

Ein Weg, ein Ziel

Personalentwicklung: Wie sich Krankenhäuser Vorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen

Lange Zeit galt die Wirtschaftlichkeit als Hauptproblem vieler Kliniken und Krankenhäuser in Deutschland. Inzwischen hat sich ein weiteres gewichtiges Problem hinzugesellt: Fachkräftemangel. Für viele Mediziner und Pflegekräfte stellt der anstrengende Klinikalltag mit seinen allgegenwärtigen Sparzwängen längst keine Perspektive für ein erfülltes Arbeitsleben mehr dar. Höchste Zeit also, dass Kliniken und Krankenhäuser ihre Führungsprozesse mit Hilfe proaktiver Personalentwicklung professionalisieren.

Die traditionelle Personalverwaltung verlagert in einem proaktiven Personalentwicklungsprozess ihren Schwerpunkt auf die Bereiche Mitarbeiterbindung und -entwicklung. Sie wird zum Knotenpunkt in einem Prozess, der alle Leitungskräfte konsequent einbindet. Ein modernes Personalentwicklungskonzept umfasst allerdings weit mehr als die jährliche Erhebung des Qualifikationsbedarfs und die Entsendung einiger Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen. Es muss Antworten auf die neuen Herausforderungen geben:

- Wie halten wir gute Mitarbeiter?
- Wie entwickeln wir die Qualifikation von „High-Potentials“ und auch die der „B-Player“? – denn beide tragen zum Erfolg der Klinik bei.
- Wie machen wir unsere Klinik für Bewerber attraktiv?
- Wie können wir die immer größer werdende Gruppe der Mitarbeiter über 55 Jahre dauerhaft im Klinikalltag integrieren?
- Wie stellen wir zu jeder Zeit den optimalen Informationsfluss über alle Ebenen und Berufsgruppen sicher?
- Wie schaffen wir für unsere Mitarbeiter familienfreundlichere Arbeitsplätze?

Gemeinsame Werte

Von zentraler Bedeutung für ein Personalentwicklungskonzept ist zunächst die strategische Orientierung an gemeinsamen Werten, die sich in Klinik- und Führungsleitsätzen ausdrücken. Erst der Dreiklang aus gelebten Leitsätzen, aktivem Führungshandeln und proaktiver Personalentwicklung schafft ein Klima der Wertschätzung und letztlich der Identifikation. Darin entwickeln sich patienten-, markt-, qualitäts- und kennzahlenorientiertes Denken wie von selbst.

Bereits im Anforderungsprofil jeder Ausschreibung für Leitungspositionen ist ein klarer Bezug zu den Klinikwerten sicherzustellen. Neben den fachlichen Kompetenzen, die unmittelbar auf den Arbeitsplatz bezogen sind, müssen auch Schlüsselqualifikationen im Bewerbungsverfahren zum Auswahlkriterium werden. Im Hinblick auf ein modernes Klinikleitbild könnten dies zum Beispiel Integrationsfähigkeit, Teamkompetenz, Lernbereitschaft sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sein. Ein Profil, an dem sich alle Leitungskräfte messen lassen müssen – auch die, die bereits an Bord sind.



Zielentwicklung und Mitarbeitergespräche

Eine weitere Säule proaktiver Personalentwicklung ist die Sicherstellung von Zielklarheit, Zieltransparenz und Zielverbindlichkeit. Zentrales Instrument sind jährlich im IV. Quartal top-down stattfindende Mitarbeitergespräche. Sie orientieren sich grob an folgenden Themenblöcken:

1. Der Blick auf die Perspektiven und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz
2. Die Auswertung der Zielerreichung und die Vereinbarung künftiger Ziele
3. Die Maßnahmen zur Erhaltung und Entwicklung der fachlichen und mentalen Leistungsfähigkeit sowie
4. Die gegenseitige Feedbackrunde (zur grundsätzlichen Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter)

Um Mitarbeitergespräche glaubhaft zu etablieren, ist es wichtig, alle Leitungskräfte in Workshops mit diesem wirksamen Führungsinstrument vertraut zu machen.

