikation	2,31	2,34	2,34	2,26
Führung	2,19	2,21	2,30	2,13
Zusammenarbeit	1,77	1,82	1,72	1,75
Konfliktmanagement	2,00	2,03	1,92	2,01
Identifikation	1,96	1,98	2,01	1,91

Sehr gut	1 – 1,72
gut – okay	1,73 – 2,48
nicht gut	2,49–3,24
schlecht	3,25-4

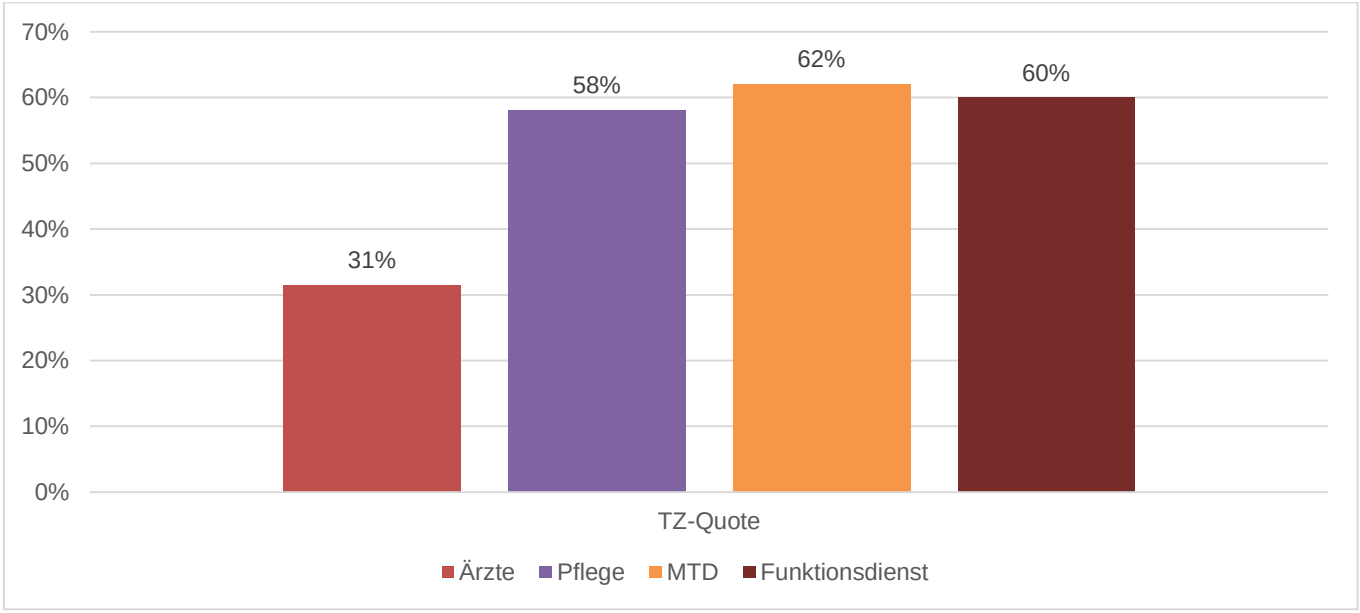
Die Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2021 hat ergeben, dass vor allem im Bereich Kommunikation und Führung noch Verbesserungspotential besteht. Unsere Mitarbeiter eine hohe Bindung mit den Kliniken Ostalb haben sowie die Zusammenarbeit als sehr gut bewertet wird.

2.2.6 Demografie Mitarbeiter Kliniken Ostalb gkAöR



Bis 2035 scheiden über **900** Mitarbeiter altersbedingt aus den Kliniken Ostalb gkAöR aus. Dies sind **37 %** der Mitarbeiter von den oben genannten Dienstarten.

2.2.7 Teilzeitquote



Die Teilzeitquote liegt zum Stand 31.01.2023 durchschnittlich bei 54 %.

2.2.8 Wettbewerb - Vergütung

Eine Analyse der Kliniken Ostalb gkAöR hat ergeben, dass die durchschnittliche Vergütung einer Pflegefachkraft im Jahr 57.600 Euro (Arbeitnehmer Brutto 2022) ist. Daraus ergibt sich eine durchschnittliche monatliche Vergütung von 4.800 Euro brutto, hierbei sind die Stationsleitungen mitinbegriffen.

An übertariflichen Vergütungen zahlen die Kliniken Ostalb:

- Interne Coronaprämie bis 31.03.2022
- Einspringprämie (Holen aus dem Frei), steigt dynamisch mit Tarifsteigerungen
- Werbeprämie – Mitarbeiter werben Mitarbeiter
- Kita-Zuschüsse sowie Anreizsystem bei Erhöhung der Arbeitszeit mit Wiederkehren nach Elternzeit
- Aushilfsprämien bei standortübergreifenden Einsätzen (Dienstvereinbarung)
- Zulage Praxisanleitung im Funktionsdienst (P9 = Zulage 130 Euro/Monat)
- P8 statt P7 im Herzkatheterlabor und Stroke-Unit
- Anrechnung/ Mitnahme der Stufenlaufzeit bei Höhergruppierung
- Oberärzte in die Entgeltgruppe III

Unsere Mitbewerber dieser Leistungen sind Privatkliniken, Universitätskliniken sowie bspw. die Stuttgarter Kliniken und das Robert-Bosch-Krankenhaus.

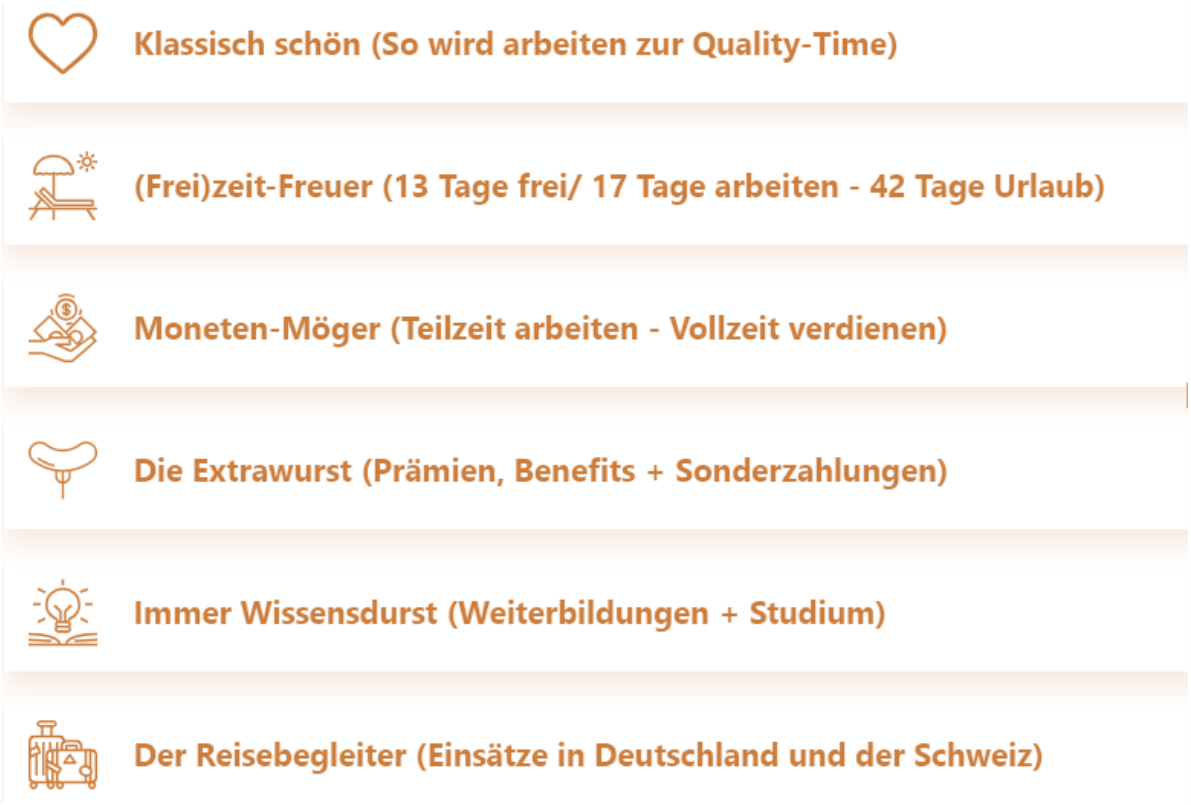
Es ist festzustellen, dass wir bei der Personalgewinnung von Fachkräften häufig Vergütungsforderungen gegenüberstehen - auch aus öffentlichen Kliniken-, welche Eingruppierungen innerhalb des Tarifvertrages (TVöD) deutlich großzügiger handhaben. Zudem bieten viele Klinikbetreiber Willkommensprämien an.



Darüber hinaus entwickelt sich ein Trend auf dem Fachkräftemarkt im Gesundheitswesen, welcher die Situation gerade im Pflege-, aber auch im ärztlichen Bereich, weiter verschärft. Mitarbeiter kündigen in den Kliniken, um in Arbeitnehmerüberlassungsverträge einzusteigen und dann wieder teuer den Kliniken angeboten zu werden. Angestellte Assistenzärzte bieten die Übernahme von Diensten auf Honorarbasis an anderen Standorten an.

Gründe dafür sind, dass die Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen den Pflegefachkräften andere Rahmenbedingungen bieten, nämlich genau diese, warum sie die Festanstellung in den Kliniken lösen.

Hier ein Beispiel:



Weitere Recherchen haben ergeben:
Vergleicht man die Entgelttabellen TVöD-K mit den Vergütungstabellen der Unikliniken, erhalten die Beschäftigten in den Universitätskliniken im Durchschnitt 400 Euro/Monat mehr als die Beschäftigten der Kliniken Ostalb gkAöR. Die privaten Kliniken (bspw. Sana) zahlen im Durchschnitt 80 – 100 Euro pro Monat weniger.

Aus dem reinen Vergleich der Entgelttabellen ist ein klarer Wettbewerbsnachteil gegenüber den Universitätskliniken festzustellen.

Darüber hinaus liegen uns Informationen vor, welche außertariflichen Leistungen in öffentlichen Häusern zum Beispiel im Raum Stuttgart gezahlt werden.

