

# Mitarbeiterbindung durch Personalentwicklung

## Am Beispiel Kardioanästhesie

**Die deutschen Krankenhäuser stehen neben der bekannten Ressourcenknappheit auch zunehmend vor dem Problem des Personalmangels. Unter diesem Aspekt ist es insbesondere in Disziplinen mit starker Belastung, wie z. B. der (Kardio-)Anästhesie, von großer Bedeutung, gut ausgebildete Fachkräfte zu halten und langfristig an die Institution zu binden. Personalentwicklungsmaßnahmen bieten sich hier als effektive Tools zur Mitarbeiterbindung an und sind in quasi allen klinischen Bereichen anwendbar.**

**Ressourcenverknappung** Durch die Ressourcenverknappung im deutschen Gesundheitswesen wurden vor allem die Krankenhausträger vor zahlreiche Probleme gestellt.

- ▶ Einem verstärkten Gebot zur Wirtschaftlichkeit stehen gesteigerte Qualitätsansprüche und erhöhte Leistungsanforderungen gegenüber.

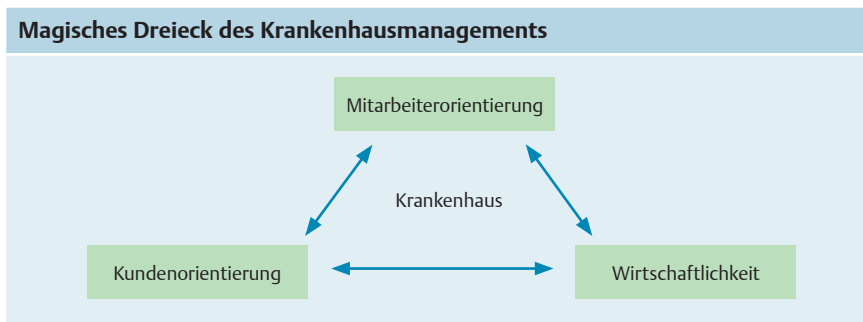
Die ehemals bürokratisch geführten Häuser des öffentlichen Dienstes müssen oft unter dem Druck des Wettbewerbs lernen, sich als modern ausgerichtete Gesundheitsdienstleister aufzustellen [1, 2].

**Multifaktorielles Spannungsfeld** Die Kliniken befinden sich in einem multifaktoriellen Spannungsfeld aus

- ▶ Ressourcenverknappung,
- ▶ Wirtschaftlichkeitsanforderungen,
- ▶ Personalmangel und
- ▶ Qualitätsansprüchen von Seiten der Patienten („Kunden“).

Dieses Spannungsfeld wird als „Magisches Dreieck des Krankenhausmanagements“ beschrieben (◊ Abb.1) [3].

Abb. 1 Daten aus [3].



**Personalmangel** Zu dieser Situation kommt noch der Wettbewerb um qualifiziertes Personal hinzu, vor allem auf Ebene der Fachärzte [2, 3].

- ▶ Eine der vielfältigen Ursachen hierfür ist u. a. in der gesunkenen Attraktivität des Arztberufes zu suchen, die als Folge der Arbeitsverdichtung der letzten Jahre in den deutschen Krankenhäusern aufgetreten ist [4].
- ▶ Ebenso ist eine kontinuierliche Abwanderung deutscher Ärzte ins Ausland zu beobachten, wobei hier vornehmlich gut ausgebildete Fachärzte die Herausforderung außerhalb von Deutschland suchen [5].

**Besonders betroffene Disziplinen** Der Personalmangel wird zuallererst in besonders anspruchsvollen klinischen Disziplinen wie der Chirurgie, der Neurochirurgie und der Gynäkologie sichtbar, da diese zunehmend weniger von den Absolventen nachgefragt werden.

Fächer wie die Pathologie, Mikrobiologie und Hygiene sind dagegen wegen fehlender Weiterbildungsmöglichkeiten ebenfalls stark betroffen, da diese in den ver-

gangenen Jahren aus dem Krankenhausbetrieb in Praxen ausgegliedert wurden. Als Folge verloren die meisten Institute die Weiterbildungsermächtigung [4].

Ein Kernproblem der Krankenhäuser ist der Personalmangel. Dieser wird zuallererst in besonders anspruchsvollen klinischen Disziplinen wie der Chirurgie, der Neurochirurgie und der Gynäkologie sichtbar, da diese zunehmend weniger von den Absolventen nachgefragt werden.

**Hotspot Kardioanästhesie** Innerhalb der Anästhesiologie stellt die Kardioanästhesie einen solchen Hotspot dar, der – stark belastet und fluktuationsgefährdet – eines besonderen Augenmerks von Seiten des Human Resource Managements (HRM) bedarf: schwerstkranke Patienten, hohe DRG-Erlöse (DRG = Diagnosis Related Groups) der durchgeführten Eingriffe.

