

## Vorlage-Nr. 14/3137

öffentlich

**Datum:** 17.01.2019  
**Dienststelle:** Fachbereich 81  
**Bearbeitung:** Frau Pohl

<b>Krankenhausausschuss 3</b>	<b>04.02.2019</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Krankenhausausschuss 2</b>	<b>05.02.2019</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Krankenhausausschuss 4</b>	<b>06.02.2019</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Krankenhausausschuss 1</b>	<b>07.02.2019</b>	<b>Kenntnis</b>
<b>Gesundheitsausschuss</b>	<b>08.02.2019</b>	<b>Kenntnis</b>

### Tagesordnungspunkt:

**Sachstandsbericht zur Arbeitgeberattraktivität des LVR-Klinikverbundes**

### Kenntnisnahme:

Der Sachstandsbericht zur Arbeitgeberattraktivität des LVR-Klinikverbundes wird gemäß Vorlage Nr. 14/3137 zur Kenntnis genommen.

### UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK.

nein

### Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Gleichstellungsplans 2020.

nein

### Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten: Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

W e n z e l - J a n k o w s k i

## **Zusammenfassung:**

Die Verwaltung wurde in der Sitzung des Krankenhausausschusses 2 am 23.01.2018 gebeten, die vom LVR-Klinikverbund ergriffenen Maßnahmen darzustellen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, insbesondere in Bezug auf das Merkmal der Familienfreundlichkeit (Kinderbetreuung, Arbeitszeitmodelle, flexible Arbeitszeit).

Dargestellt werden hier die Angebote des LVR-Klinikverbundes zur Fort- und Weiterbildung, die Instrumente zur Nachwuchsgewinnung, Führungskräfteentwicklung und zur Familienfreundlichkeit.

Insgesamt wird für die Mitarbeitenden im LVR-Klinikverbund ein breites Spektrum an Angeboten über viele Bereiche, die für Mitarbeitende entscheidend sind, vorgehalten. Diese machen den Klinikverbund als Arbeitgeber attraktiv.

Inbesondere die Ergebnisse zur Mitarbeitendenbefragung in Bezug auf die Vereinbarung zur Familie und Beruf untermauern dies.

## **Begründung der Vorlage Nr. 14/3137:**

### **Sachstandsbericht zur Arbeitgeberattraktivität des LVR-Klinikverbundes**

Die Verwaltung wurde gebeten, die vom LVR-Klinikverbund ergriffenen Maßnahmen darzustellen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, insbesondere in Bezug auf das Merkmal der Familienfreundlichkeit (Kinderbetreuung, Arbeitszeitmodelle, flexible Arbeitszeit).

Erhalt und Ausbau einer stetig hohen Dienstleistungsqualität erfordern permanente Personalentwicklungsmaßnahmen. Für die Qualität von Behandlung und Betreuung sind die tätigen Menschen von entscheidender Bedeutung. Deshalb messen die LVR-Kliniken und die LVR-Verbundzentrale der Aus-, Fort- und Weiterbildung, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Personalgewinnung sowie der Führungskräfteentwicklung einen hohen Stellenwert bei. Die im LVR-Klinikverbund in diesem Zusammenhang ergriffenen Maßnahmen werden hier dargestellt.

#### **Fort- und Weiterbildung**

Die Tatsache, dass der LVR-Klinikverbund neben den innerbetrieblichen Fortbildungen und der fachärztlichen Weiterbildung für seine Beschäftigten die LVR-Akademie für seelische Gesundheit betreibt, ist Ausdruck seines Engagements in der Mitarbeitendenorientierung und in der Personalentwicklung. Die LVR-Akademie für seelische Gesundheit unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten der Fachkarrieren (z.B. über die zweijährige berufsbegleitende Fachgesundheits- und Krankenpflege in der Psychiatrie oder Fachkraftweiterbildungen für spezielle Arbeitsfelder der Psychiatrie). Hiermit werden individuelle Berufs- und Karrierewege geplant, gefördert und begleitet.

Darüber hinaus können alle Mitarbeitenden im LVR-Klinikverbund auf den umfangreichen Fortbildungskatalog des LVR-Institutes für Training, Beratung und Entwicklung in Köln zurückgreifen.

Dieses Engagement für die über 10.450 Mitarbeitenden des LVR-Klinikverbundes zeigt sich weiterhin verstärkt in verschiedenen Angeboten zur Personalentwicklung, Personalbindung und Verbesserung der Mitarbeitendenorientierung.

Die Gewinnung von Fachpersonal stellt sich als zunehmend schwierig dar. Um der Aufgabenerfüllung sowohl in ihrer Breite als auch in der unverzichtbaren fachlichen Qualität auch zukünftig gerecht werden zu können, wurden im LVR-Klinikverbund verschiedene Maßnahmen zur Personalgewinnung und –bindung installiert.

## Nachwuchsgewinnung

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt macht eine rechtzeitige Besetzung freigewordener Stellen mit geeigneten, fachlich qualifizierten Personen zunehmend schwierig. Eine Maßnahme, um die ca. 600 pflegerischen Auszubildenden für eine anschließende Beschäftigung in einer LVR-Klinik zu begeistern, ist der jährlich stattfindende **Pflegeausbildungskongress „Du im LVR“**, der im Jahr 2016 etabliert wurde. Seit dem Jahr 2018 richtet er sich an die Krankenpflegeschülerinnen und –schüler des 2. Ausbildungsjahres. Dieser Tag ermöglicht den Auszubildenden einen Einblick in das breitgefächerte Beschäftigungsangebot des LVR-Klinikverbundes. Darüber hinaus können sie weitere zahlreiche Aufgabenfelder des gesamten LVR kennenlernen.

Über einen Postermarkt, interessante Vorträge und interaktive Workshops wird nicht nur die Mitarbeiterbindung, sondern auch die klinikübergreifende Vernetzung der Nachwuchskräfte gefördert. Die Nachwuchskräfte haben so die Gelegenheit, über den Tellerrand zu schauen und erhalten eine Plattform um sich frühzeitig mit einer Beschäftigung beim LVR auseinanderzusetzen.

Um auch im ärztlichen Bereich frühzeitig Nachwuchskräfte gewinnen zu können, wurde das **Stipendienprogramm „LVR-Klinik Start“** initiiert. Es bietet Medizinstudierenden theoretische und praktische Einblicke in das Arbeitsfeld der Psychiatrie und Psychotherapie mit dem Ziel, diese für eine Mitarbeit im LVR-Klinikverbund zu gewinnen. Dazu bietet das Stipendium eine inhaltliche Förderung insbesondere durch Seminare, Hospitationen und ein Mentoringprogramm sowie eine finanzielle Förderung in Höhe von 600 € monatlich auf Darlehensbasis. Bei Abschluss eines Arbeitsvertrages in einer LVR-Klinik übernimmt diese die Rückzahlung des Darlehens für die Dauer der Beschäftigung. Dieses Projekt läuft nun inzwischen seit 2012 sehr erfolgreich.

Für den Nachwuchs im Bereich der Verwaltungen der LVR-Kliniken wird auf das LVR-weite **Traineeprogramm** verwiesen. Dieses wird im Jahr 2019 mit acht Teilnehmenden fortgeführt. Darunter sollen auch Betriebs- oder Volkswirtinnen und -wirte oder Wirtschaftswissenschaftlerinnen und –wissenschaftler gezielt eingestellt werden, um perspektivisch kompetenten Nachwuchs für den kaufmännischen Bereich im höheren Dienst zu gewinnen. Da der öffentliche Dienst nicht zum klassischen Berufsfeld für Expertinnen und Experten aus dem kaufmännischen Bereich zählt, eignet sich ein Traineeprogramm sehr gut dazu, um hierüber versierten Nachwuchs an den LVR zu binden. In den zwei Jahren des Programms erhalten die Trainees die Möglichkeit, sich einen Einblick in die vielfältigen Bereiche des LVR zu verschaffen und ihn als attraktiven Arbeitgeber zu erleben. Darüber hinaus haben die Trainees über die 24 Monate Gelegenheit, wesentliche kaufmännische Bereiche der LVR-Kliniken und LVR-HPH-Netze kennenzulernen sowie über Einsätze in Dienststellen, die zentrale Aufgaben für die Einrichtungen übernehmen, Schnittstellen zu erkennen (z.B. Zentraler Einkauf, Gebäude- und Liegenschaftsmanagement, Finanzmanagement, Personalmanagement etc.). Im Rahmen des Traineeprogramms lernen die Nachwuchskräfte insbesondere die Sinnhaftigkeit und den gesellschaftlichen Nutzen einer Tätigkeit beim LVR kennen. Dies ist vor dem Hintergrund, dass der LVR in monetärer Hinsicht nicht mit der Privatwirtschaft konkurrieren kann, ein wichtiger Faktor, um die auf dem Arbeitsmarkt besonders nachgefragten Nachwuchskräfte als künftige Mitarbeitende für den LVR zu gewinnen.

## **Führungskräfteentwicklung**

Vorhandenes Personal – engagiert und motiviert – zu halten, ist neben der Nachwuchsgewinnung eine wesentliche Aufgabe. Der Kliniverbund setzt hier unter anderem auf eine gezielte Entwicklung von zukünftigen Führungskräften wie auch auf kontinuierliche Weiterentwicklung von bestehenden Führungskräften.

Eines von vielen Projekten ist ‚**Fit für die PDL**‘. Dieses Personalentwicklungsprogramm wurde im Jahr 2017 gestartet und bereitet Führungskräfte aus dem Pflege- und Erziehungsdienst der LVR-Kliniken gezielt auf eine Führungsposition als Pflegedienstleitung vor und fördert die Vernetzung der Mitarbeitenden im LVR-Klinikverbund. Teilnehmende reflektieren sich selbst als Führungskraft im Spannungsfeld von Fachlichkeit und Führung einer Abteilung und stärken ihre Fach- und Leitungskompetenzen u.a. durch Praxiseinsätze, theoretische Abschnitte sowie Supervisionen. Ein zweiter Durchlauf startet im April 2019.

Als berufsgruppenübergreifende Personalentwicklungsmaßnahme richtet sich das **Führungsnachwuchskräfteprogramm** an Führungskräfte der LVR-Kliniken, die eine Abteilungsleitung anstreben sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mittelfristig für eine gehobene Führungsposition in Frage kommen. Ziel dieses Programms ist es, Nachwuchskräfte frühzeitig zu identifizieren, zu fördern und mit ihnen Perspektiven zu entwickeln. Neben der individuellen Kompetenzförderung der einzelnen Führungskräfte hat das Programm das Ziel, strategische Steuerungsideen des Klinikverbundes zu vermitteln und den Klinikverbund zu vernetzen.

Das Programm besteht aus vier Bausteinen. Den größten Anteil am Programm bilden Präsenzseminare (Baustein A). Darüber hinaus ist ein Anteil an Wahlpflichtseminaren (Baustein B) vorgesehen, die jeder bzw. jede Teilnehmende im Dialog mit der direkten Führungskraft und der Programmleitung in der LVR-Akademie gemessen am Entwicklungsbedarf definiert. Die Seminare werden durch Gruppencoachings (Baustein C) ergänzt. Einen weiteren Baustein des Programms bildet die Projektarbeit, die jede bzw. jeder Teilnehmende in der Klinik parallel bearbeitet (Baustein D).

Das verpflichtende **Führungskräfteentwicklungsprogramm** richtet sich an alle Leitungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene in den LVR-Kliniken. Ziel des Programms ist in erster Linie, die Leitungskompetenzen der Führungskräfte zu stärken und zu entwickeln. Gleichzeitig hat das verbundweite Programm neben der individuellen Kompetenzförderung der einzelnen Führungskräfte auch das Ziel, strategische Steuerungsideen des Klinikverbundes zu vermitteln und den Klinikverbund zu vernetzen. Dabei sollen die Führungskräfte auch einen intensiveren Blick auf die Verbundzentrale und auf andere Kliniken des Verbundes erhalten.

Das Curriculum beinhaltet zwei Großgruppenveranstaltungen - Auftakt und Abschluss, vier verpflichtende Präsenzseminare in festen Lerngruppen, begleitende Gruppencoachings, zwei Wahlpflichtseminare und eine webbasierte Kommunikationsplattform. Zukünftig wird hier ein Abgleich mit den Modulen des Führungskräftecurriculums der Zentralverwaltung Berücksichtigung finden.

Einen weiteren Baustein der Führungskräfteentwicklung bildet das Cross Mentoring Programm für „**Flip – Führung leben im Pflegedienst**“. Die Stabsstelle Gleichstellung und Gendermainstreaming bietet gemeinsam mit dem LVR-Klinikverbund und in

Kooperation mit dem Klinikum Solingen sowie den Kliniken der Stadt Köln ein Mentoring-Programm für Pflegekräfte an, die eine Führungsposition anstreben bzw. neu eine Führungsposition innehaben. Die Teilnehmenden haben darüber hinaus die Gelegenheit, über den eigenen Tellerrand zu gucken und andere Kliniken kennenzulernen. Im November 2018 startete das 3. Programm.

## **Familienfreundlichkeit**

Die LVR Kliniken schließen auf der Basis des **LVR-Gleichstellungsplans 2020** mit der LVR-Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming Gleichstellungsplan-Zielvereinbarungen mit einer Laufzeit von 3 Jahren ab.

Hierbei werden drei Kennziffern zu den vereinbarten Zielen, bezogen auf Gleichstellung, Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit und Gender Mainstreaming festgelegt, die jährlich zu erheben sind und die Überprüfung der Zielerreichung und ggf. daraus abzuleitende notwendige Anpassungen ermöglichen.

Darüber hinaus hat der LVR-Klinikverbund gemeinsam mit der LVR-Stabsstelle Gleichstellung und Gender Mainstreaming ein Rahmenkonzept zur Stärkung der Familienfreundlichkeit im LVR-Klinikverbund entwickelt. Dieses enthält die als wichtig identifizierten Handlungsfelder und Entwicklungsoptionen für eine verbesserte Familienfreundlichkeit (Vorlage 13/3378 und 14/1700).

Diese Familienfreundlichkeit wird mit verschiedenen konkreten Angeboten unterstützt. Dafür hat jede Klinik eigene standortspezifische Konzepte und ist Mitglied in entsprechenden Netzwerken, so u.a. im bundesweiten Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ oder in der Initiative „Familienfreundliches Krankenhaus“ des Marburger Bundes.

Je nach Bedarf und Angeboten der umliegenden Kommunen, halten die LVR-Kliniken unterschiedliche Angebote der **Kinderbetreuung** vor. Dabei bieten einige Kliniken Angebote auf dem Klinikgelände an (z.B. die LVR-Kliniken Viersen und Bonn und das LVR-Klinikum Düsseldorf), während andere zahlreiche Belegplätze in kliniknahen Kitas anbieten. In Köln gibt es darüber hinaus zwei betriebseigene Kitas, die für alle Mitarbeitenden des LVR zu nutzen sind.

Bei kurzfristigen Ausfällen in der Kinderbetreuung steht den Mitarbeitenden der LVR-Klinik Viersen bzw. der Orthopädie Viersen das „**Familien Büro**“ zur Verfügung. Hier steht ein Arbeitsplatz mit Spielmöglichkeiten für den Nachwuchs zur Verfügung. Abgetrennt mit einer Glasscheibe steht ein zweites Zimmer zur Verfügung in dem ggf. auch Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, Patientinnen und Patienten oder Angehörigen geführt werden können.

