

Personalarbeit als entscheidender Faktor im Krankenhaus

Der 17. Personalkongress der Krankenhäuser 2025

Was tun gegen den Fachkräftemangel in den Kliniken? Personal wird immer mehr zu einem limitierenden Faktor in der Gesundheitsversorgung. Gleichzeitig steigt der Druck der Politik mit immer neuen Regulierungen und Pflichten der Personalbemessung. Strategien für mehr Effizienz und mehr Attraktivität der pflegerischen und ärztlichen Berufe im Krankenhaus sind wichtiger denn je. Sie prägen die Themen des 17. Personalkongresses der Klinikrente am 1. Und 2. Dezember 2025.

Künstliche Intelligenz und Personalmanagement

Wieviel KI braucht ein modernes Personalmanagement? Diese Frage stellte **Monika Fuchs** alias „die Füchsin“ und skizzierte Möglichkeiten und Szenarien für ein strukturiertes HR-Management mit Unterstützung Künstlicher Intelligenz.

Fuchs skizzierte eine künftige „starke KI“ jenseits von Sprachassistenten wie Siri oder ChatGPT: Hypothetische KI-Systeme mit menschlicher oder übermenschlicher Intelligenz, die selbstständig lernen und komplexe Probleme lösen können. Bisher existieren keine starken KI-Systeme, sie sind jedoch Ziel langfristiger KI-Forschung. Um einer solchen Superintelligenz zu begegnen, sei globale Koordination nötig. OpenAI erwarte, dass KI-Systeme bis 2026 erste wissenschaftliche Entdeckungen machen. Mit Blick auf mögliche Superintelligenz rufe das Unternehmen zu globaler Zusammenarbeit mit Regierungen und Sicherheitsbehörden auf.

KI-Kompetenz verpflichtend

Seit Februar 2025 (Artikel 4 AI Act) besteht eine Verpflichtung für KI-Kompetenz. Demnach müssen Anbieter und Betreiber



Personalstrategien aus der Praxis und neueste Entwicklungen aus Tarifpolitik und Arbeitsrecht gab es für HR-Manager auf dem 17. Personalkongress der Krankenhäuser 2025. Foto: KlinikRente

von KI-Systemen – also auch Unternehmen, deren Mitarbeitende KI-Tools nutzen – Maßnahmen ergreifen, um nach bestem Wissen und Gewissen sicherzustellen, dass ihr Personal und andere Personen, die in ihrem Auftrag KI-Systeme betreiben oder nutzen, „über ausreichende KI-Kompetenz verfügen“. Laut BKA gilt diese Verpflichtung unabhängig von der Größe der Organisation und der Risikoklassifizierung des KI-Systems. Fuchs erinnerte beispielsweise auch an Transparenzpflichten im Zusammenhang mit der Verwendung von Trainingsdaten für die KI.

Workforce Analytics und Strategische Planung

Große Chancen sieht Fuchs für die Personalplanung in komplexen Strukturen, also etwa bei der Gestaltung des Dienstplans im Krankenhaus. KI kann die Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung zahlreicher Regeln automatisieren. Sie lernt aus historischen Plänen und passt sich dynamischen Anforderungen an. Auch bei der Einhaltung von Regeln, etwa Ruhezeiten, Qualifikationen und sonstigen Anforderungen betreffend, kann die KI unterstützen. Das System reagiert auf kurzfristige Ausfälle und Änderungen und sorgt für eine fairere Arbeitslast – und trägt so erheblich dazu bei, die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern.

Auch können mit KI HR-Prozesse insgesamt optimiert werden im Sinne einer Effizienzsteigerung durch Automatisierung und die Reduktion manueller Fehler. Erstgespräche mit Bewerbern werden von Avataren ausgeführt, die strukturiert Kandidaten für das weitere Verfahren auswählen. AI Agents werden als intelligente Systeme künftig eigenständig Aufgaben ausführen, Entscheidungen treffen und mit Menschen, anderen Agenten oder digitalen Umgebungen interagieren.

