

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

TALENTMANAGEMENT

Chancen

Wissen

Methodenkompetenz

Mitarbeitergespräche

Qualifizierung

Spezialisierung

Erfolg

Talentplanung

Wettbewerb

Motivation

Potential

Ziel

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 1, Nr. 1, 2015, S. 1-46. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.01.2015-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 03/ 2015

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Fachinterview

Titel

Talente im Krankenhaus identifizieren, fördern und binden

Gesprächspartner

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Heribert Fastenmeier (Geschäftsführer, Klinikum Ingolstadt) werden im Folgenden mit MP und HF abgekürzt.

MP: Was verbinden Sie mit dem Begriff „Talente“ bezogen auf Krankenhäuser?

HF: Ich habe lange überlegt, was Talente sind und ob wir Talente brauchen oder Netzwerke. Jede Tätigkeit im Krankenhaus ist geschützt durch die Berufsbezeichnung und damit wurde das Talent einer Person im Grunde nach schon bewiesen. Was die Personen aber noch nicht bewiesen haben, ist die Fähigkeit zur Interaktion, z. B. bei den verschiedenen Patientenpfaden von Notfallpatienten und elektiven Patienten. Interaktionen sind bei Patientenpfaden z. B. bei der Aufnahme, im Bereich der Funktionsdiagnostik, der Normalstation, der Intensivstation, im Zentral OP und bei der Rehabilitation notwendig. Bei den Übergängen in diesen Bereichen, wo unterschiedliche Berufsgruppen zusammenarbeiten, wird meiner Meinung nach die Sozialkompetenz überbewertet. Was benötigt wird, ist mehr Methoden- und Netzwerkkompetenz, um das Talent einer Person letztendlich voll zur Anwendung und Entfaltung zu bringen. Wir versuchen hier entsprechende Talente zu erkennen. Nicht jeder Mitarbeiter ist ein Talent im Bereich Netzwerkarbeit. Er mag ein guter Operateur, eine gute OP-Schwester oder ein



Fastenmeier: „Wir brauchen Talente für vielfältige Aufgabenfelder im Krankenhaus.“

Diagnostiker bei der Bildgebung sein, aber d. h. noch lange nicht, dass er für das Krankenhaus die geeignete Person ist. Wir haben so gesehen zwei Bereiche. Da sind Talente mit fachlich geprägtem Aufgabenspektrum, z. B. Krankenschwestern, die zu Fachkrankenschwestern für den OP- und Intensivbereich und die Funktionsdiagnostik ausgebildet werden. Auf der anderen Seite gibt es Fachweiterbildungen zur Entwicklung von Führungskräften. Bei uns im Haus können Mitarbeiter ein maßgeschneidertes MBA-Programm absolvieren und ihre Talente hier ausbauen. Das MBA-Programm ist universell und krankenhausspezifisch aufgebaut und richtet sich an Ärzte, Pflegekräfte, den medizinisch-technischen Dienst und zu Teilen an das Verwaltungspersonal. Wir versuchen also Talente bei der Netzwerkarbeit, beim Prozessmanagement und bei strukturellen Veränderungen und bei den Netzwerken, die über unser Haus hinausgehen, zu fördern. Was wir auch suchen, sind Menschen, die in meiner unmittelbaren Nähe arbeiten. Das sind Referenten; ich nenne diese Personen „Doppel-Talente“, da sie in der Regel mindestens zwei abgeschlossene Hochschulabschlüsse haben und eine Promotion anstreben, bei der wir sie begleiten.

Das sind meistens Personen, die wir für unsere Betriebsführung, Geschäftsführung und die Unternehmensentwicklung einsetzen.

MP: Warum brauchen Sie in Ihrem Krankenhaus Talente?

HF: Wir brauchen Talente für vielfältige Aufgabenfelder im Krankenhaus. Beispielsweise ist einer meiner Referenten Jurist und Volkswirt und promoviert in der zur Verfügung gestellten Zeit zu einem Thema im Bereich Krankenhausfinanzierung, das mich sehr interessiert. Er lernt dadurch mehr über unser Haus und die finanziellen Zusammenhänge. Dabei macht er sehr viel Projektarbeit und wir versuchen, ihm mehr krankenhausspezifische Methodenkompetenz zu vermitteln. In dem Projekt Ambulanzbetriebe, das über alle Kliniken geht, versuchen wir herauszufinden, ob sein Talent auch in der Kommunikation und Interaktion liegt. Wir benötigen Talente, die verschiedene Netzwerke verbinden und Prozesse optimieren und gestalten.

MP: Welche Talente brauchen Sie in Ihrem Krankenhaus und wie werden diese gefördert?

