

PERSONALGEWINNUNG

Wie Kliniken geeignete Mitarbeiter finden

Wie gelingt es Krankenhäusern, vakante ärztliche Positionen nur mit Mitarbeitern zu besetzen, die sich dafür auch eignen? Eine gute Grundlage ist, dafür ein ganz konkretes Anforderungsprofil zu erstellen. Das schafft Klarheit und Transparenz.

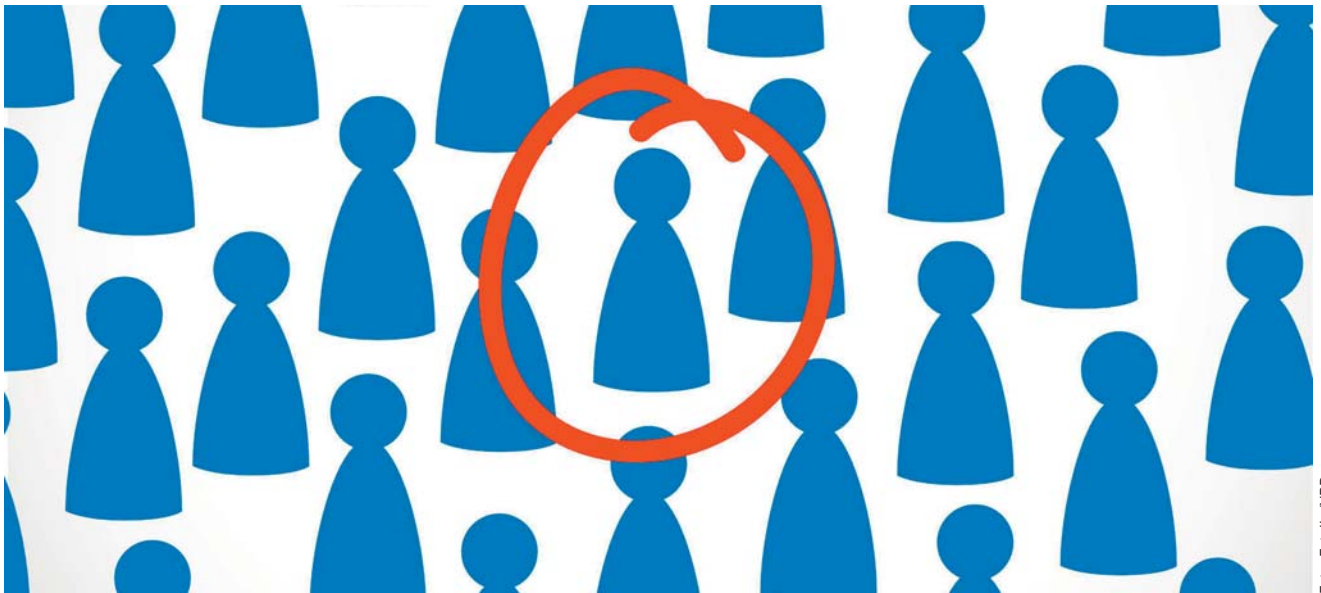


Foto: Fotolia/VRD

Chefarzt Prof. Dr. Müller hat zwei Assistenzarztstellen zu besetzen. Während für die erste schnell ein geeigneter Kandidat gefunden ist, bleibt die zweite sechs Monate lang vakant. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung, vielen Überstunden und entsprechenden Kosten stellt der Chefarzt dann den vermeintlich erstbesten Bewerber, Dr. Schmitz, ein. Bereits im Bewerbungsgespräch zeigt sich aber, dass er nicht alle geforderten Anforderungen erfüllt.

In Zeiten des Fachkräftemangels sind Situationen wie diese verständlich. Auch wird es schwieriger, engagierte junge Mitarbeiter zu finden. Zudem steigen die wirtschaftlichen Kosten durch die vakante Position, während sich das Arbeitsklima verschlechtert. Die Verantwortlichen greifen zu einer Notlösung, die sich schnell als Fehlbesetzung entpuppt. Hinzu kommt: Der Erlös lässt sich nicht steigern, denn die Prozesse verlaufen nicht reibungslos. Kollegen müssen Überstunden leisten, um die Aufgaben und Arbeiten der Fehlbesetzung aufzufangen. Dies wiederum überlastet die Mitarbeiter und macht sie unzufrieden, was mitunter in einer gesteigerten Krankheitsquote endet.

Persönliche Kompetenzen sind entscheidend

Die Basis dafür, einen geeigneten Mitarbeiter zu finden, bilden jene Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten, über die der künftige Positionsinhaber verfügen sollte, um den Anforderungen an die zu besetzende Position zu entsprechen. Sie las-

sen sich in vier Bereiche einordnen: fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen. Verhaltensweisen, Eigenschaften und Fähigkeiten, die sich diesen vier Kompetenzfeldern zuordnen lassen, sind unterschiedlich veränderbar. Daher sollte der künftige Positionsinhaber bereits bei der Einstellung über die schwer veränderbaren Eigenschaften verfügen.

Die persönlichen Kompetenzen eines Menschen lassen sich ab einem Alter von 16 bis 18 Jahren nur noch schwer beeinflussen. Hierzu zählen Motive und Werte, wie Engagement und Verantwortungsübernahme, die ein Mensch im Laufe des Lebens durch Erfahrungen, Erlebnisse aber auch durch Erziehung erlernt hat. Jeder Mensch hinterfragt oder ändert sie in der Regel nur durch extreme Lebensereignisse, wie den Tod des Lebenspartners. Um die soziale Kompetenz zu verändern, braucht es mehrere Entwicklungsschritte und die Möglichkeit, diese zu reflektieren. Demgegenüber lassen sich Eigenschaften der fachlichen und methodischen Kompetenz relativ einfach erweitern und erlernen.

Insbesondere die persönliche Kompetenz des Bewerbers sollte daher möglichst von Beginn an den Anforderungen entsprechen. Während die Fachlichkeit oder auch methodische Kompetenzen kurzfristig entwickelt werden können, ist schon für die soziale Kompetenz eine mittel- bis langfristige Entwicklung notwendig. Die persönliche Kompetenz kann hingegen fast nur aufgrund intrinsischer Motivation verändert werden.

Wer beispielsweise über eine gute Ausbildung verfügt und sehr gute Abschlussnoten (fachliche Kompetenz) hat, erfüllt mitunter die Voraussetzung der Fachlichkeit. Allerdings reicht das nicht, wenn er sich zugleich nicht gut ins Team integriert (soziale Kompetenz) und sich zu wenig engagiert und verantwortungsbewusst zeigt (persönliche Kompetenz). Gerade in den Gesundheitsberufen gehören eine hohe Patientenorientierung, Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, großes Engagement und eine gute Kooperationsbereitschaft zu den wesentlichen Voraussetzungen.

Ratsam ist, die aktuellen und künftigen Herausforderungen der Position zu beachten. Daraus kann die Klinik alle relevanten Anforderungen und Eigenschaften ableiten, die ein Kandidat mitbringen sollte, um die Position gut auszufüllen. Um diese gezielt bei den Bewerbern zu erfassen, sollten die Vorgesetzten und leitenden Ärzte des zukünftigen Positionsinhabers folgende Fragen beantworten:

- Was sind aktuell die größten Herausforderungen für den zukünftigen Positionsinhaber?
- Welche Eigenschaften braucht er, um diese Herausforderungen zu bewältigen?
- Was unterscheidet einen guten von einem durchschnittlichen Positionsinhaber?
- Welche kritischen Situationen muss derjenige bewältigen?

