

RECRUITING

Wie Kliniken die richtigen Ober- und Chefärzte finden



Die Nachbesetzung von Stellen im ärztlichen Dienst sollte ein Krankenhaus immer auch als Chance sehen, eigene Organisationsentwicklung zu betreiben.

Heutzutage sind Bewerber wählerisch – die Rahmenbedingungen haben sich geändert, wir haben einen Arbeitnehmermarkt. Was kann, besser müssen die Verantwortlichen unternehmen, damit Ärzte ihren Arbeitgeber nicht verlassen? In erster Linie muss es darum gehen, den Blick in die eigene Organisation zu lenken, um die Gründe der Ärzte zu hinterfragen. Einerseits geht es um Fachärzte, die sich fachlich weiterentwickeln, sich persönlich einer neuen Herausforderung stellen oder die Klinik wegen einer verantwortlichen Führungskraft verlassen wollen. Wenn man diversen Untersuchungen Glauben schenken darf, verlassen bis zu 70 Prozent der Mitarbeitenden ein Unternehmen wegen der Führung des direkten Vorgesetzten.

Was im Bewerbungsprozess wichtig ist

Was sollten Ärzte bei der Entscheidung für eine Klinik beachten, worauf sollten sie im Bewerbungsprozess achten? Fragen wie die nach der fachlichen Herausforderung, den Möglichkeiten zur persönlichen Fort- und Weiterbildung, der Organisation und den Arbeitsbedingungen sind sicher wichtig. Aber sich nur darauf zu konzentrieren, ist oft zu kurz gedacht. Sie sollten auch auf ihre persönlichen Eindrücke während des Bewerbungsprozesses achten, beispielsweise wie lange der Prozess dauert, wie professionell sie das Verhalten der Ansprechpartner erleben, ob genannte Ansprechpartner auch zu erreichen sind oder wie lange es mit der Einladung dauert.

- Während des Vorstellungsgesprächs sollten die Kandidaten auf Folgendes achten:

- Wer nimmt teil?
- Welche Informationen werden ausgetauscht?
- Haben sich die Gesprächspartner mit den Unterlagen des Kandidaten im Vorfeld beschäftigt oder sehen sie die Unterlagen zum ersten Mal?
- Wer fragt was, wie ist das Gesprächsverhalten oder auch nur die wahrgenommene Atmosphäre?
- Lässt man den Kandidaten ausreden und hört man ihm zu?
- Sind die Gesprächspartner authentisch und wirklich daran interessiert, was der Kandidat sagt?
- Treffen sie Aussagen zur Stelle und den Aufgaben?
- Nehmen sie Fragen an und besprechen sie diese ausreichend?
- Haben sie für ausreichend Zeit gesorgt?
- Beantworten sie auch unangenehme Fragen des Kandidaten?
- Besprechen sie, wie es weitergeht und geht es dann auch so weiter?
- Gibt es ein Feedback nach dem Gespräch?
- Hält sich die Klinik an die Absprachen?

Stellenbeschreibung mit Kompetenzprofil

Häufig denken Krankenhäuser nur an eine schnelle Nachbesetzung. So verpassen sie die Chance, die eine Nachbesetzung bietet. Denn die Klinik sollte sich darüber klar sein, wen genau sie sucht, wie die Person aussehen soll und welche Kompetenzen erforderlich sind. Die Voraussetzung dafür ist eine Stellenbeschreibung mit Kompetenzprofil. Danach sollte jeder Kandidat fragen.

Klinken sollten jede Veränderung als Chance sehen, ihre Organisation zu optimieren. Ein „weiter so“ ist der falsche Ansatz. Dazu können die Unternehmen zum Beispiel Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile mit den wichtigen Kernkompetenzen mit Unterstützung externer Berater herausarbeiten, was besonders im Hinblick auf die Akzeptanz in den eigenen Häusern wichtig ist.

Entscheidend ist, welcher Kreis die Kernkompetenzen festlegt. Die Ameos-Gruppe beispielsweise wollte wissen, wie sich auch die Mitarbeitenden die zukünftigen Chefs wünschen. Der Kreis der Entscheider reichte also vom Assistenzarzt bis zum Chefarzt, vom Mitarbeiter HR über die Ebene der regionalen Geschäftsführung bis hin zum Vorstand. Besonderes Augenmerk lag auf der Beteiligung der Pflege, um diese große Berufsgruppe entsprechend mitbestimmen zu lassen. So hat die Gruppe einen bunten Strauß an fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kernkompetenzen definiert. Herausgekommen ist ein Handbuch mit vielen Informationen von der Idee bis zu den Fragen im strukturierten Interview.

