

# Vorwort

## **Lebensarbeitsperspektiven im demografischen Wandel**

Wie kann man die Kompetenzen älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb halten, wenn Weiterbeschäftigung auf der ursprünglichen Stelle unmöglich ist? Wie können jüngere Mitarbeiter von den Erfahrungen älterer profitieren und vor Überforderung geschützt werden? Wie können Familiengründung, finanzielle Absicherung und berufliche Karriere für beide Elternteile unter einen Hut gebracht werden? Kurz: Wie kann eine an Lebensphasen ausgerichtete Kompetenzentwicklung im Betrieb aussehen? Diesen Fragen geht die Fokusgruppe „Lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement“ nach.

„Weniger – älter – bunter“, mit diesen drei Schlagworten beschreibt das Institut der Deutschen Wirtschaft die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen in einer Studie, die es im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie im Jahr 2014 erstellt hat. Der Wandel im demografischen Aufbau der Gesellschaft und in der Arbeitswelt stellt immer neue Anforderungen an Wirtschaft und Gesellschaft. Das Personal in Unternehmen wird älter und umfasst drei oder vier „Generationen“ mit teils sehr unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, Anforderungen an Personalführung und Arbeitsplatzgestaltung. Zudem müssen Unternehmen mit ihren demografisch heterogenen Belegschaften auf schnell wechselnde Technologie- und Marktwechsel reagieren. Das kann nur gelingen, wenn in der ganzen Belegschaft über Alters-, Berufs- und Hierarchiegrenzen hinweg Wissen und Werte vermittelt und Erfahrungen erworben werden können.

Das betriebliche Kompetenzmanagement hat dabei die Schlüsselfunktion: Nur mit einer berufsbegleitenden, in den Arbeitsprozess integrierten und professionell unterstützten Kompetenzentwicklung können Leistungs-, Beschäftigungs- und Handlungsfähigkeit der Beschäftigten im gesamten Erwerbsleben gesichert werden. Dazu werden neue Modelle der Arbeitsorganisation, Konzepte für eine lebensereignisorientierte Personalpolitik und Strategien für unternehmensspezifisches Kompetenzmanagement benötigt.

Heutige Personalentwicklungskonzepte erfordern eine valide Kompetenzdiagnostik, um den individuellen Voraussetzungen und unternehmerischen Bedürfnissen in hohem Maße gerecht zu werden. Innovative Lern- und Transferkonzepte zwischen berufspraktisch erfahrenen, zumeist älteren und berufspraktisch weniger erfahrenen, eher jüngeren Fachkräften erhalten immer mehr Bedeutung, um insbesondere die Optimierung des Wissenstransfers in Unternehmen in sinnvoller Weise zu begleiten und damit die Weitergabe von leistungsrelevanten Wissensbeständen zu verbessern.

### **FacharztPlus: Lebensarbeitsperspektiven im Krankenhaus**

Universitätskliniken qualifizieren Fachärzte, stellen medizinische Forschung sicher und erbringen eine hochspezialisierte Maximalversorgung. Dieser dreifache Auftrag muss trotz eines wachsenden Facharztmangels bewältigt werden. Ziel des Projekts ist es, geeignete Maßnahmen zu finden, um Fachärztinnen und Fachärzte nach Abschluss ihrer Weiterbildung für einige Jahre an die Klinik zu binden. Hierzu soll die Eignung von karrierebegleitenden Zusatzqualifizierungen und einer an Lebensphasen orientierten, kompetenzbasierten Arbeitsorganisation ermittelt werden. Mit Hilfe der Managementberatung zeb werden Vergleiche mit anderen Branchen vorgenommen und praxisbezogene Lösungskonzepte entwickelt. Diese Maßnahmen werden in der Klinik für Anästhesiologie, operative Intensivmedizin und Schmerztherapie des Universitätsklinikums Münster (UKM) umgesetzt. Wirksame Maßnahmen werden in der Universitätsmedizin Greifswald, Universitätsklinik Rostock und Uniklinik der RWTH Aachen übernommen.

Weitere Informationen finden sich im Web unter: [www.facharztplus.info](http://www.facharztplus.info).

### **Inhalt und Gliederung des Bandes**

Der Berichtsband zum Projekt „FacharztPlus“ gliedert sich in drei Teile: (1) Am Anfang steht eine ausführliche Bestandsaufnahme der aktuellen Situation der Fachkräftebindung und der Arbeit von Fachärzten in deutschen Kliniken, besonders in deutschen anästhesiologischen Abteilungen und Kliniken von Universitätskliniken. (2) Darauf aufbauend wurden konkrete Verbesserungsmaßnahmen zunächst am Universitätsklinikum Münster (UKM) und dann bei den Umsetzungspartnern an der Universitätsklinik der RWTH Aachen, der Universitätsmedizin Rostock und der Universitätsmedizin Greifswald entwickelt, erprobt und eingeführt. (3) Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt „FacharztPlus“ bleiben jedoch nicht bei der derzeitigen Situation von Fachärztinnen und -ärzten in Universitätskliniken stehen: Einige der Ergebnisse und Maßnahmen beziehen sich unmittelbar auf den Einsatz in der Pflege, Ergebnisse aus „FacharztPlus“ bieten zudem Handlungsansätze zu veränderten Kompetenzanforderungen durch Digitalisierung.

