

FORUM ZUKUNFT RETTEN | BADISCHES ROTES KREUZ

Karriere ohne Hierarchie

Horizontale Entwicklung im Rettungsdienst wirksam gestalten

Michael Steil | IHR – Institut für Human Resources | Freiburg



EINSTIEG

"Wann haben Sie zuletzt jemanden verloren – nicht durch Kündigung, sondern durch innere Resignation?"

These: Im Rettungsdienst scheitert Mitarbeiterbindung nicht an fehlendem Aufstieg, sondern an fehlendem Wachstum.



"Horizontale Entwicklung ist kein Trostpreis für ausbleibende Beförderung – sie ist ein strategisches Instrument für Qualität, Bindung und Resilienz."



Qualität

Breitere Kompetenz bedeutet
bessere Versorgung.



Bindung

Gesehene Fachkräfte
bleiben im System.



Resilienz

Teams mit Tiefe tragen
Belastungen länger.

Was läuft schief?

01 Das klassische Modell

NotSan → Teamleitung → Wachleitung → fertig.
Danach: keine Perspektive mehr sichtbar.

02 Strukturelle Engpässe

Wenige Stellen, lange Wartezeiten.
Keine Alternative außer Aufstieg oder Austritt.

03 Die Konsequenzen

Motivationsverlust · Kompetenzverlust
Fehler bei Besetzung von Führungsrollen.

Was ist horizontale Entwicklung?



Fachkompetenz

Pädiatrie · Trauma · Palliativ · MANV



Gesundheit am Arbeitsplatz

PSU · Feel-Good-Manager · BEM



Ausbildung / Onboarding

Mentor · Praxisanleiter · Ausbilder



Projektarbeit

Innovation · Pilotprojekte ·
Prozessgestaltung



Qualität & QM

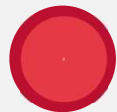
Hygiene · Dokumentation · QMB



Kooperation

Klinik · Leitstelle · Sozialarbeit

Was ist horizontale Entwicklung?



Out of the box

Förderung von Persönlichkeitsentwicklung

Kritikfähigkeit · Problemlösungskompetenz · Kreativität

Nutzung & Würdigung von Schlüsselkompetenzen

Kreativität · Selbständigkeit · Kritikfähigkeit · Reflexionsvermögen

Nutzung und Würdigung von besonderen Fähigkeiten

Sprachen / Kultur · IT · Social Media · Kochen · Organisationstalent

Was die Forschung sagt



T-Shaped Professionals

Hansen & von Oetinger, HBR 2001

Breites Grundwissen
kombiniert mit tiefer
Spezialisierung – die
Grundlage moderner
Kompetenzentwicklung.

Selbst- bestimmungstheorie

Deci & Ryan, 1985 / 2000

Drei universelle
Grundbedürfnisse:

- Kompetenz
- Autonomie
- Eingebundenheit.

Jedes stärkt die
intrinsische Motivation.

Lernende Organisation

Peter Senge – Die fünfte Disziplin

Organisationen
wachsen durch die
kontinuierliche
Entwicklung
ihrer Menschen –
nicht durch
Hierarchieebenen.

Drei Hebel – sofort umsetzbar

01 Kompetenz- & Rollenlandkarte

- Alle Rollen sichtbar machen · Transparente Entwicklungspfade
Kompetenzmatrix pro Wache

02 Anerkennungskultur neu denken

- Zertifikate & Fachtitel (z. B. Senior NotSan Pädiatrie)
Anerkennung wirkt stärker als Gehalt

03 Strukturierte Entwicklungsgespräche

- Jährliche Wachstumsgespräche statt Beurteilungen
Führungskraft als Entwicklungsbegleiter

Beispiel: Rollenlandkarte Rettungswache

Mitarbeitende	Kernaufgabe	Spezialisierung	Rolle	Projektverantwortung
Anna K.	NotSan	Pädiatrische Notfälle	Praxisanleiterin	–
Marco T.	NotSan	Traumamanagement	–	MANV-Konzept
Sara B.	NotSan	Palliativversorgung	Mentorin	–
Tobias L.	NotSan / RA	Qualitätsmanagement	QMB / Unterstützung QMB	Hygieneprojekt
Lisa M.	NotSan	PSNV / PSU-Peer	Ausbilderin	–
Max H..	NotSan	Organisation	Festbeauftragter	Jahresabschlussfeier / Jahresausflug

→ ***Jede Person hat eine sichtbare Rolle jenseits der Stellenbeschreibung.***

Die Geschichte von Katharina M.

10 Jahre

Erfahrung im Rettungsdienst · exzellente Fachkraft · keine Führungsambitionen

Das Problem

Keine Führungsstelle frei · kein Entwicklungspfad sichtbar · wachsende Resignation

Wendepunkt

Spezialisierung Pädiatrische Notfälle · Praxisanleiterin · Projektleiterin PSNV

Ergebnis

Neue Motivation · Wissenstransfer ins Team · Katharina bleibt und wächst

Die Wache von morgen beginnt heute.

Eine Wache, auf der jede Fachkraft eine klar sichtbare Entwicklungsrolle hat – nicht weil sie Führungskraft ist, sondern weil sie gesehen wird.

Fragen für die Podiumsdiskussion oder Selbstreflexion:

- 1 Welche Entwicklungsrollen gibt es auf Ihrer Wache – und sind sie anerkannt?
- 2 Was hindert uns daran, horizontale Karriere genauso zu feiern wie Beförderungen?
- 3 Wer im System profitiert eigentlich vom Status quo?



DANKE FÜRS ZUHÖREN



INSTITUT FÜR HUMAN RESOURCES

Michael Steil

Institutsleitung

Bertoldstr. 63
79098 Freiburg i. Br.

m.steil@ihr-institut.de
+49 761 2117 3002

www.ihr-institut.de

2