Konsequentes und differenziertes Führungshandeln

In der täglichen Führung orientieren sich die Leitungskräfte – die Ziele fest im Blick – eng an den Bedürfnissen und Reifegraden ihrer Mitarbeiter. Eine solche Art des aktiven Führungshandelns verlangt Mut. Doch es lohnt sich, ein klares und unmissverständliches Feedback zu geben, um dann mit Geduld die Stärken aus- und mit Nachdruck die Schwächen abzubauen. Genauso lohnt es sich, Konflikte offensiv an-

zugehen und zu lösen. Aber auch Maßnahmen zur Karriereplanung oder Veränderungswünsche in der Lebensplanung, z. B. Teilzeittätigkeit wegen Elternschaft oder Altersteilzeit, sollten berücksichtigt werden. Denn erfahrene Mitarbeiter auf diese Weise an die Klinik zu binden, ist in jedem Fall kostengünstiger als Neueinstellungen.

Impulsen folgen Taten

Proaktive Personalentwicklung kann nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie im Rahmen eines umfassenden Entwicklungsprozess in die jeweilige Kultur der Häuser eingebettet wird – ohne Zweifel eine erhebliche Investition an Zeit, Geld und Energie, die sich jedoch schnell und mehrfach wieder auszahlen wird. Folgende Schritte sind dafür nötig:

Bewusste Entscheidung für die Entwicklung einer gemeinsamen Klinikkultur

- Wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Implementationsprozess ist die bewusste Entscheidung der gesamten Leitung für die gemeinsame (Weiter-)Entwicklung der Klinikkultur. Erst wenn sich alle Mitglieder des Leitungsgremiums zu einem solchen Entwicklungsprozess bekennen, ist ein tragfähiges Fundament gelegt.

Entwicklung von Leitsätzen

- In der Regel existieren in vielen Häusern bereits Leitsätze. Jedoch sind sie häufig kaum bekannt und im Alltag nicht „in aller Munde“. Diese bestehenden Leitsätze müssen mit Leben gefüllt werden, in

dem sie in einem gemeinsamen Workshop mit Chefärzten, Pflegedienstleitung, Verwaltungsleitung und Schlüsselkräften (z. B. Qualitätsmanagement) überprüft, aktualisiert und in Führungsleitsätze übersetzt werden. Entscheidend für die Wirksamkeit dieser Leitsätze ist, dass sie von allen Führungskräften mitgetragen, vorgelebt und kommuniziert werden. Erst wenn die in den Leitsätzen definierten Regeln und Werte in das tägliche Führungshandeln einfließen, gewinnen sie Kontur und stiften Sinn.

Zielentwicklung

- Auf Basis der definierten Leitsätze erarbeiten die Leitungskräfte in einem Führungsworkshop ihr Führungsverständnis. Vor dem Hintergrund ihres persönlichen Führungs- und Verhaltensprofils entwickeln sie Strategien zur Optimierung der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern.

Als ein zentrales Führungsinstrument wird mit allen Leitungskräften ein auf das Haus abgestimmtes Mitarbeitergespräch entwickelt. Alle werden befähigt, damit souverän umzugehen. Der Einsatz ist verbindlich.

Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erarbeiten die Leitungskräfte in einem Zielentwicklungsworkshop strategische Ziele für ihre Bereiche. Mithilfe einer SWOT-Analyse beleuchten sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in ihrem Bereich. Daraus werden konkrete Ziele und Maßnahmen zur Prozessoptimierung abgeleitet, die Aufbaustruktur mithilfe von Organigrammen transparent gemacht, die Besprechungskultur inkl. regelmäßiger Jour-fixe-Gespräche abgestimmt und eine Feedback-Kultur institutionalisiert.

Potentiale erkennen und fördern

- Alle aus dem Führungsprozess des Jahres gewonnenen Erkenntnisse werden von Klinikleitung und Personalleitung in einer jährlichen Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache ausgewertet. So werden Mitarbeiter mit entsprechendem Potential aus eigenen Reihen für Aufgaben entwickelt, die zusätzliche Führungs- und/oder Fachverantwortung erfordern. Damit macht sich die Klinik unabhängiger vom Stellenmarkt.

Entscheidend bei allen genannten Maßnahmen ist der Aspekt der gemeinsamen Entwicklung: Der Weg ist das Ziel. Nur wenn alle Berufsgruppen einbezogen und alle Hierarchieebenen top-down am Prozess beteiligt sind, entsteht eine Klinikkultur der Wertschätzung und Transparenz, in der jeder Mitarbeiter seinen Platz und seine Aufgaben kennt und die letzten Endes auch dem Wohle der Patienten und Angehörigen zugute kommt.

► **Kontakt:**
 Werner Fleischer
 Beratung – Coaching – Moderation, Seewetal
 Tel.: 04105/668052
 w.fleischer@ihrocoach.com
 www.ihrocoach.com