



Anwerbung und Bindung von Fachkräften für das Gesundheitswesen in Europa

Zusammenfassung

EUROPÄISCHE KOMMISSION

Generaldirektion Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
Direktion D — Gesundheitssysteme und Produkte
Dienst 2 — Gesundheitssysteme

*Europäische Kommission:
B-1049 Brüssel*

Anwerbung und Bindung von Fachkräften für das Gesundheitswesen in Europa

***Europe Direct is a service to help you find answers
to your questions about the European Union.***

Freephone number (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

LEGAL NOTICE

This report was produced under the EU Consumer Programme (2014-2020) in the frame of a specific contract with the Consumers, Health, Agriculture and Food Executive Agency (Chafea) acting on behalf of the European Commission.

The content of this report represents the views of the authors and is their sole responsibility; it can in no way be taken to reflect the views of the European Commission and/or Chafea or any other body of the European Union.

The European Commission and/or Chafea do not guarantee the accuracy of the data included in this report, nor do they accept responsibility for any use made by third parties thereof.

More information on the European Union is available on the Internet (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014

© European Union, 2015

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Anwerbung und Bindung von Mitarbeitern im Gesundheitswesen betrifft jeden; jeder von uns ist irgendwann einmal Patient. Patienten haben ein Anrecht auf Pflege von hoher Qualität durch gut ausgebildetes Personal. Ebenso haben die Arbeitskräfte im Gesundheitswesen Anspruch auf ein gutes Arbeitsumfeld mit einem Mitarbeiterstand, der eine sichere und hochwertige Pflege gewährleistet.

Viele EU-Länder haben das Problem, ausreichend Fachkräfte für das Gesundheitswesen auszubilden und diese dann im Land zu halten. Dementsprechend ist es oft schwierig, die wechselnden Bedürfnisse der Bevölkerung und der Gesundheitssysteme zu erfüllen und die benötigten Arbeitskräfte mit den richtigen Qualifikationen in allen Regionen zur Verfügung zu stellen. Diese Probleme werden künftig noch dringlicher werden. Die Anforderungen an den Gesundheitssektor steigen und gleichzeitig sinkt das Angebot qualifizierter Fachkräfte, da viele von ihnen in den nächsten Jahren das Rentenalter erreichen werden. Dies gefährdet die Nachhaltigkeit der europäischen Gesundheitssysteme und die Versorgungssicherheit der Patienten.

Arbeitsmarkttrends prognostizieren mittelfristig einen Fachkräftemangel im Pflege- und Sozialbereich¹. Bei ihrem Ratstreffen im Juli 2012 diskutierten die Gesundheitsminister der Mitgliedstaaten das hohe Beschäftigungspotenzial des Gesundheitssektors und die Notwendigkeit, innovative Ansätze und Strategien zu entwickeln, mit denen junge Menschen für den Gesundheitssektor angeworben und ausgebildet werden können (Europäische Kommission, 2012).

Diese Studie, die im Jahr 2013 von der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben wurde, identifiziert und analysiert wirksame Strategien für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften für das Gesundheitswesen. Außerdem möchte sie Erfahrungen europäischer Länder im Bereich Arbeitsmarktpolitik vermitteln und die Entwicklung innovativer organisatorischer Strategien anregen. Die Studie basiert auf einer Auswertung der einschlägigen Forschungsliteratur. Außerdem wurden acht Fallstudien analysiert, die 40 Maßnahmen aus 21 Ländern umfassen, und zwei Workshops durchgeführt, in denen sich Experten und Akteure austauschen konnten, die für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften für den Gesundheitssektor verantwortlich sind.

Die acht Fallstudien decken die folgenden Themenbereiche ab, die dem beruflichen Werdegang von Fachkräften im Gesundheitswesen folgen:

Acht Themen, die zur eingehenden Untersuchung ausgewählt wurden

Anwerbung junger Menschen für das Gesundheitswesen

Anwerbung und Bindung von Allgemeinmedizinerinnen für die Primärversorgung in unterversorgten Regionen

Aus- und Fortbildung sowie Forschungsmöglichkeiten für eine lebenslange Karriere

Anwerbung von Krankenpflegern durch eine Ausweitung der Praxis und die Entwicklung hochwertiger Positionen

Verbesserung des Arbeitsumfelds durch professionelle Unabhängigkeit und betriebliche Mitbestimmung

¹ CEDEFOP (2012). Fachkräftebedarf und Versorgungsprognosen (http://www.cedefop.europa.eu/files/5526_en.pdf)

Acht Themen, die zur eingehenden Untersuchung ausgewählt wurden

Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Fachkräfte im Klinikbereich

Wiedereinstieg in den Beruf für Fachkräfte im Gesundheitssektor

Unterstützende Maßnahmen für ältere Fachkräfte

Jedes Land versucht auf eigene Weise, das Problem des Fachkräftemangels zu lösen. Am häufigsten sind Maßnahmen, die die Ausbildung von Fachkräften für das Gesundheitswesen betreffen, d. h. Inhalt, Aufbau und Länge von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Damit sollen Fachkräfte für bestimmte Berufsgruppen oder die Arbeit in ländlichen oder abgelegenen Regionen gewonnen werden. Andere Strategien zielen auf eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld ab, insbesondere durch bessere Vergütung, Vergünstigungen, Arbeitszeiten, Karriereförderung, Betreuung und Supervision. Zwei weitere wichtige Aspekte sind berufliche und persönliche Unterstützung sowie gesetzgeberische Maßnahmen.

BEWÄHRTE VERFAHREN: VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLG

Obwohl es für das Problem der Fachkräfteknappheit keine Universallösung gibt, konnte diese Studie eine Reihe von Erfolgsfaktoren identifizieren, die für die Anwerbung und Bindung von Arbeitskräften besonders relevant sind und es Regierungen und Arbeitgebern erleichtern, Fachkräfte mit Hilfe zielgerichteter Maßnahmen anzusprechen².

Ausbildung

- Möglichkeit (und Zeit) für die systematische berufliche Weiterbildung (Continuous Professional Development – CPD) und Forschung als Mechanismus für den beruflichen Aufstieg von Fachkräften
- Ausbildung und Arbeitschancen im Gesundheitswesen für junge Menschen, die in benachteiligten Regionen leben und/oder arbeitslos sind. Dies nützt den Teilnehmern und ermöglicht es dem Gesundheitssektor, den Fachkräftemangel auszugleichen.
- Bei der Umsetzung von landesweiten Werbekampagnen für Berufe im Gesundheitssektor ist das Fachwissen von professionellen Werbe- oder Kommunikationsagenturen zu nutzen und sind die sozialen Medien einzubinden.
- Bei Ausbildungsmaßnahmen den Mentoren ausreichend Zeit und Autonomie für ihre Arbeit einräumen.

Gesetzgebung

- Den Tätigkeitsbereich von Fachkräften im Gesundheitswesen ausweiten. Durch mehr Kompetenzen und neue Aufgaben wird die Attraktivität des Berufs erhöht (gilt besonders für Krankenpfleger).

² Auf der Grundlage der Studie „Global policy recommendations on increasing access to health workers in remote and rural areas through improved retention“ („Globale Politikempfehlungen zur besseren Versorgung von abgelegenen und ländlichen Gebieten mit Gesundheitsfachkräften durch verbesserte Bindung“) der Weltgesundheitsorganisation (WHO, 2010)

Finanzielle Anreize

- Finanzielle Anreize allein reichen in den wenigsten Fällen aus, um Menschen für Gesundheitsberufe zu interessieren oder Fachkräfte zu halten. Daher sollten finanzielle Anreize mit anderen Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften kombiniert werden, wie Weiterbildungsinitiativen, Aufstiegsmöglichkeiten und gute Arbeitsbedingungen.
- Überzeugende und attraktive Vergünstigungen, mit denen Fachkräfte in unterversorgte Regionen gelockt und dort gehalten werden können.

Berufliche und persönliche Unterstützung

- Schaffung günstiger Arbeitsbedingungen, die das Gesundheitswesen attraktiv machen, vorzugsweise zugeschnitten auf die verschiedenen Lebensphasen der Fachkräfte (z. B. spezielle Maßnahmen für Mitarbeiter mit kleinen Kindern, ältere Arbeitnehmer usw.)
- Aktivitäten anbieten, die das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern, und den Mitarbeitern ausreichend freie Zeit einräumen, damit sie diese Aktivitäten auch nutzen können.
- Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.

Sonstiges, Kombination von Maßnahmen

- Es empfiehlt sich, Maßnahmen aus mehreren Bereichen zu kombinieren, um die Attraktivität des Gesundheitssektors zu erhöhen, z. B. Ausbildungsangebote mit professioneller Unterstützung.

EMPFEHLUNGEN

Unsere Studie konnte einige Schlüsselbereiche und bewährte Verfahren identifizieren, die in vielen europäischen Ländern genutzt werden. Die Mehrzahl der Empfehlungen ist sowohl für die Anwerbung als auch für die Bindung von Fachkräften relevant, unabhängig davon, ob das Land die „Quelle“ oder der „Empfänger“ von Fachkräften ist.

Wir möchten betonen, dass der vollständige Bericht viele detailliertere Empfehlungen enthält. Anhand dieser Empfehlungen können Politiker und Führungskräfte im Gesundheitswesen Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften entwickeln, die an die jeweilige Situation und den vor Ort herrschenden Bedarf angepasst sind.

Passende Maßnahmen auswählen

Der Erfolg von Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften hängt wesentlich davon ab, ob Partner zu deren Umsetzung zur Verfügung stehen und ob sie den wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, kulturellen und organisatorischen Bedingungen vor Ort entsprechen.

- Um den nötigen Effekt zu erzielen, müssen alle Akteure in eine gemeinsame Strategie eingebunden werden.
- Alle Maßnahmen sollten auf die Besonderheiten der Zielgruppe abgestimmt sein (beispielsweise erfordern Ärzte im Praktikum einen anderen Ansatz als ältere Krankenpfleger).

Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung

Die meisten Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften erfordern komplexe Veränderungsprozesse, sie sind extrem kontextabhängig und kaum durch empirische Daten unterfüttert.

- Deshalb sollten entsprechende Initiativen flexibel genug sein, damit die verschiedenen Akteure die Elemente auswählen können, die ihrem Bedarf und ihren Kompetenzen entsprechen. Gleichzeitig müssen sie ausreichend strukturiert sein, damit alle Akteure an einem Strang ziehen.
- Initiativen sollten so flexibel gestaltet sein, dass sie innerhalb des Landes an die jeweilige Lage vor Ort angepasst werden können.

Maßnahmen kontrollieren und auswerten

Die große Mehrzahl der analysierten Maßnahmen nutzt weder konkret definierte Erfolgskriterien noch messbare Zielvorgaben. Zuverlässige Zahlen zum Erfolg entsprechender Maßnahmen würden die Anwerbung und Bindung von Fachkräften für den Gesundheitssektor sicher verbessern.

- Daher sollten für jede Maßnahme konkrete Zielvorgaben und Fristen festgelegt werden, anhand derer Erfolg kontrolliert und ausgewertet werden kann.
- Es empfiehlt sich, in Kontrollsysteme zu investieren, die den langfristigen Erfolg der Maßnahmen erfassen. Mögliche Indikatoren sind: Beschäftigungsquote, Index zur Stabilität des Personalstands, Fluktuationsquote, Anzahl der unbesetzten Stellen und/oder Dauer, bis Stellen neu besetzt werden, Ausbildungszahlen und Daten zur beruflichen Zufriedenheit.

ANWERBUNGS- UND BINDUNGSMASSNAHMEN AUF EUROPÄISCHER EBENE

Da Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften meist auf nationaler, regionaler oder kommunaler Ebene ansetzen, gibt es kaum Kooperation und Wissenstransfer auf europäischer Ebene. EU-finanzierte Forschung und die Verbreitung der erzielten Ergebnisse könnten dazu beitragen, innovative Strategien in diesem Bereich zu entwickeln und zu fördern.

- Daher sollten Verfahren, die sich bei der Anwerbung und Bindung von Fachkräften für das Gesundheitswesen bewährt haben, europaweit verbreitet und in einer europäischen Wissensbank erfasst werden.
- Dazu gehören auch Instrumente zur Kontrolle und Auswertung entsprechender Maßnahmen, insbesondere standardisierte Indikatoren, mit deren Hilfe Mitgliedstaaten ihre eigenen Strategien entwickeln können.
- Die EU sollte den grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch und die Verbreitung bewährter Verfahren unterstützen.
- Um Regierungen, Sozialpartner und andere relevanten Akteure einzubinden, entsprechende Maßnahmen zu starten und die grenzüberschreitende Kooperation zu fördern, können bestehende europaweite Netzwerke und Partnerschaften, wie der Ausschuss für den sektoralen sozialen Dialog für die Krankenhäuser und die Gemeinsame Vorgehensweise zur Planung und Vorhersage des Mitarbeiterstands im Gesundheitsbereich (Joint Action on Health Workforce Planning and Forecasting), genutzt werden.
- Bei der Finanzierung von Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften sollten auch Mittel für Forschungsansätze eingeplant werden, die die Wirksamkeit der Maßnahmen untersuchen und innovative Verfahren entwickeln.