Positionsspezifisches Anforderungsprofil

Im Anschluss daran füllen die Verantwortlichen die vier Kompetenzfelder mit den erwünschten Eigenschaften und beschreiben wesentliche Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die der Positionsinhaber benötigt, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen. Im Arbeitsumfeld Krankenhaus könnte dies bedeuten, dass der persönlichen Kompetenz die Eigenschaften Verantwortungsbewusstsein, Engagement und Veränderungsbereitschaft zugeordnet werden, der sozialen Kompetenz die Eigenschaften Kooperation, Kommunikation, Konflikt- und Kompromissbereitschaft sowie Umgang mit Patienten. Mögliche Eigenschaften der methodischen Kompetenz sind unternehmerisches Denken und Handeln sowie Entscheidungsbereitschaft. Die fachliche Kompetenz könnte aus Expertise und fachlicher Breite bestehen.

Diese definierten Eigenschaften und damit das Anforderungsprofil bilden die Grundlage dafür, den künftigen Positionsinhaber auszuwählen. Am besten generieren alle an der Personalauswahl Beteiligten jene Fragen, die die gewünschten Eigenschaften abgreifen. Zum Beispiel könnte eine Frage zur Patientenorientierung sein: „Wie gehen Sie vor, um die Bedarfe Ihrer Patienten zu erfassen?“

Ein Anforderungsprofil schafft Transparenz und Klarheit. Nicht nur für das Krankenhaus selbst, sondern auch für Mitarbeiter und Bewerber. Jeder weiß dann, welche Anforderungen er oder sie erfüllen muss, um eine bestimmte Position ausfüllen zu können. Das ist für die Mitarbeiter und insbesondere für ihre berufliche Entwicklung wichtig und relevant.

Petra Schubert

Geschäftsführerin

Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

51063 Köln

NACHGEFRAGT

„Ärzte sollten wissen, was auf sie zukommt“

Frau Dittmer, Sie schulen Ärzte in Führungsseminaren. Warum?

Ärzte, die Führungsaufgaben übernehmen, sollten sich mit dieser neuen Rolle und Position im Vorhinein auseinandersetzen. Sie sollten wissen, was auf sie zukommt. Deshalb haben wir ein Programm etabliert, das sich gezielt an Oberärzte und angehende Oberärzte richtet.

Welche Inhalte transportiert dieses Programm?

Wir liefern eine theoretische Grundlage und vermitteln den Ärzten, was für die Führung von Mitarbeitern elementar ist. Es geht zum Beispiel darum, wann und wie man ein Mitarbeitergespräch führt, welche Kommunikationsstrategien es gibt und wie das eigene Verhalten auf andere wirkt.

Wie haben die Ärzte auf Ihr Angebot reagiert?

Anfangs waren sie skeptisch, weil sie dachten, sie hätten ein solches Seminar im Gegensatz zu ihren Kollegen „nötig“. Auch gab es die Sorge, vor anderen Teilnehmern Schwächen zu offenbaren. So muss man für die im Seminar stattfindende Eigenreflexion und Rollenspiele darauf vertrauen können, dass alles intern bleibt.



Interview mit Gunda Dittmer, Personalleiterin und stellvertretende Krankenhausdirektorin des Klinikums Itzehoe

Hat sich die Skepsis inzwischen gelegt?

Ja, auf jeden Fall. Inzwischen haben 80 Prozent aller bei uns tätigen Oberärzte ein solches Programm durchlaufen. Wir haben mehr Interessenten als Plätze. Das ist keinesfalls selbstverständlich, weil die Seminare den Teilnehmern einiges abverlangen und ihnen deutlich machen, wo sie Handlungsbedarf haben.

Welchen Stellenwert haben die Schulungen für die Klinik?

Sie sind wesentliches Instrument zur Entwicklung der Führungskompetenzen. Wir betrachten sie darüber hinaus als Werbe- und Bindungsinstrument. Das funktioniert auch, die Fluktuation unter den Oberärzten ist vergleichsweise gering. Und nach unseren bisherigen Erfahrungen sind wir entschlossen, das Programm weiterzuführen.