

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG

Anforderungen meistern und Folgekosten vermeiden

Besonders für leitende Mitarbeiter aller Berufsgruppen nehmen die Anforderungen hinsichtlich der Führungs- und Sozialkompetenzen kontinuierlich zu. Die strategische Personalentwicklung stellt einen systematischen Ansatz dar, um dieser Situation bedarfsgerecht sowie wirtschaftlich zu begegnen und hohe Folgekosten zu vermeiden.



Die Generation Y zeichnet sich durch hohes Selbstvertrauen aus.

In den Gesundheitseinrichtungen wird es immer wichtiger, auf die aktuellen Herausforderungen (wie z.B. Fachkräftemangel, Arbeitsverdichtung) 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) wie auch aus überfachlichen Inhalten (z.B. Kooperationsvermögen in Zeiten der Arbeitsdichte) zusammen.

Die strategische Personalentwicklung bietet hierbei 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 Prozent erfüllt werden. Dies gelingt u.a. 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 Prozent 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. Sofern notwendig, werden dann die relevanten Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet. Die Abdeckung aller Anforderungen zu Erfüllung des Aufgabenbereichs ist wesentlich.

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

HERAUSFORDERUNGEN UND ANFORDERUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DER GENERATION Y

Insbesondere die Generation der nach 1980 Geborenen (Generation Y) 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 (v.a. 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 hingegen 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 ist beeindruckt von sehr hohen Erwartungen, die sie an ihre Arbeitgeber stellt und deren Erfüllung sie einfordert.

Führungskräfte und Leitende berichten immer wieder, dass sie bei Nachwuchskräften eine niedrigere Bindung, weniger Dynamik und Verantwortungsübernahme sowie veränderte Prioritätensetzung v.a. im Hinblick auf die Work-Life-Balance wahrnehmen. Dabei stehe häufig die Selbstoptimierung im Vordergrund. Zudem zeichne sich der Nachwuchs durch hohes Selbstvertrauen aus. Die Werte und Einstellung, ja sogar die Weltanschauung, mögen 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.

WORKSHOP

Umgang mit der Generation Y

- **Begrüßung**
- **Erwartungen und Zielsetzung**
- **Die Generation Y verstehen**
 - Wer sind die Vertreter der Generation Y?
 - 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 Generationskonflikten.
 - Motivation und Bindung der Ypsiloner.
 - Umgang mit Defiziten der Generation Y.
 - Ableitung von Maßnahmen zum Umgang mit der Generation Y.

ANFORDERUNGSPROFILE FÜR LEITENDE IM WANDEL

Diese Entwicklung oder vielmehr die jungen Mitarbeiter 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 v.a. 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 anzuwenden.

PERSONALENTWICKLUNG ORIENTIERT AM BEDARF

Um Führungskräften die richtige Unterstützung zu bieten, soll-

ten sich die Inhalte möglicher Schulungs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen einerseits an den beschriebenen Anforderungen und andererseits an der individuellen Bedarfssituation orientieren. Ein effizientes und valides Instrument zur Bedarfserfassung ist das 180°-Feedback. Wie in *Health@Care Management 1-2/2013* 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 Prozent 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 der Perspektive der Mitarbeiter, Vorgesetzten und der Leitenden selbst gemessen werden.

PETRA SCHUBERT

Geschäftsführerin Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: petra.schubert@schubert-consultants.de



STEFAN HEUER

Seniorberater und Partner Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, Kontakt: stefan.heuer@schubert-consultants.de



Anzeige