



Personalentwicklung als Schlüssel zum Erfolg

»Der Schlüssel zum Erfolg sind die Menschen« (Lee Iacocca, geb. 1924)

»Nichts ist so sicher wie die Unsicherheit« (Mark Peters, geb. 1966)

Förderliche Personalentwicklung sowie die Gestaltung eines attraktiven und motivierenden Arbeitsplatzes gehören zu den wichtigsten Instrumenten der Personalbindung. Geeignetes Personal finden, behalten und fördern ist eine der großen Herausforderung unserer Zeit. Mit der Personalentwicklung eng verbunden ist, QM und Hygienemanagement zu stärken und zu unterstützen, denn nur gut qualifiziertes und motivierte Mitarbeiter werden bei den Maßnahmen von QM und Hygiene mitziehen statt sich diesen mit häufigen Änderungen verbundenen Konzepten zu verweigern.

Fachkräftemangel, ein leer gefegter Personalmarkt, steigende Burn-out-Raten und eine neue Generation (Y – Why), mit differierenden Vorstellungen und Einstellungen zum Arbeitsleben erfordern ein Umparken im Kopf der Mitarbeiter, Personaler und Unternehmensführungen.

Im Gesundheitswesen, speziell in der ambulanten und stationären Pflege, sprechen wir von Pflegenotstand und meinen damit Personalengpässe in Pflegeberufen.

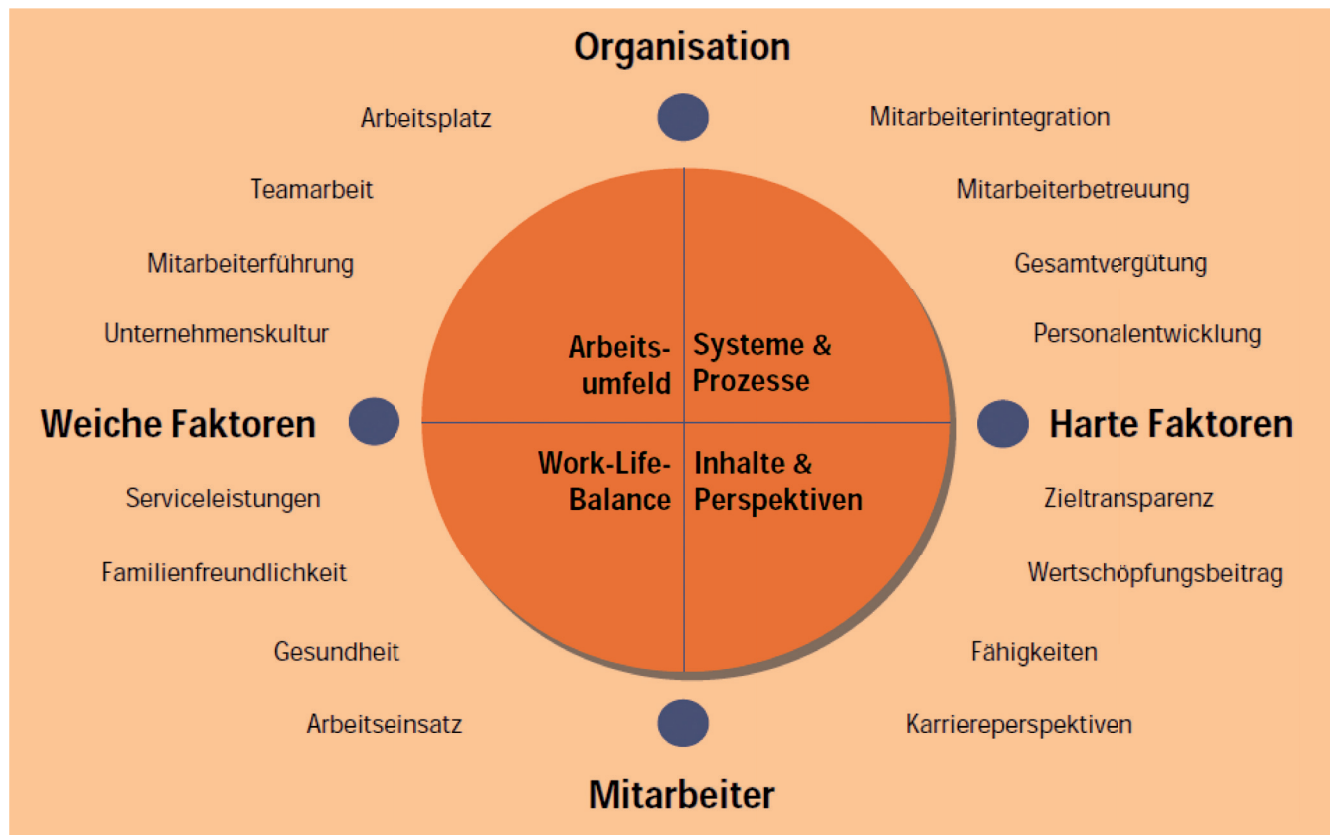
Der häufig beklagte Fachkräftemangel ist jedoch nicht nur demografiebedingt, sondern zum Teil schlichtweg hausgemacht. Vor allem in den Gesundheits- und Sozialberufen lohnt es sich, auch wirtschaftlich in attraktive Arbeitsbedingungen zu investieren.