Hierzu die nachfolgende Darstellung:

Zulage	Kliniken Ostalb	Klinikum Stuttgart	RBK Stuttgart
Holen aus dem Frei	Dynamisch 41,28 Euro/ 82,48 Euro	30 Euro plus Überstundenzuschlag (dafür Teilzeitkräfte Überstundenzuschläge wegfallen, wird noch Erhöhung der Pauschale gefordert)	Als Rufdienst-12,5% plus Einsatzstunden
Kitazuschüsse	Ja	Ja	Ja
Vergütung Praxisanleitung	Ja 130 Euro/Monat bei EG P 9	Dezentrale Praxisanleitungen bisher noch nicht: nur P8 Zentrale Praxisanleitungen sind in einer höheren Entgeltgruppe	Zentrale PA- ja dezentrale nein
Eingruppierung Herzkatheter und Stroke-Unit P8	Ja	Ja IMC: durchgesetzt, dass IMC als Intensiveinheit i.S.d. Protokollerklärung anerkannt wird. D. h. 100 Euro Intensivzulage monatlich und Stufenlaufzeit in Stufe 2 nur 2 Jahre statt 3 Jahre.	Im HKL ja plus Freiwilligkeitsleitung 200 €
Stufenmitnahme bei Höhergruppierung	Ja		Ja
kollektive Stufenvorwegnahme	Nein	Nein, aber sonstige neue Forderungen: -höhere Pauschale für Einspringen am Wochenende und in der Nacht -neue Pauschale bei Wechsel der Schicht -zusätzliche Leistung bei Anrufbereitschaft und Springerpool	ja Pflege- und Funktionsdienst (2 Stufen)
Kollektive Arbeitsmarktzulage	Nein	Ja (nach nächster Tarifrunde Prüfung, ob abschmelzend oder weiterbezahlt) • Stationsleitungen (außer Intensiv): 130 – 160 Euro • P6 bis P9: 200 – 230 Euro • Intensiv: 250 Euro • Intensiv mit Weiterb.: 400 Euro • Hebammen: 400 Euro • MTAs: ca. 200 Euro	Nein
Oberarzteingruppierung	Entgeltgruppe III für alle		

2.3 Zusammenfassung der Ist-Analyse

Aus den bereits etablierten Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, lassen sich bislang noch nicht allen Maßnahmen Erfolge zuschreiben, was auch aufgrund von Corona und der kurzen Zeit noch nicht zu erwarten ist. Viele Maßnahmen sind erst im Jahr 2021 bzw. 2022 umgesetzt worden und haben somit auch noch keine messbare Wirksamkeit. Darüber hinaus haben Corona und die stetig steigende Arbeitsbelastung für unsere Mitarbeiter sowie die Impfpflicht zu einer Erhöhung der Fluktuation geführt.

Es ist festzustellen, dass wir die bisherig festgelegten Maßnahmen in der Personalgewinnung und -bindung weiter ausbauen, ergänzen und der Ist-Entwicklung anpassen müssen.

Auch aus Gründen des Wettbewerbsnachteils „tarifliche Vergütung“ gegenüber den Universitätskliniken sowie den Fehlanreizen von Honorarkräften, braucht es weitere Angebote für unsere Fachkräfte.

3. Erweiterung des Maßnahmenkatalogs

3.1 Mitarbeitergewinnung

3.1.1 Inbound Recruiting – Vom Interessenten gefunden werden

Inbound Recruiting ist eine Strategie zur Personalbeschaffung, die gerade jetzt, in Zeiten der Digitalisierung (auch KI), immer mehr an Bedeutung gewinnt. Denn das Inbound Recruiting hat nicht nur die Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Bewerber im Fokus, sondern orientiert sich auch an den besonderen Anforderungen der Zeit.

Die Dynamik des Arbeitsmarktes verändert sich ständig – gerade unterliegt er einem gewaltigen Wandel. Vorbei sind die Zeiten, in denen sich HR-Profis und Personalverantwortliche auf das traditionelle Recruiting verlassen konnten und in denen oft nur eine Stellenanzeige genügte, um eine solide Auswahl an Bewerbungen zu erhalten. Inbound Recruiting ist eine perfekte Mischung aus Personalmarketing und Employer Branding.

Inbound Recruiting zielt darauf ab, zielgruppenspezifische, gebrandete Inhalte zu erstellen, um qualifizierte Kandidaten anzusprechen, welche sich eigeninitiativ bewerben und somit den Talentpool eines Unternehmens erweitern. Und genau an dieser Stelle erklärt es sich von selbst: „Der Inhalt ist König“.

In folgenden Formen können Inbound-Recruiting-Inhalte veröffentlicht werden:

- Beiträge in Blogs (personen- oder unternehmensbezogen)
- Inhalte in Stellenausschreibungen
- Inhalte auf der Website/ der Karriereseite
- Inhalte in sozialen Medien
- E-Books
- Infografiken
- Social-Media-Posts
- Videos
- Umfragen

Es ist wichtig, dass wiederkehrende Inhalte Grundprinzipien der Suchmaschinenoptimierung im Blick behalten – also suchmaschinenfreundlich sind. Bewerber können das Unternehmen so leichter finden und Personalverantwortliche haben weniger Mühe, sie auf die Unternehmensseite zu locken. Immerhin jeder Zehnte startet inzwischen die Jobsuche über Google. Dies ist uns nun durch einen komplett digitalisierten und durch eine Software zum Bewerbermanagement möglich.

Bei der Suchmaschinenoptimierung ist das richtige Verhältnis zwischen Schlüsselwörtern, Werbung und der Frequenz der veröffentlichten Inhalte entscheidend. Das sorgt dafür, dass die Inhalte unabhängig vom Standort eine gute Sichtbarkeit bei Google haben und in den sozialen Medien, auf Employer-Branding-Plattformen sowie Jobbörsen gut platziert werden.

Dennoch suchen 52 Prozent der Bewerber zuerst auf der Websites eines Unternehmens nach Informationen und nutzen schließlich die sozialen Medien und Bewertungsplattformen, um mehr über einen Arbeitgeber und dessen Beschäftigten zu erfahren.

Durch einen Inbound-Marketing-Ansatz bei der Personalgewinnung können Unternehmen mit passiven und aktiven Arbeitssuchenden in Kontakt treten, die verschiedenen Social-Media-Kanäle sowie ihre Netzwerke einbinden und Kandidaten während des gesamten Bewerbungsprozesses begeistern und überzeugen. Dabei bauen wir durch eine Vielzahl von Interaktionen und Kontaktpunkten ein langfristiges Vertrauensverhältnis auf.

Vorteile des Inbound Recruitings sind:

- Vorsprung gegenüber der Konkurrenz
- Aufbau eines großen Talentpools
- Unternehmen profitiert nachhaltig
- Stärkung der Employer Brand
- Schnelleres flexibleres Einstellungsverfahren
- Weniger Überzeugungsarbeit bei den Kandidaten
- Optimierte Kandidatenexpertise
- Schnelle Identifikation mit dem Unternehmen

Hier arbeiten wir seit März 2023 mit dem Unternehmen Lead Anker aus Schwäbisch Gmünd zusammen und werden eine zusätzliche Stelle für diesen Bereich innerhalb des Unternehmens im Bereich Personalentwicklung etablieren. Im ersten Schritt werden wir in Form von Workshops folgendes erarbeiten:

- Imagefilm der Kliniken Ostalb gkAöR
- Recruting-Film (Mehrsprachig)
- Social Media der Kliniken Ostalb gkAöR (Strategie Branding und Content, Regelung der Abläufe, Facebook-Seite aufbauen, Account Management (Beiträge, Posts, Community Management, organisches Wachstum, Content Produktion)

3.1.2 Mitarbeitergespräche

Mit dem Onboarding-Konzept und der Führungskräfteschulungsreihe wurden die Meilensteingespräche sowie im Zuge der Gesamtdienstvereinbarung Qualifizierung das Entwicklungsgespräch eingeführt.

Die Meilensteingespräche sind verpflichtende Gespräche, die von der Führungskraft bei neuen Mitarbeitern durchgeführt werden. Sie umfassen das Arbeitsaufnahmegespräch, das Zwischengespräch (nach drei Monaten) und das Abschlussgespräch (vor Ablauf der sechsmonatigen Probezeit). Mit den Meilensteingesprächen sollen die neuen Mitarbeiter bestmöglich an die Position herangeführt werden. Mögliche Defizite können so frühzeitig aufgedeckt und geschult werden. Am Ende der Probezeit kann dann entschieden werden, ob der Job-Fit vorherrscht oder nicht.

Die Entwicklungsgespräche sind ebenfalls für die Führungskraft verpflichtend und werden jährlich durchgeführt. In diesen Gesprächen sollen mögliche Entwicklungsschritte besprochen und die Karriere geplant werden.

3.1.3 Mitarbeiterempfehlungsprogramm

Um dem stetig steigenden Fachkräftemangel und Wettbewerb im Gesundheitswesen gerecht zu werden, sind neue und effektivere Methoden zur Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung unabdingbar.
Die klassische Stellenausschreibung als einziges Instrument zur Besetzung offener Positionen ist längst nicht mehr zeitgemäß und geht in der Masse solcher meist unter, selbst bei positions- und fachspezifischer Auswahl der Kommunikationskanäle. Die Anzeigenkosten steigen stetig, trotzdem wird ein Bewerbungsrückgang verzeichnet. In den meisten Fällen bleibt eine kostenpflichtige Anzeige erfolglos.
Auffallend ist außerdem die Zunahme der Einstellungen über Personalvermittlungsagenturen. Für eine erfolgreiche Vermittlung werden je nach Stelle bis zu drei Bruttomonatsgehälter als Provision fällig, die zu einem Anteil von mindestens 50% bereits mit Unterzeichnung des Arbeitsvertrages bezahlt werden muss.

Um diesem Trend begegnen zu können, weiten die Kliniken Ostalb das bisherige, eher sporadisch genutzte Mitarbeiterempfehlungsprogramm systematisch aus.
Oberstes Ziel ist es, die Anzahl qualifizierter Bewerbungen und damit Einstellungszahl zu erhöhen und gleichzeitig den Mitarbeitern einen Anreiz zu geben, Markenbotschafter für das Unternehmen zu sein und das Employer Branding und die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Die eigenen Mitarbeiter sind das erfolgversprechendste und am besten investierte Werbeinstrument, weshalb das Potenzial keinesfalls ungenutzt bleiben darf.

Bisher gibt es bei den Kliniken Ostalb keinen einheitlichen und systematischen Prozess zum Thema „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“:
Erfolgt eine Einstellung im **ärztlichen oder pflegerischen Dienst** aufgrund der Empfehlung eines Mitarbeiters, wird nach einer Frist von **6 Monaten** (erfolgreiches Beenden der Probezeit des Geworbenen) eine Geldprämie in Höhe von **1.500 € bzw. 1.000 €** (abhängig von der Qualifikation) ausbezahlt. Die Erfassung, Kontrolle, Kommunikation und letztendlich die Bekanntheit des Benefits werden jedoch nicht zentral gesteuert, wodurch der Erfolg des Instruments stark eingeschränkt wird.

Im Rahmen neuer Personalgewinnungsstrategien und im Zuge der Digitalisierung wird ein systematisches, digitales Mitarbeiterempfehlungsprogramm aufgebaut.

Die Grundidee des Programms ist, dass Mitarbeiter der Klinken Ostalb in ihrem privaten Umfeld als Markenbotschafter fungieren. Dies erfolgt beispielsweise durch das Teilen aktueller Stellenausschreibungen auf den privaten Social-Media-Kanälen oder durch eine direkte Empfehlung an das Recruiting-Team der Kliniken Ostalb. Die digitale Softwarelösung der Firma Radancy, die den Kliniken Ostalb eine App- und Desktopversion zum Empfehlungsmanagement zur Verfügung stellt, garantiert eine anwenderfreundliche Nutzung und standardisierte Vorgehensweise, sodass die Mitarbeiter motiviert werden, an dem Programm teilzunehmen.

Die erste wichtige Säule des Programms bleibt weiterhin die **Einstellungsprämie**:
Kommt es aufgrund einer Mitarbeiterempfehlung zu einer Einstellung, erhält die werbende Person, wie bisher, eine monetäre Prämie. Da sich der Fachkräftemangel inzwischen in allen Berufsbildern abzeichnet, wird die Prämie auf alle Berufsgruppen ausgeweitet. Die Höhe der Prämie soll nach Dringlichkeit der Stellenbesetzung variieren.

