

Personalentwicklung sichert den Erfolg

Wie sich konfessionelle Krankenhäuser Vorteile auf dem Arbeitsmarkt verschaffen

Von Werner Fleischer

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. Konfessionelle Häuser bilden dabei keine Ausnahme, für sie bieten sich sogar zusätzliche Chancen.

1. Von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung

Die traditionelle Personalverwaltung verlagert in einem pro-aktiven 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?



2. Eckpfeiler moderner Personalentwicklung

2.1 Gemeinsame Werte als Basis für den Führungserfolg

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 pro-aktiver 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.

2.2 Zielentwicklung und Mitarbeitergespräche

Eine weitere Säule pro-aktiver 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.

2.3 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 anzugehen 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.

3. Impulsen folgen Taten

Der Deutsche Evangelische Krankenhausverband e. V. (DEKV) hat mit seinem **Impulspapier „Neuordnung der Aufgaben und Kompetenzen im Evangelischen Krankenhaus“** einen wichtigen Schritt in Richtung pro-aktiver Personalentwicklung gemacht. Es liefert einen klaren Rahmen mit Orientierungspunkten, der anderenorts häufig noch mühevoll entwickelt werden muss. Und obgleich das Papier beim Leser sicher auf uneingeschränkte Zustimmung stößt, fehlt oftmals die Vorstellung, wie durch konsequentes Führungshandeln im Arbeitsalltag die beschriebenen Aspekte kontinuierlich zum Leben erweckt werden können.

Entscheidend ist, dass jedes Haus die Thesen des Impulspapiers an sein individuelles Kulturprofil anpasst. Ohne Zweifel eine erhebliche Investition an Zeit, Geld und Energie, die sich jedoch schnell und mehrfach wieder auszahlen wird.

Um das Impulspapier im Rahmen eines umfassenden Entwicklungsprozess in die jeweilige Kultur der Häuser einzubetten, bedarf es folgender Schritte:

↑ Bewusste Entscheidung für die Entwicklung einer gemeinsamen Klinikkultur

„Orientierung am Versorgungsprozess“

Bei der Neuorganisation der Aufgaben steht der Patient in allen seinen Bezügen im Vordergrund. Alle Beteiligten müssen ihre Arbeit danach ergänzend zueinander ausrichten und sich besser vernetzen.

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

„glaubwürdige Führungspraxis“

Im Wettbewerb haben evangelische Krankenhäuser einen entscheidenden Vorteil: die diakonisch verankerte und glaubwürdige Führungspraxis. Ein solches Management stabilisiert den Veränderungsprozess.

In der Regel existieren in konfessionell gebundenen 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 Chefarzten, 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

„Kommunikation schafft Transparenz“

Kommunikation bedeutet gegenseitiger Austausch zwischen Patienten, Angehörigen, Ärzten und Pflegenden.

Auf Basis der definierten Führungsleitsätze erarbeiten die Leitungskräfte im Rahmen eines **Führungsworkshops** ihr Führungsverständnis. Vor dem Hintergrund ihres persönlichen Führungs- und Verhaltens-

profils entwickeln sie Strategien zur Optimierung der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern. Als ein zentrales Führungsinstrument wird mit allen Führungskräften ein auf das Haus abgestimmtes **Mitarbeitergespräch** entwickelt. Alle werden befähigt, damit souverän umzugehen. Der Einsatz ist verbindlich. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erarbeiten die Führungskräfte in einem **Zielentwicklungsworkshop** strategische Ziele für ihre Bereiche. Mit Hilfe 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 mit Hilfe von Organigrammen transparent gemacht, die Besprechungskultur inkl. regelmäßiger Jour-fixe-Gespräche abgestimmt und eine Feedback-Kultur institutionalisiert.

↑ Potenziale erkennen und fördern

„positive Personalbindung“

Ausbildungsverantwortung und christliche Profilierung im Personalmanagement bieten Potenziale für eine aktive Nachwuchsförderung und positive Personalbindung.

Alle aus dem Führungsprozess des Jahres gewonnenen Erkenntnisse werden von Klinikleitung und Personalleitung in einer jährlichen **Mitarbeiterentwicklungsdurchsprache** ausgewertet. So werden Mitarbeiter mit entsprechendem Potenzial aus eigenen Reihen für Aufgaben entwickelt, die zusätzliche

Führungs- und/oder Fachverantwortung erfordern. Damit macht sich die Klinik unabhängiger vom Stellenmarkt.

4. Konfessionelle Häuser im Vorteil

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.

Ein Aspekt, auf den konfessionell gebundene Häuser ein besonderes Augenmerk legen sollten. Vor dem Hintergrund des christlichen Ethos der Wertschätzung werden

Führungs- und Entscheidungsstärke sowie ein umfassender Informationsfluss als gegeben vorausgesetzt. In der Praxis hingegen sieht es zurzeit nicht anders aus als in nichtkonfessionellen Häusern: aktives Führungshandeln findet man selten, Konflikte werden eher verdeckt, die Feedback-Kultur ist von Vorsicht geprägt.

Doch wenn Klinikleitungen in ihren Häusern die Umsetzung des Impulspapiers zur Chefsache erklären und konkrete Instrumente der Personalentwicklung verbindlich etablieren, kann nicht nur die tatsächliche Neuordnung der Aufgaben und Kompetenzen gelingen, sondern der christliche Wertekanon für zusätzliche Identifikation sorgen – er kann sogar zu einem Wettbewerbsvorteil im Arbeitsmarkt werden und Bewerber anziehen. Letzten Endes kommt die Zufriedenheit aller Mitarbeiter dem Wohle der Patienten und Angehörigen zugute.

Werner Fleischer

Beratung / Coaching / Moderation

Dipl. Päd. Werner Fleischer, Absolvent der Klosterschule der Benediktiner, Abtei Königsmünster, verfügt über umfassende Managementenerfahrung, u. a. als Geschäftsführer. Seit mehr als 20 Jahren arbeitet er als Berater, Coach und Moderator mit Schwerpunkt in der Gesundheitswirtschaft. Unter anderem unterstützt er ärztliche und pflegerische Führungskräfte konfessionell gebundener Kliniken bei der Entwicklung ihrer Führungskompetenz und der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Weitere Informationen unter www.ihrcbarch.com