- ▶ Der daraus resultierende große Leistungs- und Zeitdruck sowie ein extrem hohes Arbeitsvolumen führen nicht selten zu erheblichen psychischen und physischen Belastungen des Anästhesiepersonals.

**Ausschließlich Fachärzte** Aufgrund dieses Anforderungsprofils werden vielerorts ausschließlich Fachärzte in der Kardioanästhesie eingesetzt.

- ▶ Bedingt durch die Komplexität der Eingriffe und die erhebliche Morbidität der Patienten benötigen selbst Fachärzte hier Einarbeitungszeiten von durchschnittlich 3–6 Monaten, ehe sie dienstfähig sind.

Daraus ergibt sich der – auch von kardiochirurgischer Seite oft formulierte – Bedarf an sehr gut ausgebildetem, sehr erfahrenem und überdurchschnittlich belastbarem Anästhesiepersonal.

- ▶ Dessen Expertise gründet neben anderem vor allem auf einer Kontinuität bzw. einer längeren Verweildauer (Bindung) in der Kardioanästhesie.

**Mitarbeiter halten** Für die Universitätsklinik ist es aus diesen Gründen sehr wichtig, die natürlich auch im Team mit den Kardiochirurgen eingearbeiteten und fachlich hochkompetenten Kardioanästhesisten zu halten und an die jeweilige Institution zu binden.

- ▶ Ein Verlust dieses wertvollen Humankapitals ist daher wegen der erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen zu vermeiden.

Somit ist die Mitarbeiterbindung in der Kardioanästhesie eine sehr wichtige Führungsaufgabe, um den hohen Anforderungen und Qualitätsansprüchen kontinuierlich gerecht zu werden.

Selbstverständlich können die hier beispielhaft vorgestellten Konzepte auch auf andere Disziplinen übertragen und angewendet werden.

Mitarbeiterbindung mit dem Ziel, den hohen Anforderungen und Qualitätsansprüchen kontinuierlich gerecht zu werden, ist nicht nur in der Kardioanästhesie eine sehr wichtige Führungsaufgabe.

## Mitarbeiterbindung

**Definition** Die Literatur definiert Personalbindung wie folgt:

- ▶ „Personalbindung versteht sich als positive Einstellung gegenüber der Institution.
- ▶ Personalbindung versteht sich als starker Wunsch, in der Organisation zu bleiben.
- ▶ Personalbindung ist ein multidimensionales Konstrukt.
- ▶ Personalbindung ist ein dynamischer Prozess“ [3].

In Anlehnung an die Bedürfnispyramide des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow [6] sehen Eichhorn und Friedrich in jeder der 5 Stufen Elemente der Mitarbeiterbindung. Sie dient demnach (auch) der Befriedigung menschlicher (Grund-)Bedürfnisse (◊ Tab. 1) [3].

**Möglichkeiten** Generell eignen sich verschiedene Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Diese können in

- ▶ materiell-monetäre und
- ▶ nicht monetäre Maßnahmen unterteilt werden [7].

**Materiell-monetäre Maßnahmen** Aufgrund der Tatsache, dass die Universitätsklinik einem Tarifvertrag angehört, besteht in Hinblick auf materiell-monetäre

### Bedürfnisse und deren Erfüllungsmöglichkeiten durch Personalbindung

Bedürfnis	Erfüllungsmöglichkeit durch Personalbindung
Selbstverwirklichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Personalentwicklungsprogramme / Karrieretraining</li> <li>▶ Aus- und Weiterbildungsprogramme</li> <li>▶ Erweiterung des Kompetenzbereiches</li> </ul>
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Statussymbole (Büro, Parkplatz, Titel ...)</li> <li>▶ Erfolgsbeteiligung</li> <li>▶ Lob und Anerkennung vom Vorgesetzten</li> </ul>
Zugehörigkeitsgefühl	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Teamarbeit und Projektgruppen</li> <li>▶ offene Kommunikation und Informationspolitik</li> <li>▶ Firmenfeste und Ausflüge</li> </ul>
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ klare Regeln und Vorschriften</li> <li>▶ betriebliche Altersvorsorge</li> <li>▶ Zusatzversicherungen</li> </ul>
physische Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lohn und Gehalt</li> <li>▶ Kantine</li> <li>▶ ärztliche Versorgung</li> </ul>

Tab. 1 Daten aus [3].

Maßnahmen kein reeller Handlungsspielraum.

- ▶ Untersuchungen aus dem Human Resource Management konnten ohnehin zeigen, dass finanzielle Faktoren die Mitarbeiterzufriedenheit (als wichtigsten Parameter in Bezug auf Mitarbeiterbindung) nur gering beeinflussen [7].

