

Wirkungsvolle Personalentwicklung im Gesundheitswesen

Im ersten Teil dieses Artikels, der in der PEGaktiv-Ausgabe 4/2013 erschienen ist, wurde die Minimal-Struktur einer klassischen Personalentwicklung (PE) aufgezeigt, die auch in kleineren Einrichtungen umgesetzt werden kann. Diesmal zeigt der Autor weitere Aspekte der PE und ihre Umsetzungsmöglichkeiten, die auch in kleineren Häusern eine Rolle spielen. In Anbetracht der angespannten Personalsituation und deutlicher „Nachwuchs-Probleme“ gerade dort, scheint der Aufwand dafür absolut gerechtfertigt. Jede Minute, die heute in Gesundheitseinrichtungen in die Weiterentwicklung der Human-Ressource investiert wird, zahlt sich grundsätzlich durch Arbeitszeit am Patienten oder Bewohner aus. Im Einzelnen sollen die kurzen Ausführungen zu folgenden Modulen zum Nachdenken anregen:

- Personelle Ressourcen erkennen und weiterentwickeln
- Kreativer Umgang mit Arbeitszeitmodellen
- Aus- und Fortbildung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Aktivierung ehemaliger und ehrenamtlicher Mitarbeiter
 - Führungskräfteentwicklung
 - Abteilungsübergreifendes Denken und Handeln

Personelle Ressourcen erkennen und weiterentwickeln

Mitarbeiter zu kennen, ihre Möglichkeiten richtig einzuschätzen und ihre Handlungskompetenz zielgerichtet weiterzuentwickeln, ist leider noch keine selbstverständliche Maßnahme in allen Gesundheitseinrichtungen. Mitarbeiter die sich in einem ausgewogenen Verhältnis gefordert, aber auch gefördert fühlen, sind engagierter und motivierter als andere. In kleinen Häusern kennt man sich untereinander und dort tätige Führungskräfte meinen nur zu oft, jeden Mitarbeiter „richtig“ einschätzen zu können. Zahlreiche Mitarbeiterbefragungen und Supervisionssitzungen zeigen, dass dem nicht so ist. Ein mindestens einmal jährlich geführtes Personalentwicklungsgespräch mit klaren Zielvereinbarungen sollte zum Pflichtprogramm jeder Führungskraft gehören. Diese Gespräche sollten mit allen Mitarbeitern aus allen Fach- und Abteilungsbereichen geführt werden. Darin sind Fördermaßnahmen festzulegen, Einzel- und Abteilungsziele zu klären und Zufriedenheitsparameter abzufragen. Die Gesprächsergebnisse sind zu dokumentieren und für das nächste Jahresgespräch zu nutzen. Der erforderliche Zeitaufwand für Vorbereitung, Durchführung und Nachsorge eines solchen Gespräches liegt bei 1-2 Stunden und stellt meiner Meinung nach immer noch die wichtigste „Stellschraube“ der Personalentwicklung dar.

Kreativer Umgang mit Arbeitszeitmodellen

„Bei uns geht das nicht“ gehört zu den am häufigsten gehörten Aussagen von Personalverantwortlichen zu diesem Thema. Bei allen selbstverständlich relevanten Problemen mit der Umsetzung, flexible Arbeitszeiten sind möglich und auch notwendig! Die Mitarbeiteran-



Nur in **Großunternehmen** realisierbar?

Teil II

sprüche dazu wachsen und das ist sehr verständlich. Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen war immer schon schwierig, aber heute gehört zusätzlich in vielen Haushalten auch noch die Pflege von Familienangehörigen dazu. Die Konsequenz aus dieser demografischen Entwicklung ist fester Bestandteil unserer Gesellschaft, den wir zu bewältigen haben. Ob die Einrichtung eine Kinderbetreuung möglich ist oder ein Hol-Bring-Service für den Weg zur Arbeit eingerichtet werden kann, bleibt sicher immer eine Einzelfallentscheidung. Ob Gleitzeit, Abendschichten, Teilzeitschichten, flexible Zeitkonten, kapazitätsorientierte Arbeitszeiten, Job-Splitting, usw. für Ihr Haus passen ebenfalls. Wichtig ist aber: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern in Team- und Einzelgesprächen darüber und suchen Sie gemeinsame Lösungen. Schon ein „kleiner gemeinsamer Nenner“ kann die Zufriedenheit bei Ihrem Mitarbeiter deutlich steigern und seinen Wunsch, dem Unternehmen treu zu bleiben, ebenso.

Aus- und Fortbildung

Wenn die betrieblichen und fachlichen Voraussetzungen gegeben sind, bilden Sie unbedingt junge Menschen aus. Das würden Sie gerne tun, finden aber keine geeigneten Bewerber? Mit diesem Problem stehen Sie aus den allgemein bekannten Problemen nicht alleine. Es ist aber zu beobachten, dass Unternehmen, die aktiv und fantasievoll um Azubis werben, deutlich mehr Angebote erhalten, als solche die das nicht tun. Welche öffentlichen Aktionen haben Sie schon unternommen? Wie intensiv sind Ihre Kontakte zu den Schulen, den Internet-Foren und den Sportvereinen in Ihrem regionalen Umfeld? Wie bekannt ist Ihre Gesundheitseinrichtung bei den jungen Leuten in der Region? Und vor allen Dingen: Was können Sie der neuen „Generation Y“ bieten? Machen Sie sich und Ihre Leistungen bekannt und arbeiten

Sie an Ihrem Image als Ausbildungsbetrieb. Dabei spricht sich die menschliche und fachliche Qualität Ihrer Ausbilder und Praxisanleiter sehr schnell unter den jungen Leuten, die einen Ausbildungsplatz suchen, herum.

Die Notwendigkeit, nicht nur Fachinhalte sondern auch verhaltensrelevante Themen regelmäßig zu schulen, dürfte unbestritten sein. Bei Gruppenarbeiten in Kommunikationstrainings höre ich immer wieder von den Teilnehmern wie wichtig der kollegiale Meinungs-austausch für das gegenseitige Verständnis ist. Viele Mitarbeiter aus unterschiedlichen Häusern einer Einrichtung kommen überhaupt nur bei solchen Fortbildungen miteinander in Kontakt und in einen Gedankenaustausch. Durch eine klar strukturierte innerbetriebliche Fortbildung (IBF) signalisiert das Unternehmen den Mitarbeitern zusätzlich: Wir helfen Dir dabei, deinen Arbeitsalltag besser und leichter zu erledigen. Wir geben Dir die Möglichkeit, Dich weiter zu entwickeln. Mitarbeiter verstehen und würdigen diese Wertschätzung, womit wieder die Identifikation gesteigert wird. Für die erforderliche Struktur reicht in kleinen Einrichtungen schon die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Fähigkeiten braucht welcher Mitarbeiter zu Bewältigung seiner Aufgaben?
- Wie sieht der dazugehörige Transfer-Plan aus?
- Rückmeldung, hat die Weiterbildung den gewünschten Effekt gehabt?
- Wo sieht das Unternehmen weiteren Handlungsbedarf (Coaching, Supervision)?

Betriebliches Vorschlagswesen

Was Industrie und Handel schon seit Jahren nutzen, ist für die Gesundheits-Dienstleister noch nicht selbstverständlich. Dabei kann ein organisiertes Ideenmanagement nicht nur viel Geld sparen, sondern auch die Mitarbeiter-Zufriedenheit deutlich steigern. Der strukturierte Umgang mit Verbesserungsvorschlägen im Zusammenhang mit Wirtschaftlichkeit und Arbeitsbedingungen ist ein Garant für ein gutes Beziehungsmanagement zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter. Das Erleben, dass die eigene Meinung gefragt ist, und dass man sich einbringen kann und gehört wird, motiviert jeden Mitarbeiter. Das Signal „jeder von uns befindet sich im Wettbewerb um die bessere Idee“ wird am Arbeitsplatz verstanden und akzeptiert. In der Außenwirkung zeigt es Patienten und Bewohnern zusätzlich: Wir engagieren uns in der innerbetrieblichen Qualität für das Wohl unserer „Kunden“, für die wir Verantwortung tragen. Etablieren Sie ein solches System, loben Sie Prämien aus und machen



Sie die Ergebnisse für alle Mitarbeiter einsehbar. Vielleicht können Sie dadurch sogar den „Mitarbeiter des Monats“ bestimmen. Jeder im Unternehmen erlebt so: Mitdenken lohnt sich.

Aktivierung ehemaliger und ehrenamtlicher Mitarbeiter

Ehemalige Mitarbeiter bleiben lange Zeit dem letzten langjährigen Arbeitgeber loyal verbunden. Nutzen Sie diese Gelegenheit zu einer auch zukünftigen Verbundenheit, indem Sie über Ihr Unternehmen informieren (Newsletter, usw.) und Treffen Ehemaliger organisieren. Vielleicht ist der Eine oder Andere dabei, der gerne wieder ein paar Stunden für Sie tätig werden möchte. Auch viele Rentner suchen nach einer sinnhaften Beschäftigung, die einer gewissen sozialen Verantwortung entsprechen soll. Hierbei geht es meist nicht um „Broterwerb“, sondern um Soziabilität. Der sogenannte „Bundesfreiwilligendienst“ ermöglicht es Ihnen und dem Interessenten die Voraussetzungen, wie z. B. Versicherung, Verpflegung und Taschengeld, im Sinne aller Beteiligten ohne große Bürokratie zu regeln. Informieren Sie sich bei den entsprechenden Stellen und aktivieren Sie Ihr regionales Netzwerk. Auch das entwickelt ihre Personalbindung weiter.

Führungskräfteentwicklung

Für mich ist es immer wieder erstaunlich zu sehen, wie stark die Leistungsfähigkeit im Gesundheitswesen auf allen Ebenen von den Führungskräften geprägt wird. Das Sprichwort „Der Fisch stinkt vom Kopf“ hat gerade auch in unserer Branche seine Richtigkeit. In vielen Einrichtungen erlebe ich hoch engagierte und belastbare Manager, die ihr fachliches „Handwerkszeug“ beherrschen. Doch in der Leitungsfunktion sieht das nicht immer so (gut) aus. Führungskräfte im Gesundheitswesen sind selten auf die Aufgabe, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, vorbereitet. Die Qualitätssicherung erwartet förderliche Zielvereinbarungs-Gespräche zu führen, die Geschäftsleitung erwartet, das Leitbild des Unternehmens auch vorzuleben und nicht zuletzt erwarten die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion mit realistischer Wertschätzung der eigenen Arbeit. In dieser „Sandwich-Situation“ muss auch noch der Berufsalltag erledigt werden. Keine einfache Aufgabe, die nur durch entsprechende Weiterbildungen und konsequenten Abgleich zwischen Fremdbild und Eigenwahrnehmung von den Leitenden aller Fachbereiche geschafft werden kann. Mitarbeiter schätzen Führungskräfte, die ihr „Führungs-Handwerk“ verstehen. Ungewöhnlich hohe Personal-Fluktuation, auffällige Krankenstände und eskalierende Konflikte

sind oftmals ein Indikator für mangelhafte Akzeptanz an dieser Stelle. Hier greift eine funktionierende Personalentwicklung durch entsprechende Fördermaßnahmen (Lehrgänge zur Personalführung, usw.) selbstverständlich zeitnah ein.

Abteilungsübergreifendes Denken und Handeln

Die Teams aller einzelnen Fachbereiche im Krankenhaus, Pflegeheim oder Reha-Klinik entwickeln mit und durch ihre eigenen gruppenspezifischen Aktivitäten ihr spezifisches „Wir-Gefühl“. Wir alle kennen die Normalität, dass uns die Abläufe und Kollegen in unserem unmittelbaren Arbeitsumfeld „näher und wichtiger“ sind, als die der anderen (Fach)bereiche. Eine aktive Personalentwicklung versucht, den Glauben, dass die Leistungsverdichtung aller Professionen kein anderes Verhalten zulässt, zu entkräften. Mit einer gekonnten Schnittstellen-Kommunikation kann die Gesprächskultur und damit der Willen zur Kooperation aller Abteilungen verbessert werden. Dabei geht es nicht nur um den Dualismus zwischen ärztlichen und pflegenden Personal, sondern ebenso um Hauswirtschaft und Verpflegung oder Administration und Technik, und weitere. Verständnis durch Information und Kooperation, über alle Abteilungsbereiche hinweg, zu erzeugen ist nicht einfach, aber notwendig. Immer anspruchsvollere Patienten, Bewohner und Hausgäste fordern nämlich eine deutliche Problemlösungs-Mentalität aller Akteure in der Einrichtung. Fühlt sich wirklich jeder in Ihrem Haus verantwortlich für das Unternehmen und kooperiert er aktiv abteilungsübergreifend? Die Qualität Ihrer Informationspolitik und Ihr Wille die Akteure zum regelmäßigen Meinungs- und Erfahrungsaustausch an einen Tisch zu bekommen zählt hierbei doppelt. Mitarbeiter fühlen sich wohler und verhalten sich engagierte, wenn sie sich über alle Belange gut informiert fühlen und die Möglichkeit der Mitsprache förderlich erleben.

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.



Autor:

Andreas Boerger

Leitung PEG - DIE AKADEMIE

QMB & interner Auditor (DGQ)

Mobil 0176 / 12 30 20 16

andreas.boerger@peg-einfachbesser.de