KI: Chancen für Employer Branding, Recruiting, Onboarding

Mit KI lassen sich Fluktuation, Talentbedarf und Skills-Gaps vorhersagen. Auch für ein Rollen- und Kompetenzen-Mapping bieten sich Möglichkeiten bei der Beantwortung der Frage: Welche Fähigkeiten braucht die Organisation morgen, wie passen die vorhandenen Mitarbeitenden? Individuelle Lern- und Entwicklungswege können unterstützt, Inhalte für Trainings oder Führungskräfteentwicklung generiert werden. Künstliche Intelligenz schafft adaptive, personalisierte Lernplattformen und kann sogar kulturelle und emotionale Intelligenz integrieren. Augmented Reality (AR) ermöglicht sicheres Üben komplexer Szenarien in der medizinischen Ausbildung durch immersive Technologien.

KI sei Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte, nicht Entscheider. Der Zeitgewinn durch KI biete mehr Raum für Führung und Strategie. Wichtig sei eine offene Kommunikation über den Einsatz von KI gegenüber dem Team.

„Sie sind die letzte Generation von Führungskräften die ‚nur‘ Menschen führen“, führte Fuchs dem Publikum vor Augen: „Ihre Fähigkeit, KI einzusetzen, trägt entscheidend dazu bei, wie wir unsere Arbeitswelt von morgen gestalten.“

Wichtige Eigenschaften in der Zukunft mit KI seien analytisches und kritisches Denken, Leadership und soziale Intelligenz, Resilienz und Anpassungsfähigkeit, KI- und Datenkompetenz sowie Cybersecurity und digitale Skills.

Eine menschenzentrierte KI sei nicht nur eine technologische Vision, sondern eine gesellschaftliche, sagte die österreichische Beraterin in Anlehnung an die amerikanische KI-Expertin, Informatikerin und Hochschullehrerin **Fei Fei Li**: „Die Zukunft der KI muss Menschen stärken – nicht ersetzen.“

Personalbemessung gut oder schlecht?

Über Herausforderungen und Perspektiven für das Krankenhauspersonal vor dem Hintergrund der aktuellen Gesundheitspolitik sprach **Sabrina Krause**, Leiterin Abteilung Krankenhauspersonal Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V. (DKG). Denn die Gesetzesvorhaben der Bundesregierung beinhalten viele das Krankenhauspersonal betreffende Regulierungen: etwa das Gesetz zur Befugnisserweiterung und Entbürokratisierung in der Pflege (BEEP) oder das Gesetz zur Pflegefachassistenz.

Ist Personalbemessung gut oder schlecht? Diese Frage beantwortet Sabrina Krause differenziert: Personal werde zukünftig limitierender Faktor in der Versorgung. Personalvorgaben durch das SGB V, das KHVVG und weitere kleinteilige Personalvorgaben in G-BA-Richtlinien führen zu überbordender Bürokratie, limitierten die Zeit für Patientenversorgung und machten die Arbeit im Krankenhaus unattraktiv. Entbürokratisierung wirke unmittelbar positiv auf die Patientenversorgung: „Das aktuelle System der Personalbemessung als Nachweis-, Sanktions- und Kontrollinstrument müsse zu einer Personalbemessung als Lern- und Gestaltungssystem werden“, forderte Krause.

Authentizität und Vertrauen: Personalstrategien in der Insolvenz

In Jahr 2023 hatten die St. Vincenz Kliniken in Paderborn und Salzkotten einen Insolvenzantrag gestellt. Wie das traditionsreiche Klinikum in Trägerschaft der Barmherzigen Schwestern des Heiligen Vincenz von Paul die Insolvenz überstanden und eine nachhaltige HR-Strategie für die Zukunft entwickelten, erläuterte **Markus Funk**, Geschäftsführer der St. Vincenz Kliniken. „Wir haben die Insolvenz in Eigenverwaltung als Chance für eine grundlegende Restrukturierung genommen“, berichtet Funk.