Einrichtungen profitieren von großer Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, wenn das Arbeitsklima geprägt ist von einer vertrauensvollen und fördernden Kultur der Zusammenarbeit und die Führungskräfte in der Lage sind,

die Mitarbeiter zu begeistern. Studien belegen, dass dadurch Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsziele besser und einfacher erreicht werden können.

Noch sieht die Realität leider anders aus.

Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter aus Kliniken, Pflegeeinrichtungen und Sozialbetrieben sagen, dass man am Arbeitsplatz psychisch gesund bleibt, gern zur Arbeit geht oder sich genügend wertgeschätzt fühlt. (Ergebnisse einer Branchenuntersuchung des For-



schungs- und Beratungsinstitutes Great Place to work)

Das beste Personalmanagement ist jenes, bei dem die eigenen Mitarbeiter anderen berichten, wie gut es ihnen in ihrer Einrichtung, ihrem Betrieb gefällt.

Was wollen Mitarbeiter?

Auswertung der Ergebnisse von über 1.500 Mitarbeiterbefragungen aus Pflegeheimen, Kliniken und Arztpraxen:

- Regelmäßige Fort- und Weiterbildungen
- Tätigkeiten nach Ausbildungsgrad verrichten
- Weniger Hierarchie und mehr Verständnis zwischen den verschiedenen Berufsgruppen
- Mehr engagiertes Personal im Pflegedienst und bei den Präsenzkraften
- Anerkennung, Lob von Vorgesetzten (z. B. für den Besuch von Schulungen)
- Motivieren, nicht kaputt machen
- Arbeiten und lernen soll Spaß machen
- Supervision (Teamtraining) nach Weiterbildungen, z. B. in der Hygiene

Wichtig ist die Qualifikation für die Zukunft

Heutzutage wird es immer wichtiger, dass Fach- und Führungskräfte neben den fachlichen Kompetenzen auch Managementqualifikationen nachweisen. Um die aktuellen Herausforderungen zu meistern, sind diese Kompetenzen unerlässlich.

Umso mehr werden sich deshalb auch Mitarbeiter im mittleren Management (z. B. Pflegedienstleitung) und „Führungskräfte“ ohne Führungsverantwortung in den Bereichen Kommunikation, Personalführung und Mediation (Um-

gang mit Konflikten) weiterbilden müssen, um den Veränderungsprozess aktiv und erfolgreich begleiten zu können.

Sie müssen so ausgebildet werden, dass sie ebenso in der Lage sind, wertschätzende Mitarbeitergespräche zu führen, Verantwortlichkeiten zu delegieren, den Mitarbeitern Raum und Verantwortung zu übertragen, ohne dabei das Leistungsmanagement aus den Augen zu verlieren. Zudem müssen sie die „Faultiere“ im Personalstamm identifizieren und aussortieren können, da ein Team mit guten Mitarbeitern es sich nicht mehr gefallen lässt, schlechte Mitarbeiter mit durchzuziehen.



Ansatz und Ziele eines zukunfts-fähigen Personalentwicklungskonzeptes

Ausgangssituation: Nach links sprechen, nach rechts denken und handeln.

Fernziel: Umparken im Kopf

Studien zufolge beschäftigen sich Mitarbeiter während der Arbeitszeit gedanklich nur 30 % bis 40 % mit ihren Aufgaben, den Unternehmenszielen und der Unternehmensphilosophie. Die anderen 60 % bis 70 % ihrer kognitiven Selbstbeschäftigung drehen sich um die eigenen Belange (ich muss zu viel arbeiten, ich werde gemobbt, Geldsorgen, familiäre oder partnerschaftliche Probleme etc.) und das persönliche Vorankommen ihrer Karrieren. Mitarbeiter fühlen sich oft falsch verstanden, sowohl von Vorgesetzten als auch von Kollegen. Im pflegerischen Alltag kommt es dadurch häufig zu Schuldzuweisungen, Spannungen und Konflikten. Schuldzuweisung und andauernde Konflikte gedeihen meist auf dem Nährboden fehlender oder verzerrter Selbstreflexion. Hinzu kommt: Unsere Mitmenschen spiegeln uns, sie reagieren auf unser Verhalten im Rahmen ihrer Möglichkeiten.

