

Zeitgemäße Personalarbeit im Krankenhaus

Jahrestagung des VdKP
13. November 2012

Kernaussage

Das Krankenhaus lebt von und mit seinen
Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Herausforderungen an das Personalmanagement

Die Grundfrage lautet:

Wie finde, halte und motiviere ich die richtigen (nicht unbedingt: die besten!) Mitarbeiter unter folgenden Rahmenbedingungen:

- schwierige Arbeitszeitregelungen
- geringe Einfluss- und Mitsprachemöglichkeiten
- geringe Karrierechancen
- relativ starre Aufbau- und Ablauforganisation
- ...

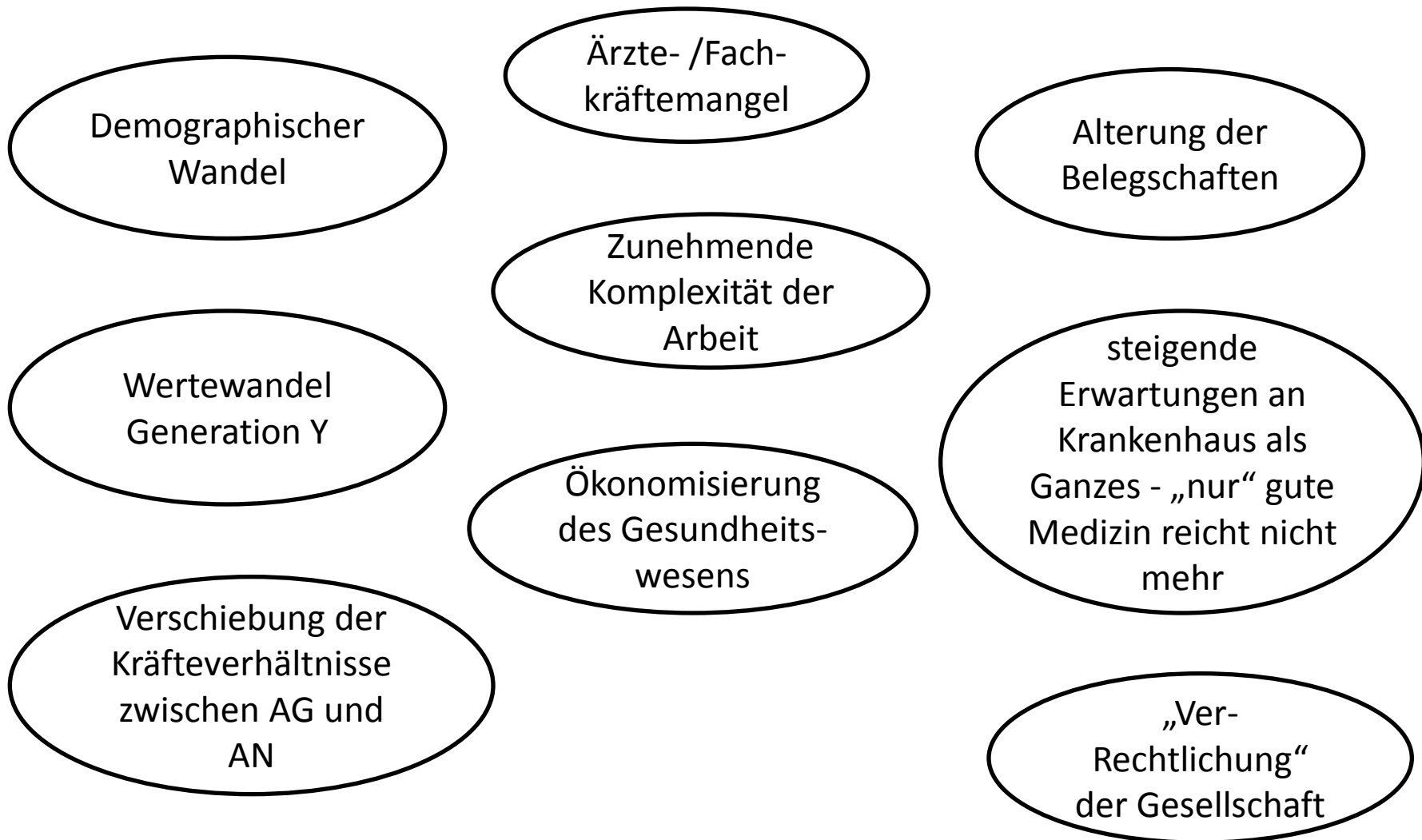
Status der Personalarbeit

Personalarbeit im Krankenhaus ist noch stark verwaltungsorientiert.

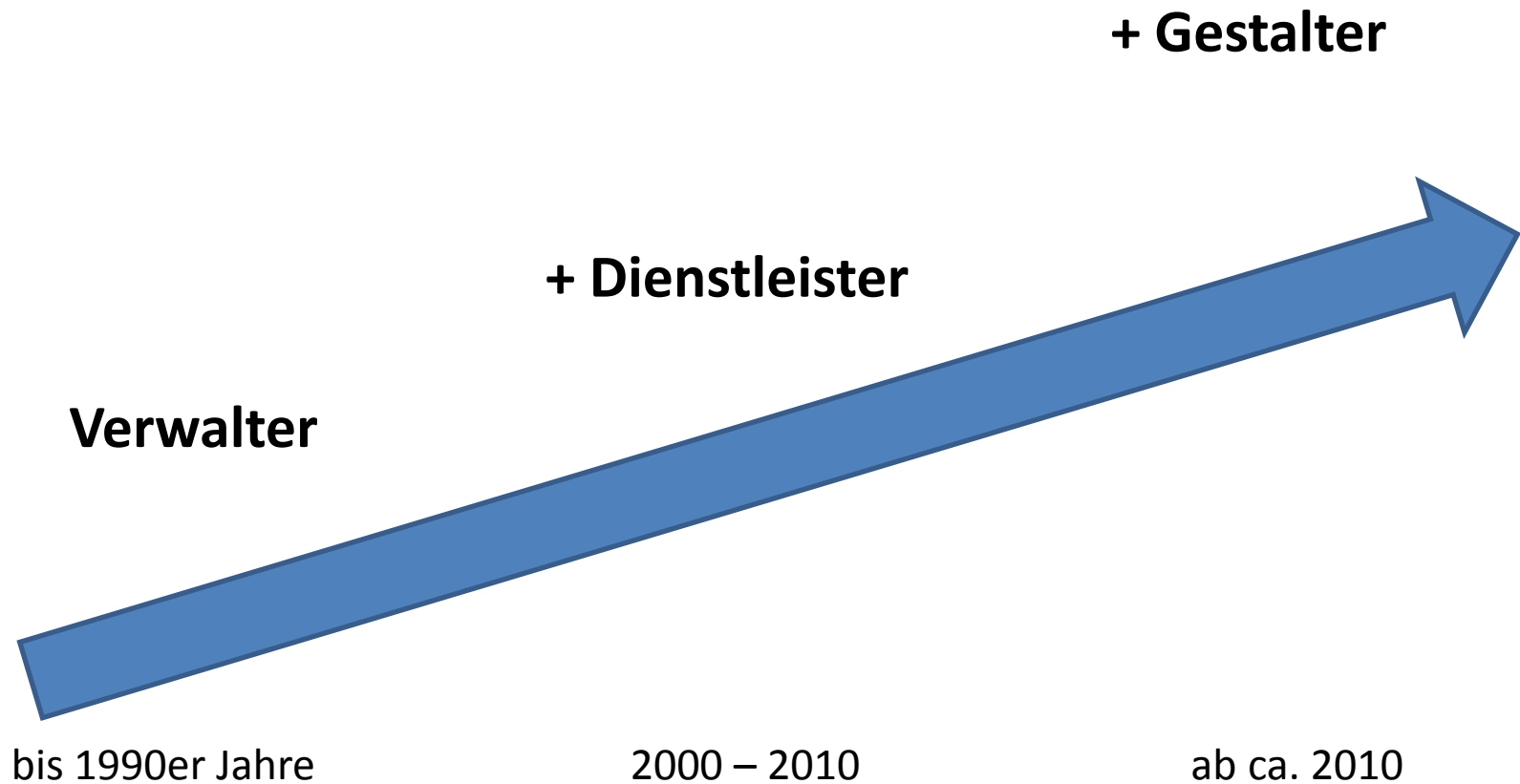
Personalentwicklung (PE) ist - soweit es sie denn überhaupt gibt - stark berufsgruppenorientiert.

