



Personalentwicklung in der Pflege

reaktiv oder proaktiv ?

Dr. Herbert Gruner

Wien, 13.11.2008



Agenda

1. Ausgangssituation für die PE
2. Mensch - Personal
3. Spitäler als Expertenorganisationen (Mintzberg)
4. Reaktiv - proaktiv
5. Personalentwicklung (PE)
6. Proaktive Personalentwicklung
7. Zukunftsorientierte PE - Magnetspitäler



Was charakterisiert gegenwärtig die Arbeit in Krankenhäusern?

- Arbeitsintensität nimmt zu
- Patienten werden durchschnittlich betrachtet älter und kränker und betreuungsintensiver
- Qualifiziertes Personal wird immer knapper
- Verwaltungsaufwand steigt extrem
- Budgets sind gedeckelt
- Arbeitsunzufriedenheit bei Ärzten und Pflegepersonal
- Schwierigkeiten zwischen den klinischen Abteilungen
- Schwierigkeiten zwischen den Berufsgruppen
- Zukunftsängste

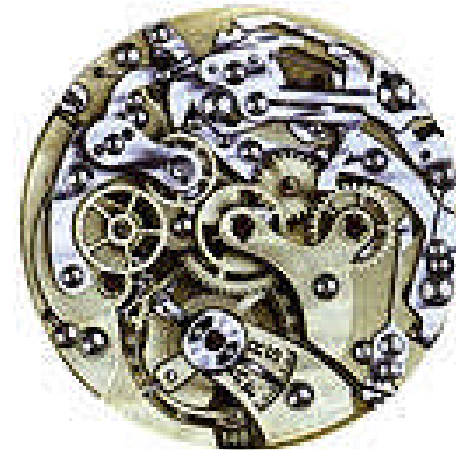
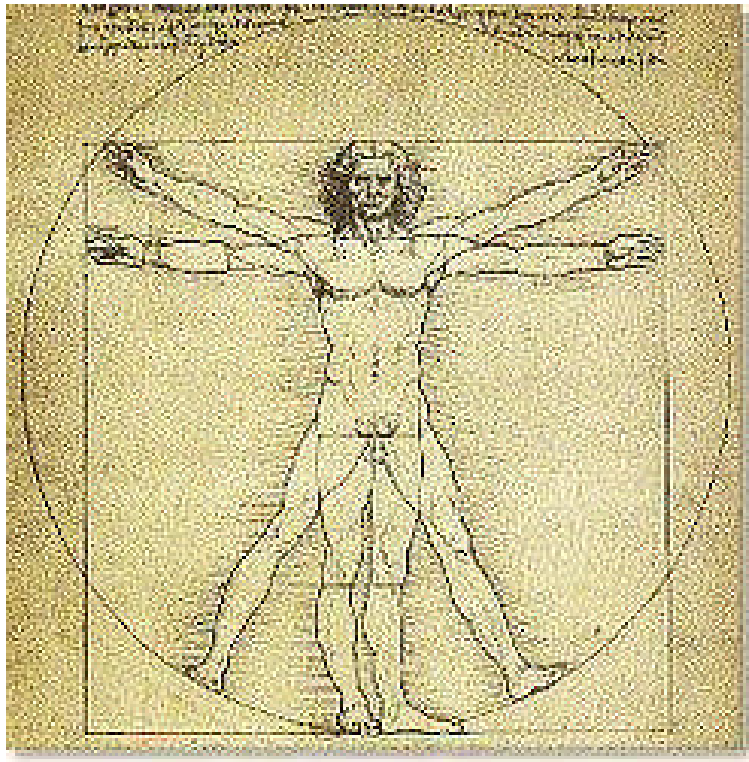


Reaktionen der Mitarbeiter in Krankenhäusern

- ➔ Widerstand
- ➔ Unverständnis
- ➔ Innere Kündigung
- ➔ „Geheimdiplomatie“
- ➔ Machtkämpfe jeder gegen jeden
- ➔ Hektisches (Gegen-)Rudern

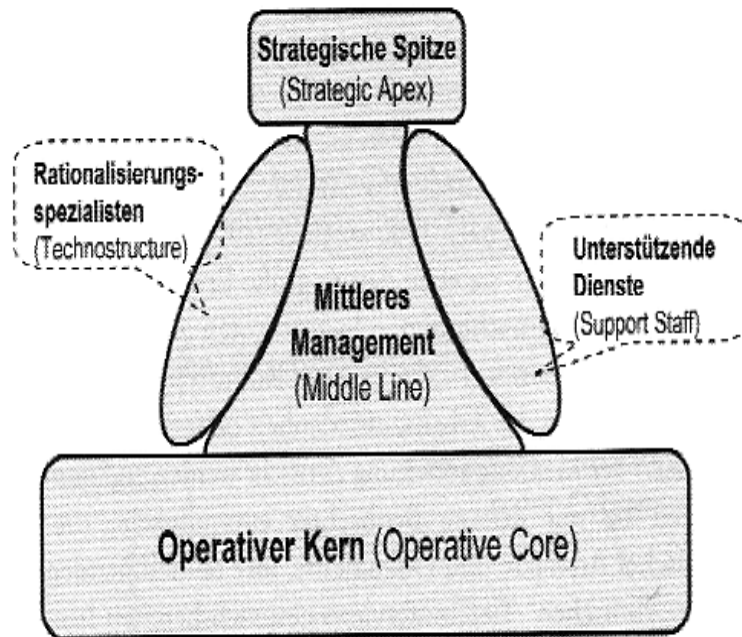
Mensch im Mittelpunkt

- Der Mitarbeiter Mensch - das Personal ?



Gesundheitsorganisationen als Expertenorganisationen

■ Das Mintzberg-Modell



Grundkonfiguration



Expertenorganisation Spital



Grundsätzliche Probleme der Expertenorganisation Spital

- Fachspezifische Sozialisation gegenüber dem Blick auf die Gesamtorganisation
- Management- und Führungsdefizite
- Strategieprobleme
- Innovationsprobleme
- Motivationsprobleme
- Kooperationsprobleme
- Entscheidungsprobleme
- Finanzierungs-/Controllingprobleme



Was versteht man unter PE?

■ Personalentwicklung

- ist die systematische und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen
- in Abstimmung mit deren Erwartungen und
- den Veränderungsprozessen der Arbeitssituation und Tätigkeit in der Organisation.

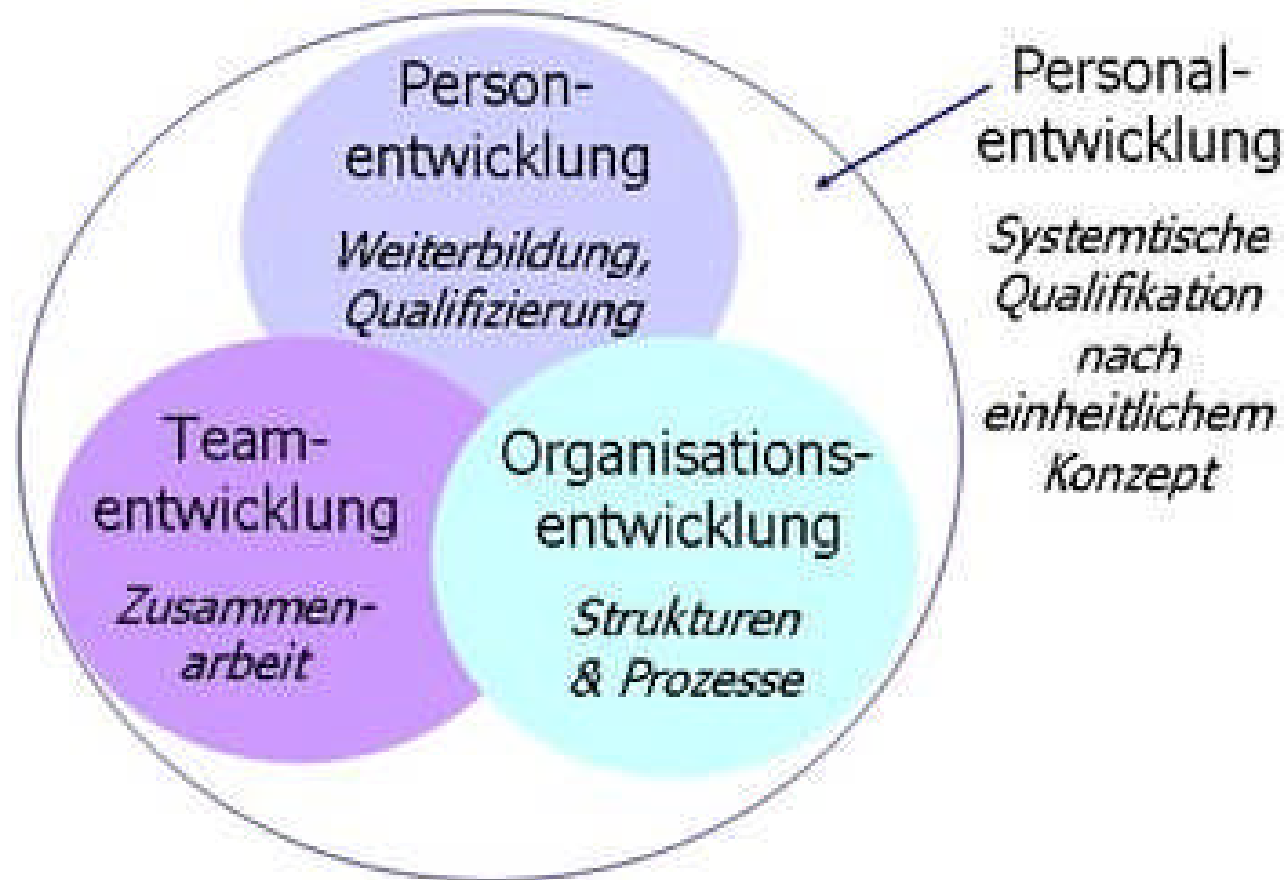
(Dorfmeister, G., 1999)



Thesen zur PE im Pflegebereich

- These 1: Personalentwicklung ist das „Gewissen“ einer Pflegeorganisation – man benötigt Arbeitskräfte, aber Menschen bewerben sich
- These 2: Die Leistungsfähigkeit von Pflegeorganisationen und -bereichen ist in hohem Maße von der Professionalität und der Motivation der Mitarbeiter/innen abhängig
- These 3: Personalentwicklung benötigt eine strategische Orientierung
- These 4: Personalentwicklung muss individuell Sinn stiften
- These 5: Personalentwicklung braucht mehr als Trainings, Workshops und Seminare
- These 6: Personalentwicklung benötigt eine neue Führungskultur
- These 7: Lernen und Entwicklung benötigen Zeit (Kowalzik,U)

Einbettung der PE



PE - Zusammenhänge

Zusammenhang von Unternehmens-, Organisations- & Personalentwicklung





Kernprozesse der PE

- Personal-Planung
- Personal-Beschaffung
- Personal-Einsatz
- Personal-Betreuung (laufend)
- Personal-Development im engeren Sinn !!!
- Personal-Marketing
- Personal-Controlling
- Personal-Freisetzung (Outsourcing)



Ziele der Personalentwicklung

- Erhaltung und Aktualisierung vorhandener fachlicher und sozialer Qualifikationen
- Optimierung des internen Personalportfolios
- Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Interne Gewinnung von Nachwuchskräften durch Ausbildung bzw. Vorbereitung auf höhere Tätigkeiten
- Implementierung wirtschaftlichen Denkens auf allen Ebenen durch Schaffung von Anreizen
- Förderung von Qualitätsdenken und -bewusstsein
- Beseitigung von Bereichsegoismen und Entwicklung hin zu einem übergreifenden Gemeinschaftsdenken
- Motivation zur Übernahme von Verantwortung
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Kooperations- und Teamfähigkeit
- Langfristige Bindung der Mitarbeiter an die Organisation
- Verminderung von Fluktuations- und Krankheitsraten
- Bildung und Förderung einer positiven Organisationskultur bzw. einer Corporate Identity



Personalentwicklung in der Pflege

- Sensibilisierung der Mitarbeiter für die eigenen Stärken und Entwicklungsschwerpunkte
- Definition der individuellen Entwicklungsschwerpunkte im Bezug auf Weiterbildung
- Mitarbeiter mit Potential und Interesse individuell auf Führungsaufgaben vorbereiten
- Weg von einer reaktiven und anforderungsgesteuerten PE hin zu einer proaktiven, strategischen Personalentwicklungsphilosophie



Ausrichtung der Personalentwicklung in der Pflege

- Strategische Ausrichtung der PE; PE sollte mittel- und längerfristige Ziele verfolgen
- PE sollte in systematischer Weise erfolgen
- Sämtliche Mitarbeiter/innen sollten darin einbezogen sein
- Der Blick auf den „Markt“ und die „Kunden“ sollte Vorrang haben gegenüber der „inneren Nabelschau“
- Die Ergebnisse sollten gemessen werden
- Resource Mensch – Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenz

REAKTIV oder PROAKTIV ?

■ Reaktive Menschen

- reagieren
- wollen Dinge zuerst gründlich analysieren
- handeln oft erst dann, wenn es nicht mehr anders geht
- empfinden sich nicht als treibende Kraft



PROAKTIV oder REAKTIV ?

■ Proaktive Menschen

- packen Dinge an
- möchten, dass sich etwas bewegt
- ergreifen die Initiative
- handeln nicht erst auf Anweisung sondern aus eigenem Antrieb
- schaffen Neues



Rollenverständnis der PE (Ü)

alt	neu
<p>Verwaltung</p> <p>Bewahrung</p> <p>Distanz</p> <p>Kostenorientierung</p> <p>Belohnungsorientierung</p> <p>Selbstorientierung</p> <p>Linear-kausales Denken</p>	<p>Gestaltung</p> <p>Veränderung/Wandel</p> <p>Nähe</p> <p>Entfaltungorientierung</p> <p>Wert- und Sinnorientierung</p> <p>Organisations- und Kundenorientierung</p> <p>Ganzheitlich-vernetztes Denken</p>

Rollenverständnis der PE (1)

alt	neu
<p data-bbox="331 632 730 699">Verwaltung</p> <ul data-bbox="331 746 1070 1414" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 746 1070 871">■ Reaktive Verwaltung des Personals<li data-bbox="331 903 1070 1027">■ Unreflektiertes Ausführen von Linienentscheidungen<li data-bbox="331 1059 1070 1184">■ Anbieter standardisierter Problemlösungen<li data-bbox="331 1216 1070 1414">■ Personalfachleute mit eindimensionaler Fachkompetenz	<p data-bbox="1191 632 1581 699">Gestaltung</p> <ul data-bbox="1191 746 1908 1414" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1191 746 1908 944">■ Aktive Mitgestaltung der Organisationspolitik und -strategie<li data-bbox="1191 976 1908 1174">■ Gemeinsam mit der Linie erarbeitete Personalentscheidungen<li data-bbox="1191 1206 1908 1331">■ Erarbeitung individueller Problemlösungen<li data-bbox="1191 1362 1908 1414">■ Allrounder

Rollenverständnis der PE (2)

alt	neu
<p data-bbox="331 627 734 699">Bewahrung</p> <ul data-bbox="331 746 1111 1433" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 746 1111 866">■ Erhaltung des Bestehenden und Bewährten<li data-bbox="331 898 1111 962">■ Regeltreue, starres Agieren<li data-bbox="331 986 1111 1050">■ Konfliktvermeidung<li data-bbox="331 1074 1111 1193">■ Kalkulierbarkeit, Vorsicht, Sicherheitsdenken<li data-bbox="331 1225 1111 1289">■ Misserfolgsvermeidung<li data-bbox="331 1313 1111 1433">■ Starre Strukturen und Hierarchien	<p data-bbox="1191 627 1944 699">Veränderung/Wandel</p> <ul data-bbox="1191 746 1966 1481" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1191 746 1966 1018">■ Suche nach innovativen und kreativen Lösungen Flexibles Agieren, Improvisation<li data-bbox="1191 1042 1966 1169">■ Offenes Ansprechen von Konflikten<li data-bbox="1191 1193 1966 1321">■ Umgehen mit Unsicherheit, Wandel als Chance<li data-bbox="1191 1345 1966 1481">■ Fließende Prozesse und Netzwerke

Rollenverständnis der PE (3)

alt	neu
<p>Distanz</p> <ul style="list-style-type: none">■ Unnahbarkeit, Unzugänglichkeit■ Hierarchiedenken, Statusbetonung■ Taktik, Politik einsetzend■ Misstrauensorganisation	<p>Nähe</p> <ul style="list-style-type: none">■ Einfühlsamkeit, Sensibilität für Bedürfnisse■ Betonung von Gleichberechtigung und Partnerschaft■ Offenheit, Fairness■ Vertrauensorganisation

Rollenverständnis der PE (4)

alt	neu
<p data-bbox="331 632 987 703">Kostenorientierung</p> <ul data-bbox="331 746 1115 1182" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 746 1115 871">■ Mensch als Kostenfaktor/ Mittel zum Zweck<li data-bbox="331 903 1115 959">■ Ziel ist Kosteneinsparung<li data-bbox="331 991 1115 1182">■ Ausübung von Druck, Blockierung von Potentialen und „Energien“	<p data-bbox="1191 632 1968 703">Entfaltungorientierung</p> <ul data-bbox="1191 746 1975 1182" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1191 746 1975 871">■ Mensch als Träger von Organisationspotentialen<li data-bbox="1191 903 1975 959">■ Ziel ist die Entfaltung<li data-bbox="1191 991 1975 1182">■ Erzeugung einer Sogwirkung, Freisetzung von potentiellen Energien

Rollenverständnis der PE (5)

alt	neu
<p data-bbox="331 628 819 788">Belohnungsorientierung</p> <ul data-bbox="331 836 1093 1481" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 836 1093 1177">■ Schaffung von Anreiz- und Kontrollsystemen; Etablierung von „Tauschbeziehungen“; Arbeiten mit Belohnung und Bestrafung<li data-bbox="331 1203 1093 1401">■ Fremdbestimmung; Schaffung von Abhängigkeiten<li data-bbox="331 1426 1093 1481">■ Kurzzeitperspektive	<p data-bbox="1191 628 1751 788">Wert- und Sinnorientierung</p> <ul data-bbox="1191 836 1953 1417" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1191 836 1953 1107">■ Bauen auf Verinnerlichung von Werten und Normen, Ermöglichung einer Motivation „von innen“<li data-bbox="1191 1133 1953 1331">■ Schaffung von Freiräumen, Förderung der Selbstverantwortung<li data-bbox="1191 1356 1953 1417">■ Langzeitperspektive

Rollenverständnis der PE (6)

alt	neu
<p data-bbox="331 628 987 699">Selbstorientierung</p> <ul data-bbox="331 746 1115 1182" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 746 1115 874">■ Verfolgung eigener Interessen und Ziele<li data-bbox="331 906 1115 1034">■ Vorherrschen von Stations- und Abteilungsdenken<li data-bbox="331 1066 1115 1182">■ Der persönliche Erfolg steht im Vordergrund	<p data-bbox="1189 628 1957 794">Organisations- und Kundenorientierung</p> <ul data-bbox="1189 842 1980 1417" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1189 842 1980 1114">■ Entwicklung eines Kunden-/Patientenbewusstseins; Anstreben von übergeordneten Zielen<li data-bbox="1189 1145 1980 1273">■ Kontext- und Schnittstellenmanagement<li data-bbox="1189 1305 1980 1417">■ Organisationserfolg steht im Mittelpunkt

Rollenverständnis der PE (7)

alt	neu
<p data-bbox="331 499 896 651">Linear-kausales Denken</p> <ul data-bbox="331 707 1075 1465" style="list-style-type: none"><li data-bbox="331 707 1075 762">■ Ursache-Wirkung-Denken<li data-bbox="331 786 1075 842">■ Richtig-Falsch-Beurteilung<li data-bbox="331 866 1075 922">■ Entweder-Oder-Logik<li data-bbox="331 946 1075 1082">■ Extrapolieren der Vergangenheit<li data-bbox="331 1106 1075 1313">■ Rationales Verstandesdenken steht im Vordergrund<li data-bbox="331 1337 1075 1465">■ Denken in Fakten und Zahlen	<p data-bbox="1191 499 1908 651">Ganzheitlich- vernetztes Denken</p> <ul data-bbox="1191 707 1930 1369" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1191 707 1930 898">■ Denken in Wechselwirkungen und Kreisläufen<li data-bbox="1191 922 1930 1129">■ Sowohl-als-auch-Logik, Zulassen von Widersprüchen<li data-bbox="1191 1153 1930 1209">■ Denken in Szenarien<li data-bbox="1191 1233 1930 1369">■ Einheit von Rationalität, Intuition und Emotionalität

Zukunftsorientierte PE

PE ist kein Reparaturbetrieb

Paradigmenwechsel (Ausblick)	
Traditionelle PE	Moderne PE
Defizitorientiertheit	Humanpotentialorientiertheit
Fremddeterminiertheit	Selbstentwicklung

Formen einer strategischen Personalentwicklung

■ Reaktiv strategische PE:

- Ist ein strategieumsetzender Prozess (Umsetzung)
- orientiert sich an den Vorgaben der Organisationsstrategie
- Abgeleiteter Bedarf - unzureichende Bedarfsdiagnostik
- Sieht Defizite - ist Lückenfüller
- Problem der chronischen Verspätung



■ Proaktiv strategische PE:

- Ist ein strategieformulierender Prozess (Gestaltung)
- Hat eine die Strategie mitgestaltende Perspektive
- Sieht die Mitarbeiterpotentiale und die Human Resource als entscheidenden Bezugspunkt
- Rechtzeitig entwickelte Qualifikationen

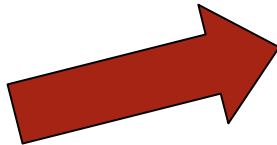


Entwicklung der PE im Pflegebereich

Wo stehen wir?

vor 1970	Keine geplanten PE-Aktivitäten
70er Jahre	Punktuelle PE-Maßnahmen im Form von Seminarkatalogen
80er Jahre	Bedarfsermittlung der PE mittels Mitarbeiterbefragung
90er Jahre	Systematische PE Beginn des Denkens in bedarfsgerechten, strategisch ausgerichteten Fortbildungsmaßnahmen (reaktiv)
Aktuelle PE-Konzepte	Strategieorientierte Erhebung des Weiterbildungsbedarfs (von reaktiv nach proaktiv)

PE – von passiv reaktiv nach proaktiv zielorientiert



Mitarbeiter Mensch: Mittelpunkt oder Mittel.Punkt ?

- „Personal wurde benötigt –
Menschen sind gekommen“ (Max Frisch)



MAGNETSPITÄLER

- Krankenhäuser, die Pflegekräfte anziehen und in denen Pflegekräfte bereit sind, ihr Bestes zu geben
 - Mensch steht im Mittelpunkt
 - proaktive PE
 - sind strategorientiert



Gruner & Partner KG



Univ. Prof. Dr. Karl Garnitschnig



Dr. Herbert Gruner

Dr. Herbert Gruner



- Geschäftsführender Gesellschafter der Gruner & Partner KG.
- Inhaber der Dr. Herbert Gruner Managementberatung.
- Doktor der Rechtswissenschaften; Studium der Betriebswirtschaft und Pädagogik.
- Unternehmensberater und Lebens- und Sozialberater.
- Systemischer Organisations- und Personalentwickler.
- Ehemals Mitarbeiter und Führungskraft im Kundenbetreuungsbereich sowie danach im Personalentwicklungs- und Aus- und Weiterbildungsbereich eines großen österreichischen Bankenbereiches.
- Lehrveranstaltungsleiter und Lehrbeauftragter an österreichischen Universitäten, Akademien und sonstigen Bildungseinrichtungen.
- Wirtschaftstrainer, Erwachsenenbildner, Coach und Supervisor.
- NLP-Lehrtrainer (nach ÖDV-NLP, DVNLP und ECNLP).
- Referent auf Kongressen im Gesundheitswesen.



**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit !**

Gruner & Partner KG

Gesellschaft für Managementberatung und Persönlichkeitsentwicklung

Human Potential Development - hpd

0043/676-35-72-014

herbert.gruner@chello.at

www.hpd-gruner.at