Die Zielsetzung besteht darin, das eigene Denken, Handeln und die dahinterliegenden Interessen zu verstehen. Denn nur aus diesem reflexiven Verständnis heraus ist eine seriöse Selbsteinschätzung möglich. Diese wiederum ist die Voraussetzung dafür, auch andere Menschen in ihrem Tun verstehen zu können und somit zukünftig einen wertschätzenden Umgang untereinander zu leben.

Neue Konzepte der Personalentwicklung setzen genau an diesem Punkt an.

Dies impliziert, dass Anstöße zur Reflexion des eigenen Denkens und Handelns dann am wirksamsten sind, wenn der Prozess von innen heraus, vom Selbst, angestoßen wird. Mit anderen Worten: der Mitarbeiter benötigt Veränderungsbereitschaft und den Willen, an sich zu arbeiten. Zur Unterstützung dieses Prozesses bekommt er Werkzeuge an die Hand. Eines dieser Tools sind Persönlichkeitsanalysen, welche Aufschluss über unsere Talente, Stärken und Schwächen geben.

Demnach ist ein Teil der Personalentwicklung immer auch Persönlichkeitsentwicklung.

Schritt 1: Persönlichkeitsanalyse als Tool der Personalentwicklung

Der richtige Mitarbeiter am passenden Arbeitsplatz.

Persönlichkeitsanalysen helfen eigene Denk- und Wahrnehmungskategorien zu erkennen und fremde Kategorien einschätzen zu lernen.

Wer Unterschiede im Verhalten verschiedener Mitarbeiter bewusst wahrnimmt und über seine eigenen Stärken und Schwächen Bescheid weiß und die der anderen erkennen, respektieren sowie das eigene Verhalten dementsprechend lenken kann, wird in seiner Umgebung besser zurechtkommen und erfolgreicher sein.

Er wird befähigt mit anders strukturierten Personen vorurteils-, stress- und wertfrei umzugehen.

Passt der Job, das Unternehmen, das Team zu mir?

Wie muss ein neuer Mitarbeiter „gestrickt sein“, um in unser Team zu passen und die ihm zu übertragenden Aufgaben zufriedenstellend ausführen zu können?

Verschiedene Instrumente, die der Persönlichkeitsanalyse dienen, stehen uns zur Verfügung.

Alle Modelle sind so zu verstehen, dass die verschiedenen Profile prinzipiell als gleich wertvoll anzusehen sind.

DISG

Gern genutzt wird das DISG-Modell von W. Marston. Eine einfache, aber sehr wirkungsvolle Herangehensweise zur Sensibilisierung für unterschiedliche Persönlichkeitstypen. Demnach gibt es vier Grundtypen: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft. Die meisten Menschen haben starke Ausprägungen in zwei der vier Bereichen, z. B. dominant / gewissenhaft. Diesen Kategorien sind weitere Eigenschaften, Denk- und Wahrnehmungskategorien untergeordnet.

MBTI

Das weltweit bekannteste und am häufigsten eingesetzte Instrument zur Persönlichkeitsanalyse ist der MBTI – Myers-Briggs-Typenindikator. 3,5 Millionen Menschen allein in den USA erforschen damit jährlich ihr Stärken- und Schwächenprofil. Die ermittelte persönliche Buchstabenabfolge, das Ergebnis der Auswertung, wird in den USA immer häufiger in Lebensläufen angegeben. Der MBTI wurde mittlerweile in 27 Sprachen übersetzt, ist in Deutschland allerdings noch weitgehend unbekannt.



BBP Arche Noah

Die Arche Noah, die Arbeit mit Tierprofilen, ist ein weiteres beliebtes Tool, sich mit der eigenen Persönlichkeit und der unserer Mitmenschen auseinanderzusetzen. Der Ansatz hat seine Wurzeln in der systemischen Therapie, welche sich mit Aufstellungen und Konstellationen im menschlichen Zusammenleben beschäftigt.