Hierfür ist eine Kategorisierung der Berufsgruppen notwendig, die wie folgt aussehen kann (**Beispiel**):

Bezeichnung	Dringlichkeit	Berufe	Höhe der Werbeprämie
Kategorie A	Bewerberlage sehr schwierig	Ärzte, Pflege, Funktionsdienst, MTR, MTL, IT	1.000 €
Kategorie B	Bewerberlage schwierig	Technik, Medizinisch-technische Berufe, MFA	500 €
Kategorie C	Bewerberlage eher schwierig	Verwaltung, Servicebereiche	200 €
Kategorie D	Bewerberlage eher schwierig	Auszubildende, Studenten	100 €

Für die Motivation der Mitarbeiter, sich am Empfehlungsprogramm zu beteiligen ist nicht alleine das Vorhandensein bzw. die Höhe der Prämie relevant, ebenso spielt der Auszahlungszeitpunkt eine entscheidende Rolle. Je früher eine erfolgreiche Empfehlung „belohnt“ wird, desto größer der Anreiz, auch zukünftig Empfehlungen auszusprechen. Daher soll ein Teil des Betrages (50%) bereits zum Einstellungsdatum, der zweite Teil dann nach erfolgreichem Beenden der Probezeit ausbezahlt werden.

Radancy ermöglicht eine einfache Abwicklung des neu angedachten Prozesses.

Darüber hinaus ist es wichtig, nicht nur den Erfolg (Einstellung), sondern auch den Einsatz (Aktivität als Werbebotschafter) wertzuschätzen. Daher sollen zukünftig nicht nur die Einstellungen aufgrund von Empfehlungen honoriert werden, sondern auch die reine Aktivität, z. B. das Teilen von Stellenausschreibungen in sozialen Medien oder deren Reichweite gemessen an Klickzahlen und Bewerbungen.

Die zweite Säule des Empfehlungsprogramms bilden demnach die **Aktivitätsprämien**:
Für verschiedene Aktivitäten und deren Erfolg erhalten die Mitarbeiter Punkte und Münzen, die im ersten Schritt gesammelt werden bis sie ausreichen, um im sogenannten „Prämienshop“ nicht-monetäre Prämien zu erwerben. Der Prämienshop und die damit sichergestellte Wertschätzung des Engagements der Botschafter ist eine wichtige Komponente für den Erfolg des gesamten Empfehlungsprogramms. Es gilt den Prämienshop mit attraktiven, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittenen Prämien zu bestücken und zu aktualisieren.

Anfangs genügt eine kleine und reduzierte Prämienauswahl die dann im Verlauf, abhängig vom Nutzerverhalten und den aktuellen Zielen und Bedürfnissen, jederzeit individuell angepasst werden kann.
Beispiele für die Auswahl im Prämienshop sind Geschenkgutscheine, „Goodies“, Süßigkeiten, Erlebnisse, Spenden, Urlaubstage, etc. Wichtig ist es, die Prämien so abzustimmen, dass für alle Mitarbeiter attraktive „Belohnungen“ angeboten werden. Für den Einstieg eignet sich eine Mischung aus zwei Geschenkgutscheinen, die jeweils mit einem höheren Betrag an Münzen erworben werden können sowie zwei kleineren „Goodies“, die schon für weniger Budget erschwinglich sind.
Bei der konkreten Festlegung sollen Themen wie Regionalität und Mitarbeitergesundheit berücksichtigt werden. Zum Beispiel können die „Goodies“ und Gutscheine bei regionalen Anbietern eingekauft werden (Restaurantgutschein o. Ä.) oder Prämien ausgewählt werden, die für die Mitarbeiter einen gesundheitsförderlichen Aspekt haben (Thermengutschein, Theraband o. Ä.).

Der Prämienshop kann mittels eines festgelegten Budgets kalkuliert werden. Sinnvoll ist die Limitierung durch ein Jahresbudget, das dann je Quartal zu ¼ zur Verfügung steht. Zu Quartalsbeginn wird der Prämienshop neu bestückt, maximal bis zum vorgegebenen Wert des Budgets. Eine Aufstockung erfolgt dann wieder zum nächsten Quartalsbeginn. Sollte der Shop bis zu diesem Zeitpunkt zeitweise „aufgebraucht“ und entsprechend leer

sein, bleiben die Münzen der Mitarbeiter*innen unberührt bestehen und können nach der Aufstockung wie gewohnt eingelöst werden.

Die konkrete Umsetzung wird von Radancy begleitet und unterstützt. Durch die Beobachtung und Auswertung des Nutzerverhaltens werden Empfehlungen zur Gestaltung und zum Management des Prämienshops ausgesprochen, weshalb hier ggf. Anpassungen und Flexibilität erforderlich sind.

Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm kann bei entsprechendem Einsatz auch für das Teambuilding genutzt werden. Mittels sogenannter „Challenges“ ist es möglich, im Team über einen definierten Zeitraum Punkte zu sammeln und einen zuvor festgelegten und kommunizierten Preis zu gewinnen. Hier eignen sich teamorientierte Gewinne, wie ein gemeinsames Teamessen oder Ausstattungselemente für die Abteilung.
Um einen nachhaltigen Effekt bei der Verbesserung der Teamstrukturen zu erzielen, sollen zwei Challenges pro Jahr angeboten werden, deren Gewinne in dem festgelegten Jahresbudget berücksichtigt werden müssen.

Das Jahresbudget zur Gestaltung des Prämienshops inkl. Challenges (Aktivitätsprämien) soll einen Wert von 40.000 € nicht übersteigen. Die Einstellungsprämie ist separat zu betrachten und hier nicht berücksichtigt.

Die Kosten für die Bereitstellung der Software von Radancy inkl. aller Services und Leistungen belaufen sich auf ca. 45.000 € pro Jahr.

Stellt man den Nutzen, den das systematische Mitarbeiterempfehlungsprogramm mit sich bringt, den Kosten gegenüber, wird schnell klar, dass die Vorteile deutlich überwiegen. Gelingt es, ein erfolgreiches Programm flächendeckend einzuführen, kann außerdem von einer deutlichen Reduzierung anderer Personalbeschaffungskosten (z. B. für Stellenausschreibungen, Personalvermittlungsagenturen, kürzere Besetzungsdauer) ausgegangen werden.

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass es sich bei dem beschriebenen Programm um eine Investition in die wichtigste Ressource der Kliniken Ostalb, die eigenen Mitarbeiter, handelt und dies eine der erfolgversprechendsten und nachhaltigsten Personalgewinnungs- und -bindungsstrategien darstellt.

3.1.4 Verstärkung der Nachwuchsgewinnung und Ausbau der Gesundheitsakademie

Die Nachwuchsgewinnung ist ein wichtiger Faktor dafür, die Wettbewerbsfähigkeit in einer gut ausgeprägten Konkurrenz zu stabilisieren und im Idealfall weiter auszubauen. Im Rahmen demographischer Effekte wird es zunehmend schwerer junge Menschen in allen Berufen einer Klinik für die stationäre Versorgung zu gewinnen.

Deshalb müssen wir unsere bisher etablierten Maßnahmen wie Gesundheitsakademie, Personalakquise und Recruiting aus dem Ausland weiter ausbauen.

Für das Ausbildungsjahr 2022 wurde ein Ausbildungsheft gestaltet, dass alle Möglichkeiten für Nachwuchskräfte aufzeigt, sich für die Kliniken Ostalb in Form einer Ausbildung, eines Studiums, eines FSJ bzw. BFD sowie für Praktika, Praxissemester oder für Abschlussarbeiten zu begeistern.

Des Weiteren sind die Pädagogen der Pflegeschulen an Schulen im Unterricht präsent und nehmen an Ausbildungstagen in der Region teil. Das Marketing beteiligt sich regel-

mäßig mit Anzeigen in den regionalen Zeitungen bei Sonderausgaben oder Spezialanzeigen zum Thema Ausbildung im Gesundheitswesen. Weitere Maßnahmen werden regelmäßig in einer Arbeitsgruppe erörtert, geplant und durchgeführt.

Darüber hinaus ist eine standortübergreifende Azubibefragung im Jahr 2024 angedacht, um die Bedarfe und Bedürfnisse der Auszubildenden feststellen zu können. Daraus können zielgerichtete Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung nach und für die Ausbildung erarbeitet werden.

Die Weiterentwicklung der Gesundheitsakademie ist ein wichtiger Bestandteil der Nachwuchsgewinnung und Mitarbeiterbindung. Akademieleitung und Team werden hierzu ein erweitertes strategisches Konzept erarbeiten, welches sowohl an das bisherige Konzept (Aufbau der Gesundheitsakademie) und an das strategische Konzept zur Steigerung der Personaloffensive anknüpfen wird. Das Konzept wird 2023 unter Berücksichtigung der Zukunftskonzeption 2035 fertiggestellt.

Zentrale Bestandteile des erweiterten Akademiekonzepts werden u.a. sein:

Thema	Hintergrund	Option
Lehrkräfte/ Kooperation Pädagogische Hochschule SG	Mindestanzahl an masterakademisierten Pflegepädagogen, vorgegeben durch das Regierungspräsidium -> Lehrermangel	Verstärkte Kooperation zwischen Gesundheitsakademie und PH Schwäb. Gmünd (Studiengang Pflegepädagogik)
Ausbau des Fortbildungsprogramms insbesondere ärztliche/pflegerische Fortbildungsangebote	Personalförderung und Entwicklung	Dozentenakquise
Weiterführende Qualifikationen der Lehrkräfte	Neue Herausforderungen für Lehrkräfte (Digitalisierung, Veränderung der Lehr-Lernformen, schnelle Entwicklungen im pflegerischen/ medizinischen Kontext)	Strategische Lehrerfortbildungen zur Sicherung der Lehre an der Gesundheitsakademie
Bevorstehende Reform Pflegehilfeausbildungen (Altenpflegehilfe/ Krankenpflegehilfe)	Wird ebenfalls (wie die 3-jährige Ausbildung) generalistisch. Dauer der Ausbildung zukünftig 2 Jahre statt bisher 1 Jahr. Jedoch immer weniger Hauptschulabsolventen und damit Bewerber.	Zentraler generalistischer Kurs an der Akademie als Initiative mehrerer Schulen/ Einrichtungen des Ostalbkreises?
Digitalisierung	Digitalisierungsprozesse sowohl in den Kliniken Ostalb als auch an der Gesundheitsakademie	Schulungskonzept
Anerkennung ausländischer Pflegefachkräfte	Personalmangel in der Pflege & berufsfachliche Integration	Regelhafte Beschulung nach Defizitbescheid des RPs durch die Gesundheitsakademie
Skills-Labs/ Modellstation	Notwendigkeit für bestimmte Pflichtschulungen (z.B. im Bereich Sedierung und Notfallmanagement) Steigerung der Attraktivität der angebotenen Weiterbildungen/Ausbildungen.	Bereitstellung und Implementierung fester Räumlichkeiten und Trainer sowie Einbindung ins Fortbildungsprogramm und Lehrplänen

Ausbildung/ Weiterbildungen	Fachkräftevorhaltung in den Kliniken	Weiterer Ausbau spezifischer Weiterbildungen und Ausbildung in Abhängigkeit personalstrategischer Entwicklungen

3.1.5 Gewinnung von Nachwuchskräften in der Medizin ohne NC

Auch im ärztlichen Dienst macht sich der Fachkräftemangel im Rahmen des demografischen Wandels und weiteren gesetzlichen Bestimmungen bemerkbar. Auf der einen Seite werden viele Ärzte in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen, auf der anderen Seite rücken immer weniger Fachkräfte, unter anderem wegen der zu geringen Anzahl an Studienplätze, nach.

Um dem Problem der Studienplätze mit NC entgegenwirken zu können und somit Fachkräfte gewinnen zu können, ist eine Kooperation mit MediStart geplant.

