

Personalentwicklung in der Pflege

Ein Ansatz für integrative und wirkungsvolle Maßnahmen zur nachhaltigen Mitarbeiterzufriedenheit in Zeiten des Fachkräftemangels

Der vielbeschriebene Fachkräftemangel und die zunehmende Arbeitsintensität in den Pflegeberufen stellen die Unternehmen vor z.T. große Herausforderungen. Im Wettbewerb um stabile Belegung und langfristig loyale MitarbeiterInnen ist die Personalentwicklung [PE] schon jetzt ein entscheidender Faktor im Gesamtkontext der Unternehmensziele und -leitbilder. Seminaristische Einzelmaßnahmen erzeugen dabei immer seltener die gewünschte strategische Wirkung; der Blick fürs große Ganze geht verloren.



**Wirkungsvolle Personalentwicklungskonzepte setzen grundsätzlicher an.
Die Führungskräfte spielen bei deren Umsetzung eine zentrale Rolle.**

Aus Leitbildern und Oberzielen im Unternehmen bzw. der Einrichtung lassen sich **konkretere Zielsetzungen** für PE-Maßnahmen ableiten. Diese gehen weit über individuelle Lernerfolge wie z.B. Mitarbeitergespräche führen zu können hinaus.

Beispiele:

- Es existiert ein ebenenübergreifendes, gemeinsames **Verständnis** bzgl. des unternehmerischen Handelns im Alltag (bei Einrichtungs-, Pflegedienst- und Wohnbereichsleitung).
- Jede Führungskraft ist sich über den eigenen Beitrag zum Erfolg und der Umsetzung des Leitbildes sowie über die damit verbundene **Verantwortung** im Klaren.
- Mit Hilfe individueller Unterstützung sind die Führungskräfte noch besser in der Lage
 - Gestaltungsmöglichkeiten im eigenen Bereich zu erkennen und zu nutzen,
 - die eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren und die Wirkung des Führungshandelns zu optimieren (sich selbst führen),
 - Stärken, Bedürfnisse und Interessen der MitarbeiterInnen im Team zu erkennen, sie individuell zu fördern und dabei die Unterschiedlichkeit als Chance für kreative Zusammenarbeit zu nutzen.
- Jede Führungskraft versteht sich in diesem Sinne als erste(r) Personalentwickler(in).

Um die Komplexität der Führungsarbeit handhabbar zu machen, bedient sich das hier vorgestellte Konzept eines handlungsorientierten Führungsmodells. Es dient einerseits dazu, ein gemeinsames Verständnis unternehmerischer Arbeit aufzubauen; andererseits hilft es Führungskräften dabei, Entscheidungen zu treffen.

Dieses Modell gliedert Führungsarbeit in folgende vier **Handlungsfelder**, innerhalb derer Maßnahmen formuliert und Auswirkungen gemessen werden:

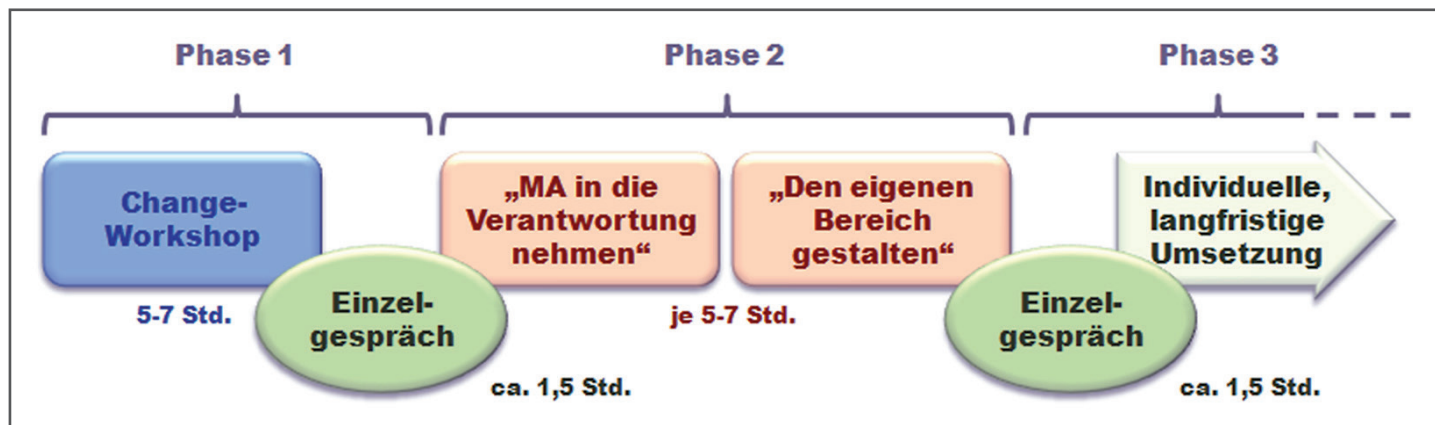
- Hervorragend ausgebildete, engagierte und loyale **MitarbeiterInnen**; Zufriedenheit innerhalb der Teams
- Zufriedene **BewohnerInnen** und Angehörige, die ihre guten Erfahrungen teilen; positives Image
- **Exzellenz** der Leistungen und des Services in allen Bereichen der Einrichtungen (Qualitätsstandards)
- Wirtschaftlicher Erfolg; **Ergebnisse** gemessen an Kennzahlen wie Belegung und Sachkosten