Der Mensch (= Mitarbeiter) steht noch zu wenig im Fokus der Personalarbeit.

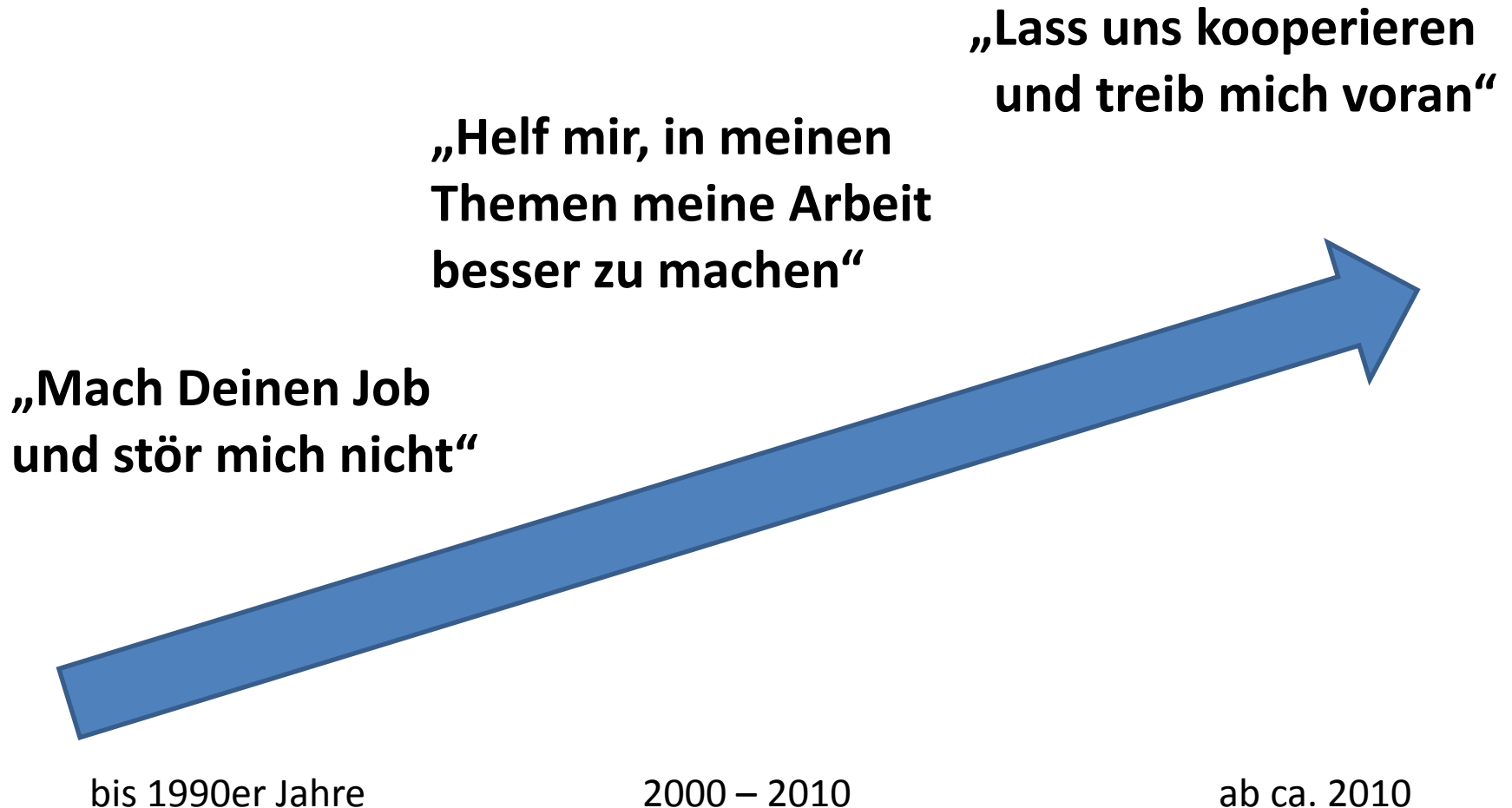
Externe Rahmenbedingungen für das Personalmanagement



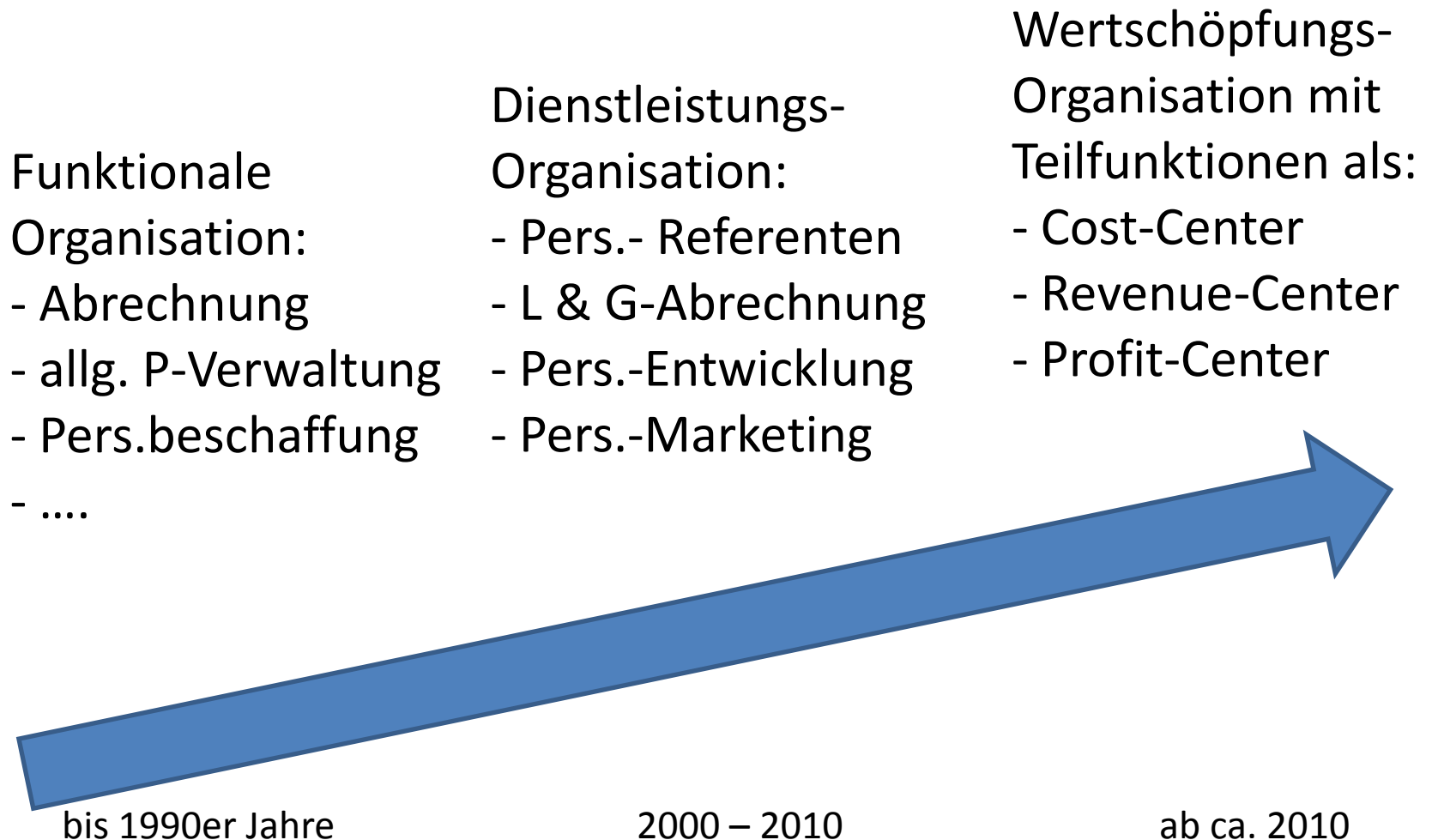
Entwicklungsstufen der Personalarbeit



Haltungen zur Personalarbeit



Organisation der Personalarbeit



Folgerungen für das Personalmanagement

- Personalarbeit ist eine Aufgabe aller Führungskräfte - nicht nur der Personalabteilung.
- Die Rahmenbedingungen für diese Personalarbeit müssen aus einem Guss sein – das ist eine Aufgabe für eine moderne Personalabteilung.
- Die Rolle der Personalabteilung muss aktiver werden - im Beraterdeutsch heißt dies: die Personalabteilung wird zum „Business Partner“.
- Die Mitarbeiter werden immer mehr vom „Objekt“ des (Personal-)Managements zum „Subjekt“ - diesen Wandel zu gestalten und zu begleiten ist Chance und Herausforderung der Personalarbeit.

Konsequenzen für die tägliche Führungspraxis

Führung wird immer schwieriger – die Folgen einer sich immer stärker differenzierenden Gesellschaft bleiben auch im betrieblichen Alltag nicht ohne Einfluß.

Deswegen muß die fachliche Autorität der Führungskräfte immer mehr durch eine "Beziehungsautorität" ergänzt werden.

Management des Widerspruchs

Thema **Karriere** »

Nachrichten > KarriereSPIEGEL > Berufsleben > Karriere > Karriereverweigerer: Wer will noch Chef we

27.08.2012

Drucken | Senden | Feedback | Merken

Aufstiegsverweigerer

Karriere? Ohne mich!