MediStart ist eine Studienplatzagentur für Medizinstudenten, die die Werbung, Platzvermittlung und Betreuung am Hochschulort im Ausland vollständig organisiert. Die Agentur hat Partneruniversitäten in 12 verschiedenen Ländern in Europa.

Mit dem Stipendienprogramm ist es den Kliniken Ostalb möglich, Studienplätze ohne einen NC anbieten zu können.

Dies bringt unter anderem folgende Vorteile mit sich:

- Ärztlichen Nachwuchs langfristig binden
- Unbesetzte Stellen in Kliniken und Praxen reduzieren
- Entlastung für bestehendes Personal
- Sicherung der ärztlichen Versorgung im Ostalbkreis

Für die Zulassung ist die Abiturnote demnach nicht entscheidend. Die Studienplatzvergabe erfolgt durch einen Aufnahme Test, der aus einem schriftlichen Teil (60%) und einem Motivations- und Eignungsinterview (40%) besteht.

Die zukünftigen Ärzte studieren dann an einer EU-Partneruniversitäten in akkreditierten Studiengängen, erhalten anerkannte Abschlüsse (approbationsfähig durch EU-Richtlinie (2005/36/EG)) und sind über einen Stipendienvertrag an die Kliniken Ostalb gebunden. Die praktischen Einsätze der Stipendiaten erfolgen bei den Kliniken Ostalb.

Die Kliniken Ostalb haben das Ziel zunächst 2 Studienplätze über Medistart in Anspruch zu nehmen. Die Studierende absolvieren ihr Studium dann zum Beispiel in Rijeka in Kroatien.

Kostendarstellung am Beispiel der Uni Rijeka

Gebühren	Kliniken Ostalb	Stipendiat
MediStart Servicegebühr (einmalig)	6.000 € je Student	
Semestergebühren Uni (Rijeka)	2.500 € je Student und Semester	2.500 € je Semester
Gesamtkosten Studium je Student	36.000 € bei Regelstudienzeit von 6 Jahren	30.000 € *
Lebensunterhalt vor Ort		X
Reisen in die Heimat		X

* ggf. Finanzierung des Stipendiaten über Darlehensvertrag möglich

Die Darstellung der Gesamtkosten sind im Kapitel Finanzierung dargestellt.

In Kooperation mit weiteren Universitäten im Ausland und durch den Kontakt mit MediStart besteht die Möglichkeit, praktische Einsätze von weiteren Studierenden, die ursprünglich aus Deutschland kommen, bei den Kliniken Ostalb anzubieten. Dadurch können schon frühzeitig potenzielle Nachwuchskräfte akquiriert werden.

Die Ausgestaltung und Umsetzung (inkl. Finanzierung und Rückzahlung bei Nichteinhaltung) dieser Maßnahme werden im Anschluss in einem separaten Konzept dargestellt.

3.1.6 Personalgewinnung aus dem Ausland

Dazu wurde ein Integrationskonzept erarbeitet, welches im September 2022 durch die Kliniken freigegeben wurde (Konzeptstand in der Anlage). Im Integrationsmanagement können alle Themen, Fragen und Anliegen rund um die Anwerbung, die Einreise, die Einarbeitung sowie das gesamte Anerkennungsverfahren zielgerichtet bearbeitet werden.

Das Konzept zum Integrationsmanagement bei den Kliniken Ostalb verfolgt dabei folgende Ziele:

- Fachkräftemangel entgegenwirken
- Fluktuation senken
- Gewinnung von Nachwuchskräften
- Integration von ausländischen Mitarbeitern fordern
- Unternehmenskultur stärken

Inhalte des Konzepts sind:

- Administration und Organisation (Anwerben von potenziellen Bewerbern, Bewerbungsablauf, Anerkennungsverfahrens)
- Sprachliche Integration (Angebot Sprachkurse Nachwuchskräfte, Angebot Sprachkurse, angehende Fachkräfte, Onboarding Sprachangebot)
- Fachliche und Soziale Integration (Leben und Arbeiten in Deutschland)
- Wichtige Service- und Anlaufstellen

Die größte Herausforderung stellt hierbei das **nicht vorhandene Wohnraumangebot** dar, ohne welches eine Rekrutierung gegenüber dem neuen Mitarbeiter aus dem Ausland nicht vertretbar ist.

Maßnahme:
Um dem entgegen zu wirken, werden die Kliniken Ostalb gkAöR eine eigene Wohnraumbörse über das Intranet Konekt aufbauen. Wenn es zur Vermittlung kommt erhält der Mitarbeiter einen Einkaufsgutschein in Höhe von 40,00 Euro.

Des Weiteren haben die Kliniken Ostalb eine Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren im Rahmen des Ostalb-Bündnisses geschlossen. Das Ostalbkreis-Bündnis dient dem Austausch, der trägerübergreifenden Vernetzung, der Bündelung von Kompetenzen und Erfahrungen sowie der Lobbyarbeit. Die Bündnispartner profitieren gegenseitig von den Erfahrungen und können bei auftretenden Herausforderungen gemeinsam Lösungswege erarbeiten.

3.2 Mitarbeiterbindung

Auf Basis der bereits etablierten Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und der gemäß Katalog „Personaloffensive zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern für die Kliniken Ostalb gkAöR“ festgelegten Maßnahmen ergeben sich auf Grund der ständig veränderten Bedingungen (Corona, Impfpflicht, Finanzierung, Ambulantisierung) weitere Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.

3.2.1 Arbeitsbedingungen in der Pflege

Bei einer durchschnittlichen Teilzeitquote von 54 Prozent ist ein Ansatz zur Sicherung der Patientenversorgung die Teilzeitmitarbeiter für eine Vollzeitbeschäftigung bzw. einer Erhöhung der Teilzeit zu motivieren. Dazu haben wir bereits Anreizsysteme durch die Schaffung von Kitaplätzen in Kombination mit einem attraktiven Kitazuschuss auf den Weg gebracht.

Es stellt sich nun die Frage, wie eine Vollzeittätigkeit für Mitarbeiter attraktiv sein kann und welche Maßnahmen entwickelt werden müssen, um der steigenden Teilzeitquote entgegen zu wirken.

Von den Pflegekräften, die momentan in Teilzeit arbeiten, kann sich nur jede achte vorstellen, ihre Arbeitszeit aufzustocken. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe (DBfK) und ein vernichtendes Urteil für die Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern, Altenheimen und ambulanten Diensten. Denn die meisten Befragten begründen ihre Teilzeittätigkeit mit der Aussage, dass ihnen die Belastung im Beruf bei Vollzeit zu hoch sei. Vor drei Jahren hatten noch mehr als doppelt so viele Teilzeitkräfte angegeben, sich eine Erhöhung ihrer Wochenstunden vorstellen zu können. Von damals 25,5 Prozent im Jahr 2016 sank ihre Zahl nun auf 12,5 Prozent. Die Pflegefachpersonen in Teilzeit sagen mit großer Mehrheit „Nein“ zu längeren Wochenarbeitszeiten – unter den heutigen Bedingungen.

Die wichtigsten Gründe, warum sich nicht auf eine Aufstockung der Arbeitszeit eingelassen wird, seien „die hohe Arbeitslast und Arbeitsverdichtung, der grenzenlose Zugriff auf dienstplanmäßiges Frei und Urlaub, die schlechte Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf wegen unzuverlässiger Dienstplanung“, so die Studie. Pflegekräfte sind heute in der Regel darüber informiert, welch „rares Gut“ sie sind. „Sie stimmen inzwischen mit den Füßen ab und entziehen sich unzumutbaren Bedingungen am Arbeitsplatz – häufig durch Reduzieren der Arbeitszeit, falls finanziell verkraftbar, manchmal durch Wechsel in die Zeitarbeit, schließlich auch durch Berufswechsel und Berufsausstieg.“

Solange man im Pflegeberuf nur mit Arbeitszeitreduzierung eine Chance habe, mittelfristig gesund zu bleiben und ein zufriedenstellendes Privatleben zu führen, könnten „junge

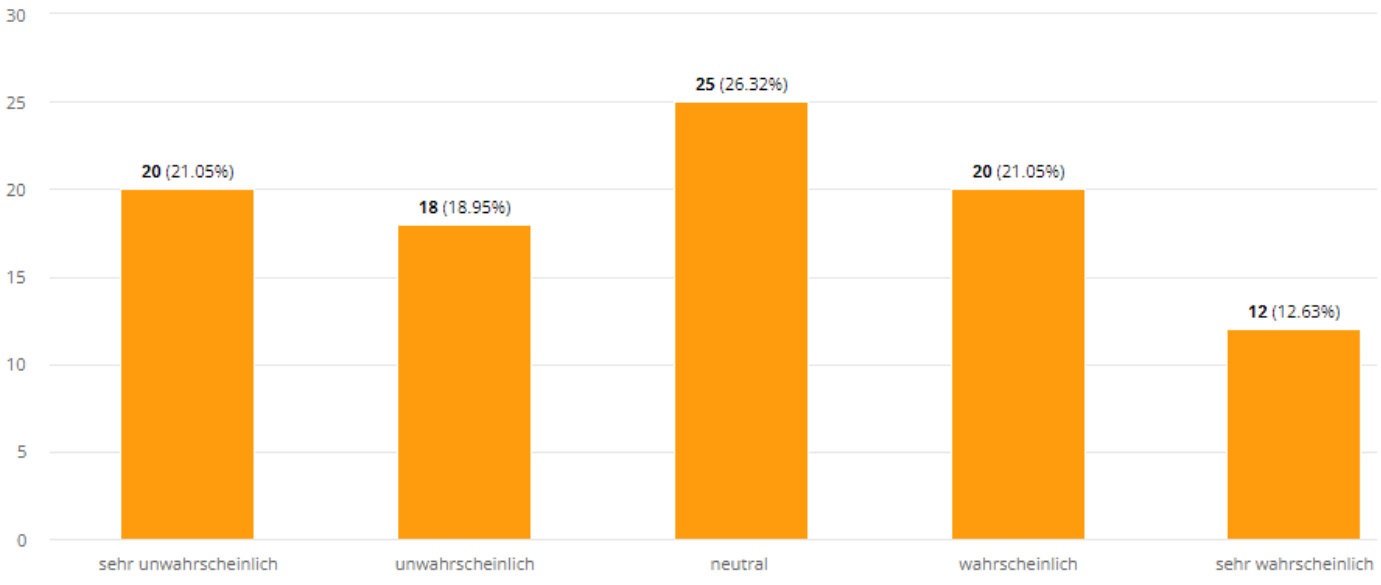
Menschen darin keine Perspektive für sich erkennen“. Als Hauptbedingung für eine mögliche Ausweitung ihrer Arbeitszeit nannten die meisten Befragten eine bessere Personalausstattung. Es folgten ein höherer Stundenlohn, verlässliche Dienstpläne und die Sicherheit, nicht aus der Freizeit geholt zu werden. Immerhin hätten alle Teilzeitbeschäftigten die Frage nach Voraussetzungen für ein Aufstocken ihrer Arbeitszeit beantwortet, heißt es in der Studie. Dies könne bedeuten, „dass sie durchaus zu gewinnen wären, wenn die Rahmen- und Arbeitsbedingungen stimmen und ihnen glaubwürdige Angebote gemacht werden“.

An der Online-Studie des Berufsverbands beteiligten sich im Juli dieses Jahres knapp 2000 Pflegekräfte, die meisten davon aus Krankenhäusern.