Als sinnvoll haben sich jedoch Zielvereinbarungen mit Leistungsträgern und die Einrichtung von Sektionen bzw. Bereichsleitungen mit eigenen Entscheidungsspielräumen innerhalb der Klinik erwiesen [4].

**Nicht monetäre Maßnahmen** Als effektive, immaterielle Faktoren einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung, die u. a. auch in der Kardioanästhesie sehr gut anwendbar erscheinen, sind zuallererst Personalentwicklungsmaßnahmen zu nennen [7]. Weitere nicht monetäre Faktoren, wie z. B. unternehmerische Verantwortung, sind im klinischen Kontext nicht verwert- bzw. weiter umsetzbar.

- ▶ Somit ergibt sich ein praxisrelevanter Zugang zur Mitarbeiterbindung im Krankenhaus über die Personalentwicklung (PE).

**Personalführung** Neuere Untersuchungen zeigen, dass vor allem die (Personal-) Führung in diesen Bereichen von besonderer Bedeutung ist. Hier ist die wertschätzende Führung ein wichtiger Motivationsfaktor, die sich z. B. in kontinuierlichen Feedback- bzw. Entwicklungsgesprächen widerspiegelt (◊ Abb. 2) [8].

Als effektive, immaterielle Faktoren einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung sind zuallererst Personalentwicklungsmaßnahmen zu nennen [7].

Die vorliegende Arbeit stellt konkrete und relevante Personalentwicklungs-Tools am Beispiel Kardioanästhesie vor, die in der Praxis eine erfolgreiche, langfristige Mitarbeiterbindung in derartigen „Brennpunkten“ der Medizin trotz hoher Belastungen ermöglichen sollen.

## Personalentwicklung in der Kardioanästhesie

**Unabkömmliches Tool** Personalentwicklung (PE) ist die systematische (Aus- und/oder Weiter-)Bildung und berufliche Förderung aller Mitarbeiter eines Unternehmens. Mitarbeiter werden für ihre momentanen Aufgaben qualifiziert und für zukünftige Herausforderungen „entwickelt“. Gerade die vielfältigen und stetig wachsenden Anforderungen an jeden Mitarbeiter durch

- ▶ kurze Innovationszyklen,
  - ▶ den schnellen technischen Fortschritt,
  - ▶ veränderte Formen der Zusammenarbeit und
  - ▶ die hohe Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben
- machen Personalentwicklung zu einem unabkömmlichen Tool bzw. einer wesentlichen Voraussetzung für Organisationen, um qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu (er)halten.



**Abb. 2** Nur zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiter sind gute und langjährige Mitarbeiter. Sie entwickeln eine viel stärkere Bindung zu ihrem Unternehmen, fehlen seltener, arbeiten produktiver und sind weniger anfällig für Abwerbungsversuche. Voraussetzung hierfür sind eine intensive Personalbetreuung und der regelmäßige Kontakt zu den Mitarbeitern.

**Definition** Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen zum Begriff der Personalentwicklung, die z. B. auf eine Organisation, ein Unternehmen oder den Mitarbeiter fokussieren [9].

Personalentwicklung wird u. a. definiert als „alle Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung der jetzigen und zukünftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ [10].

**Aufgaben** Als (Haupt-)Aufgaben der PE sind u. a. zu nennen:

- ▶ Qualifizierung der Mitarbeiter
- ▶ Bereitstellung ausreichend qualifizierten Personals
- ▶ Steigerung der Attraktivität des Unternehmens
- ▶ Offerieren von Zukunftsperspektiven für Mitarbeiter
- ▶ Förderung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter
- ▶ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ▶ Steigerung der Motivation
- ▶ Verbesserung der Kommunikation [11]

**Im ständigen Wandel** In dem sich rasant verändernden Gesundheitswesen und einem herrschenden „war for talents“ um die besten Köpfe ist eine ständige Weiterentwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter erforderlich.

- ▶ Hier sind PE-Maßnahmen von großer Bedeutung, die auf Persönlichkeitsentwicklung durch Verhaltensänderung abzielen (z. B. Kommunikations- und Kooperationsverhalten, Teamgeist und -fähigkeit).

**Individuelle Mitarbeiteransprache** „Individualität in der Personalarbeit, die zielgruppen- und personenspezifische Maßnahmen mit Wertschätzung verbindet, ist ein wichtiger Faktor der Mitarbeiterbindung, wenn nicht sogar der wichtigste [8]. Zufriedene und wertgeschätzte Mitarbeiter

- ▶ entwickeln eine viel stärkere Bindung an ihr Unternehmen,
- ▶ fehlen seltener,
- ▶ arbeiten produktiver und
- ▶ sind gegen Abwerbungsversuche stärker immunisiert.