HF: Wir brauchen Talente, die nicht nur als Arzt, Pflege- oder Verwaltungskraft talentiert sind oder nur in der Geschäftsführung arbeiten wollen. Talente engagieren sich darüber hinaus sehr tiefgehend in der Projektarbeit und bieten anderen Talenten genügend Raum für deren Entfaltung. Wir haben z. B. im letzten Jahr bei uns im Haus einen Führerschein für Führungskräfte eingeführt. Das ist ein spezielles Programm, wo wir über alle Berufsgruppen hinweg mit ca. 150 Ausbildungsstunden (ca. ein Vollkraftmonat) die Mitarbeiter in sieben Sektionen schulen und ausbilden, die Führungsverantwortung übernehmen sollen. Teilweise haben sie schon Führungsverantwortung, aber nicht die entsprechende Kompetenz. Andere sind dabei, die ausreichende Potenziale mitbringen, denen aber noch spezielle Qualifikationen

fehlen. Das versuchen wir zu kompensieren. Wir gehen aber auch soweit, dass wir speziellen Personen, die mit sehr hoher Führungsverantwortung ausgestattet sind, dann Coaches zur Verfügung stellen. Wir haben im Klinikum Ingolstadt ein umfassendes und ganzheitliches Talentmanagement zum Identifizieren, Fördern und Binden von Talenten (siehe Abbildung 1).



MP: Inwieweit können Talente ein Netzwerk oder ein Team von Mitarbeitern beeinflussen?

HF: Ich komme aus einer Großfamilie mit sieben Kindern. Ich war der Älteste, das war mein erstes Team, was ich erlebt habe. Ich war also immer auch ein Stück der Teamkapitän. Als Ältester muss man da verschiedene Aufgaben erfüllen. Ich habe mein Leben lang immer Sport getrieben, Mannschafts-

sport (Fußballsport auch hochklassig) und musste sehr früh erkennen, dass die Mannschaft nicht viel Wert ist, wenn jemand dabei ist, der nichts taugt oder einer vom Platz gestellt wird. Das hat mein ganzes Leben geprägt. Ich denke nur in Teamstrukturen, aber ich bin auch Geschäftsführer und wenn mir das Team eine Chance gibt, dass ich alleine entscheide, dann entscheide ich auch alleine. Und wenn sie es verhindern, dann war das Team erfolgreich, aber sie werden nie erfolgreich sein, wenn keine Entscheidung getroffen wird. Insofern lernen wir bei uns im Haus immer wieder, dass die Teamstruktur das ist, was wir anstreben, aber das Teams oft nicht in der Lage sind, bei schwierigen Themen oder wenn es nicht ganz ausgewogen ist, bestimmte Entscheidungen zu treffen. Da müssen andere Mechanismen greifen und auch das vermitteln wir eben diesen Mitarbeitern.

MP: Wie erkennen Sie bei neuen Mitarbeitern Talente während der Probezeit?

HF: Jeder Mitarbeiter hat eine Probezeit. Ich halte von der nicht viel. Sie sehen in dieser Zeit zwar irgendeine Entwicklung. Die Frage ist aber, ob man in den sechs Monaten erkennt, dass der Mitarbeiter etwas taugt oder nicht bzw. wo er Defizite hat, wo man diese ausgleichen kann über irgendwelche Programme. Letztlich ist es unterm Saldenstrich im Krankenhaus und pro Person wichtig, ob jemand erfolgreich ist oder nicht. Da gibt es die übrigen Risiken, an denen so etwas gemessen werden kann, z. B. Loyalität, Fluktuation, Krankheit und Gewinnung von neuen Fach- und Führungskräften. Die ersten sechs Monate im Krankenhaus sind im Prinzip egal. Schafft es jemand nicht, könnte ich ihm kündigen, aber ich kündige ihm nicht. Eher bekommt er noch einmal sechs Monate, da es häufig so ist, dass jemand unter dem Druck in der Probezeit leidet und dadurch vielleicht Defizite zeigt, die er ansonsten nicht hat. In den zweiten sechs Monaten fragen wir die Mitarbeiter, was sie brauchen um erfolgreich zu sein, weil ich ja

selbst Interesse an einem erfolgreichen Mitarbeiter habe. Wir sind also überhaupt nicht stolz, wenn wir Mitarbeitern kündigen müssen. Ich glaube ich habe in meinem ganzen Leben, jetzt 30 Jahre im Krankenhaus und als Personalchef, keine 10 Kündigungen ausgesprochen. Wir bieten jedem Mitarbeiter eine zweite Chance, aber nach dieser ist auch die Zäsur. Ich vertrete die Meinung, dass ein Talent, das im Haus tätig ist, und sich nicht wohl fühlt, sein Talent nicht entwickeln kann. Wann ein Mitarbeiter sein Talent verwirkt, das muss der Mitarbeiter selbst entscheiden. Wir halten an den Menschen fest und ich selbst habe durch offene Gespräche die besten Erfahrungen gemacht.

