

# Eine ganz besondere Welt!?

## Zur Personalentwicklung an Universitätskliniken

| MICHAEL VAN LOO | **Wissenschaftliches Personal an Universitätskliniken leistet Krankenversorgung, Forschung und Lehre zugleich. Ist ein solcher Arbeitsplatz attraktiv? Wie können exzellente Mitarbeitende gefunden und auch gehalten werden?**

Ist die Welt der Universitätskliniken in Bezug auf die Gewinnung, Bindung und Personalentwicklung, insbesondere von wissenschaftlich und ärztlich tätigen Mitarbeitenden, eine ganz besondere? Die klare Antwort ist: Jein.

Es wirkt derzeit, als verstärkten sich mehr denn je die bekannten Trends eines sich reduzierenden Arbeitnehmermarkts, die Arbeitgeber vor Herausforderungen stellen: demografischer Wandel, New Generations, Wandel der Geschlechterrollen, Individualisierung, Digitale Kultur und Wandel der Arbeitswelten sind nur beispielhaft genannt.

Viele dieser Herausforderungen treffen auf alle Arbeitgeber, aber auch auf viele Arbeitnehmende zu.

Für die eher in ihrer Historie und traditionell verhafteten Universitätskliniken kommt erschwerend hinzu, dass möglichst exzellente und motivierte Mitarbeitende für im wissenschaftlich und ärztlichen Bereich regelhaft befristete Arbeitsverhältnisse gesucht, gefunden und gebunden werden müssen. Diese Befristungen

resultieren unter anderem aus dem Auftrag der Qualifizierung von Nachwuchs und dem Wunsch nach steter Neuerung in der Wissenschaft. Zudem wandelt sich die eher von Männern dominierte Führungskultur, die Medizin wird in großen Schritten weiblich und das bewirkt ein Umdenken.

Unikliniken sind also aufgefordert, begegnende Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, die insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern und Wissenschaftlerinnen und Ärztinnen eine durchgehende Karriereoption ermöglichen. Sie müssen Rahmenbedingungen schaffen, die ihren Mitarbeitenden eine ausgewogene Ba-

»Der Arbeitgeber Universitätsklinik sollte frühzeitig die Trends kennen und sie bestenfalls antizipieren.«

lance zwischen Familie und Beruf ermöglichen. Ärztinnen wie Ärzte erwarten gleichermaßen eine Umsetzung familienbewusster und lebensphasenorientierter Strukturen in der Arbeitsorganisation und in der Führungs- und Unternehmenskultur.

Die Qualität der klinischen Versorgung, Forschung und Lehre sowie hochrangige Forschende und Experten auf den Fachgebieten alleine reichen nicht mehr aus, das erforderliche Personal in Medizin und Wissenschaft zu gewinnen. Universitätskliniken müssen vielmehr attraktive Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze bieten und somit ein rundum attraktiver Arbeitgeber sein.

Der Arbeitgeber Universitätsklinik sollte daher frühzeitig die Trends kennen und sie bestenfalls antizipieren. Denn das Ziel muss sein, die Arbeitgeber-Attraktivität als Basis für erfolgreiche Personalgewinnung und -bindung nicht nur auf- und auszubauen sowie nachhaltig sicherzustellen – sie muss sich auch den sich stetig wandelnden Bedürfnissen anpassen.

### Arbeitgeberattraktivität als Basis

In Hamburg sagt man „Der Fisch stinkt vom Kopf.“ Bevor ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden neue konkrete und erforderliche Angebote macht in Bereichen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Qualifizierung oder dem Gesundheitsmanagement, muss sichergestellt sein, dass die Angebote auf einen guten Nährboden gesetzt werden beziehungsweise sogar daraus erwachsen. Das gilt gerade bei der besonders herausfordernden Suche nach und der Bindung von ärztlichen und wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Der Nährboden ist die Kultur, insbesondere die Führungskultur im Unternehmen. Ein Bekenntnis und Vorleben der oberen Leitung ist erforderlich. Wird im Unternehmen die Strategie verfolgt, eine nachhaltige Personalpolitik umzusetzen, die sich an den individuellen Lebensentwürfen orientiert oder werden punktuelle Feigenblätter angeboten?

### Beispiele zur Umsetzung der Personalpolitik

Neue Konzepte und Maßnahmen der internen Personalpolitik können in berufsgruppen- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen entwickelt, umgesetzt und auch evaluiert werden.