Technik des strukturierten Interviews

Im Ergebnis widmet die Klinikgruppe jetzt jedem Kandidaten viel Zeit und zeigt damit Wertschätzung. Sie beschäftigt sich durch die erforderliche ausführlichere Gesprächsvorbereitung intensiver mit den Kandidaten, manchmal auch nur mit einem einzigen. Das Gespräch als strukturiertes Interview ist zu erklären. Man muss es lernen und es den Kandidaten besonders im Vorfeld erklären. So hören sich manche Fragen etwas gewöhnungsbedürftig an. Das ist im Besonderen der Fall, wenn es zum Beispiel um die Fragen zur Wirtschaftlichkeit geht.

Die Kandidaten sollen jedoch auf keinen Fall Angst vor einem strukturierten Interview haben. Diese Art der Interviewtechnik sollten sie auch als eine Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung sehen. Sie lernen dabei auch etwas über sich und können, wenn erforderlich, erkannte Schwachstellen gezielt bearbeiten und dann im nächsten Bewerbungsgespräch anders auftreten. Was mit den Gesprächsergebnissen der strukturierten Interviews passiert, ist genau festgelegt. Die Unterlagen über Bewerber, für die sich die Klinikgruppe nicht entscheidet, werden nach einer gewissen Zeit vernichtet. Unterlagen von Bewerbern, die in die Klinikgruppe eintreten, bieten aus dem Interview heraus wunderbare Hinweise auf fehlende Kompetenzen, die man im Rahmen der internen Personalentwicklung gezielt weiterentwickeln kann.

Eigene Arbeitgeberattraktivität gestalten

Krankenhäuser sollten die Nachbesetzung von Stellen im ärztlichen Dienst immer als Chance sehen, auch Organisationsentwicklung zu betreiben. Sie sollten sich Klarheit über Stellen und Kompetenzen verschaffen. Die Rekrutierung von Chef- und Oberärzten mittels des strukturierten Interviews schafft eine Win-win-Situation. Es lohnt sich, Zeit zu investieren und Wertschätzung zu zeigen. So schafft und gestaltet man die eigene Arbeitgeberattraktivität.

Thomas Giesemann

Leitung Personalmanagement

AMEOS Gruppe

CH-8021 Zürich

Mitglied im Initiativkreis neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Umgang mit ökonomischem Druck fällt vielen schwer



Foto: JJPan/iStockphoto

Viele Führungskräfte in Krankenhäusern haben immer mehr Probleme, mit dem ökonomischen Druck umzugehen. Das zumindest haben Wissenschaftler der Universität Witten/Herdecke jetzt in einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekt herausgefunden.

Für ihre Untersuchung befragten die Forscher in fünfzehn Krankenhäusern unterschiedlicher Trägerschaft die am Management beteiligten Akteure über ihre Herausforderungen und Alltagsprobleme. Unter den Befragten waren kaufmännische und ärztliche Leitungen ebenso wie die Pflegedienstleitungen. Das Ergebnis: Aufgrund des im System angelegten Stresses, der derzeit in Krankenhäusern herrscht, sehen sich Menschen in führenden Positionen nur begrenzt in der Lage, in einer positiven Weise mit den massiven Widersprüchen des Gesundheitssystems umzugehen.

„Führungskräfte nehmen oftmals zynische Haltungen ein oder neigen dazu, nur noch ‚auf Distanz‘ zu managen, um nicht so stark mit den offensichtlichen Problemen der ökonomischen Zurichtung des Krankenhauswesens konfrontiert zu werden“, resümiert Projektleiter Prof. Dr. Werner Vogd, Inhaber des Lehrstuhls für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. „Insbesondere für die Zukunft stellt sich die Frage, wie lange der existenzielle Druck auf Krankenhäuser noch aufrechterhalten werden darf, ohne dass die professionellen Kulturen ernsthaft Schaden nehmen“, sagte er weiter. Die Untersuchungen legten nahe, dass zumindest dieser Punkt in der Pflege vielfach schon überschritten sei. Auch im ärztlichen Bereich seien unter den gegebenen Verhältnissen bereits Erosionen zu beobachten. Die Trägerschaft spiele dabei jeweils nur eine untergeordnete Rolle.

Ziel des Projektes war es detailliert herauszuarbeiten, wie herausfordernd es für die Krankenhäuser derzeit ist, zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen, ökonomischen Kalkülen und professionellen Rationalitäten einen ethisch vertretbaren Mittelweg zu finden.

EB