Die Arbeit mit Tierfiguren scheint zunächst als Umweg, erweist sich jedoch als sehr effektiv und nachhaltig. Das eigene Wesen, die eigenen Stärken und Schwächen bildgebend mithilfe von Tierprofilen zu abstrahieren birgt einige Vorteile. Erarbeitetes wird als inneres Bild gespeichert und bleibt so eindrucksvoll und nachhaltig im Gedächtnis, kann deshalb auch leichter abgerufen werden. Das Modell ermöglicht eine Distanzierung, wir können uns leichter mit Abstand, von oben, aus einer anderen Perspektive betrachten. Manch einem mag es leichter fallen, sich zu öffnen, wenn er nicht direkt über sich selbst, sondern stellvertretend über ein Tier spricht. In kurzer Zeit können Kernproblematiken erfasst, Verhalten aufgezeigt sowie Lösungen und Zielsetzungen gefunden werden.

Auch in diesem Modell erkennen sich die meisten Menschen als Mischtypen. Häufig werden sehr konträre Tiere ausgewählt, so zum Beispiel Löwe und Hase. Als Ausdruck von Überlegenheit und Stärke werden gern Tiere wie der Löwe, Gorilla, Adler, Bär, Bulle oder Wolf gewählt. Schaf, Ziege, Schildkröte, Hase oder Rehkitz werden oft symbolisch als Ausdruck von Unterlegenheit und Schwäche dargestellt.

Aussagen von ehemaligen Teilnehmern der BBP Arche Noah:

Mein Kollege XY hat wieder versucht in mein Terrain einzudringen, aber ich konnte mein Revier angemessen verteidigen, ohne dass es Ärger gab. (Mitarbeiterin aus einem Pflegeheim)

Es klappt schon viel besser, mir keine „Afften“ mehr auferlegen zu lassen. (Geschäftsführer MVZ)

Ich habe gelernt, dass meine Kollegen alle unterschiedlich sind, und die Tierbilder helfen mir, mich Ihnen gegenüber auch unterschiedlich zu verhalten. Einem Löwen kann man eben nicht genauso gegenüber treten wie einem Reh. (Mitarbeiterin aus einer Klinik)

Fort- und Weiterbildung

Die Mitarbeiter sind die bedeutendste Ressource. Fachliche Weiterbildung und der Ausbau von Soft Skills legen das wichtigste Fundament für hohe Qualität und somit eine hohe Betreuungszufriedenheit. Weiterbildung stellt eine wichtige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit der Pflegeeinrichtungen dar. In Personalentwicklungsangeboten sollten sowohl „klassische“ als auch selbstgesteuerte und interaktive Vorträge, Seminare und Workshops zum Einsatz kommen, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Fach- und Handlungskompetenz der Mitarbeiter auf höchstem Niveau entsprechen. Neben der Vermittlung theoretischer Grundla-

gen sind Umsetzbarkeit und Praxisnähe oberstes Gebot.

Personalgespräche

Wertschätzende, mitarbeiterorientierte Gespräche sind ein wesentliches Element der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung. Im vertrauten Rahmen werden sie meist einmal pro Jahr zwischen Führungsperson und Mitarbeiter geführt. Sie betreffen alle Bereiche der Arbeit. Gegenseitiges Feedback als Reflexion des vergangenen Jahres sowie Wünsche und Erwartungen für das folgende Jahr werden verbindlich besprochen und schriftlich fixiert. Es hat sich als hilfreich erwiesen, den Mitarbeitern ein Tool zur Vorbereitung auf das Gespräch anzubieten, um sich strukturiert und in Ruhe mit der Thematik auseinanderzusetzen zu können. Auch für die Vorgesetzten ist ein Gesprächsleitfaden für den jeweiligen Mitarbeiter sinnvoll.

Schritt 2: Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen

Attraktive Arbeitsbedingungen bieten einen nährenden Boden für die Personalentwicklung. Möglichkeiten sind:

- mitarbeiterorientierte Personalarbeit
- aktive Gesundheitsförderung
- bessere Qualifizierung und Professionalisierung
- alters- und altersgerechte Arbeitsmodelle
- ausgewogene Vergütung
- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Für jede Pflegestufe das beste Personal.

Unsere Software errechnet durch die hinterlegten Pflegestufen und Personalschlüssel den genauen Umfang der Netto-Arbeitszeit. Also: Konkrete Anzahl an Pflegestunden anhand tagesaktueller Bewohnerzahlen. Das ist GeoCon.

