



## Mit Wertschätzung und Respekt punkten

Krankenhäuser in strukturschwachen Regionen haben es oft schwer, sich im Kampf um Talente zu behaupten. Dass eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik aber auch hier zum Erfolg führen kann, zeigt das Kreiskrankenhaus Mechernich in der Voreifel.

Die Stadt Mechernich mit 27 115 Einwohnern liegt im Kreis Euskirchen – im Nationalpark Eifel mit hohem Freizeit- und Erholungswert für die Großstädter aus Köln, Bonn, Aachen und Umgebung. Das Kreiskrankenhaus Mechernich wird seit 1975 als GmbH geführt, seit 1978 ist es akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Bonn. Heute ist das Haus ein mittelgroßer Klinikkonzern mit zwölf Fachkliniken und über 400 Betten. In der medizinischen Versorgung arbeiten rund 1000 Frauen und Männer. Ferner gehören dem Konzern Altenpflegeheime und ein ambulanter Pflegedienst mit weiteren 450 Beschäftigten an. Trotz der ländlichen Lage verfügt das Kreiskrankenhaus über eine gute Personaldecke. Von 103 Vollzeitstellen für Ärzte sind fünf vakant. Es nutzt seine Chancen, als Lehrkrankenhaus Medizinstudenten für das Prakti-

sche Jahr und eine anschließende Assistenzarztstätigkeit zu gewinnen, und macht sich auf Personalmessen bekannt.

### Kommunikation als Basis von Führung

Die Personalleiterin des Kreiskrankenhauses, Ingrid Oberhammer, ist überzeugt: „Wertschätzung, Anerkennung und gegenseitiger Respekt werden bei uns realisiert. Wenn es Probleme gibt, setzen sich die Mitarbeiter spontan zusammen und finden Lösungen.“ Dieses Grundverständnis durchzieht die Personalarbeit im Klinikkonzern. Gefördert wird die Kooperation durch neue Kommunikationsstrukturen, die die Personalleiterin in den letzten Jahren etabliert hat. Ihre Erfahrungen aus der freien Wirtschaft fließen hierbei ein. Zwischen Assistenzärzten, Geschäftsführung und Personalleitung finden bei-

spielsweise regelmäßige Gesprächsrunden statt. Die Beteiligten schätzen die direkte Kommunikation. Oberhammer: „Es können zwar nicht alle Wünsche erfüllt werden, doch spüren gerade Assistenzärzte ein echtes Interesse der Verwaltung an ihrem Arbeitsbereich und manche Kleinigkeiten lassen sich sofort lösen.“

Die Einarbeitungsphase im Klinikum wird ab Ende des Jahres um ein gemeinsames Startseminar für neue Beschäftigte der verschiedenen Einrichtungen und Abteilungen je Quartal ergänzt. Wenn Mitarbeiter kündigen oder beide Parteien einen Vertrag aufheben, führt die Personalleiterin sogenannte Exit-Gespräche durch. Die Gespräche sind von großer Offenheit geprägt, da keine Abhängigkeiten bestehen. Sie liefern daher wertvolle Hinweise für Verbesserungsoptionen auf beiden Seiten.

Seit Jahren praktiziert wird das Prinzip der Doppelspitze in Medizin und Pflege. Alle Chefärzte sind von der Ärztekammer Nordrhein als Weiterbilder für den jeweiligen Gebiets- beziehungsweise Facharzt anerkannt. Assistenzärzte können so von zwei erfahrenen Ärzten lernen, die jeweils eigene Akzente setzen. Die Basis für ein gelungenes Miteinander im kollegialen System mit Vorbildfunktion für die Beschäftigten bilden kommunikative Kompetenzen. Sie prägen das Sozialverhalten und den Führungsstil.

### **Mitarbeiter gewinnen, binden und entwickeln**

Führung und Mitarbeiterorientierung sind für das Kreiskrankenhaus Mechernich zentrale Aufgaben der Personalarbeit, die auf einer krankenhausesweiten Klausurtagung im letzten Jahr von Geschäftsführern, Chefärzten, Pflegedirektoren und Abteilungsleitern der Verwaltung sowie der Betriebsratsvorsitzenden festgelegt wurden. Dabei wurde die Personalentwicklung in engen Kontext zur Personalakquise gesetzt. „Ein Krankenhaus, das seinen Mitarbeitern berufliche Perspektiven bietet, die Persönlichkeit fördert und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle schafft, hat Vorteile seine bewährten Kräfte zu halten und bei Bedarf gut neue Mitarbeiter zu gewinnen“, so Personalleiterin Ingrid Oberhammer. Als Ergebnis der Klausurtagung entstand das Projekt „Mitarbeiter gewinnen, binden und entwickeln“. Es konzentriert sich zunächst auf den ärztlichen Bereich. Eine Arbeitsgruppe aus Chef- und Oberärzten, Assistenzärzten, der Sprecherin der PJ'ler sowie dem Betriebsrat und der Personalleiterin bearbeitet das Thema Personalführung. Bereits auf der Klausurtagung wurde diskutiert, dass Führungskräfte in der freien Wirtschaft üblicherweise auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. In Anlehnung daran sollen die Chefärzte in Mechernich künftig die Möglichkeit erhalten, ihren eigenen Führungsstil reflektieren zu können, und konkrete