Der Pflegebevollmächtigte der Bundesregierung, Andreas Westerfellhaus, war schon im vergangenen Jahr mit der Idee hausieren gegangen, Beschäftigte für eine Arbeitszeiterhöhung mit einer Geldprämie zu belohnen. Wenn Teilzeitkräfte ihre Arbeitszeit um mindestens 20 Prozent der Vollzeitstelle aufstockten, sollten sie 3.000 Euro erhalten, schlug der Experte bei seinem Amtsantritt vor. Gleichzeitig plädierte er für einen befristeten Modellversuch, bei dem alle Teilzeit-Pflegekräfte, die ihre Jobs auf 80 Prozent aufstockten, 100 Prozent des Vollzeit-Gehalts bekämen.

Aus dieser Analyse heraus haben wir nun unsere eigenen Mitarbeiter im Pflege- und Funktionsdienst befragt. Das Ergebnis ist wie folgt:

Wahrscheinlichkeit einer Aufstockung der Arbeitszeit (Teilnehmerzahl 91)



Daraus ergibt sich, dass grundsätzlich ein Teil der Mitarbeiter bei einer geänderten Arbeitsbelastung bereit wären ihre Arbeitszeit zu erhöhen.

Dazu haben uns die Mitarbeiter folgende Maßnahmenvorschläge gemacht:

- Verlässlicher Dienstplan
- Änderung des Schichtmodells; weniger Wochenendarbeit, kürzere Arbeitsperioden
- Wertschätzung und Anerkennung seitens der Führung
- Freistellung/ Entlohnung Praxisanleitung
- Ausfallkonzept; weniger Einspringen

- Besserungen nach Gefährdungsanzeigen
- Bessere Vergütung
- Atmosphäre im Team verbessern
- Spezifische Fortbildungen
- Mama-Schichten und Kinderbetreuung

Einige Vorschläge werden bereits umgesetzt oder ausgebaut. Des Weiteren werden entsprechende Maßnahmen im Rahmen des vorliegen Konzepts bearbeitet.

Im Ergebnis der Befragung haben die Arbeitsgruppen folgende Maßnahmenkonzepte erarbeitet:

1. Verlässliche Dienstpläne (siehe 3.2.2.)
2. Ausbau des Flexteams/ Mitarbeiterpools (siehe 3.2.3.)
3. Schichtmodelle für Mitarbeiter 60+ (siehe 3.2.4.)
4. Regenerationstage für besondere Belastung (siehe 3.2.5)
5. Zeitwertkonto (Flexibilisierung der Arbeitszeit) siehe 3.2.6)
6. Gesunderhaltung durch psychologische Beratungsangebote (3.2.7)

3.2.2 Verlässliche Dienstpläne/ Ausfallmanagement

Dienstpläne sehen oft doch anders aus, als ganz zu Beginn einmal festgelegt. Spontane Verschiebungen, Freiwünsche und Krankheitsfälle bringen schnell alles wieder außer Plan. Was alles passieren und dazwischenkommen kann, lässt sich zwar auch nicht mit einem optimal geschriebenen Dienstplan vorhersagen, allerdings kann vorgedacht werden.

Hierzu haben wir folgende Lösungsansätze erarbeitet:

In den Dienstplänen der Pflege am Bett werden zusätzliche Rufbereitschaftsdienste geplant. Diese dienen dazu, dass nicht alle Mitarbeiter der Abteilung bei Ausfällen angerufen werden, sondern nur der Rufdienst. Dieser weiß, dass er ggf. aus seinem freien Tag zum Dienst kommen muss, wenn sich ein anderer Mitarbeiter krankmeldet. So bleibt für alle anderen Mitarbeiter das geplante Frei verlässlicher. Die Vergütung erfolgt nach Tarifvertrag und ist entsprechend über das Pflegebudget refinanziert.

In der Pilotphase, die am Stauferklinikum seit Oktober 2022 über drei Stationen – befristet bis zum 1. Quartal 2023- läuft, konnten bereits erste positive Effekte erzielt werden. Aufgrund der positiven Resonanz soll das Modell für alle drei Standorte im Anschluss an die Evaluation weiter ausgebaut werden.

3.2.3 Ausbau des Flex-Teams (Mitarbeiterpool) der Pflege im Einsatz auf den Stationen

In den Kliniken Ostalb gkAöR gibt es sogenannte Flex-Teams/ Mitarbeiterpools. Diese unterstützen die Stationsteams in den verschiedenen Fachbereichen.

Mitarbeiter des Flex-Teams/ Mitarbeiterpools werden eingesetzt bei:

- Krankheitsausfällen
- Temporär offenen Stellen
- Dienstplanlücken

Je nach Lebensumstand, passend zur Studienzeit, der familiären Situation oder abgestimmt auf die Freizeit, bestimmt die Pflegefachkraft selbst, wann und an welchen Tagen sie arbeiten möchte.

Durch den gezielten Einsatz der Maßnahme als Instrument der Mitarbeitergewinnung sollen zukünftig die Mitarbeiterpools an allen drei Standorten mit 10VK am Ostalb-Klinikum, 10VK am Stauferklinikum und 5VK in der St. Anna-Virngrund-Klinik ausgebaut werden.

Vorteile:

- **Arbeiten entsprechend des Mitarbeiterbedürfnisses**
  Der Mitarbeiter bestimmt selbst wann und wieviel er arbeiten möchte. Der Dienstplan wird optimal auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters ganz individuell abgestimmt.
- **Stabiler Dienstplan**
  Stabilität durch Flexibilität. Dank des Flex-Teams/ Mitarbeiterpools wird die Einspringquote reduziert und der Dienstplan ist für alle Mitarbeiter stabiler.
- **Orientieren, lernen und entwickeln**
  Nach der Ausbildung haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Einblicke in die verschiedenen Bereiche zu erhalten, ohne sich festlegen zu müssen. Man ist in vielen Fachbereichen eingesetzt und lernt jeden Tag etwas Neues dazu. Perfekt um sich einen Überblick zu verschaffen und sich zu orientieren.
- **Wiedereinstieg**
  Eine gute Möglichkeit, um nach einer längeren Pause wieder in den Pflegeberuf einzusteigen. Im Rahmen einer individuellen Einarbeitung wird der Mitarbeiter Schritt für Schritt wieder in die pflegerischen Abläufe im Krankenhaus herangeführt.
- **Mitarbeitergewinnung**
  Durch die unten dargestellte verbesserte Vergütung kann der Mitarbeiterpool zukünftig aktiv als Maßnahme zur Personalgewinnung genutzt werden.

Vergütung im Flex-Team/ Mitarbeiterpool zukünftig angepasst auf alle Standorte:

a) **Mitarbeiter mit freier Dienstplanauswahl:**
   außertarifliche Zulage in Höhe von 6% der Entgeltgruppe P7 Stufe 2

b) **Mitarbeiter als Krankheitsvertretung- flexibler Einsatz:**
   außertarifliche Zulage in Höhe von 12 % der Entgeltgruppe P7 Stufe 2

3.2.4 Mitarbeiter ab 60 Jahren sind von der Nachtschicht befreit

Die Gesundheitsbelastung im Dreischichtsystem ist für Mitarbeiter in den Kliniken Ostalb enorm. Dies führt dazu, dass gerade ältere Mitarbeiter ihre Arbeitszeit reduzieren oder ganz aus dem Beruf aussteigen.

Um dem entgegen zu wirken, möchten wir vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter ab 60 Jahren von der Nachtschicht befreien. Dies dient zur Gesundheiterhaltung und der weiteren Einsatzfähigkeit in Vollzeit.

Mitarbeiter die ein solches Angebot annehmen, erhalten weiterhin die Schichtzulage „Dreischicht“ nach Tarifvertrag sowie den Zusatzurlaub nach §27.

Anspruchsberechtigt sind Mitarbeiter, die:

- mindestens 60 Jahren sind,
- vor Eintritt des 60. Lebensjahr mindestens 24 Monate im Dreischichtsystem gearbeitet hat,
- Vollzeit arbeiten und sich nicht in Altersteilzeit oder Sabbatical befinden

3.2.5 Regenerationstage für Mitarbeiter mit besonderer Arbeitsbelastung

Um der hohen Arbeitsbelastung im Gesundheitswesen für unsere Mitarbeiter entgegen zu wirken, möchten wir besonders belasteten Mitarbeitern Regenerationstage zum tariflichen Urlaub anbieten.

Anspruchsberechtigt sind tarifgebundene Mitarbeiter, die jede der folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Vollzeitbeschäftigte und Teilzeitbeschäftigte größer 75 %
- Wenn kein Freizeitausgleich der gesetzlich festgelegten freien Tage für das Wochenende (5 Tage Arbeitswoche) von mindestens 8 Tagen im Monat (< 24 freie Tage (ohne Feiertage) im Vierteljahr) über einen Zeitraum von 3 Monaten erfolgte. Diese Regelung bezieht sich auf den tatsächlich gearbeiteten Dienstplan (mit Einspringen).

Anspruchsberechtigte Mitarbeiter können maximal bis zu 2 zusätzlichen Regenerationstage im Jahr zum tariflichen Urlaub beim Vorgesetzten beantragen. Die Beantragung muss mindestens 3 Monate vor Inanspruchnahme erfolgen. Die Prüfung und Genehmigung erfolgt durch den Vorgesetzten.

Verfallbarkeit:

- Ist nicht übertragbar ins Folgejahr
- Verfällt, wenn nicht in Anspruch genommen, auch bei krank

Dies stellt kein Regelfall dar. Der Zusatzurlaub wird ausschließlich bei besonders hoher Belastung aufgrund von Ausnahmefällen zum Beispiel durch Ausfälle aufgrund von Krankheitswellen oder Covid erfolgen.

3.2.6 Zeitwertkonto/Sabbatical

Mit einem Zeitwertkonto (auch Lebensarbeitszeitkonto oder Wertguthabenkonto genannt) können, anders als bei einem reinen Arbeitszeitkonto, auch längere Freistellungszeiten finanziert werden. Zum Beispiel für Erziehungszeit, Sabbatical, für eine Weiterbildung oder um zu einem früheren Zeitpunkt in den Ruhestand zu gehen. Ziel ist es, Erholungsphasen für stark belastete Beschäftigungsgruppen zu ermöglichen, bevor sie gänzlich den Beruf verlassen.

Vorteile für den Mitarbeiter:

- Mehr Flexibilität in der individuellen Lebensplanung
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit

Vorteile für den Arbeitgeber:

- Bindung von Mitarbeitern und Know-How im Unternehmen
- Attraktiver Arbeitgeber
- Vorteile für die Personalakquise

Hierzu hat die Arbeitsgruppe folgende Inhalte erarbeitet:

Partner: Kreissparkasse / SV bAV Consulting GmbH

Rahmenbedingungen einer zu vereinbarenden Gesamtdienstvereinbarung:

- **Geltungsbereich:** Für alle Berufsgruppen TVöD-K und TV-Ärzte (unbefristetes entgeltliches Arbeitsverhältnis)

- Ausnahmen: geringfügig Beschäftigte, Befristete, Aushilfen, Praktikanten, usw…

- **Ansparung**: Überstunden/Mehrarbeit und Entgeltbestandteile in Form Entgeltumwandlung, wird in Geldwert bei Bank angelegt

- **Freistellungsarten**: Pflegezeit / Erziehungszeit, vor Berentung (Frührente), zwischendurch als klassisches Sabbatical, für Teilzeitbeschäftigung

- **Anmeldung**: Die Anmeldung der Anspar-Bestandteile erfolgt 3 Monate vor Kalenderjahr (ca. Sept. des Vorjahres) durch Arbeitnehmer beim Arbeitgeber.