GeoCon

Software • Service • Support

Rudower Chaussee 29 • 12489 Berlin
Tel: +49 (0)30 6392-3693 • Fax: -6010
www.geocon.de • geocon@geocon.de

Schritt 3: Bestehendes Personal entwickeln (Mitarbeiterorientierung)

Sorge für fähiges, geschultes Personal

1. Den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz einsetzen
2. Regelmäßige Unterweisung und Information
3. Kreativität fördern
4. Bewusstsein für Qualität fördern
5. Training on, into und off the job
6. Transfersicherungsmaßnahmen durchführen

Schritt 4: Bestehendes Personal verschieben

Allgemeine Anforderungen

Die Organisation muss ...

1. Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine ständige Verbesserung dieser Prozesse zu erreichen.
 2. die für das QM-System erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung in der gesamten Organisation erkennen (Wissensbilanz).
- Neu einzustellendes Personal (Zukunftsfähigkeit)
 - Personalressourcen
 - „Artfremde Potenziale“ nutzen

Eine neue Generation: Mitarbeiter der Generation Y

Die neue Generation, die heute in die Unternehmen strömt, hat andere Vor-

stellungen von Karriere und persönlicher, beruflicher bzw. privater Entwicklung als noch die Generation vor ihnen. Deshalb ist es wichtig, dass Einrichtungen und Personalverantwortliche ihre Mitarbeiter auch anders behandeln als noch vor 15 Jahren. Auch die Pflegelandschaft und das Gesundheitswesen generell werden die neue Generation Y in Empfang nehmen müssen. Dabei tritt bei der älteren Generation oft ein Fragezeichen auf: Wollen und können die jungen Menschen nicht mehr richtig arbeiten? Tatsächlich stellt sich die Frage: Wer sind sie und was macht sie aus, die Generation Y (Why - Warum)?

Als Generation Y wird in der Soziologie die Generation der nach 1980 Geborenen genannt. Diese Generation ist in einer Welt der Unsicherheit groß geworden. Das Wissen vervielfacht sich extrem schnell und es ist entscheidend, auszuwählen und möglichst gut kommunizieren zu können. Mitarbeiter aus dieser Generation wissen, dass weder ihre Arbeit noch ihre Rente gesichert sind. Es geht ihnen mehr um das Leben hier und jetzt. Sie schauen genau, welchen Job sie machen, und machen ihn nur so lange, wie er ihnen guttut und sie voranbringt. Sie wollen Beruf und Privatleben harmonisieren. Wer Loyalität von ihnen erwartet, muss sich ihnen gegenüber ebenso verhalten. Umso wichtiger ist es, ihnen Entwicklungsmöglichkeiten und einen sicheren, attraktiven Arbeitsplatz zu bieten.

Fazit

Zufriedene Mitarbeiter sind in der Regel gute Mitarbeiter. Innovation und gute,

motivierte Mitarbeiter sind unsere bedeutendste Ressource. Deshalb ist es so wichtig, so viel wie möglich in sie hineinzustecken, anstatt so viel wie möglich aus ihnen herauszuholen. Dann gibt der Mitarbeiter mehr zurück, als er erhält.

Beispiele aus einem Pflegeheim:

- Die Krankheitsrate der Mitarbeiter ging um 15 Prozent zurück.
- Die Auslastung des Pflegeheims erhöht sich um 20 Prozent.
- Es wurden keine Leihkräfte mehr benötigt.
- Die Pflegedokumentation erfolgt reibungsloser.
- Die Hilfsmittelrückgabe erfolgt flüssiger (ohne Versicherungsfälle).
- Der Deckungsbeitrag ist nach zwei Jahren positiv.
- Neue Mitarbeiter werden leichter gewonnen.
- Das Pflegeheim wird positiv in der Presse erwähnt.

Doreen Reichert

Studium der Psychologie, Mediatorin und Management-Coach, Heidelberg.

Mark Peters

QM-Spezialist, geschäftsführender Senior-Berater für Changemanagement und Qualitätssicherung, Mediator und Auditor im Gesundheitswesen, Heidelberg.

Für das beste Personal den besten Plan.

Die GeoCon Software GmbH feiert Geburtstag! Seit 15 Jahren stehen wir für die kontinuierliche Optimierung der Personaleinsatzplanung in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern. Das wird auch in Zukunft so bleiben.

GeoCon
Software • Service • Support

Rudower Chaussee 29 • 12489 Berlin
Tel: +49 (0)30 6392-3693 • Fax: -6010
www.geocon.de • geocon@geocon.de