#### AUTOR



**Michael van Loo** ist Geschäftsbereichsleiter Personal am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf.

Führungskräfte haben jedoch entscheidende Schlüsselfunktionen – sowohl in der Unterstützung und Stärkung der Beschäftigten, wenn sie sich den Herausforderungen zur Vereinbarkeit und der Karriere stellen, als auch in der eigenen Bereitschaft, individuelle und flexible Lösungen der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung zu finden. Die Führung der Mitarbeitenden und damit auch die Attraktivität der jeweiligen Jobs liegt in der Hand und in der Verantwortung der Führungskräfte.

Die Unterstützung der Ärzte und Wissenschaftler durch die Vorgesetzten kann durch Coaching und Mentoring-Programme optimiert werden. Im Erfahrungsaustausch unter Kollegen werden dort hilfreiche Tipps zur Personalentwicklung und zur individuellen Karriereplanung weitergegeben.

Die Implementierung strukturierter und verpflichtender Fort- und Weiterbildungsprogramme für Ärztinnen und Ärzte mit Personalverantwortung zu einer familienbewussten, partizipativen und beschäftigtenorientierten Führungskultur legt den Grundstein für den besonders in der Medizin erforderlichen Wertewandel.

Ein besonderer Reiz besteht an Universitätskliniken darin, sich sowohl der Krankenversorgung als auch Forschung und Lehre widmen zu können. Wenn es jedoch an einer strukturierten, aber auch individualisierten Herangehensweise mangelt, kann dies zu Überlastungssituationen führen. Klare, zeitanzeilige Vereinbarungen zu den jeweiligen

Betätigungsfeldern und die ständige Evaluation helfen, dem entgegenzuwirken. Ebenso sollte im Rahmen von Entwicklungsgesprächen ggf. der ein oder andere individuelle Schwerpunkt ergründet werden, so dass die Verteilung der Aufgaben angepasst werden kann, sofern es die Organisation erlaubt.

Zur Frage der Befristungen wurden gemeinsam mit Betroffenen und der Personalvertretung Grundsätze zur Befristungspolitik erlassen, welche den Beschäftigten möglichst langfristige Verträge und damit mehr Sicherheit bieten. Die Durchsetzung und Einhaltung der Grundsätze werden fortlaufend evaluiert.

Strukturierte regelmäßige Kontakt-halteprogramme, die Mitarbeitende in Schwangerschaft oder Elternzeit begleiten, dabei Wege und Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen, haben sich bewährt. Die Suche nach individuellen Lösungen und Karrierewegen, die z.B. Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit in die Planung einbeziehen oder bereits in der Schwangerschaft Wiedereinstiegsprogramme thematisieren, sind gut angenommene Angebote.

Unterstützung in der Kinderbetreuung stellt verstärkt einen zentralen Faktor in der Entlastung von jungen Familien dar. Das Angebot von Kindergartenplätzen mit erweiterten Öffnungszeiten, Angebote zur Wochenend- und Ferienbetreuung der Kinder und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit organisierter Kinderbetreuung unterstützen Mitarbeitende bei ihrer Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Systeme

einer vorübergehenden und flexiblen Kinderbetreuung für Zeiträume intensiver wissenschaftlicher Tätigkeiten schaffen zudem Freiräume für wissenschaftliches Arbeiten.

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit kann helfen, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere sicherzustellen. Im UKE werden beispielsweise Modelle wie individuelle Teilzeit oder Jobsharing, aber auch Vertrauensarbeitszeit und Sabbatical-Modelle vorgehalten. Angebote zur mobilen Arbeit beispielsweise bieten sich insbesondere in Rufbereitschaften, zum wissenschaftlichen Arbeiten oder bei administrativen Tätigkeiten an.

### **Mittelpunkt der Strategie**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Herausforderungen im Gesundheitswesen, insbesondere in Universitätskliniken, vielfach die gleichen sind wie bei Arbeitgebern in anderen Branchen. Die hinzukommenden erläuterten Herausforderungen sprechen umso mehr dafür, dass Universitätskliniken neben Versorgung, Forschung und Lehre die Mitarbeitenden und deren Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt ihrer Strategien stellen. Durch die hierfür erforderlichen innovativen, mutigen und kreativen Maßnahmen, getragen durch die Führungskräfte, wird sich der daraus resultierende Kulturwandel kurz- bis mittelfristig für alle Beteiligten auszahlen.

*Zum Thema hat der Autor zusammen mit J. Pröll das Buch „Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus“ herausgegeben, Verlag MWV, 2017.*