Auf der Grundlage eines Projekt-Dashboards wurden in vier Clustern aufgeteilt 21 Sanierungsprojekte umgesetzt. Rund 265 Vollzeitstellen wurden über Sozialplan und natürliche Fluktuation abgebaut. Eine Transfergesellschaft wurde gegründet. Dabei war bei allen Maßnahmen eine transparente Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitern die Maxime: „Wir wollten Vertrauen durch Offenheit erlangen“, so Fuchs weiter. Denn es galt, die Mitarbeiter zu halten, ihnen Vertrauen und Zuversicht zu geben, dass es nach der Sanierung weitergeht. Sie wurden nicht nur umfassend informiert über den Fortgang der Restrukturierung, sondern auch aktiv beteiligt über eine



Neben interessanten Vorträgen und Diskussionen gab es Gelegenheit zum Austausch im Rahmen des Get-together in der Kölner Wolkenburg.
Foto: krü

Zukunftswerkstatt und Campus-Initiativen: Partizipation als Stabilitätsfaktor.

„Inspiration für uns war zum Beispiel ‚Rumpelfußball‘ als Impuls für eine Initiative zur Fachkräfte-Qualifizierung“, erinnert sich der Geschäftsführer. Insbesondere die Gründung von „Nachwuchsleistungszentren“ der Bundesligacclubs habe sich als Erfolgsmodell bewiesen: 2009 wurde Deutschland als erster Verband überhaupt gleichzeitig Europameister in allen drei Nachwuchsmannschaften (U17, U19, U21).

Eine St-Vincenz-Bildungsstrategie wurde aus über 60 konkreten Maßnahmenvorschlägen aus rund 200 Beiträgen und Vorschlägen der Mitarbeiter entwickelt. „Prämissen dieser Strategie waren die Ausrichtung an großen Visionen, aktives Nutzen des technologischen Fortschritts, Vielfalt und Diversität, echte Zusammenarbeit in starken Teams und die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Patienten“, so Funk. Es gibt nun eine strukturierte „St. Vincenz-Bildungs-Journey: Der rote Faden 2030“. Sie enthält Schlüsselmaßnahmen für den Ausbau „Onboarding und Mentoring“, eine zentrale Dienstplan- und Ausfallkoordination sowie die Weiterentwicklung des Praktischen Ausbildungszentrums (PAZ).

„HR ist ein wichtiger Stabilitätsmotor“, betont Funk. Die Personalstrategie „2025 +“ basiere auf einer neuen HR-Philosophie:

Werteorientierte Personalarbeit, Aufbau eines strategischen HR-Controllings und eine weitgehende Digitalisierung von HR-Prozessen sind die Säulen dieses neuen Ansatzes.

Auch die Rekrutierung internationaler Pflegefachkräfte und ihre Integration baut auf Authentizität und Vertrauen: Über die Arbeit und die Kontakte des Ordens in 23 Ländern werden Menschen mit dem Fokus auf direkte Kooperationen mit Partnerländern und Bildungseinrichtungen gewonnen – und von Anfang an werden die Kolleginnen und Kollegen unterstützt bei Visumantrag, Wohnungssuche, Sprachenlernen und Integration in Paderborn. „Vielfalt als Stärke“ ist das Motto. Auf Agenturen verzichtet St. Vincenz bei der Anwerbung von Pflegekräften aus dem Ausland.

Von der Krise zur Stabilität

Es gibt bereits erste messbare Ergebnisse dieser Strategie an den St. Vincenz Kliniken: sinkende Krankenquote, steigende Bewerberzahlen, aber auch eine positive Medienresonanz und wachsendes Vertrauen im Umfeld, etwa bei Partnerfirmen.

Auch sind die Abläufe effizienter durch den Fortschritt der Prozessautomatisierung, beispielsweise bei Terminbuchungen, durch Ticketsysteme und die Implementierung von Mitarbeiterapps und automatisierter Prozesse.