- **Fristen für Beantragung der Freistellung**: Die Frist beträgt 6 Monate vor Beginn der Freiphase. Der AG kann dies innerhalb 4 Wochen verweigern, wenn betriebliche Gründe bestehen

- **Auszahlung Sonderzahlungen**: Tarifliche Sonderzahlungen(Jahressonderzahlung/„Weihnachtsgeld“) und vermögenswirksame Leistungen werden gemäß Tarifvertrag in der Freistellung weiter gezahlt.

- **Krankheitsausfall:** Krankheit in der Freistellung bleibt unberücksichtigt (analog ATZ oder FZA).

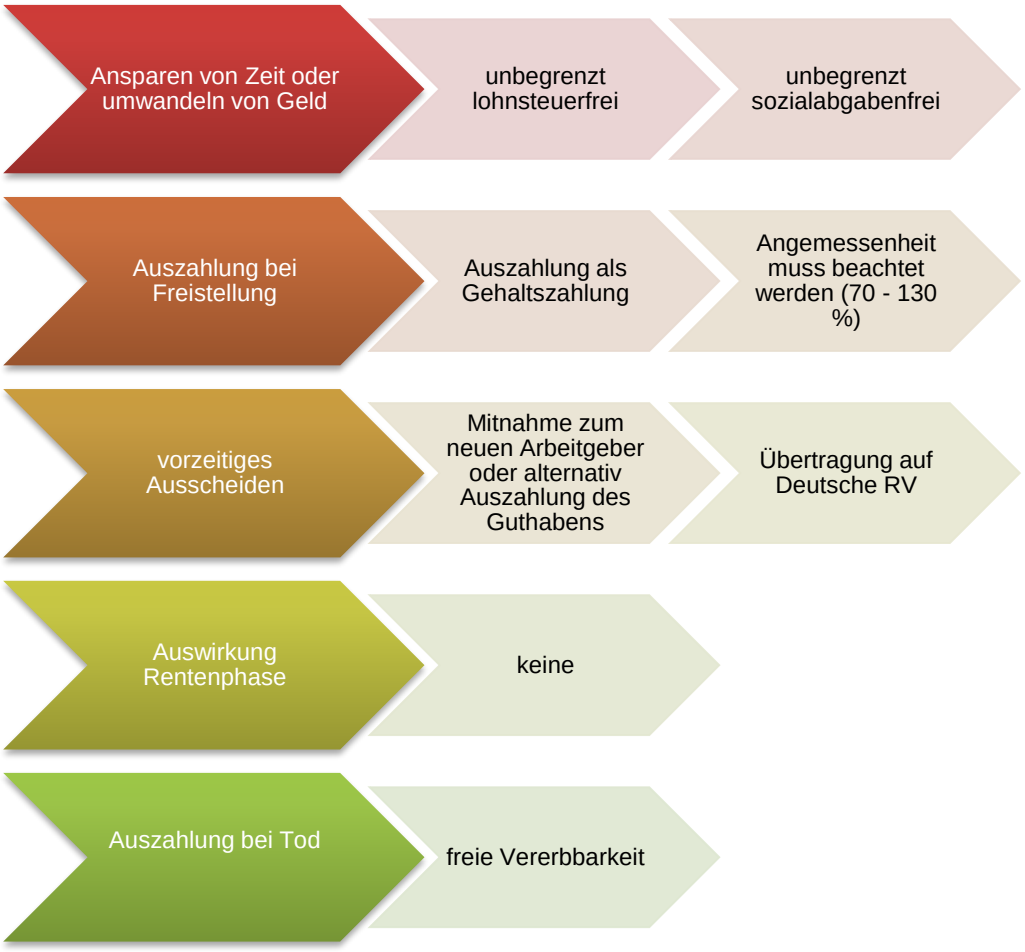
- **Bilanz Rückstellung:**
  Der Arbeitgeber hat die Verpflichtung, für Zeitwertkonten eine Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten nach § 249 (1) S.1 HGB zu bilden. Der Aktivwert auf der Aktivseite entspricht dem Wertguthaben auf der Passivseite.

Wie entsteht das Wertguthaben?

Einzahlungsphase:
Der Arbeitgeber zahlt das Bruttoentgelt zzgl. Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung auf zwei getrennte (Gehalt und Sozialversicherung) Wertkonten des Mitarbeiters ein.

Auszahlungsphase:
Der Arbeitgeber führt die Beiträge zur Sozialversicherung und die Lohnsteuer gemäß den individuell geltenden Beitragsätzen für den Mitarbeiter ab.

Rahmenbedingungen:



3.2.7 Unterstützung der Mitarbeitergesundheit

Psychologische Beratung

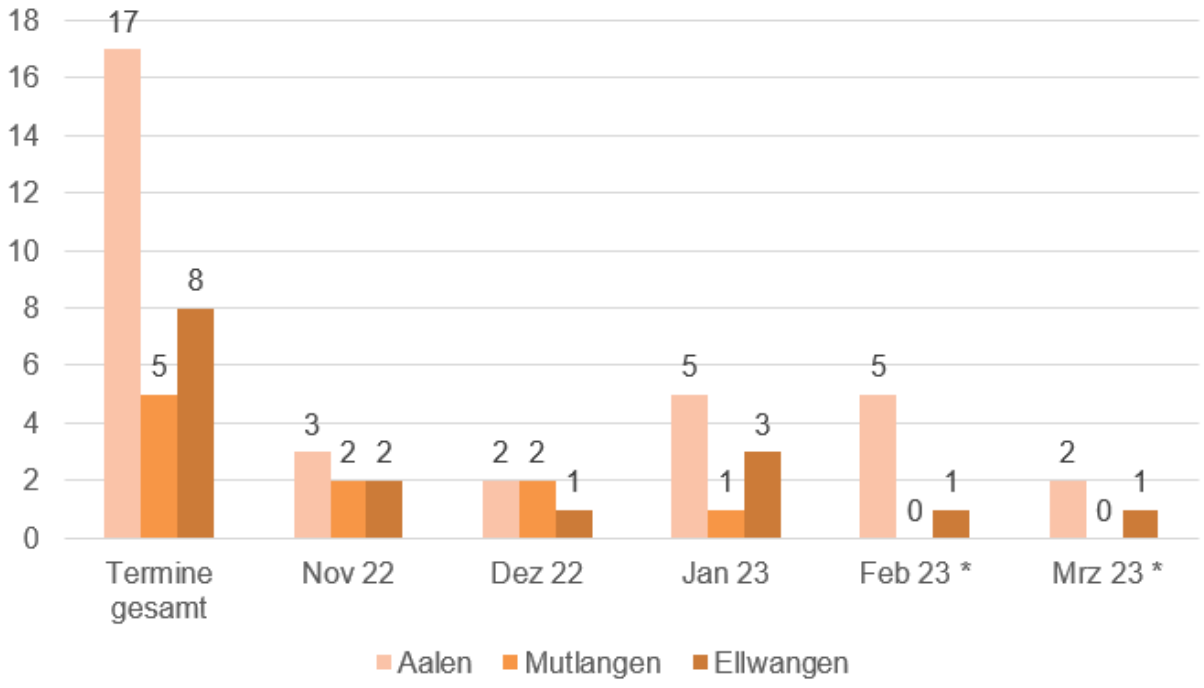
Mit der Coronakrise und der zunehmenden Arbeitsbelastung unserer Mitarbeiter mussten wir feststellen, dass Erkrankungen mit psychosomatischen Fragestellungen zunehmen. Hierzu gibt es viele Anfragen in unserer Abteilung Psychosomatik. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit reduzieren, kündigen oder Langzeit erkrankt sind. Aus diesem Grund haben wir mit der Abteilung Psychosomatik nach Lösungsansätzen gesucht.

Im Ergebnis haben wir seit dem IV. Quartal 2022 für unsere Mitarbeiter in Kooperation einer selbstständigen psychologischen Psychotherapeutin (VT) folgendes Angebot in den Kliniken Ostalb gkAöR etabliert:

- Psychosoziale Beratung bei psychologischer Belastung im beruflichen Kontext
- bis zu 5 Sitzungen pro Mitarbeiter werden vom Arbeitgeber übernommen
- drei Freitage im Monat werden angeboten

Insgesamt haben 17 Personen seit November 2022 das Angebot (Stand Februar 2023) in Anspruch genommen.

Die Annahme des Angebots stellt sich anhand der gebuchten Termine wie folgt dar:



* gebuchte Termine Stand 23.02.2023

Kosten der psychologischen Beratung:

	Ostalb-Klinikum	St. Anna-Virngrund-Klinik	Stauferklinikum
November	312,30 €	208,20 €	208,20 €
Dezember	208,20 €	104,10 €	208,50 €
Januar	520,50 €	312,30 €	104,10 €
Februar	520,50 €	104,10 €	-
März (09.03.2023)	208,20 €	104,10 €	-
	1.769,70 €	**832,80 €**	**520,80 €**
Gesamtkosten	**3.123,30 €**		

Das Angebot wird gut angenommen und soll aufgrund der weiterhin belastenden Situation und unter dem Aspekt der Mitarbeitergesundheit weiter fortgeführt werden.

Internes Konzept zu Betriebssportgruppen: Mitarbeiter für Mitarbeiter

Aktuelle Umfrageergebnisse und individuelle Rückmeldungen haben verdeutlicht, dass sich die Mitarbeiter der Kliniken Ostalb Sport- und Entspannungskurse wünschen.
Um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitender zu fördern, möchten die Kliniken Ostalb daher vor Ort in den Kliniken Betriebssportgruppen anbieten. Hierbei sind v.a. von Mitarbeitern geleitete Sportgruppen angedacht (Partizipation).

Ziel ist, ein wöchentliches und kostenloses Bewegungsangebot den Mitarbeitern an allen drei Standorten anzubieten. Aus Personalentwicklungssicht kann dies das Wohlbefinden der Mitarbeitender steigern und sie an das Unternehmen binden. Außerdem wird das Wir-

Gefühl gestärkt, Mitarbeitende lernen sich auf einer persönlichen Ebene kennen, was sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit auswirken kann. Für neue Mitarbeiter bietet der Betriebssport außerdem ein niedrigschwelliges Angebot, das neue Kollegium kennenzulernen und im Unternehmen anzukommen.

Qualifizierte Mitarbeiter können im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement, außerhalb der Arbeitszeit, Sporteinheiten für das Kollegium anbieten. Die Übungsleiter erhalten hierfür eine Aufwandsentschädigung i.H.v. 35,00 € brutto je 45 Minuten. Die Räumlichkeiten vor Ort in den Kliniken werden für die Kurse, wenn möglich, genutzt.

Die Organisation der Kurspläne, Absprache mit den Übungsleitern und die Anmeldungen pro Standort übernimmt das Betriebliche Gesundheitsmanagement.

Ein Vorteil der betriebsinternen Sportangebote ist die direkte Evaluation und Anpassung der Angebote. Somit kann das Angebot an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden flexibel angepasst werden.

3.2.8 Ergänzung der Dienstvereinbarung Arbeitszeit

Anhand einer Gesamtdienstvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Gesamtpersonalrat sollen die Rahmenbedingungen zur modernen Ausgestaltung der Arbeitszeit sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu mehr Flexibilität geschaffen werden, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance) verlässlich und aktiv zu fördern. Ziel ist es den Beschäftigten planbaren und privilegierten Freizeitausgleich zu ermöglichen.
Ergänzend zu den bisherigen Arbeitszeitregelungen, insbesondere zur Gesamtdienstvereinbarung „Grundsätze zu Arbeitszeitregelungen, Dienstplan, elektronische Zeiterfassung“ vom 19.12.2019, sollen die Beschäftigten des TVöD-K und des TV-Ärzte/VKA die Wahlmöglichkeit haben, ob und wie sie diese zusätzliche Vereinbarung des Arbeitszeitkontos nach § 10 TVöD für sich anwenden wollen.

Auf dieses Arbeitszeitkonto können analog § 10 Abs. 3 TVöD gebucht werden:

1. Über 30 Stunden hinausgehende Plusstunden (bei Vollzeit, Teilzeit anteilig) am Ende des Planungszeitraums (ein Kalendermonat)
2. Maximal 20 Minusstunden
3. Nicht durch Freizeit ausgeglichene Überstunden (über der individuellen Grenze)
4. Nicht durch Freizeit ausgeglichene Mehrarbeit (über der individuellen Grenze)
5. In Zeit umgewandelte Zeitzuschläge
6. In Zeit umgewandelte Ruf – und Bereitschaftsdienstentgelte
7. In Zeit umgewandelte Wechselschicht und Schichtzulagen

Freizeitausgleich vom Arbeitszeitkonto ist nachrangig zum Urlaub, jedoch gegenüber Ansprüchen aus anderen Zeitkonten privilegiert. Freizeitausgleich vom Arbeitszeitkonto erfolgt in ganzen Tagen, möglichst in Tagesblöcken. Der zusätzliche Freizeitausgleich sollte, wenn möglich, gezielt in urlaubsschwachen Monaten verplant werden.
Der Arbeitgeber ist nicht berechtigt, einen genehmigten, privilegierten Freizeitausgleich zu widerrufen. Verzichtet der Mitarbeiter auf Wunsch des Arbeitgebers auf einen bereits genehmigten Freizeitausgleich, erhält er die Einspringprämie nach GDV Arbeitszeit. Im Falle einer unverzüglich angezeigten und durch ärztliches Attest nachgewiesenen Arbeitsunfähigkeit während eines Zeitausgleichs vom Arbeitszeitkonto, tritt eine Minderung des Zeitguthabens nicht ein.

3.2.9 Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Vorstand und Gesamtpersonalrat haben sich darauf verständigt, dass das Wir-Gefühl auch innerhalb der Abteilungen bzw. Standorte gestärkt werden muss.

Dazu erhält der Standort Aalen und Mutlangen ein Budget von 15.000 Euro/Jahr und Ellwangen von 9.375 Euro/Jahr. Dieses Budget steht für die Durchführung von standortinternen Betriebsfesten oder Betriebsausflügen zur Verfügung.

Damit möglichst viele Mitarbeiter für solche Angebote begeistert werden können, gibt der Arbeitgeber jedem Mitarbeiter bei Teilnahme an einem Betriebsausflug einen halben Tag seiner individuell vereinbarten Arbeitszeit frei.

3.3. Wettbewerbsfähigkeit Fachkräfte

Um sich im Kampf um qualifizierte Fachkräften gegenüber den Mitbewerbern durchsetzen zu können, müssen Wettbewerbsnachteile ausgeglichen werden.

3.3.1. Kinderbetreuung und Ausweitung der Kitazuschüsse

Zur Sicherstellung der Kinderbetreuung an den Kliniken Ostalb wurden die Betreuungsangebote wie folgt angepasst.

Im April 2022 wurde die Kita am Ostalb-Klinikum umgewandelt in eine Betriebskita. Unter dem Dach der AWO können in der Einrichtung KlinikWICHTEL insgesamt 20 Kinder unter 3 Jahren innerhalb der Öffnungszeiten (06:00-18:00 Uhr) betreut werden. Zusätzlich wurden Belegplätze im Kinderhaus, ebenfalls in Kliniknähe, zur Sicherstellung der nachfolgenden Betreuung (Kinder über drei Jahren) gebucht.

Am Stauferklinikum in Schwäbisch Gmünd eröffnet die neue Betriebskita StauferPURZEL am 01.04.2023 ihre Pforten. Insgesamt stehen hier 20 U3 und 20 Ü3 Plätze zur Verfügung, die von Wippidu e.V. betreut werden.

Für den Standort St. Anna-Virngrund-Klinik in Ellwangen soll ebenfalls ein Angebot der Kinderbetreuung folgen. Dies wird in einem separaten Konzept erarbeitet.

Im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben soll der bereits vorhandene Kitazuschuss für Kinder unter drei Jahre erweitert werden. Der Zuschuss des Modell 2 (Pflege- und Funktionsdienst, Medizinisch-technischer Dienst im Schichtmodell) bleibt davon unberührt.

In der folgenden Tabelle sind die aktuellen Zahlen inkl. den Kosten des bereits vorhandenen Zuschusses dargestellt.

Einrichtung	Modellart	Kosten pro Monat
Reha	1x Modell 1 1x Modell 2	152,60 €
Gesundheitsakademie	1x Modell 1 1x Modell 2	258,00 €
Service GmbH	1x Modell 1	50,00 €
Ostalb-Klinikum	20x Modell 1, davon 2x 2. Kind oder mehr 10x Modell 2	3.663,52 €
Stauferklinikum	10x Modell 1, davon 1x 2. Kind oder mehr 6x Modell 2	1.638,60 €
St. Anna-Virngrund-Klinik	7x Modell 1 1x Modell 2	427,00 €
Gesamt (Stand Februar 2023)	**59x** Kitazuschuss in Anspruch genommen	**11.918,84 €**

Die Gesamtkosten im Jahr 2022 beliefen sich auf **46.525,70 €.**

Um die Mitarbeiter ebenfalls für Kinder im Alter von über drei Jahren zu unterstützen, sollen die Zuschüsse erweitert und angepasst werden. Dies stellt neben der Kinderbetreuung ein weiteres Instrument der Personalgewinnung und –bindung dar. Mit Einführung des neuen Zuschusses (Modell 3) wird ebenfalls nochmals der vorhandene Zuschuss beworben.

Auflistung der Zuschüsse:

	Kind unter drei Jahren	Kind über drei Jahre bis Schuleintritt
Modell 1	60 € pro Monat bei einem Kind 42€ pro Monat je Kind bei zwei oder mehr Kindern	-
Modell 2 (Pflege-, Funktions-, und medizinisch-technischer Dienst im Schichtmodell)	Der prozentuale Zuschuss entspricht dem prozentualen Beschäftigungsumfang, gilt ab einem Beschäftigungs-umfang von 50% (Pflege-, Funktions-, und medizinisch-technischer Dienst)	Gilt nicht für Kinder über drei Jahren
Modell 3	-	30 € im Monat bei einem Kind 21€ pro Monat je Kind bei zwei oder mehr Kindern

Die zu erwartenden Gesamtkosten werden unter dem Punkt Finanzierung aufgeführt.

3.3.4. Überstundenzuschlag bei Teilzeitkräften

Die vom BAG ursprünglich vertretene Position führte im Ergebnis dazu, dass vollschichtig eingesetzte Teilzeitbeschäftigte auch für die (ungeplanten) Überstunden, die über ihrer vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit, aber unter der Wochenarbeitszeit einer Vollzeitarbeitskraft lagen, Überstundenzuschläge beanspruchen konnten. Auf Basis der früheren Rechtsprechung wurden diese Zuschläge bisher noch an die Beschäftigten (Schicht- / Wechselschicht) bei den Kliniken Ostalb ausgezahlt.

Das BAG hat dann mit Urteil vom 15. Oktober 2021 entschieden, dass die sowohl für Voll- als auch Teilzeitbeschäftigte maßgebliche Sonderregelung im TVöD-K zur Entstehung von Überstunden bei Beschäftigten, die Wechselschicht- oder Schichtarbeit leisten, nach Ansicht des BAG gegen das Gebot der Normklarheit verstößt, deshalb unwirksam ist und daher für die teilzeitbeschäftigte Klägerin kein Anspruch auf Überstundenzuschläge besteht. Diese Entscheidung sieht keine Zahlung von Überstundenzuschlägen für die von der Klägerin zusätzlich geleisteten Stunden vor, mit der sie ihre vertragliche Arbeitszeit, aber noch nicht die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit von Vollbeschäftigen überschritt. Teilzeitbeschäftigte können nach diesem Urteil tarifliche Überstundenzuschläge daher nur für jene Überstunden beanspruchen, die über die regelmäßige Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten hinausgehen.

Es ist aus diversen Gründen (Wettbewerb, Arbeitgeberattraktivität, Motivation und Bindung von Teilzeitkräften) geboten, die bisherige Handhabung des Soll-Ist-Vergleichs im Dienstplan und Ausschüttung von ÜS-Zuschlägen an Teilzeitkräfte beizubehalten und

entgegen des Urteils zu legitimieren. Diese Maßnahme wird über das Pflegebudget refinanziert.

3.3.5. Pausen in der Nacht werden als Arbeitszeit gewertet

Die Arbeitszeiten und die Einsatzplanung des Pflegedienstes sind im 3-Schicht-Betrieb organisiert. Frühdienst und Spätdienst sind personell so ausgestattet, dass die Inanspruchnahme der Pausen und ggf. das Verlassen des Bereiches beispielsweise in Speisesaal/Casino/Cafeteria bzw. des Klinikums tagsüber unkompliziert möglich sind.

Die Nachtdienste sind i.d.R. mit 2 Nachtwachen für 40 Betten besetzt, in manchen Bereichen mit 3 Nachtwachen (Stroke Unit, Neonatologie) und der Sonderbereich Intensivstation mit 5 Nachtwachen. Diese Besetzungen sind das fachliche Minimum zur Aufrechterhaltung der Patientenversorgung in der Nacht pro Bereich, mit allen potenziell auftretenden Situationen inkl. Herzalarm, Sturz, Reanimation, usw.

Die Pause wird den Beschäftigten organisatorisch gewährt, jedoch ist es – insbesondere in der Nacht – häufig nicht realisierbar, dass man in der Pause den Bereich verlassen kann. Das Zurückziehen aus der Station ist nachts mangels adäquater nächtlicher Pausenräumlichkeiten mit entsprechender Ausstattung, oder ein Verlassen des Klinikums nicht ohne weiteres denkbar. So findet nachts die Pause stets im Arbeitsbereich / auf Station statt. Zudem kommt es immer wieder zu Unterbrechungen der nächtlichen Pause durch Vorkommnisse in der Patientenversorgung.

Um ungestörte nächtliche Pausen zu gewährleisten, wären zusätzliche Springerstellen zur Pausenablöse von Nöten. Da diese jedoch aufgrund Personalmangel real nicht besetzbar sind und keine zusätzlichen Springerstellen generiert werden können, wurde entschieden, die Pausenzeiten pauschal auf dem Stundenkonto als Zeit zu Gunsten der Pflegekräfte gutzuschreiben.

Am Standort Aalen verwirklicht man dies für 1 kleinere Normalstation (1 NW), 9 Normalstationen (2 NW), für 2 erweiterte Bereiche (ZNA, Neo. mit 3 NW) und dem Sonderbereich Intensiv (5 NW) in 365 Nächten zu je 45 min Pause (0,75 h).