Dies setzt eine intensive Personalbetreuung und den regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeitern voraus“ [12].

Wichtigste Aufgabe der PE ist es, die vorhandenen Begabungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und weiter zu entwickeln und sie mit den Anforderungen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen.

Die durch diese Maßnahmen entstehende Bindung bzw. das daraus resultierende Zugehörigkeitsgefühl scheint für die Anästhesie und OP-Pflege einer der wichtigsten Motivationsfaktoren zu sein, wie aktuelle Untersuchungen zeigen [4, 8].

**Spezielle Maßnahmen** Im Folgenden wird fokussiert auf PE-Maßnahmen

- ▶ zur Förderung individueller Karriere-möglichkeiten sowie
- ▶ zur Entwicklung von Fach- und sozialen Kompetenzen.

Diese sind in ihrer konzeptionellen Gesamtheit eine wesentliche Komponente der erfolgreichen und langfristigen Mitarbeiterbindung eines Universitätsklinikums.

## Entwicklung individueller Karrieremöglichkeiten

### Laufbahnplanung und Gesprächsformen

„key factor“ Karrieremöglichkeiten sind einer der „key factors“ für erfolgreiche PE. In praxi bedeutet dies, mit den Mitarbeitern eine konkrete Laufbahnplanung für 3–5 Jahreszeiträume zu erstellen, Perspektiven anzubieten bzw. zu entwickeln. Als Tools stehen hierzu eine Serie verschiedener Gesprächsformen bzw. -typen zur Verfügung [13]:

- ▶ Entwicklungsgespräche
- ▶ Zielvereinbarungsgespräche
- ▶ Beurteilungsgespräche
- ▶ Beratungs- und Förderungsgespräche
- ▶ (Austrittsinterviews)

**Ziel der Gespräche** Mit Hilfe dieser Gesprächsformen kann der Mitarbeiter auf dem Weg zum vereinbarten Karriereziel begleitet werden. Es werden beispielsweise

- ▶ Ziele, Aufgaben und Erwartungen festgelegt,
- ▶ Maßnahmen zu ihrer Umsetzung (weiter-)entwickelt,
- ▶ Potenziale und Fähigkeiten konkretisiert,
- ▶ Perspektiven aufgezeigt,
- ▶ neue Aufgabenfelder definiert,
- ▶ Standortbestimmungen durchgeführt,
- ▶ die zurückliegende Phase reflektiert („Rückschau“) und
- ▶ durch Feedback gegebenenfalls notwendige Kurskorrekturen auf dem Weg zum Karriereziel definiert und fixiert („Vorausschau“) [11, 14].

Der Kanon möglicher Gesprächsformen schließt beim Austrittsinterview. Hier sind zumindest Erkenntnisse zur Bindung der verbliebenen Mitarbeiter möglich.

### Aktive Mitgestaltung des Mitarbeiters

Die genannten Gesprächsformen ermöglichen neben dem gemeinsamen Entwickeln von Karriereperspektiven dem Mitarbeiter auch eine Mitbestimmung und aktive Mitgestaltung der persönlichen (beruflichen) Entwicklung sowie die gezielte Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten.

- ▶ Diese trägt maßgeblich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

**Feststellung von Bedürfnissen** Im Rahmen dieser Gespräche können Bedürfnisse bzw. Defizite festgestellt und erfasst werden. Diese dienen als Grundlage für

die im weiteren Teil der Arbeit detailliert zu besprechenden Maßnahmen zur Entwicklung sozialer Kompetenzen (siehe „Personalentwicklung sozialer Kompetenzen“).

- ▶ Wichtig ist jedoch, dass die Ergebnisse der Gespräche auch umgesetzt werden.

In Mitarbeitergesprächen werden z. B.

- ▶ Ziele, Aufgaben und Erwartungen festgelegt,
- ▶ Maßnahmen zu ihrer Umsetzung (weiter-)entwickelt,
- ▶ Potenziale und Fähigkeiten konkretisiert,
- ▶ Perspektiven aufgezeigt,
- ▶ neue Aufgabenfelder definiert und
- ▶ Standortbestimmungen durchgeführt. Ebenso erfolgt eine „Rückschau“ auf Vergangenes und eine „Vorausschau“ in die berufliche Zukunft.

### Mentorensystem, Einarbeitung

#### Trockentraining für höhere Funktionen

Als Personalentwicklungsmaßnahme „into the job“ [14] in der Kardioanästhesie bietet sich ein Mentorensystem zur Einarbeitung an. Auf diese Weise können fähige Mitarbeiter, die für weitere Führungsaufgaben geeignet sind, im Sinne von Stellvertretern („Funktionsoberarzt“) in andere Aufgabenbereiche eingeführt werden.