„Wir haben nicht nur überlebt, wir haben gelernt, neu zu denken“, so das Fazit des Geschäftsführers.

Mit Bodycams, Alarm-Eiern und Grünen Damen gegen Gewalt

Neue Wege zur Vermeidung von Gewalt gegen Mitarbeitende beschreibt das Klinikum Dortmund. In einem spannenden Praxisbericht schilderte **Michael Kötzing**, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor des Klinikums, die Erfahrungen seines Hauses beispielsweise mit dem Einsatz von Bodycams in der Notaufnahme. Die Bodycams sind nur eine Maßnahme von einem umfassenden Maßnahmenpaket, um der zunehmenden Gewalt gegen Klinikmitarbeiter und -mitarbeiterinnen zu begegnen. „Es geht vor allem um klare Strukturen und Regeln“, so Kötzing. Neben baulichen und technischen Maßnahmen – eine zentrale Schließanlage, genaue Besuchszeiten, die Installation von mehr Kameras und besserer Beleuchtung an neuralgischen Stellen, der Aufbau eines Notrufalarmierungssystems und eines digitalen Meldesystems – wurde eine Hausordnung geschaffen, die das Gebot gegenseitiger Rücksichtnahme und eines respektvollen Miteinanders festschreibt und Diskriminierung, Gewalt, Lautstärke, aber auch die Herabsetzung anderer Personen verbietet. Auch Besuche größerer Gruppen werden eingeschränkt, die Besuchszeit klar auf 6 bis 21 Uhr begrenzt.

Den Beschäftigten wird Deeskalationstraining und Selbstverteidigungstraining angeboten, ein Peer-Support-Team für Psychische Erste Hilfe sowie Beratungs- und Unterstützungsstrukturen als „Zweite Hilfe“. Außerdem bietet die Klinik Betroffenen einen Rechtsberatungsgutschein an und übernimmt (als Einzelfallentscheidung) die Rechtskosten nach einer Gewalttätigkeit. Großen Anklang unter den Beschäftigten fanden sogenannte Alarm-Eier, über die in brenzligen Situationen per Knopfdruck ein schriller Alarm ausgelöst und Hilfe herbeigerufen werden kann. Zur Deeskalation in schwierigen Situationen wurde ein ehrenamtlicher Präsenzdienst eingeführt: „Grüne Damen“, die Patienten und Pflegebedürftige sowie deren Angehörige in Krankenhäusern unterstützen, wirken auch in überfüllten Notaufnahmen mäßigend und beruhigend auf Angehörige.

People & Culture Strategie und Total Recruiting

Die HR-Transformation der Sana stellte **Michael Rabus**, Bereichsleiter HR-Management, vor.

Im Zentrum dieser Transformation steht die Verankerung einer modernen, datenbasierten und mitarbeiterzentrierten People & Culture Strategie bei Sana. Leitplanken der P & C Strategie sind moderne, cloudbasierte und einheitliche digitale HR-Prozesse auf einer Plattform, digitalisierte HR-Prozesse auf einer konzernweit einheitlichen Datenbasis und papierlose Workflows – auch über das Smartphone. HR-Entscheidungen erfolgen grundsätzlich datenbasiert, mithilfe von Dashboards. Gesetzliche Reportings sind auf Knopfdruck erstellbar.

Über die neue Strategie zur Personalgewinnung und -bindung am Alb Fils Klinikum berichtete **Dorothee Hüppauf**, Leiterin des Bereichs Unternehmensentwicklung, strategisches Prozess-

und zentrales Projektmanagement. Die fünf Leitideen des „Total Recruiting“ als ganzheitliche, strategische und integrierte Form der Personalgewinnung: Schnelligkeit bei der Kommunikation mit Bewerbern, mehr Sichtbarkeit (Aufbau einer Omnichannel-Präsenz), Persönliche Botschafter, Positionierung und Claim sowie ein attraktives Eingangsportal. Hüppauf zieht eine positive Bilanz: „Die Mitarbeiterzahlen haben sich positiv entwickelt – gegen den allgemeinen Trend in unserer Region.“

Kein Zufall, sondern Methode: Führungskräfteauswahl mit Diagnostik

Für eine Führungskräfteauswahl mit Diagnostik machte sich **Constance von Struensee** von der Agaplesion gAG stark.

