

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

EXPERTENORGANISATIONEN

Wertschöpfung
Leistungsbündel
Qualifizierte Mitarbeiter
Erfahrungswissen
Kundenorientierung
Dienstleistungserbringung
Kapazitätsreserven
Priorisierung
Operative Exzellenz
Produktivitätsgewinn
Rationalisierung
Personaleinsatz
Kompetenzvorsprünge
Expertenstatus
Rationierung



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Harald Mehlich (verantwortlich), V. i. S.
d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621, E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 4, Nr. 1, 2018, S. 1-65. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.01.2018-01

Erscheinungsort

Neu-Ulm, 9/ 2018

ISSN Online

2363-9342

ISSN Print

2364-2556

Auflage

1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Personalentwicklungskonzept der Pflegezeit Gruppe GmbH

Autoren

Prof. Dr. Ludwig Kuntz (links)

Dr. Desdemona Möller (Mitte)

Dr. Ekhard Popp (rechts)

Einleitung

In wachsenden Pflegeeinrichtungen - bei bestehendem und sich verschärfendem Fachkräftemangel in der Pflege - nehmen Personalentwicklungskonzepte eine zentrale Rolle ein. In ambulanten Pflegeeinrichtungen gelten Mitarbeiter/-innen als wichtigste Ressource, da überwiegend personale Dienstleistungen angeboten werden. Als einer der wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren ist eine hohe Behandlungsqualität anzusehen. Hierfür ist ein gutes Personalentwicklungskonzept unabdingbar, das die Mitarbeiterzufriedenheit fördert und damit eine hohe Behandlungsqualität gewährleisten kann (Kowalzik 2005, S. 13).

Der vorliegende Beitrag stellt das Personalentwicklungskonzept der Pflegezeit Gruppe dar.

Das betrachtete Unternehmen „Pflegezeit Gruppe“ hat zum Ziel, pflegebedürftigen Menschen eine auf ihre individuelle Situation zugeschnittene Lösung zu bieten, sodass diese nicht ins Pflege- oder Altenheim umziehen müssen (vgl. Pflegezeit 2017). Somit

wird das komplette Spektrum der häuslichen Pflege angeboten: Häusliche Grund- und Behandlungspflege, sowie außerklinische Weaning- und Intensivpflege. Das ambulante Angebot in der eigenen Häuslichkeit der Patienten wird durch Tagespflegeeinrichtungen und Wohngemeinschaften für Intensiv- und Beatmungspatienten abgerundet. Der Schwerpunkt liegt auf der außerklinischen Weaning- und Intensivpflege.

Mit seinen rund 200 Mitarbeiter/-innen an derzeit 12 Standorten und jährlich ca. 200.000 Patienten-Versorgungsstunden, gehört Pflegezeit zu einem der größeren Unternehmen im Markt. Gestartet ist Pflegezeit im Jahr 2007 mit ca. 10 Mitarbeiterinnen durch Übernahme eines etablierten Pflegedienstes. Das Unternehmenswachstum in 10 Jahren konnte nur mit einem stringenten Personalentwicklungskonzept erreicht werden.

Der Grundgedanke des Personalentwicklungskonzepts basiert darauf, dass das, was geleistet wird, allein auf der Arbeit der Mitarbeiter/-innen beruht. Es geht darum, die verantwortungsvollen Aufgaben bestmöglich zu erfüllen sowie eine hohe Behandlungsquali-

tät zu gewährleisten und zugleich eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Personalentwicklung wird hier als eine fortwährende Aufgabe angesehen und soll die Lücke zwischen Personalbestand und Personalbedarf über geeignete Maßnahmen schließen bzw. eine Differenz erst gar nicht entstehen lassen (zfm 2017).

Durch die vorausschauende Identifikation von Herausforderungen und Planung von Entwicklungen wird die Möglichkeit geschaffen, Mitarbeiter/-innen im Wege der Förderung, Motivation und Einbeziehung für einen Prozess notwendiger Veränderung fit zu machen und zu halten (Olbert-Bock 2010, S. 71).

Die vier Determinanten, die zum Ziel haben, die Mitarbeiterkompetenzen mit aktuellen und zukünftigen Aufgaben des Unternehmens in Einklang zu bringen, sind in Abbildung 1 dargestellt.

- Um eine nachhaltigkeitsorientierte Personalentwicklung zu implementieren, sind Vorgesetzte und Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen betroffen. Alle leisten ihren Beitrag zur Aufgabenerfüllung des Hauses und tragen zu einer bedarfsgerechten

Personalentwicklung bei (Kirschten 2017, S. 260). Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe, an deren Gestaltung und Realisierung die Mitarbeiter/-innen, deren Führungskräfte und die Geschäftsleitung beteiligt sind.

- Personalentwicklung kann nur dann optimal greifen, wenn alle Beschäftigten mit ihren Führungskräften ihrerseits Chancen zur eigenen beruflichen Entwicklung nutzen und ihren Werdegang mitgestalten. Personalentwicklung darf nicht in erster Linie als Dienstleistungsangebot verstanden werden, sondern erfordert vor allem von jedem Einzelnen Engagement, Eigeninitiative und Offenheit für Veränderungen.
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe in ihrem umfassenden Sinn ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten. Führungskräfte kennen ihre Mitarbeiter/-innen und deren Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit sowie deren Stärken und Schwächen am besten. Aus diesem Wissen können sie konkrete Empfehlungen für die Verbesserung der aktuellen Aufgabenerfüllung (z. B. durch eine veränderte

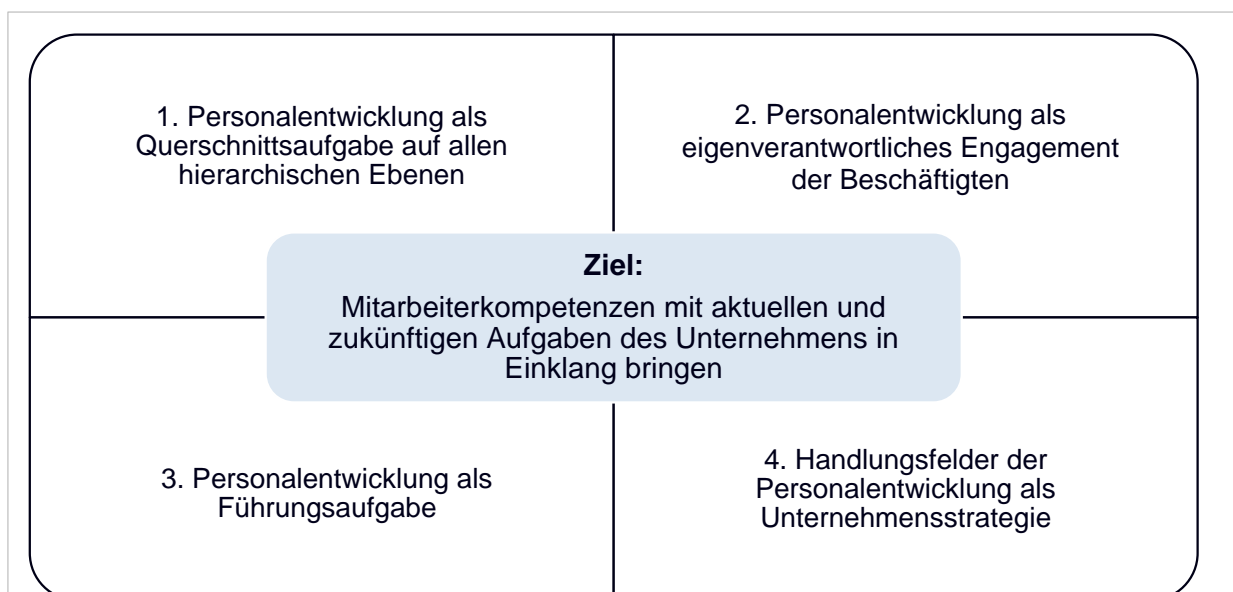


Abb. 1: Determinanten und Ziele des Personalentwicklungskonzepts der Pflegezeit Gruppe. Quelle: Eigene Darstellung (2018).

Aufgabenzuweisung innerhalb der Organisationseinheit) beitragen oder Maßnahmen zur individuellen Fortentwicklung sowie zur Vorbereitung auf künftige Verwendungen (z. B. durch gezielte Fortbildung) ableiten, anregen und umsetzen helfen.

- Um zum Gelingen eines strategierorientierten Personalentwicklungskonzepts beizutragen, müssen die einzelnen Handlungsfelder in die Unternehmensstrategie eingebettet werden und mit regelmäßigen Erfolgskontrollen versehen sein (Olbert-Bock 2010, S. 71). Die einzelnen Handlungsfelder werden als Kernstück des Personalentwicklungskonzepts verstanden und im nachfolgenden Abschnitt detailliert aufgeführt.

Hauptteil

Übergeordnetes Ziel der Pflegezeit Gruppe (Pflegezeit 2017) ist es, eine hohe Behandlungsqualität zu erreichen. Dies ist eng verknüpft mit der Mitarbeiterzufriedenheit (Krü-

ger/ Rapp 2006, S. A320. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern, hat die Pflegezeit Gruppe ein Personalentwicklungskonzept mit 7 Handlungsfeldern entwickelt, die nachfolgend kurz aufgeführt werden (siehe Abb. 2). Die einzelnen Handlungsfelder müssen kontinuierlich den strategischen Anforderungen des Marktes und dem Unternehmensleitbild angepasst werden, wodurch ein ständiger Verbesserungsprozess entsteht (Olbert-Bock 2010, S. 71).

1. Adäquate Formulierung der Anforderungsprofile

Stellenbeschreibungen müssen die Anforderungen des Arbeitsplatzes beschreiben und sind daher Grundlage für alle Maßnahmen der Personalentwicklung, wenn es darum geht, „die richtige Frau und den richtigen Mann an die richtige Stelle“ zu bringen. Sie beschreiben, welche fachlichen Qualifikationen für den Arbeitsplatz erforderlich sind und über welche Kompetenzen die Mitarbeiter/-innen verfügen müssen, um als geeignete Stelleninhaber in Frage zu kommen.

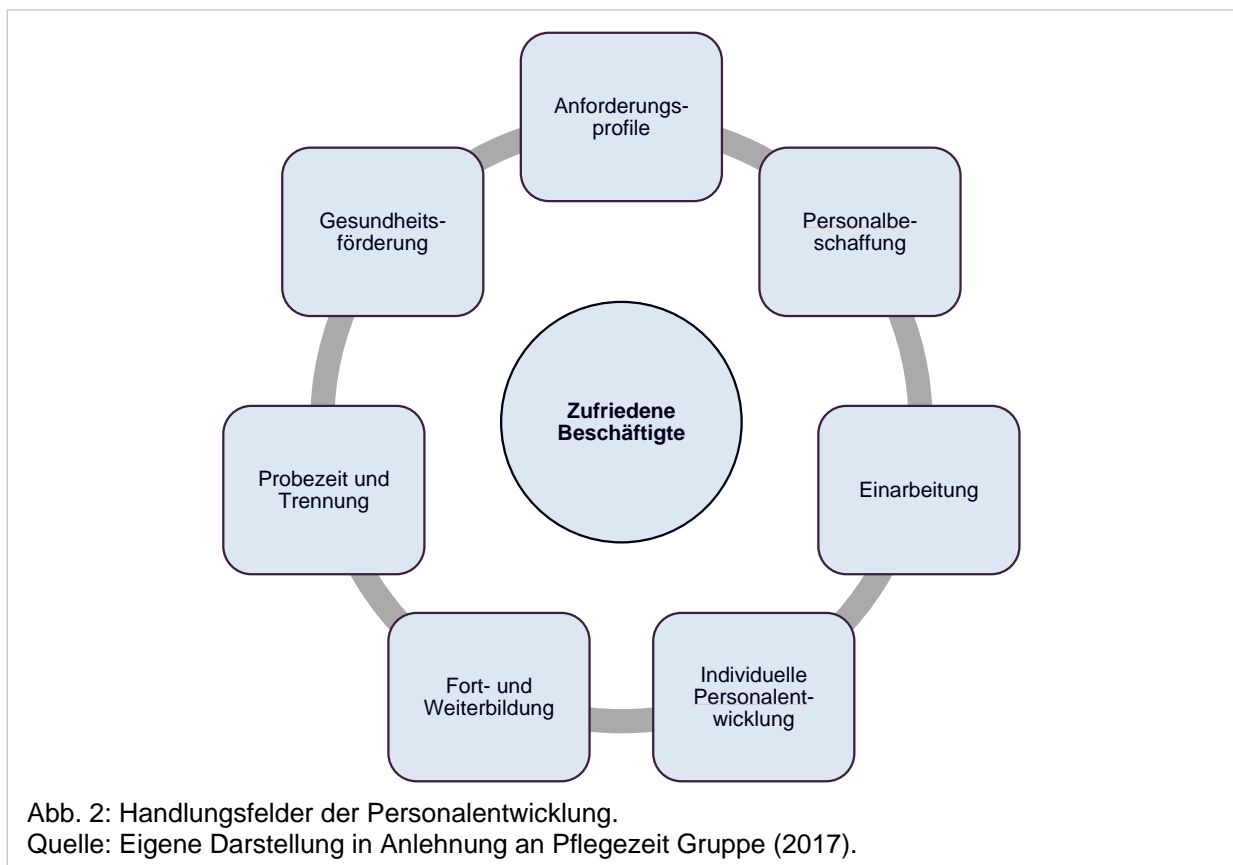


Abb. 2: Handlungsfelder der Personalentwicklung.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pflegezeit Gruppe (2017).

2. Personalbeschaffung, -bindung und -auswahl

Ziel der Personalbeschaffung ist die Sicherstellung des Bedarfs an Führungskräften und Pflegekräften zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen und zur Versorgung der Patienten. Es werden drei Maßnahmen zur Personalbeschaffung herangezogen:

- Rekrutierung im Inland durch Anzeigenschaltung, Direktansprache und Jobmes- sen
- Rekrutierung im Ausland über lokale Vermittler
- Berücksichtigung von Initiativbewerbun- gen

Ziel der Personalbindung ist die Sicherstel- lung einer hohen Zufriedenheit mit dem Ar- beitgeber und im Ergebnis lange Unterneh- menszugehörigkeit, geringe Fluktuation und geringer Krankenstand. Die Maßnahmen zur Personalbindung sind vielfältig, entspre- chend werden hier nur ausgewählte Beispi- ele aufgeführt. Neben zwischenmenschlichen Aspekten, wie Wertschätzung der Mitarbei- ter/-innen, müssen auch eine zuverlässige Dienstplanung und flexible Arbeitszeiten berücksichtigt werden.

Ziel der Personalauswahl ist die Sicherstel- lung der persönlichen Eignung der neuen Mitarbeiter/-innen. Hierfür müssen Bewerber vollständige Unterlagen einreichen, die vali- diert werden. Ansonsten erfolgen keine Wei- terbearbeitung und kein Bewerbungsges- präch. Das Bewerbungsgespräch erfolgt – sofern ein stabiler Lebenslauf vorliegt - an- hand einer einheitlichen Struktur. Nach ei- nem positiven Gespräch erfolgt eine eintägi- ge Hospitation, gefolgt von einem zweiten Gespräch oder der sofortigen Einstellung.

3. Einarbeitung von Mitarbeiter/Innen

Ziel der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/- innen ist die Vermittlung der besonderen Anforderungen bei Pflegezeit an Prozesse, Qualität und den persönlichen Umgang im Unternehmen. Dazu werden strukturierte Einarbeitungs-Checklisten verwendet. Die Einarbeitungs-Checklisten stellen einen Feed-Back-Prozess und diverse Gespräche mit dem Mentor und Führungskräften sicher. Die Einarbeitungszeit bei vorerfahrenen Pflegekräften beträgt 2 Wochen (10 Tage). Die Einarbeitungszeit bei Pflegekräften aus dem Ausland beträgt mindestens 4 Wochen. Je nach Verlauf der Einarbeitung werden die Einarbeitungszeiten individuell angepasst.

4. Individuelle Personalentwicklungspläne und Maßnahmen

Einmal jährlich zum Jahresende führt die Geschäftsführung mit den Führungskräften ein Jahresendgespräch. Ziel der Jahresge- spräche ist die strukturierte Analyse der Per- formance des vergangenen Jahres, die Fest- legung der Jahresziele für das Folgejahr, Definition und Revision des persönlichen Entwicklungspfad und damit verbundenem Förderungsbedarf durch Fort- und Weiterbil- dung.

Maßnahmen sind der Einsatz des Doku- ments „Mitarbeitergespräche“. Unterjährig finden bei Bedarf Gespräche zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter/-innen statt. Dies ergibt sich u. a. aus Feedback von Kunden, Pflegevisiten und Fachbeglei- tungen. Sofern Mitarbeiter/-innen Ge- sprächsbedarf mit ihren Vorgesetzten ha- ben, wird ein Gespräch geführt und mit dem Dokument Mitarbeitergespräch protokolliert.

5. Förderung durch Fort- und Weiterbil- dung

Ziel der Förderung der Mitarbeiter/-innen durch Fort- und Weiterbildung ist die Sicher- stellung der fachlichen Kenntnisse nach dem

aktuellen Stand der Pflege und die persönliche Weiterentwicklung zur Realisierung von Karrierezielen oder Optimierung/ Verbesserung von Schwachstellen.

Fort- und Weiterbildung findet im Rahmen von Dienstbesprechungen und gesonderten Terminen statt. Die Mitarbeiter/-innen sind verpflichtet, an den regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen teilzunehmen. Individuelle Fort- und Weiterbildungen werden einzelnen Mitarbeiter/-innen angeboten und die Teilnahme vereinbart.

6. Probezeit und Trennung

Während der Probezeit wird durch die Leitungskräfte geprüft, ob Mitarbeiter/-innen die Anforderungen erfüllen. Bei Erfüllung der Anforderungen läuft die Probezeit aus und das Beschäftigungsverhältnis geht automatisch in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis über. Dies wird im Rahmen eines Probezeitgespräches besprochen. Bei Nichterfüllung wird im Probezeitgespräch die Beendigung der Probezeit besprochen, diese erklärt und schriftlich bestätigt.

Persönliches Fehlverhalten wird in Mitarbeitergesprächen besprochen. Bedarfsgerecht werden Ermahnungen oder Abmahnungen ausgesprochen.

Sofern eine weitere Zusammenarbeit für Pflegezeit nicht akzeptabel ist, werden Gespräche zur Trennung geführt. Die Kündigung ist Ultima Ratio, die allerdings ohne Ansehen der Person auszusprechen ist, wenn persönliche oder betriebliche Gründe dies erforderlich machen.

7. Gesundheitsförderung

Die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen ist wichtig für die Stabilität des Unternehmens. Ziel der Gesundheitsförderung bei Pflegezeit ist die individuelle Stärkung der Gesundheitsressourcen und Selbstbestimmung über die Gesundheit zu ermöglichen. Diese Ziel-

setzung orientiert sich am WHO-Konzept der Gesundheitsförderung (WHO 1986).

Schluss teil

Angesichts des aktuellen und sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels in der Pflege werden Personalentwicklungskonzepte immer wichtiger. Diese gelten als maßgeblicher Faktor zur Personalbindung, welche unabdingbar ist, um das Wissen und Können der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen zu halten sowie Fluktuationskosten und Fehlzeiten zu reduzieren (Bartscher/ Frick 2009, S. 79). Nur motivierte und zufriedene Mitarbeiter/-innen können sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und eine hohe Pflegequalität abliefern. Hierfür muss seitens des Unternehmens eine „wertschätzende Kultur des Förderns und des Forderns“ (Hoffmann 2013, S. 11) aktiv umgesetzt werden.