9 x 2 x 0,75 h x 365 Nächte = 4927 h
2 x 3 x 0,75 h x 365 Nächte = 1642 h
1 x 5 x 0,75 h x 365 Nächte = 1368 h
1 x 1 x 0,75 h x 365 Nächte = 274 h

Dies entspricht grob 5,7 Stellen, die man zusätzlich als Pausenspringer rekrutieren und einsetzen müsste, jedoch kann das in der aktuellen Bewerbersituation nicht umgesetzt werden.

4. Zusammenfassung aller Maßnahmen und Finanzierung

Maßnahme	Kosten pro Jahr	Finan-zierung	Wertschöpfung
Social Media Lead Anker und Stelle	**19.800€** Kooperation mit externer Firma Lead-Anker Stellenbesetzung in der Personal-entwicklung Personalkosten von **41.630€** Einmalkosten: Image-Film: **12.800€** Recruiting-Film: **5.600€**	Wirt-schafts-plan 2023	Employer Branding, Verbesserung der Außendarstellung und Identifika-tion mit dem Unternehmen und dadurch Maßnahme zur Mitarbeiter-gewinnung
Radancy und Bonussystem	**40.000€** Prämienshop **45.000€** System	Wirt-schafts-plan 2023	Mitarbeitergewinnung, Erhöhung der Erfolgsquote der unbesetzten Stellen, Reduktion von Kosten an Agenturen und Printanzeigen, Steigerung der Identifikation mit Unternehmen dadurch Mitarbeiterbindung Zielwert Einsparung von Anzeigen 40.000€ pro Jahr
Mitarbeiter werben Mitarbeiter	Bei den aktuellen Prämien wurden im Jahr 2022 23.000 € ausbezahlt. Mit der Ausweitung der Prämien ist mit einer jährlichen Gesamtsumme von ca. **50.000 €** zu rechnen.	Wirt-schafts-plan 2023	Mitarbeitergewinnung, Erhöhung der Erfolgsquote der unbesetzten Stellen, Reduktion von Kosten an Agenturen und Printanzeigen, Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen dadurch Mitarbeiterbindung
Kooperation Os-talb-Bündnis	**2.000€**	Wirt-schafts-plan 2024	Kooperation Ostalbkreis, Nutzen von Synergieeffekten, Reduzierung der Kosten von Vermittlungsagenturen insbesondere bei der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften, Ein-sparung pro Fachkraft ca. 8.000 €
Studienplätze Medistart	**10.000€** **Einmalkosten:** **4.600€** **12.000€**	Wirt-schafts-plan 2024	Nachwuchskräftegewinnung im ärztli-chen Bereich
Verlässliche Dienstpläne/ Ausfallmanage-ment	Rufdienste an allen drei Standorten.	Pflege-budget refinan-ziert	Steigerung der Mitarbeiterzufrieden-heit aufgrund verlässlicher Dienst-pläne und guter Work-Life-Balance.

Maßnahme	Kosten pro Jahr	Finanzierung	Wertschöpfung
Flex-Team/ Mitarbeiterpool Zielgrößen: 10 VK Aalen 10 VK Mutlangen 5 VK Ellwangen Mit jeweils 6% oder 12% Zuschlag	6% auf P7 II / 12% auf P7 II 21.296,88 € / 42.593,76 € 21.296,88 € / 42.593,76 € 10.648,44 € / 21.296,88 € **53.242,20 €** / **106.484,40 €**	Pflegebudget refinanziert	Entlastung der Mitarbeiter in der Pflege durch flexibles Einspringen der Pool-Mitarbeiter, Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben da weniger Einspringen und Sicherstellung des geplanten Freis, dadurch Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
Mitarbeiter ab 60 Jahren sind von der Nachtschicht befreit	Stand März 2023 betrifft das 10 VK, das ergibt bei gleichbleibenden Zahlungen der Zuschläge auch ohne Nachtdienst Kosten in Höhe von insgesamt **18.600€** Kosten für Zusatzurlaub nach §27, gerechnet an 10 VK, 6 zusätzliche Urlaubstage im Jahr entspricht **18.000€**	Pflegebudget refinanziert	Entlastung von älteren Mitarbeitern und weiterhin Bindung an das Unternehmen, Zeichen von Wertschätzung, weiterhin Einsatz mit 100% in anderen Diensten (außer Nachtdienst).
Regenerationstage für Mitarbeiter mit besonderer Arbeitsbelastung	Einzelfallentscheidung, Kalkulation der Kosten nicht möglich. Technisch nicht auswert- und kalkulierbar.	Pflegebudget refinanziert	Als Zeichen der Wertschätzung bei besonders hoher Belastung bei erhöhtem Arbeitseinsatz.
Zeitwertkonto/ Sabbatical	Als Arbeitgeber entstehen die Kosten für die Sozialversicherungsbeiträge: Die Höhe der Kosten sind unabhängig von Laufzeit und Verwendungsziel (2,2% vom gezahlten Beitrag; laufende Gebühren in Höhe von 0,02% pro Monat auf das garantierte Deckungskapital; laufende Gebühren in Höhe von 0,03% auf das Überschussdeckungskapital)	Wirtschaftsplan 2024	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Verbesserung der Work-Life-Balance, zielgerichteter und mitarbeiterorientierter Abbau von Überstunden
Betriebsausflüge	**15.000€** Aalen **15.000€** Mutlangen **9.375€** Ellwangen Schätzung der Kosten der Freistellung über alle drei Standorte: ca. **50.000€** je nach Inanspruchnahme	Wirtschaftsplan 2023	Verbesserung der Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung

Maßnahme	Kosten pro Jahr	Finanzierung	Wertschöpfung
Unterstützung der Mitarbeitergesundheit durch Betriebssportgruppen	Kosten von ca. **5.000€**	Wirtschaftsplan 2024	Steigerung der Mitarbeitergesundheit und dadurch eine Maßnahme der Mitarbeiterbindung. .
Psychische Gesundheit externes Angebot	Ca. **9.000 €**	Wirtschaftsplan 2023	Verbesserung der Mitarbeitergesundheit, Reduktion von Krankheitstagen, Reduktion von Fluktuation
Ergänzung der Dienstvereinbarung Arbeitszeit	Keine zusätzliche Finanzierung, da die Arbeitsstunden nachweislich entsprechend des Tarifvertrags geleistet wurden.	Keine Finanzierung	Moderne Ausgestaltung der Arbeitszeit sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf Freizeitausgleich bei Überstunden und somit Verbesserung der Work-Life-Balance.
Kita Zuschüsse	**Hochrechnung** anhand der Gesamtzahl an Kindern von 0-3 Jahren und 3-6 Jahren mit 18% Inanspruchnahme orientiert an den derzeitigen Zahlen **84.000€**	Wirtschaftsplan 2023	Maßnahme zur Mitarbeitergewinnung und –bindung, Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Erhöhung des Arbeitsumfangs bei Teilzeitkräften im Pflege- und Funktionsdienst sowie im Medizinisch-technischen Dienst
Überstundenzuschlag bei Teilzeitkräften	Wird über das Pflegebudget refinanziert. Technisch nicht auswertbar, da keine extra Lohnart für diese Art von Zuschlägen festgelegt ist, aus dem ausschließlich dieser Anteil von Überstunden hervorgeht.	Pflegebudget refinanziert	Maßnahme zur Mitarbeiterbindung als Zeichen der Wertschätzung zur Bereitschaft von Mehrarbeit.
Pausen in der Nacht werden als Arbeitszeit gewertet	Steigerung von **5,7 VK.**	Pflegebudget refinanziert	Entlastung von Mitarbeitern und dadurch Maßnahme der Mitarbeiterbindung.

Bei der Finanzierung handelt es sich bei den nicht fixierten Kosten um Hochrechnungen aufgrund des aktuellen und zu erwartenden Sachverhalts.

Die zu erwartenden jährlichen Gesamtkosten betragen zwischen 485.647€ und 538.889€ exklusive Einmalkosten in Höhe von 35.000€. Ausgehend vom Maximalwert entspricht dies einer **Gesamthochrechnung von insgesamt 573.889€.**

Von diesen Gesamtkosten sind im Haushaltsplan / Wirtschaftsplan 2023 bereits über das Personalbeschaffungsbudget 182.200€ eingestellt. Über das Personalkostenbudget sind betreffend die Social-Media-Stelle, den Kita-Zuschuss, die Betriebsausflüge sowie die oben genannten Maßnahmen, die durch das Pflegebudget refinanziert werden, 358.089€ etatisiert. Von diesen insgesamt 540.289€ sind im Haushaltsplan / Wirtschaftsplan 2023 oben gekennzeichnete Maßnahmen mit 143.084€ über das Pflegebudget refinanziert.

Für den Haushaltsplan / Wirtschaftsplan 2024 müssen demnach insgesamt 33.600€ (inbegriffen 16.600€ Einmalkosten) finanziert werden.

5. Fazit

Das vorliegende Konzept geht aus Sicht unterschiedlicher Faktoren auf den Fachkräftemangel und auf die Gewinnung von neuem Personal ein. Im Kampf um qualifizierte Fachkräfte gilt es, sich gegenüber anderen Kliniken durchzusetzen. Um in Zukunft als Unternehmen erfolgreich zu sein, braucht es unter anderem eine Evolution der Führungskultur. Führung muss heute neu gelebt werden. Sowohl in individueller als auch in organisatorischer Hinsicht.

Die Führungskräfte nehmen bei der Personalgewinnung und –bindung eine entscheidende Rolle ein. Durch eine bedarfsgerechte Führung wird die Arbeitnehmerloyalität und die Identifikation zu den Kliniken Ostalb gestärkt. Hierdurch kann eine langfristige Bindung an das Unternehmen geschaffen werden. Für Führungskräfte ergibt sich aus diesen Veränderungen und Tendenzen die Herausforderung, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, im Unternehmen zu halten und sie auf anstehende Veränderungen vorzubereiten.

Das beinhaltet auch die konstruktive Auseinandersetzung zwischen Führung und Mitarbeitern zur Erlangung einer Unternehmenskultur des Miteinander. Aufgrund dessen wurde im Jahr 2019 ein Führungskräfteleitbild bei den Kliniken Ostalb etabliert, das unter anderem auf Verlässlichkeit, Vertrauen, Verbindlichkeit und Respekt eingeht. Dabei steht ein offener und ehrlicher Umgang im Fokus, der durch Wertschätzung geprägt ist. Es gilt, die Mitarbeiter individuell zu fördern und ihnen Möglichkeiten zu bieten, ihre Stärken zu entfalten und entwickeln.

Die Herausforderung und das Ziel zugleich sind demnach, eine mitarbeiterorientierte Führung mit einer gelebten Feedbackkultur und der Selbstreflexion zu vereinen. Um dies mit unseren Führungskräften der Kliniken Ostalb zu erreichen wurde bereits ein umfangreiches Führungskräfteentwicklungsprogramm für alle Führungskräfte der Kliniken Ostalb etabliert, worauf zukünftig noch mehr geachtet wird.

Ansprechpartnerin

Personalvorständin

Sylvia Pansow

07361.55-3500

sylvia.pansow@kliniken-ostalb.de

Querverweise:

Memorandum Personalkonzept 2025+
der Kliniken Ostalb im November 2019

Personaloffensive zur Gewinnung und Bindung
der Kliniken Ostalb im März 2020

Mitarbeiterbefragung
In den Kliniken Ostalb von Januar bis März 2021

Onboardingkonzept
der Kliniken Ostalb im April 2021

Kinderbetreuung
Der Kliniken Ostalb im Mai 2021

Integrationskonzept
der Kliniken Ostalb im November 2022