Dabei übernehmen diese während der Regeldienstzeit und Anwesenheit des Oberarztes einen Teil dessen Verantwortung: gemeint sind hier konkret administrativ-organisatorische Aufgaben, wie

- ▶ die Organisation der Abläufe im OP-Betrieb,
- ▶ die Belegung der OP-Säle,
- ▶ das Abrufen der Patienten,
- ▶ das OP-Management im weiteren Sinne (der Oberarzt betreut währenddessen einen OP-Saal und steht im Notfall sofort zur Verfügung).

#### Zugewinn an Führungsqualifikation

Dieses „Üben“ bzw. „Trockentraining on the job – into the job“ einer höheren Funktion (nämlich der des Oberarztes) stellt auch einen wesentlichen Motivationsfaktor und Ansporn für diese Mitarbeiter dar (nämlich oberärztliche Aufgaben wahrnehmen zu dürfen!).

Diese Maßnahme bringt dem Mitarbeiter somit neben der Erweiterung seiner Fachqualifikation auch einen gleichzeitigen Zugewinn an Führungsqualifikation, die in diesen Bereichen von besonderer Bedeutung ist [2].

### Strukturiertes Curriculum und „Rotationsplan“

**Einarbeitungsphase** Wie bereits erwähnt, besteht in der Kardioanästhesie üblicherweise eine Einarbeitungsphase bis zur Erlangung der Dienstfähigkeit. Der Weg dorthin führt in der Regel über ein sog. Rotationscurriculum.

- ▶ Dieses definiert ein strukturiertes Durchlaufen sämtlicher Einsatzgebiete, nach dessen Absolvierung der Mitarbeiter überall einsetzbar ist (▶ Abb. 3).

„road map“ Das Curriculum wird bereits zu Beginn der Tätigkeit ausgehändigt und dient dem Mitarbeiter quasi als orientierende „road map“ während seiner Tätigkeit.

Darüber hinaus definiert es auch klar das Erreichen intensivmedizinischer und/oder kinder-kardioanästhesiologischer Qualifikation bzw. zeichnet den Weg dorthin vor, sodass dieser nicht etwa von subjektiven Kriterien oder Bevorzugung einzelner Mitarbeiter abhängt.

### Fachkompetenz: Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

**Motivationsfaktor** In der Kardioanästhesie bietet sich eine Vielzahl an Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung (PE). Diese erhöhen und sichern nicht nur das fachliche Niveau:

- ▶ Ein breit gefächertes Fortbildungsangebot wird von den Mitarbeitern als Motivationsfaktor im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit wahrgenommen.

### Klinikinterne Fortbildungen

**Vorträge** Klinikinterne Fortbildungen während der Arbeitszeit („on the job“) können u.a. wöchentliche Vorträge zu speziellen Themen sein (welche die Mitarbeiter selbst vorschlagen können).

Ebenso kann eine aktuelle Publikation aus einer Fachzeitschrift von einem Teammitglied vorgestellt und anschließend gemeinsam (moderiert von der Führungskraft/Oberarzt) diskutiert werden („Journal Club“).

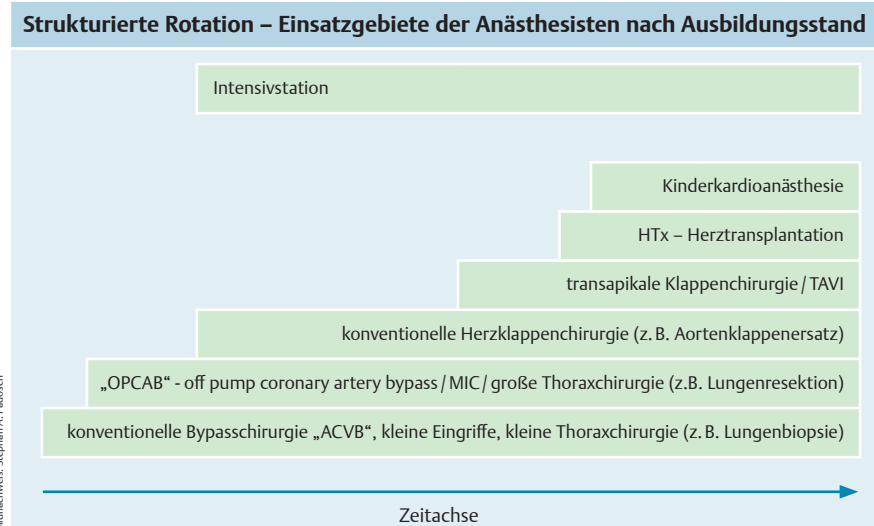
Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, zu monatlichen Fortbildungen namhafte Referenten bzw. Experten zu einem Vortrag über ein besonderes Themengebiet in der Kardioanästhesie einzuladen.

