

Wirkungsvolle Personalentwicklung im Gesundheitswesen - Nur in Großunternehmen realisierbar? Teil 1



Eine „Stabstelle Personalentwicklung“ passt selten in das Budget kleinerer Einrichtungen. Dennoch spielt im Gesundheitssektor der Faktor Mensch, auch aus dem Blickwinkel der Förderung von Mitarbeitern eine der wichtigsten Rollen. Die klassische Personalentwicklung bildet alle Faktoren ab, die dazu beitragen die Fähigkeiten von Mitarbeitern weiter zu entwickeln und ihre Arbeitskraft für die Einrichtung zu erhalten. Durch die ressourcenorientierte Bereitstellung von Personal kümmert sich die Personalentwicklung ebenfalls um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und um die strategische Weiterentwicklung der Einrichtung aus personalpolitischer Sicht. Wie kann man nun diesem Anspruch gerecht werden, ohne dabei die Verhältnismäßigkeit für kleinere Belegschaften aus dem Auge zu verlieren? Was

können Personalverantwortliche zu diesem Thema tun? Die Möglichkeiten soll dieser mehrteilige Artikel kurz aufzeigen.

Große Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen sind in der Regel im Qualitätsmanagement zertifiziert. Unabhängig davon ob KTQ, DIN ISO, oder andere Qualitäts-Systeme eingesetzt werden, das Thema Personalentwicklung spielt immer eine wichtige Rolle. Grundsätzlich wird die Verantwortung der Leitung bei der Mitarbeiterorientierung im QM immer hervorgehoben, somit wird PE zur Chefsache. Das ist in kleineren Einrichtungen nicht anders, oft sogar unmittelbarer. Meiner Erfahrung nach aber dadurch nicht immer auch strategischer. Führungskräfte in kleineren Einrichtungen neigen stärker dazu ganz pragmatisch Defizi-

te bei den Teams zu reduzieren. Die dazu geeigneten Maßnahmen werden meist „ad hoc“, also nach gerade notwendigem Bedarf ausgerichtet. Ein Konzept zur mittel/langfristigen Entwicklung der Ressource Personal bleibt dabei häufig auf der Strecke. (In Bezug auf die IBF wurden vom Autor in der PEGaktiv 2/2012 bereits Anmerkungen dazu gemacht). Das Argument „keine Zeit“ wird in der alltäglichen Arbeitsroutine nur zu häufig mit „keine Notwendigkeit“ verwechselt. Das kann teuer werden, wie die drei folgenden Fragen zeigen:

- Wie lange dauert die Neubesetzung einer Fachstelle in meiner Region und welche Auswirkungen hat das?
- Welche Ressourcen bindet die Einarbeit neuer Mitarbeiter und welche Arbeit bleibt dadurch liegen?
- Wie häufig muss ich bei der Neubesetzung auf weniger qualifizierte Mitarbeiter zurückgegriffen werden und was bedeutet das für die Teams?

Personal im Unternehmen zu halten, ihm lohnende Zukunftsperspektiven zu bieten und es zielgerichtet zu motivieren, ist also betriebswirtschaftlich unabdingbar. Der einfachste Weg dazu ist, Personalentwicklung als Unternehmens-Entwicklung zu verstehen, die nacheinander in drei Schritten gegangen werden kann.

1. Schritt

Einzelne Maßnahmen zur PE nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zur Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit einzelner Abteilungen/Fachbereiche.

2. Schritt

Qualität und Quantität von Mitarbeitern an den Zielen des Unternehmens ausrichten, sie nach dem Leitbild und der Unternehmenskultur zu fördern.

3. Schritt

Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung involvieren. Personal-Ressourcen zielgerichtet zur Weiterentwicklung des Unternehmens nutzen.

Es gibt Gründe warum ein MA in eine Einrichtung eintritt, genauso wie es Gründe dafür gibt, dass er die Einrichtung wieder verlässt. Nicht alle Gründe davon sind beeinflussbar, sollten aber den Personalverantwortlichen bekannt sein. Auf jeden Fall sollte er aber wis-

sen, wie zufrieden seine Mitarbeiter sind. Das hört sich leichter an, als es ist. Das „Zufriedenheits-Barometer“ jedes einzelnen Mitarbeiters zu kennen setzt sehr viel Empathie voraus. In kleineren Unternehmen ist die Leitung hierbei oft viel „näher dran“.

Aus unternehmerischer Sicht haben folgende Faktoren, die hier als konkrete Fragen definiert sind, einen Einfluss auf das „Zufriedenheits-Barometer“:

- Ist unser Unternehmensleitbild definiert und mit Leben gefüllt?
- Welchen Stellenwert hat das „Betriebsklima“ in unserem Haus, was wird zur Verbesserung getan?
- Sind die Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit jedem klar und Bestandteil der Zielvereinbarungsgespräche?
- Werden regelmäßig Fortbildungen zu allen relevanten Fachthemen durchgeführt?
- Können die Mitarbeiter an Supervisionen und Einzelcoachings teilnehmen und/oder werden Schulungen zu den „weichen Faktoren (softskills)“ angeboten?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen und Integrationsprozesse laufen bei uns regelmäßig?
- Werden alle Faktoren der extrinsischen Motivation der Mitarbeiter durch das Unternehmen ausgeschöpft?
- In wie weit können wir die Karriereplanung unserer Mitarbeiter von der Einarbeit bis zum Vorruhestand unternehmensorientiert begleiten?
- Erfahren wir regelmäßig von unseren Mitarbeitern etwas über unseren Status, unser Entwicklungspotenzial und über den Grad der Zufriedenheit (Mitarbeiterbefragung, Feedback an Führungskraft, Jahresgespräch, usw.)?
- Wird die Mitarbeitervertretung in Meinungsfindungsprozesse integriert?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit soll Sie die folgende Checkliste bei ihrer zielgerichteten Personalentwicklung unterstützen. Bei den Themenblöcken, links ergänzen Sie bitte zuerst die leeren x-Zeilen durch ihre einrichtungsspezifischen Faktoren. Danach ergänzen Sie bei Organisation, Effektivität und Effizienz ihre individuellen y-Zeilen. Danach notieren Sie Ihre Gedanken und Ideen in den leeren Feldern.

	Organisation:	Effektivität:	Effizienz:
	Welche Bereiche tangiert das noch? <ul style="list-style-type: none"> • Management • Budget • Prioritäten • Konzepte • Y _____ 	Werden die „richtigen Dinge“ getan? <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe & Struktur • Personaleinsatz • Verantwortung • Y _____ 	Werden die Dinge dann auch „richtig“ getan? <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen • Kontrolle • Gewichtung • Y _____
Leitbild <ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung • Umsetzung • X _____ 			
Aus-/Fort-/Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsplanung • MA-Interessen • X _____ 			
Betriebsklima <ul style="list-style-type: none"> • Wir-Gefühl • Konflikte • X _____ 			
Motivation & Bindung <ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Zufriedenheit • X _____ 			
Karriereplanung <ul style="list-style-type: none"> • Talentförderung • Bedarfsermittlung • X _____ 			
MA-Befragung <ul style="list-style-type: none"> • Inhalt/Themen • Ergebnis-Auswertung • X _____ 			
MA-Gespräche <ul style="list-style-type: none"> • Jahresgespräch • Beurteilungsbogen • X _____ 			
Supervision & Coaching <ul style="list-style-type: none"> • Integration • Teilnehmerkreis • X _____ 			

Wenn Sie diese Matrix mit Inhalt gefüllt haben, erkennen Sie auf den ersten Blick welcher konkrete Handlungsbedarf besteht. Anders als bei einer Stabstelle können in einer kleinen Einrichtung natürlich nicht alle Faktoren gleichzeitig berücksichtigt werden. Hier kommt es auf einen realitätsnahen Mix aus Prioritäten und strategischem Handeln an. Doch wie immer zählt auch hier zuerst einmal das Ziel. Mit einem klar definierten Ziel führt jeder noch so kleine Schritt in die richtige Richtung. Ohne Ziel nutzen auch die Siebenmeilenstiefel nichts.

Beschäftigen Sie die angesprochenen Themen? Sehen Sie Handlungsbedarf in Ihrer Einrichtung und suchen

Sie Unterstützung? Lassen Sie uns ins Gespräch kommen. Ich berate Sie gerne, zeige Ihnen Möglichkeiten auf und stelle Kontakte her. Ein Anruf, oder eine E-Mail genügen.

Teil 2 folgt.



Autor:
Andreas Boerger
 Leitung PEG - DIE AKADEMIE
 QMB & interner Auditor (DGQ)
 Mobil 0176 / 12 30 20 16
 andreas.boerger@peg-einfachbesser.de