Die LVR-Klinik Bonn sowie das LVR-Klinikum Essen haben Verträge mit Unternehmen geschlossen, die **Familienserviceangebote** vorhalten. Darüber können Beschäftigte Beratungen und Vermittlungen von Angebote der Kinderbetreuung, Ferienbetreuung, der Pflege für Angehörige in Anspruch nehmen.

Tabelle 1: Standort-spezifische Maßnahmen zur Stärkung der Familienfreundlichkeit

Standort-spezifische Angebote	Bedburg-Hau	Bonn	Düren	Düsseldorf	Langenfeld	Viersen	Essen	Köln	Mönchengladbach	Orth. Viersen
Kinderbetreuung/ Kita		•	•	•	•	•		•		•
Eltern-Kind-Büro					in Planung	•				•
Ferienbetreuung		•								
Informationen zu Ferienbetreuung	•		•	•			•			
Mitglied „familienfreundliches Krankenhaus“		•		•						
Mitglied „Erfolgsfaktor Familie“			•	•	•	•		•	•	•
Ortsnahe Initiative zur Förderung eines Familienfreundlichen Arbeitgebers	•					•	•			•
Kontakthalteprogramme während Mutterschutz/ Elternzeit/ Beurlaubungen	•	•	•	•		•	•	•		•
Angebote für pflegende Angehörige	•	•		•	•	•	•		•	•
Flexible Arbeitszeiten										
• Verwaltung	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
• Ärztlicher Dienst			•		•	in Planung		•	in Planung	in Planung

Fast vier von zehn Beschäftigten im LVR-Klinikverbund arbeiten in Teilzeit und nutzen damit unterschiedlichste **Arbeitszeitmodelle**. Flexible Arbeitszeiten wurden in vielen Kliniken in den Bereichen der Verwaltung, Infrastruktur und zum Teil auch im Ärztlichen Dienst eingeführt. Den Beschäftigten im Schichtdienst werden unterschiedliche Arbeitszeitmodelle angeboten, um auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf dieser größten Beschäftigtengruppe größtmöglich zu gewährleisten.

Der **Väterbeirat** des LVR ist ein weiterer Bestandteil der familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Dieser besteht aus Vätern in unterschiedlichen Bereichen (auch LVR-Kliniken) und Hierarchieebenen. Das Anliegen des Beirates ist es die Bedürfnisse und Wünsche der Väter im LVR zu vertreten und mögliche Maßnahmen zur Unterstützung und Information anzuregen.

## Mitarbeitendenbefragung

Die LVR-Kliniken führen in regelmäßigen Abständen (alle drei Jahre) eine Mitarbeitendenbefragung durch. Zwischen Februar und März 2018 erfolgte diese Befragung erstmals zeitgleich für alle ca. 19.000 Mitarbeitenden des LVR über alle Organisationsbereiche hinweg. So entstand erstmals ein LVR-weites Bild über Themen und Ziele wie z.B. Arbeitsatmosphäre, Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit im Team, Führungsverhalten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsinstitut wurde dazu ein umfangreicher und detaillierter Fragebogen entwickelt. Insgesamt bestand die Befragung aus zwölf LVR-weit einheitlichen Themengebieten. Die Fragebögen für die Mitarbeitenden der LVR-Kliniken umfassten zusätzliche Fragen aus dem Klinikumfeld. Bezogen auf das Thema Familienfreundlichkeit lassen sich die Ergebnisse der Befragung zum Themenblock „Dienstplan und Arbeitszeiten/ Vereinbarkeit Beruf und Familie“ sowie eine Frage aus dem Themenblock „Direkte Führungskraft“ heranziehen. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Es haben sich 5.580 der 9.574 angeschriebenen Mitarbeitenden im LVR-Klinikverbund beteiligt. Das ergibt eine Teilnahmequote von 58%. Die Mitarbeitenden hatten die Möglichkeit zur folgende Frage bezüglich ihrer **direkten Führungskraft** zu beantworten:

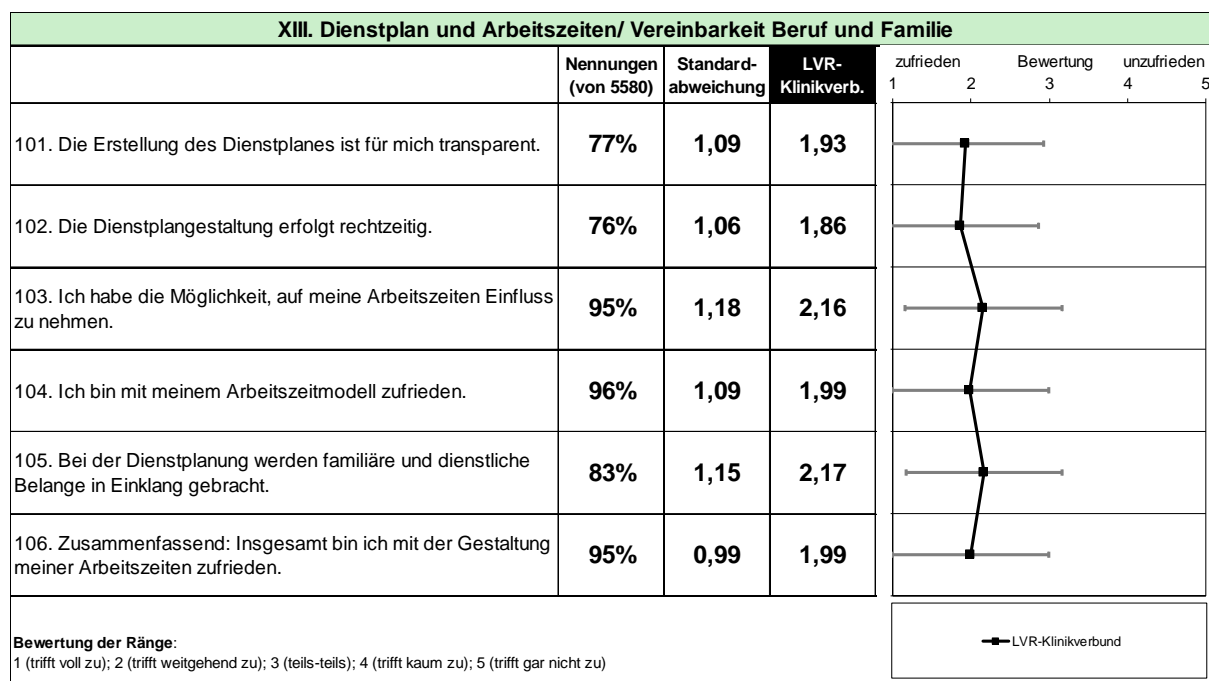
„Meine direkte Führungskraft unterstützt mich darin, Familie und Beruf zu vereinbaren.“

Die Bewertung erfolgte über eine 5-stufige Skala: 1 (trifft voll zu); 2 (trifft weitgehend zu); 3 (teils-teils); 4 (trifft kaum zu); 5 (trifft gar nicht zu). Die Frage wurde mit 2,18 bewertet, so dass im Ergebnis die Mitarbeitenden dieser Aussage weitgehend zustimmen.