### Zusatzweiterbildungen

**Zusatzzertifikate** Eine weitere, wichtige Qualifikations- und somit karrierefördernde Maßnahme „on the job“ ist der Erwerb von Zusatzweiterbildungen. In der Kardioanästhesie besteht die Möglichkeit zum Erwerb

- ▶ des Zertifikats „Transösophageale Echokardiografie in der Anästhesiologie und Intensivmedizin“ der DGAI sowie
- ▶ der Zusatzbezeichnung „Spezielle (anästhesiologische bzw. herzchirurgische)“

**Abb. 3** ACVB = aorto-koronarer venöser Bypass; MIC = minimal invasive Chirurgie; TAVI = transcatheter aortic valve implantation (transfemorale Aortenklappenersatz) – in Allgemeinanästhesie.



Bildnachweis: Stephan A. Padosch

gische) Intensivmedizin“ im Rahmen einer Rotation auf die kardiochirurgische Intensivstation der jeweiligen Institution (vgl. [Abb. 3](#)).

**Kinderherzchirurgie/-anästhesie** Als anspruchsvoller Qualifikations- bzw. Einsatzbereich ist die Kinderherzchirurgie/Kinderkardioanästhesie zu nennen, in der Mitarbeiter nach Bewährung in der Erwachsenenkardioanästhesie eingesetzt werden können (vgl. [Abb. 3](#)).

Diese kleinen und zumeist schwerstkranken Patienten verlangen ein absolutes Höchstmaß an anästhesiologischer Kompetenz. Die Aussicht, hier ausgebildet und eingesetzt zu werden, darf als einer der höchsten Motivationsfaktoren für einen Kardioanästhesisten betrachtet werden.

## Qualitätszirkel und M&M-Konferenzen

**Qualitätssicherung** Eine weitere PE-Maßnahme „on the job“ sind Qualitätszirkel [15]. Bei diesen werden Qualitätsprobleme besprochen, Ursachen analysiert und Lösungsvorschläge erarbeitet.

Als medizinische Sonderform eines Qualitätszirkels existieren sog. M&M-Konferenzen (M&M = morbidity and mortality). Bei diesen werden Fälle mit bemerkenswertem oder auch diskussionswürdigem Ausgang besprochen mit den letztlichen Zielen eines Qualitätszirkels:

- ▶ Erhöhung der Patientensicherheit = Qualitätssicherung.

**Förderung sozialer Kompetenzen** Diese moderierten Konferenzen beinhalten neben der Förderung fachlicher Kompetenzen auch Elemente zur Teamentwicklung und des Teamcoachings (vgl. „Personalentwicklung sozialer Kompetenzen“).

Ziel eines Qualitätszirkels: Erhöhung der Patientensicherheit = Qualitätssicherung.

## Kongressbesuche und wissenschaftlicher Arbeitskreis

**Extramurale Weiterbildung** Im weiteren Sinne zählen zur Personalentwicklung auch extramurale „off the job“ Weiterbildungsmaßnahmen wie die Gewährung bzw. Unterstützung von Kongressbesuchen (im Rahmen des Fortbildungsurlaubts) mit finanzieller Unterstützung durch die Institution.

- ▶ Der entsprechende Mitarbeiter berichtet über die wichtigsten Informationen im Rahmen einer o.a. Fortbildung.

An der Klinik für Anästhesiologie und Operative Intensivmedizin des Uniklinik Köln beispielsweise ist eine derartige vollständige Übernahme sämtlicher Kosten selbstverständlich, wenn der betreffende Mitarbeiter eigene wissenschaftliche Ergebnisse präsentiert.

Durch derartige Maßnahmen wurde auch ein Instrument zur Förderung wissenschaftlicher Aktivitäten als unverzichtbarer Bestandteil einer universitären Tätigkeit geschaffen.

**Arbeitskreis Kardioanästhesie** Ein nationales Forum kardioanästhesiologischer Kompetenz ist der Arbeitskreis Kardioanästhesie der DGAI. Einmal jährlich findet eine mehrtägige Fachtagung des Arbeitskreises statt („Herbsttreffen“ in Fulda).

Hier werden geregelte Absprachen mit den herzchirurgischen Verantwortlichen getroffen, um möglichst vielen Mitarbeitern der Kardioanästhesie die Teilnahme zu ermöglichen.

## Personalentwicklung sozialer Kompetenzen

**Wichtigstes Charakteristikum** In einer Umfrage nannten Unternehmer soziale Kompetenz(en) mit 43% als wichtigstes Charakteristikum, das sie sich von ihren Mitarbeitern wünschen [4, 16].

- ▶ Unter diesem Sammelbegriff werden unterschiedliche Fähigkeiten subsumiert, welche die Mitarbeiter entweder bereits (als Einstellungskriterien) mitbringen, oder aber die im Rahmen der Personalentwicklung gezielt entwickelt werden.