MP: Wie sollte ein berufsgruppenübergreifendes Talentmanagement aussehen?

HF: Wir haben z. B. einmal im Jahr ein sogenanntes Managementforum. Da fahren wir drei Tage weg, von Donnerstag bis Samstag, alle Chefärzte, alle Pflegedienstleitungen, alle Abteilungsleiter der Verwaltung, alle Aufsichtsräte und der Oberbürgermeister. Die drei Tage verbringen wir alle miteinander und besprechen operative Themen und strategische Weiterentwicklungen. Für das Forum werden auch 10 Wildcards vergeben, d. h. es dürfen auch andere verdiente Mitarbeiter an dem Forum teilnehmen. Bei dem Forum entsteht ein Dialog zwischen den Talenten und Berufsgruppen, d. h. die Leute sprechen miteinander und gehen eher aufeinander zu - mehr als dies in anderen Krankenhäusern der Fall ist.

MP: Wie kann ich Talente im Krankenhaus binden?

HF: Viele Mitarbeiter werden bei uns abgeworben, da sie bei uns einen MBA machen können. Um Mitarbeiter zu binden, können diese erst ab dem dritten Jahr an dem MBA-Programm teilnehmen und es besteht eine Bindungspflicht von zwei Jahren. Wenn jemand weggeht und aus dem Vertrag gekauft

wird, dann ist das für mich in Ordnung. Dann hat er ein Talent, dass ein anderer mehr wertschätzt; wir bieten diesen Mitarbeitern immer Projektlaufbahnen an. Die Masterarbeiten sind in der Regel Projekte, die für unser Haus wichtig sind und da bekommen die Mitarbeiter auch eine Freistellung. Diese Art der Bindung mit Projektlaufbahnen kommt sehr gut an, weil sie neben ihrer natürlichen Funktion auch eine zweite Funktion bekommen, wo sie auch mit anderen Berufsgruppen zusammenarbeiten und entsprechende Erfahrungen sammeln können.

MP: Wie gewinnen Sie ausländische Talente für Ihr Krankenhaus?

HF: Wir haben sehr viele ausländische Studenten bei uns. Da ist die Sprache natürlich das entscheidende Werkzeug. Wir arbeiten hier mit dem der Universität Oradea und dem Lehrstuhl für Germanistik in Rumänien zusammen. Die ausländischen Studenten, die wir bei uns einstellen, werden von einem meiner Chefärzte vor Ort in Rumänien geprüft, die Auswahl erfolgt nach Leistung und Sprachtalent. So kommen ca. 10-20 Medizinstudenten pro Semester zu uns ins Krankenhaus. Auch zu Einrichtungen in Ungarn und Slowenien unterhalten wir Kooperationen zwecks Gewinnung von bis zu 20 Pflegekräften im Jahr. Die Weiterqualifizierung von ausländischen Talenten findet in unserem eigenen Schulungszentrum mit 600 Ausbildungsplätzen statt.

MP: Welche neuen Maßnahmen und Instrumente kommen bei Ihnen im Krankenhaus zum Einsatz?

HF: Wir hatten früher in der Krankenpflege für 60 Ausbildungsplätze ca. 600 Bewerbungen. Von den ehemals 600 Bewerbungen hat sich die Zahl auf 180 reduziert. Viele Bewerber überlegen sich, ob sie überhaupt noch in die Krankenpflege gehen möchten oder in andere interessante Berufe. Der zweite Punkt ist, dass die Noten der Bewerber

teilweise sehr schlecht sind und sie die Ausbildung nicht schaffen und vorzeitig abbrechen müssen. In diesem Zusammenhang haben wir eine Wirtschaftspsychologin eingestellt, die ab sofort die Bewerbungsgespräche mit begleitet. Damit soll erreicht werden, dass wir noch zielgerichteter junge Menschen aussuchen, die auch wirklich in dem Beruf als Krankenpflegekraft arbeiten möchten und nicht nur da arbeiten, weil sie woanders keine Arbeitsstelle bekommen haben. Die Wirtschaftspsychologin wird künftig alle Bewerbungsgespräche bei allen Berufsgruppen begleiten.

Autorenanschriften

Heribert Fastenmeier
Geschäftsführer
Klinikum Ingolstadt GmbH
Krumenauerstraße 25
85049 Ingolstadt

E-Mail: info@klinikum-ingolstadt.de

Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de