Interviews und Gespräche sind anfällig für subjektive Wahrnehmungen, Sympathieeffekte und soziale Erwünschtheit. „Fakt ist: Unstrukturierte Interviews haben eine ca. 18%ige Validität“, sagt die HR-Expertin. Eine echte Potenzialanalyse müsse Anlagen, Talente und Entwicklungsmöglichkeiten abbilden, also Differenzen zwischen aktuellen und möglichen Fähigkeiten aufzeigen.

Beim Recruiting von Führungskräften wird bei Agaplesion das B6P-Verfahren eingesetzt. Es liefert belastbare Anhaltspunkte beispielsweise in Bezug auf Potenziale, Werte und Mindset, Integrität und Loyalität, Lernbereitschaft, Selbstreflexion und Vertrauen in sich und andere.

Tarifpolitische Herausforderungen

Niklas Benrath, Hauptgeschäftsführer der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA), erläuterte die aktuellen tarifpolitischen Herausforderungen für kommunale Krankenhäuser.

Angesichts der Finanzlage der Kliniken in kommunaler Trägerschaft, prekärer Wirtschaftsverhältnisse und eines kumulierten Investitionsrückstaus seit 2014 von 30 Mrd. € sind die tarifpolitischen Herausforderungen aus Sicht Benraths schwierig. Die aktuellen Entgeltforderungen inklusive Mindestbetrag würden jährlich 12,46 Mrd. € (9,64 %) bedeuten. Drei freie Tage 2,04 Mrd. €. Die Forderungen der Gewerkschaften nach Verringerung der Arbeitszeit sind für den VKA-Hauptgeschäftsführer angesichts des Fachkräftemangels aber am wenigsten akzeptabel. Als Kompromiss soll es ab 2027 einen weiteren Urlaubstag geben. Gleichzeitig soll eine Verlängerung der Arbeitszeit auf bis zu 42 Wochenstunden auf freiwilliger Basis möglich sein.

Christian Twardy, LL.M., berichtete zu tariflichen Arbeitszeitregelungen bei Ärzten. Der Rechtsanwalt und Mediator beschrieb ein Paradox der ärztlichen Arbeitszeit: Auf der einen Seite die regelmäßige Überschreitung des gesetzlichen Rahmens der Arbeitszeit und die Flexibilisierung durch Tarifverträge. Auf der anderen Seite konstatiert Twardy eine Wahrnehmungsverschiebung im Hinblick auf das ärztliche Ethos: Stand bislang der Patient im Mittelpunkt und erforderte ggf. eine Anpassung an Notwendigkeit – etwa längeres Arbeiten –, ist die Wahrnehmung zunehmend, dass das ärztliche Wohlbefinden im Mittelpunkt stehe und das ärztliche Ethos zurücktrete. Die

Auflösung des Acht-Stunden-Tags als Fundament des Arbeitsschutzes werde durch Opt-out-Regelungen untergraben. Auch Freiwilligkeitsregelungen seien in hierarchischen Systemen problematisch. Twardy sieht die Gefahr der Entwertung durch wöchentliche Höchstarbeitszeit: „Ohne gesetzliche Grenze verlieren tarifliche Ausnahmen und Ausgleiche ihren Sinn.“

Twardy plädierte für eine transparente und objektive Arbeitszeiterfassung: „Sie dient der Zufriedenheit der ärztlichen Beschäftigten und nicht zuletzt dem Arbeits- und Gesundheitsschutz.“ Befürchtete Szenarien des Missbrauches seien lediglich anekdotisch evident. Sein Fazit: Arbeitszeiterfassung ist keine Kür, sondern Pflicht!“

Einen umfassenden Einblick in aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht gab **Prof. Dr. Gregor Thüsing**, LL.M., Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der Sozialen Sicherheit, Universität Bonn. Auch hier war Arbeitszeitflexibilisierung ein wichtiges Thema.