FAZIT

Die Anwerbung und Bindung von Fachkräften im Gesundheitswesen ist kein abstraktes Problem, sondern ein unmittelbares und dringliches, das von Politikern sowie von Managern und Fachleuten im Gesundheitssektor angegangen werden muss, damit auch weiterhin eine hochwertige Gesundheitsversorgung gewährleistet ist.

Aktuelle Engpässe

Der Fachkräftemangel in einzelnen Bereichen zeigt die Schwachpunkte unserer Gesundheitssysteme und gefährdet die Versorgung von Patienten. Die mangelnde Attraktivität des Gesundheitssektors ist möglicherweise auf fehlende Unterstützung und schlechtes Management zurückzuführen, auf fehlende Fortbildungs- oder Aufstiegschancen oder auf den niedrigen Personalstand, der vielen Fachkräften das Gefühl gibt, die Patienten nicht gut genug versorgen zu können. Unsere Studie zeigt deutlich, dass der Gesundheitssektor flexible politische Rahmenbedingungen und politische Unterstützung braucht.

Langfristige Vision

Für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften sind sowohl kurzfristige Maßnahmen als auch langfristige Planung erforderlich. In Krisenzeiten haben innovative Ansätze Konjunktur. Die Schaffung attraktiver Arbeitsplätze im Gesundheitswesen muss aber langfristig auf der politischen Agenda bleiben, wenn wir gut ausgebildete Fachkräfte im Gesundheitssektor halten wollen.

Einbindung aller relevanten Akteure auf politischer und organisatorischer Ebene

Für den Mangel und die ungleiche Verteilung von Fachkräften im Gesundheitswesen ist eine Kombination mehrerer Faktoren verantwortlich, die sich in den einzelnen Mitgliedstaaten unterschiedlich stark auswirken. Viele Lösungen sind nur durch geplante und entschlossene systemübergreifende Initiativen im Rahmen umfassender Reformen möglich.

Kontextsensibilität

Für den Fachkräftemangel im europäischen Gesundheitswesen gibt es keine Universallösung. Allerdings zeigen die im Bericht beschriebenen bewährten Verfahren, welche Faktoren die Erfolgchancen politischer Maßnahmen erhöhen.

Einfluss des Managements

Technische Kompetenz und Führungsqualitäten sind wichtige Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg jeder Maßnahme. Die vom Personal wahrgenommene Qualität des Managements entscheidet darüber, ob Fachkräfte gehen oder bleiben.

Weitere Daten erforderlich

Um die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Fachkräften zu bewerten, ist weitere Forschung erforderlich. Genauso wichtig ist es, Instrumente, Definitionen und Empfehlungen zu entsprechenden Maßnahmen und Verfahren zu untersuchen und zu entwickeln.

Was kann die EU tun?

Die EU kann den Austausch bewährter Verfahren fördern. Politiker, Manager und Fachkräfte im Gesundheitssektor müssen in die Lage versetzt werden, sich mit ihren Kollegen in anderen Ländern auszutauschen und die Maßnahmen anderer Länder in der Praxis zu erleben. EU-finanzierte grenzüberschreitende Studienaufenthalte und der Aufbau von Mentorenprogrammen und Interessengruppen könnten dazu beitragen, die Ergebnisse dieser Studie großflächig zu verbreiten und umzusetzen.

Die Zukunft ist jetzt

Es ist unumgänglich, nicht nur aktuelle Probleme zu lösen, sondern auch für die Zukunft zu planen. Was sollen unsere Gesundheitssysteme für wen leisten und welche Fachkräfte wollen wir für den Gesundheitssektor gewinnen? Bei der Analyse bewährter Verfahren in europäischen Ländern richtet sich der Blick unvermeidlich in die Vergangenheit, darauf, was bereits erreicht wurde. Wir können aus diesen Erfahrungen lernen und dieser Bericht ist ein wichtiger Beitrag zur Diskussion über die Zukunft.

HOW TO OBTAIN EU PUBLICATIONS

Free publications:

- one copy:
via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- more than one copy or posters/maps:
from the European Union's representations (http://ec.europa.eu/represent_en.htm);
from the delegations in non-EU countries
(http://eeas.europa.eu/delegations/index_en.htm);
by contacting the Europe Direct service
(http://europa.eu/eurodirect/index_en.htm) or calling 00 800 6 7 8 9 10 11
(freephone number from anywhere in the EU) (*).

(*) The information given is free, as are most calls (though some operators, phone boxes or hotels may charge you).

Priced publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Priced subscriptions:

- via one of the sales agents of the Publications Office of the European Union
(http://publications.europa.eu/others/agents/index_en.htm).