**Bedeutung für Mitarbeiterbindung** Die Mitarbeiterbindung profitiert durch Personalentwicklung im Bereich sozialer Kompetenzen:

- ▶ Der Mitarbeiter nimmt diese Maßnahmen positiv als Investition in seine Person wahr, was zu einem Motivationsgewinn führt.
- ▶ Nicht minder bedeutsam ist jedoch, dass die Entwicklung sozialer Kompetenzen im klinischen Umfeld bis dato kaum bzw. nur wenig beachtet wurde.

Gerade in Arbeitsbereichen mit hohen psychischen und physischen Belastungen, bei denen die Mitarbeiter u. U. mehreren Extremsituationen während eines einzelnen Arbeitstages ausgesetzt sein können, sind soziale Kompetenzen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter von großer Bedeutung.

**Relevante Kompetenzen** Aus einer Sammlung von sozialen bzw. sogenannten Persönlichkeitskompetenzen sind als für die Kardioanästhesie hochrelevant zu nennen [16]:

- ▶ „Konflikt- und Kritikfähigkeit
- ▶ Teamfähigkeit: mit Anderen ergebnisorientiert und mit gutem persönlichen Bezug zusammenarbeiten
- ▶ Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft: leicht Zugang zu Anderen finden und Sachverhalte wirkungsvoll vermitteln
- ▶ Problemlösungskompetenz: Ursachen analysieren und notwendige Konsequenzen ableiten
- ▶ Flexibilität im Denken und Handeln: sich gut auf unterschiedliche Situationen einstellen und rechtzeitig eine Entscheidung treffen
- ▶ (soziale) Sensibilität: Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft und Toleranz Anderen gegenüber zeigen
- ▶ Lernbereitschaft: sich neues Wissen/Können aneignen wollen und offen sein für personenbezogene Rückmeldungen.“

## Coaching

**Exklusive Form der Personalentwicklung** Eine wichtige Möglichkeit, v.a. die hochrelevanten Kompetenzen zu entwickeln, ist das Coaching [17].

Coaching versteht sich als exklusive Form der Personalentwicklung „on the job“ und ist damit auf die unmittelbaren beruflichen Anliegen der Mitarbeiter abgestimmt – als qualifizierte Dialogform für berufliche Zusammenhänge, die über die Mobilisierung bisher unerschlossener Potenziale wirksam wird.

„So wie die moderne Psychotherapie sich keineswegs in der Beseitigung oder Linderung von Symptomen erschöpft, sondern auch menschliche Potenziale zu fördern versucht, ist auch der Coach zu-

ständig für Förderung und Vertiefung im Beruf“ [17].

**Einzelcoaching** Einzelcoaching kommt bei Personen in Frage, die Entwicklungsbedarf in einer der oben genannten Eigenschaften aufweisen. Mit dem Coaching soll der Betreffende besser für sein momentanes Tätigkeitsspektrum aufgestellt werden, um die Anforderungen des klinischen Alltags sozial kompetent bewältigen zu können.

- ▶ So erlebt er Befriedigung bei seiner Tätigkeit und wertschätzt seine Arbeit.
- ▶ Ebenso wird sein sozialkompetentes Auftreten anerkannt und er erfährt Wertschätzung auch von anderen Mitarbeitern.

Dieser positive Kreis der Verstärkung trägt in hohem Maß zur Mitarbeiterbindung bei.

- ▶ Vor allem für Mitarbeiter der Generation Y sind diese Coachingmaßnahmen sehr wichtige Motivations- und Bindungswerkzeuge [4].

**Teamcoaching** Das Teamcoaching, zum Beispiel eines Kardioanästhesieteams, ist wichtig, um generelle, die Gruppe betreffende Sozialkompetenzen mit einem Team zu definieren, Horizonte aufzuzeigen und diese in gemeinsamen Gesprächen zu entwickeln.

Es ist auch bei den bereits erwähnten M&M-Konferenzen sinnvoll; beispielsweise in Fällen, bei denen kritische Situationen für das Team mit belastendem Ausgang besprochen werden (z. B. Versterben eines Säuglings mit komplexem Herzfehler im OP).

Die Grenzen zur Supervision sind hier fließend.

- ▶ In erster Linie sollen jedoch die Fähigkeiten der Mitarbeiter auf- und ausgebaut werden, mit derartigen Situationen umzugehen.

#### Literatur online

Das Literaturverzeichnis zu diesem Beitrag finden Sie im Internet.

**Abonnenten** und **Nichtabonnenten** können unter „www.thieme-connect.de/ejournals“ die Seite der AINS aufrufen und beim jeweiligen Artikel auf „Ergänzendes Material“ klicken – hier ist die Literatur für alle frei zugänglich.