Ver.di: „Luft nach oben“ bei der Qualität der Ausbildung

Um die Qualität der Ausbildung von Pflegekräften ging es im Vortrag von **Grit Genster**, Bereichsleiterin Gesundheitswesen/ Gesundheitspolitik bei der ver.di Bundesverwaltung. Sie stellte Ergebnisse des „Ausbildungsreports Pflegeberufe 2024“ vor. „Die Untersuchung zeigt: Bei der Ausbildungsqualität ist noch viel Luft nach oben.“

Pflegearbeit sei weiterhin hoch belastend – das spiegle sich auch in Ausbildung und Studium wider. Eine gute Ausbildung sei aber trotz strukturell schwieriger Rahmenbedingungen möglich, so Genster: „Bedarfsgerechte, verbindliche Personalvorgaben in allen Bereichen der Pflege bleiben der Schlüssel für spürbare Verbesserungen, auch in der Ausbildung. Die Ausbildungsträger und Pflegeschulen bzw. Hochschulen sind gefordert, die gesetzlichen Vorgaben flächendeckend konsequent anzuwenden.“

Das Pflegeberufegesetz müsse nachgebessert werden, fordert die ver.di-Bereichsleiterin: Notwendig sei insbesondere ein angemessenes Verhältnis von Fachkräften zu Auszubildenden (2:1). Wichtig sei eine Erhöhung des Mindestumfangs geplanter und strukturierter Praxisanleitung von derzeit 10 auf 30 %. Zudem sei eine situative Anleitung in alltäglichen Lernsituationen sicherzustellen.

Genster forderte eine gesetzliche Klarstellung zur Freistellung der Praxisanleiterinnen und -anleiter für die Zeit der Anleitung inklusive der notwendigen Vor- und Nachbereitung von der Versorgung der Patienten. Auch gelte es, Konsequenzen gegenüber den Ausbildungsbetrieben festzuschreiben, wenn sie die Vorgaben nicht einhalten.

„Betriebsrenten sind stark – wenn sie sichtbar sind“

Hubertus Mund gab einen umfassenden Überblick über aktuelle Entwicklungen in der betrieblichen Vorsorge. „Betriebsrenten sind stark – wenn sie sichtbar sind“, so der Geschäftsführer



Hubertus Mund gab einen umfassenden Überblick über aktuelle Entwicklungen in der betrieblichen Vorsorge. Foto: krü

der KlinikRente. Die Mehrheit der Krankenhäuser biete attraktive Betriebsrenten, oft arbeitgeberfinanziert oder mit hohen Zuschüssen. Aber die Mitarbeitenden seien oft nicht ausreichend informiert. Die KlinikRente sieht sich als Impulsgeber für eine starke bAV-Kommunikation für Arbeitgeber.

Seine Handlungsempfehlung für 2026: Ein Aktualitätscheck der Versorgungsregelung auf der betrieblichen Ebene und bei Bedarf Anpassung an die aktuellen Erfordernisse.

Digitalisierung vereinfacht auch die Verwaltung der betrieblichen Altersversorgung: eine Verbesserung der Nutzerfreundlichkeit für Unternehmen und Beschäftigte.

Sichtbarkeit und Nutzungsgrad kann gestärkt werden über die Implementierung moderner „Impulsgeber“. Optionen für Opting-out sollten überprüft werden.

Einen Boom in der betrieblichen Vorsorge erfahre die Betriebliche Krankenversicherung, berichtete Mund. Besonders gefragt sei diese bei jungen Fachkräften. „Der Trend geht zu Budgettarifen, bei denen die Mitarbeitenden die konkrete Leistung aus einem Katalog wählen.“

Katrin Rüter