Diese Handlungsfelder sind aus unterschiedlichen Management- und Führungssystemen sowie aus langjährigen Erfahrungen in der Pflegebranche abgeleitet. Sie bilden den Rahmen für folgebewusstes Denken und Handeln von Führungskräften und MA und können z.T. konfliktär zueinander stehen.

Mögliche Umsetzung in der Einrichtung

Hauptzielgruppen der Maßnahmen sind die Pflegedienst- und Wohnbereichsleiter in den Einrichtungen - auf Wunsch auch PraxisanleiterInnen. Die Konzeption ist daher so angelegt, dass eine möglichst geringe zeitliche Bindung der einzelnen Teilnehmenden mit möglichst hohem individuellem Nutzen einhergeht. Die Umsetzung erfolgt in den Einrichtungen und orientiert sich inhaltlich an deren speziellen regionalen Herausforderungen.

Das **Grobkonzept** sieht ein Vorgehen in **drei Phasen** vor, wobei sich Workshops mit Einzelgesprächen und Arbeitsphasen im Alltag abwechseln:



Phase 1: Einheitliches Verständnis und gemeinsame Haltung

Zum Auftakt findet ein sog. **Change-Workshop** im Führungskreis statt. In ihm wird das Unternehmensleitbild unter Beteiligung der Einrichtungsleitung und aller Bereichsleitungen auf die Wohnbereichsebene heruntergebrochen. Der Führungskreis erarbeitet die spezifische Bedeutung der o.g. Handlungsfelder und deren Zusammenwirken in der jeweiligen Einrichtung und leitet daraus Ziele für die Bereiche ab.

In einem anschließenden **Einzelgespräch** konkretisieren die Führungskräfte mit einem Coach ihre Zielsetzungen und wie sie diese erreichen möchten. Dabei reflektieren Sie die eigenen Führungskompetenzen und entwickeln mit dem Coach einen persönlichen Plan zur ergebnisbezogenen Arbeit im eigenen Bereich.

Phase 2: Führungswerkzeuge im Gesamtkontext anwenden

In zwei **Umsetzungsworkshops** erarbeiten die Pflegedienst- und Wohnbereichsleitungen, welche Führungs- und Kommunikationswerkzeuge in welchen Situationen wie zum Einsatz kommen. Davon ausgehend, dass Grundlagenwissen zu Themen wie Führung, Kommunikation und Konfliktbearbeitung bereits vorhanden ist, werden konkrete Anwendungsfälle betrachtet. Durch kollegialen Austausch und die Erarbeitung empfohlener Vorgehensweisen (Best Practices) haben die Veranstaltungen starken Praxisbezug. Gleichwohl werden auch Elemente der Wissensvermittlung durch den Coach eingebaut. Inhaltliche Schwerpunkte der Workshops sind:

- „**MA in die Verantwortung nehmen**“:
Stärken erkennen und nutzen, Zielvereinbarungen schließen, Konflikte konstruktiv bearbeiten
- „**Den eigenen Bereich unternehmerisch gestalten und führen**“:
Führen von Führungskräften, organisations- und menschenbezogene Führung, steuern mit Kennzahlen

Phase 3: „Führungskompass“ als langfristige Orientierung

Ein abschließendes Einzelgespräch unterstützt die Pflegedienst und Wohnbereichsleitungen bei der individuellen Zusammenfassung und Ausrichtung. Bezogen auf die **spezifischen Herausforderungen** (innerhalb der Handlungsfelder) und der **persönlichen Entwicklungsfelder** erarbeiten die Führungskräfte mit dem Coach einen sog. „Führungskompass“. In ihm legen sie fest, worauf sie zukünftig stärker achten und welche Führungsaktivitäten damit einhergehen. Konkrete Zielformulierungen und Maßnahmen helfen dabei, „auf Kurs“ zu bleiben und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess [KVP] in eigener Zuständigkeit zu gestalten.

Für weitere Informationen und Umsetzungsmöglichkeiten in Ihrem Haus besuchen Sie uns im Internet und nehmen Sie Kontakt auf:

www.comsense-consulting.de/pflege; Tel.: 040 - 4135 4900