Unterstützung bei den zentralen Themen der Mitarbeiterführung erfahren. In der Arbeitsgruppe bestätigt sich der Handlungsbedarf. Nachstehende Fragen kristallisierten sich heraus:

- Wie führen wir Mitarbeiter und wie kommunizieren wir?
  - Wie führe ich Mitarbeitergespräche?
  - Wann spreche ich mit meinem Team?
  - Wie gehe ich mit Feedback um?
  - Wie treffe ich Absprachen mit meinem Co-Chef?
  - Welche Bedeutung messe ich der Wertschätzung und Teamentwicklung bei?
- Aktuell ist ein Führungskräftecurriculum in Arbeit. Für die Umsetzung wird ein externer Dienstleister gesucht, so dass das Vorhaben Ende des Jahres starten kann.

### **Umdenken auf allen Ebenen**

Wichtige Impulse verspricht sich der Klinikonzern aus einer Umfrage unter seinen Ärzten, aus der weitere Maßnahmen abgeleitet werden sollen. Im nächsten Schritt soll das Projekt „Mitarbeiter gewinnen, binden und entwickeln“ auf die anderen patientennahen Berufsgruppen aus Pflege und Therapie ausgedehnt werden. Ingrid Oberhammer: „Die Häuser müssen aktiv werden. Wir fördern die Weiterbildung als Teil der Karriereförderung, stärken Führungskompetenzen und ermöglichen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wir schaffen alterns- und altersgerechte Arbeitsplätze und wir fragen uns, wie wir Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten besser ordnen können.“

Vor 20 Jahren sah die Personalentwicklung anders aus. Es lagen zahlreiche Bewerbungen von Ärzten vor und die Finanzierung erfolgte nach dem Selbstkostendeckungsprinzip, das heißt die Personalstellen wurden direkt mit den Krankenkassen verhandelt. Die Umstellung der Finanzierung auf eine pauschalisierte Vergütung auf Basis von Diagnosegruppen hat zwar mehr Freiraum für die interne Personalpolitik geschaffen, erfordert in kleinen Häusern jedoch eine

leistungsbezogene Personalbedarfsberechnung, da die Mittel begrenzt sind. „Das Personalmanagement ist anspruchsvoller geworden“, so Claudia Altmann, Partnerin der Konsul Personalberatung. „Es erfährt heute mehr Wertschätzung und findet Eingang in strategische Unternehmensentscheidungen.“

Das Umdenken setzt sich bei den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten fort. Im Tarifvertrag für Ärzte ist das Angebot einer geordneten Weiterbildung verankert. Dies beinhaltet unter anderem Planung, Dokumentation und Gespräche über Qualifizierungsbedarfe. Details können in einer Betriebs- beziehungsweise Dienstvereinbarung geregelt werden. Das Kreiskrankenhaus Mechernich ermöglicht ab Ende des Jahres eine softwaregestützte Dokumentation der Weiterbildungsmaßnahmen, so dass Assistenzärzte bei der Datenübertragung entlastet werden und Chefärzte einen besseren Überblick über den jeweiligen Qualifizierungsbedarf erhalten. Es erleichtert damit die Voraussetzungen für strukturierte Weiterbildungsgespräche. Bedarf, Aufwand und Ergebnis können dadurch besser aufeinander abgestimmt werden. Der Wunsch nach mehr Struktur zeichnete sich insbesondere bei der Planung von Operationen ab, die für die Facharztausbildung erforderlich sind.

Der Rat von Ingrid Oberhammer: „Handeln, nicht wegschauen. Wir müssen wie ein Radar Informationen aufnehmen und dann reagieren.“ Die Personalleiterin setzt auf das direkte Gespräch mit allen Beschäftigten, den Auszubildenden und potenziellen Bewerbern, denn nur so ist es möglich, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen, tragfähige Personalentwicklungskonzepte anzubieten und individuelle Karrierepläne zu fördern. Ihr Ziel ist es, den Personalbestand an motivierten, zufriedenen Mitarbeitern langfristig zu sichern. „Sicherlich sind manche Investitionen nötig, doch viele kleine, stetige Verbesserungen lassen sich schon kostenneutral durchsetzen.“

Dr. Adelheid Weßling, freie Journalistin, Düsseldorf