## (1) Bestandsaufnahme

In der Bestandsaufnahme geht es zunächst um das Umfeld, in dem das Projekt „FacharztPlus“ stattfindet, und die konkreten Kapazitäts- und Kompetenzanforderungen an Fachärztinnen und -ärzte in der Anästhesiologie insbesondere von Universitätsklinika:

- *Ärztliche Kompetenz im demografischen Wandel sicherstellen* von Dr. Jürgen Hinkelmann, Prof. Dr. Joachim Hasebrook, Dr. Thomas Volkert, Juliane Hecke und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

Es folgt ein Überblick über die drei Projektjahre und den wesentlichen Erkenntnissen, die im Projektverlauf gewonnen wurden:

- *Drei Projektjahre „FacharztPlus“: Ein Überblick* von Dr. Thomas Volkert, Maren Singer, Prof. Dr. Joachim Hasebrook, Juliane Hecke, Dr. Jürgen Hinkelmann und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

Ein zentraler Punkt der Mitarbeiterbindung ist das Gehalt, das – obwohl vielfach tariflich festgelegt – zwischen Regionen und Krankenhausträgern erheblich differieren kann. Eine Zusammenstellung der bekannten Befunde und eine Bewertung in Bezug auf ärztliche Leistung und Erlöse aus ärztlichen Leistungen gibt das folgende Kapitel:

- *Vom Wert der Ärzteschaft: Ein Gehaltsvergleich* von Prof. Dr. Joachim Hasebrook, Maren Singer, Juliane Hecke und Dr. Thomas Volkert

Um sicherzustellen, dass im Projekt „FacharztPlus“ nicht Sonderprobleme einzelner Universitätsklinika bearbeitet werden, wurde eine Erhebung unter allen deutschen Universitätsklinika zur Arbeitssituation der Fachärzteschaft in der Anästhesiologie durchgeführt:

- *Zentrale Rolle der Anästhesie im Medizinmanagement: Ein Vergleich deutscher Universitätsklinika* von Dr. Jürgen Hinkelmann, Prof. Dr. Joachim Hasebrook, PD Dr. Christiane Goeters, Dr. Thomas Volkert und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

## (2) Umsetzung

Besonders viel Raum nimmt die Entwicklung, Verprobung und Verstetigung von Maßnahmen bei den Umsetzungspartnern in Aachen, Rostock und Greifswald ein:

- *Umsetzungspartner Aachen, Rostock und Greifswald* von PD Dr. Gereon Schälte, PD Dr. Matthias Janda, Prof. Dr. Sebastian Rehberg, Marcel Fleig, Prof. Dr. Rolf Rossaint, Prof. Dr. Gabriele Nöldge-Schomburg und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

Dreh- und Angelpunkt der Mitarbeiterbindung ist die Wertschätzung, die im konkreten Handeln sichtbar wird, z. B. durch gut strukturierte, regelmäßige Mitarbeitergespräche und Anerkennung von Leistung, z. B. durch nicht-finanzielle Incentives:

- *Wertschätzung und Mitarbeiterbindung: Bindungsinstrumente und Mitarbeitergespräche* von Juliane Hecke, Maren Singer, Dr. Thomas Volkert; PD Dr. Gereon Schälte, PD Dr. Matthias Janda, Prof. Dr. Joachim Hasebrook und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

### (3) Ausblicke

Die Datenerhebung und Maßnahmenentwicklung im Rahmen von „Facharzt-Plus“ ist nicht bei Ärztinnen und Ärzten stehen geblieben, sondern hat insbesondere solche Pflegekräfte mit eingeschlossen, die insbesondere in der Anästhesie-, Intensiv- und OP-Pflege tagtäglich eng mit Fachärztinnen und -ärzten der Anästhesiologie zusammenarbeiten:

- *Für das Leben gern arbeiten: Anwendung von FacharztPlus-Ansätzen in der Pflege* von Prof. Dr. Joachim Hasebrook, Peter Hingst, Prof. Dr. Wolfgang Hoffmann und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

Der Förderrahmen, in dem „FacharztPlus“ stattfand, heißt „Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“. Ebenso einschneidend ist der „digitale Wandel“, der die Arbeitswelt im Krankenhaus von Grund auf zu verändern beginnt. Zu diesem Thema sind einige Handlungsansätze im Rahmen von „FacharztPlus“ entwickelt worden:

- *Facharzt und RoboDoc: Digitalisierung verändert Umgang mit ärztlicher Kompetenz* von Gerold Muhr, Prof. Dr. Joachim Hasebrook und Prof. Dr. Klaus Hahnenkamp

### Förderung und Dank

Das Projekt „FacharztPlus“ wurde unter den Fördernummern 02L12A091 (neu) und 01FK13064 (alt) von Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderthemas „Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert. Wir danken dem BMBF für die Förderung und den Projektträgern für die Unterstützung bei der Durchführung des Projekts. Besonderer Dank gilt den Gutachtern und wissenschaftlichen Beratern des Projekts, Frau Prof. Dr. Uta Wilkens, Herrn Prof. Dr. Andreas Aulinger und Herrn Prof. Dr. John Erpenbeck. Die Herausgeber bedanken sich herzlich bei Frau Dr. Gudrun Auleich und Herrn Dr. Claudio Zettel für die Hilfe, die Empfehlungen der Gutachter umzusetzen und das Projekt in die richtigen Bahnen zu lenken. Dem Verlag

medhochzwei und seiner Geschäftsführerin, Frau Julia Rondot, danken wir für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Abschlussbands.

Münster/Greifswald, im Dezember 2018

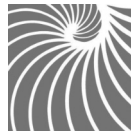
Prof. Dr. rer. nat. Joachim Hasebrook

Prof. Dr. med. Klaus Hahnenkamp

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel