

Durch die strategische Personalentwicklung Kosten reduzieren

Grundgedanke der strategischen Personalentwicklung

In den Gesundheitseinrichtungen wird es immer wichtiger, auf die aktuellen Herausforderungen (wie z.B. Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung, etc.) zu reagieren sowie die zukünftigen zu antizipieren. Dies hat selbstverständlich auch Auswirkungen auf die handelnden Personen. Für die Führungskräfte und Mitarbeiter gilt es, den vorhandenen und bevorstehenden Anforderungen, die durch die veränderten Rahmenbedingungen auf sie zukommen, gerecht zu werden, um ihre Aufgaben zu bewältigen und ihre Ziele zu erreichen.

Diese Anforderungen setzen sich sowohl aus fachlichen (z.B. neueste Entwicklungen) als auch aus überfachlichen Inhalten (Kooperationsvermögen in Zeiten der Arbeitsdichte) zusammen.

Die strategische Personalentwicklung bietet eine Lösung, um Mitarbeiter und Führungskräfte auf die veränderten, übergreifenden Anforderungen vorzubereiten. Dabei wird das Ziel verfolgt, den Mitarbeiter oder die Führungskraft durch bedarfsgerechte und individuelle Maßnahmen so zu entwickeln, dass die Anforderungen der Position zu 100% erfüllt werden. Dies gelingt unter anderem durch einen regelmäßigen, notwendigen Abgleich der Leistung des Mitarbeiters oder der Führungskraft mit den Anforderungen ihrer Position.

Falls ein Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft weniger als 100% arbeitsfähig ist, muss der verbleibende Teil von Kollegen, Leiharbeitskräften oder durch Überstunden aufgefangen werden – das kann teuer werden.

Um dies zu vermeiden und somit Kosten zu reduzieren, müssen die notwendigen übergreifenden Anforderungen definiert werden. Die Erfüllung dieser durch die vorhandenen aber auch die zukünftigen Mitarbeiter und Führungskräfte wird mittels Feedback- oder Auswahlinstrumenten erfasst und, sofern notwendig, die relevanten Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet.

Die erfolgreiche Anforderungserfüllung ist zur Erfüllung des Aufgabenbereichs wesentlich.

Der folgende Abschnitt verdeutlicht die Herausforderungen, Anforderungen und die Bewältigung dieser an einem aktuellen Beispiel:

Aktuelle Herausforderungen und Anforderungen im Zusammenhang mit der Generation Y

Insbesondere die Generation der nach 1980 Geborenen (auch Generation Y genannt) hat andere Erwartungen an ihre Arbeitgeber als die vorigen Generationen.

Dies hat zur Folge, dass häufig unterschiedliche Ansichten, Einstellungen und Verhaltensweisen aufeinanderprallen und die Zusammenarbeit erschweren.

Die älteren Mitarbeiter (vor allem die aus der Babyboomer Generation stammenden) haben den Beruf als Berufung verstanden, fühlten sich der Medizin, den Menschen und den Ergebnissen verpflichtet. Aufgrund des Auswahl- und Ausbildungsverfahrens der Mediziner war die Leistungsorientierung weit verbreitet.

Der Generation Y wurden andere Werte als ihren Vorgängergenerationen vermittelt, wie etwa der Aufbau eines guten Selbstbewusstseins statt Höflichkeit und Bescheidenheit. Für sie gilt „Karriere ja, aber nicht um jeden Preis“ und sie beeindruckt durch sehr hohe Erwartungen, die sie an ihre Arbeitgeber stellt und einfordert.

Führungskräfte und Leitende berichten immer wieder, dass sie bei dem Nachwuchs eine niedrigere Bindung, weniger Dynamik und Verantwortungsübernahme sowie veränderte Prioritätensetzung vor allem im Hinblick auf die Work-Life-Balance wahrnehmen. Dabei stehe häufig die Selbstoptimierung im Vordergrund. Zudem zeichne sich der Nachwuchs durch extrem hohes Selbstvertrauen aus.

Die Werte und Einstellung, ja sogar die Weltanschauung mag grundlegend unterschiedlich sein, im betrieblichen Alltag müssen jedoch alle Organisationsmitglieder zusammenarbeiten. Der daraus resultierende Kooperationszwang kann nur mittels zielgerichteten Umgangs mit den Herausforderungen durch die Leitenden umgesetzt werden.

Anforderungsprofile für Leitende im Wandel

Diese Entwicklung oder vielmehr die jungen Mitarbeitenden erfordern von den Leitenden „neue“ bzw. erweiterte Kompetenzen. Aufgrund der veränderten Einstellungen und Motive des Nachwuchses wird zukünftig wesentlich mehr Zeit für die Steuerung der Mitarbeiter benötigt. Hierfür sind vor allem Ausdauer und Belastbarkeit, Delegationsvermögen, die Definition von klaren Rahmenbedingungen und Regeln sowie eine enge Steuerung und ein zeitnahes Feedback gefragt.

Zur Bewältigung dieser Anforderungen durch die Leitenden gilt es, die nutzbringenden Instrumente und Methoden im Umgang mit der Generation Y an zu wenden.

Personalentwicklung orientiert am Bedarf

Um den Leitenden die richtige Unterstützung zu bieten, sollten sich die Inhalte möglicher Schulungs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen einerseits an den Anforderungen (siehe oben) andererseits an der individuellen Bedarfssituation orientieren. Ein effizientes und valides Instrument zur Bedarfserfassung ist das 180°-

Feedback. Wie bereits in der Februarausgabe der Health & Care Management beschrieben, beinhaltet das 180° Feedback eine Einschätzung der wahrgenommenen Umsetzung des Verhaltens eines Leitenden im Abgleich mit den übergreifenden Anforderungen.

Daran anschließen sollten sich gezielte, auf die Anforderungen und Bedarfe ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen, um die jeweilige Person so schnell wie möglich zu 100% handlungsfähig zu machen, die Anforderungen zu bewältigen und somit Kosten zu reduzieren.

Der Informationskasten zeigt ein Maßnahmenbeispiel, das diese Anforderungen aufgreift.

Nach Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen sollte mit etwas zeitlichem Abstand die Wirksamkeit dieser überprüft werden. Hier kann erneut das 180° Feedback zum Einsatz kommen. Durch eine wiederholte Durchführung kann die Entwicklung im Verhalten und die Bewältigung der Führungsaufgabe aus Perspektive der Mitarbeiter, Vorgesetzten und der Leitenden selbst gemessen werden.

Informationsbox

Workshop Umgang mit der Generation Y

- Begrüßung
- Erwartungen / Zielsetzung
- Die Generation Y verstehen
 - Wer die Vertreter der Generation Y sind
 - Werte der Generation Y und ihre Anforderungen an Arbeitgeber
 - Unterschiede der Generationen – gibt es sie wirklich?
- Mit der Generation Y umgehen
 - Kommunikation mit der Generation Y
 - Vermeidung von Generationenkonflikten
 - Motivation und Bindung der Ypsiloner
 - Umgang mit Defiziten der Generation Y
 - Ableitung Maßnahmen zum Umgang mit der Generation Y