Im Themenblock „**Dienstplan und Arbeitszeiten/ Vereinbarkeit Beruf und Familie**“ wurden folgende sechs Aussagen von den Mitarbeitenden bewertet:

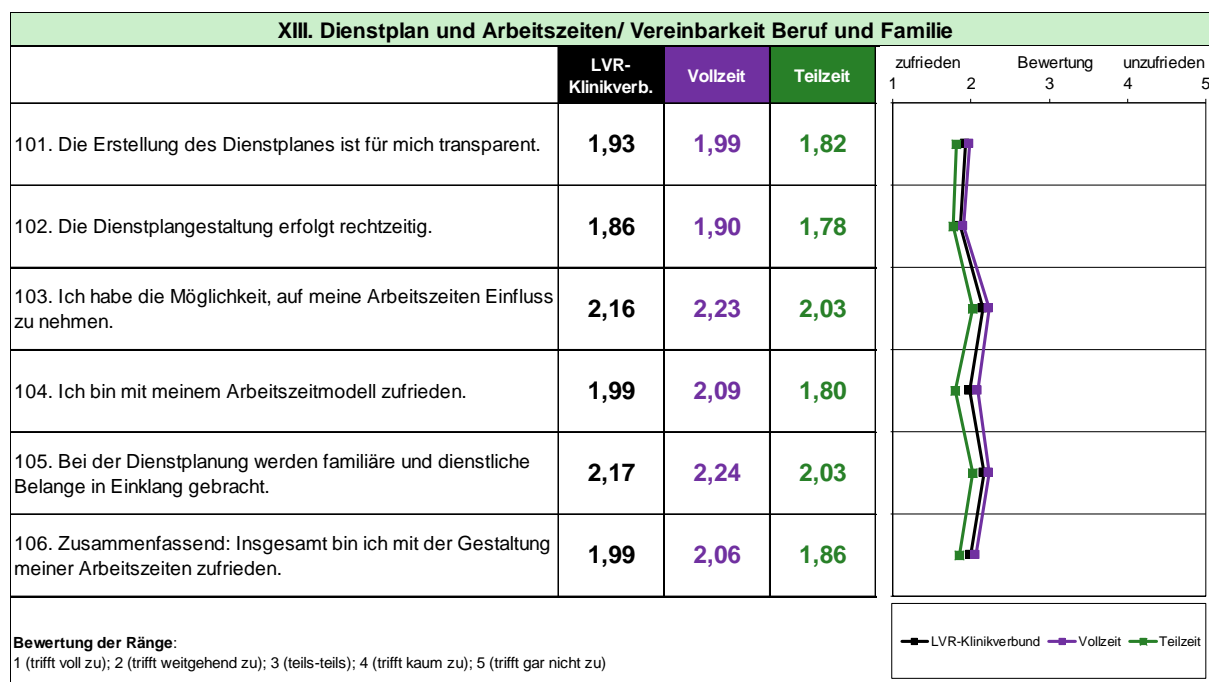


Abbildung 1: Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zum Themenblock "Dienstplan und Arbeitszeiten/ Vereinbarkeit Beruf und Familie"



Auch dieses Ergebnis zeigt, dass die Mitarbeitenden in diesem Bereich den Aussagen weitgehend zustimmen und die Zufriedenheit bezüglich der Arbeitszeitgestaltung sehr hoch ist. Betrachtet man die Ergebnisse unter Berücksichtigung der Voll- oder Teilzeit-Modelle der Mitarbeitenden zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier bewerten die Teilzeitkräfte alle 6 Fragen besser als die Vollzeitkräfte.

Abbildung 2: Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung 2018 zum Themenblock "Dienstplan und Arbeitszeiten/ Vereinbarkeit Beruf und Familie" unterschieden nach Mitarbeitenden in Voll- und Teilzeit



Die Mitarbeitendenbefragung des LVR-Klinikverbundes ist ein Instrument des internen Qualitätsmanagements. Die Ergebnisse werden in den LVR-Kliniken und im LVR-Klinikverbund differenziert nach Berufsgruppen und Abteilungen bewertet und in Bezug auf abgeleitete Verbesserungspotenziale unter anderem in die institutionellen Zielvereinbarungen zwischen der Verbundzentrale und den LVR-Klinikvorständen einbezogen.

In Vertretung

W e n z e l – J a n k o w s k i