Abonnenten können alternativ über ihren persönlichen Zugang an das Literaturverzeichnis gelangen. Wie das funktioniert, lesen Sie unter: <http://www.thieme-connect.de/ejournals/help#SoRegistrieren>

**Fazit** Die gegenwärtig prekäre Situation im deutschen Gesundheitswesen, insbesondere der Krankenhäuser, macht sich in praxi u. a. durch einen zunehmenden Mangel an (Fach-)Ärzten bemerkbar [18, 19]. Besonders schwierig ist die Situation für hochspezialisierte Arbeitsbereiche von Kliniken der Maximalversorgung, z. B. für die Kardioanästhesie. Umso bedeutsamer ist hier in Anbetracht eines „leergelegten Arbeitsmarktes“, aber auch langer Einarbeitungszeiten ein effizientes Human Resource Management (HRM). Dieses betreut, begleitet und fördert die Teams mit modernen Personalentwicklungskonzepten und gewährleistet so eine möglichst optimale und langfristige Bindung dieser wertvollen Mitarbeiter. Die Personalentwicklung ist die bedeutendste nicht monetäre Maßnahme zur Mitarbeiterbindung und per se sehr gut für eine Implementierung in der Klinik geeignet. ◀

Beitrag online zu finden unter <http://dx.doi.org/10.1055/s-0031-1277980>

**Interessenkonflikt** Die Autoren erklären, dass keine Interessenkonflikte vorliegen.

#### Kernaussagen

- ▶ Aktuelle Kernprobleme der deutschen Krankenhäuser sind u. a. gesteigerte Qualitätsansprüche und erhöhte Leistungsanforderungen. Zusätzlich besteht ein Mangel an qualifiziertem ärztlichen Personal, insbesondere in sehr anspruchsvollen klinischen Disziplinen.
- ▶ Mitarbeiterbindung ist eine originäre Führungsaufgabe. Sie hat das Ziel, den hohen Anforderungen und Qualitätsansprüchen kontinuierlich gerecht zu werden.
- ▶ Bemerkenswerterweise beeinflussen finanzielle Faktoren nur in geringem Maße die Mitarbeiterzufriedenheit (als wichtigsten Parameter für die Mitarbeiterbindung).
- ▶ Wichtigste Aufgabe der Personalentwicklung ist es, die vorhandenen Begabungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten und weiterzuentwickeln und sie mit den Anforderungen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen.
- ▶ Mitarbeiterbindung umfasst insbesondere PE-Maßnahmen zur Förderung individueller Karriereöglichkeiten sowie die Entwicklung von Fach- und sozialer Kompetenz.
- ▶ In Anbetracht der gegenwärtigen Situation eines „leergelegten Arbeitsmarktes“, aber auch langer Einarbeitungszeiten ist es für die Kliniken von großer Bedeutung, ein effizientes Human Resource Management (HRM) anzubieten, das mit modernen PE-Konzepten die Ärzte betreut, begleitet und fördert, um somit eine möglichst optimale und langfristige Bindung dieser wertvollen Mitarbeiter zu gewährleisten.
- ▶ Die PE ist die bedeutendste nicht-monetäre Maßnahme zur Mitarbeiterbindung und per se sehr gut für eine Implementierung in der Klinik geeignet.
- ▶ Sofern nicht ein eigenes HRM in den betreffenden Institutionen vorhanden ist, obliegt diese Aufgabe den Führungskräften; diese Ärzte müssen entsprechende HRM-Kompetenzen besitzen, um mit ihren Maßnahmen Erfolg zu haben.



PD Dr. med. univ. Stephan A. Padosch ist Bereichsleitender Oberarzt Intensivmedizin der Klinik für Anästhesiologie und Operative Intensivmedizin an der Uniklinik Köln, z. Zt. Masterstudiengang Health Management an der Hochschule Osnabrück.

E-Mail: [stephan.padosch@uk-koeln.de](mailto:stephan.padosch@uk-koeln.de)



Prof. Dr. med. Christian E. Schmidt MPH ist Geschäftsführer der Kliniken der Stadt Köln gGmbH, Zentralverwaltung Akademische Lehrkrankenhäuser der Universität zu Köln. E-Mail: [schmidt@kliniken-koeln.de](mailto:schmidt@kliniken-koeln.de)



PD Dr. med. Fabian A.M. Spöhr ist Leitender Oberarzt der Klinik für Anästhesiologie und Operative Intensivmedizin an der Uniklinik Köln, z. Zt. Masterstudiengang Health Management an der Hochschule Osnabrück. E-Mail: [fabian.spoehr@uk-koeln.de](mailto:fabian.spoehr@uk-koeln.de)