Für den Erfolg in der Praxis ist die konsequente Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes entscheidend. Das scheint der Pflegezeit Gruppe gelungen zu sein. Das weitere geplante Wachstum des Unternehmens wird allerdings auch eine Weiterentwicklung des Personalentwicklungskonzeptes erfordern. Die zentrale Herausforderung wird es sein, im Ausland angeworbene Pflegefachkräfte in die Arbeitsabläufe zu integrieren und an das Unternehmen zu binden.

Literatur

Bartscher T., Frick J. (2009) Personal binden und entwickeln. In: ProFirma. Jg. 4. S. 76-79.

Farin E., Meixner K., Follert P., Jäckel W.H., Jacob A. (2002) Mitarbeiterzufriedenheit in Rehabilitationskliniken: Entwicklung des Mi-Zu-Reha-Fragebogens und Anwendung in der Qualitätssicherung. In: Rehabilitation. Jg. 41. Nr. 4. S. 258-267.

Hoffmann W. (2013) Vom Umgang mit Menschen. In: SOZIALwirtschaft. Jg. 23. Nr. 3. S. 10-13.

Kirschten U. (2017) Nachhaltiges Personalmanagement. UVK Verlagsgesellschaft. Konstanz.

Kowalzik U. (2005) Erfolgreiche Personalentwicklung. Schlütersche Verlagsgesellschaft. Hannover.

Krüger C., Rapp B. (2006) Behandlungsqualität – oberste Priorität. In: Deutsches Ärzteblatt. Jg.103. Nr. 6. S. A320-A322.

Pflegezeit (2017) Von der Altenpflege bis zur Intensivpflege, Pflegezeit (Hrsg.). online im Internet. URL: <https://www.pflegezeit.com/unternehmen.html>. Abrufdatum: 21.11.2017.

Olbert-Bock S. (2010) Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. In: KMU-Magazin. Nr. 6. August 2010. S. 70-75.

WHO (1986) Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. World Health Organization (WHO, Hrsg.). online im Internet. URL: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf. Abrufdatum: 21.11.2017.

zfm (2017): Personalentwicklungskonzepte, Zentrum für Management- und Personalführung (zfm, Hrsg.). online im Internet. URL: <https://www.zfm-bonn.de/leistungen/personalentwicklung/personalentwicklungskonzepte/>. Abrufdatum: 21.11.2017.

Autorenbiografien

Prof. Dr. Ludwig Kuntz war viele Jahre an den Universitätskliniken in Mainz und Hamburg in Führungspositionen tätig. Seit 2002 ist er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management im Gesund-

heitswesen an der Universität zu Köln und Fellow der Universität Cambridge Judge Business School.

Dr. Desdemona Möller studierte Gesundheitsökonomie an der Universität zu Köln. Im Anschluss promovierte Sie (2009) am Seminar für ABWL und Management im Gesundheitswesen der Universität zu Köln, wo Sie nach wie vor als akademische Rätin tätig ist.

Dr. Ekhard Popp war viele Jahre bei der Top-Managementberatung A.T.Kearney mit den Schwerpunkten Gesundheitswesen & Sanierungsmanagement tätig. Davor war er sowohl als Gründer & Vorstand bei der advista AG, einer Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Sanierung & Strategie, als auch bei der Schitag, Ernest & Young Unternehmensberatung tätig. Dr. Popp ist Dipl. Kfm. und studierte an den Universitäten in Heidelberg & Göttingen BWL. Dort promovierte er auch im Versicherungswesen zum Thema Managed Care. Seit 2002 ist Dr. Popp an der Kölner Universität im Team von Prof. Dr. Ludwig Kuntz als Lehrbeauftragter tätig.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Ludwig Kuntz
Universität zu Köln
Seminar für ABWL und Management im Gesundheitswesen
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

E-Mail: kuntz@wiso.uni-koeln.de

Dr. Desdemona Möller
Universität zu Köln
Seminar für ABWL und Management im Gesundheitswesen
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

E-Mail: d.moeller@wiso.uni-koeln.de

Dr. Ekhard Popp
Pflegezeit Gruppe GmbH
Breite Straße 9
55121 Mainz

E-Mail: Ekhard.Popp@pflegezeit.com