Von *Klaus Werle*



Vorschläge für ein neues Personalmanagement

- Die obersten Führungskräfte müssen eine professionelle Personalabteilung fordern – und sich von ihr fordern lassen.
- Die Führungskräfte müssen eine stimmige(re) Balance finden zwischen notwendiger Autorität und Vorgabe einerseits und Mitarbeiter-Orientierung und –beteiligung andererseits - und dabei unterschiedlichste Mitarbeiterpersönlichkeiten integrieren.
- Zeitgemäßes Personalmanagement ist wertebasiert und muß von den Führungskräften tagtäglich vorgelebt werden.
- Es braucht vor allem eine neue Diskussions- und Konfliktkultur, um die widerstrebenden Interessen einbinden zu können.

Beispielhafte Herausforderungen der nahen Zukunft

- Haben wir ein herausragendes Alleinstellungsmerkmal, das uns als Arbeitgeber besonders attraktiv macht?
- Bieten wir ein wertebasiertes Arbeitsumfeld?
- Ist unser Vergütungssystem zeitgemäß?
- Bieten wir beteiligungsorientierte Kommunikationsstrukturen?
- Bieten wir individualisierte Arbeitszeit-Modelle?
- Schaffen wir adäquate Arbeitsplätze/Arbeitsbedingungen für eine alternde Belegschaft?
- Gibt es eine langfristig ausgerichtete Personalentwicklung?

Einige Anmerkungen zur Personalentwicklung

Status der PE in Kliniken:

- PE ist oft rein situativ orientiert, hat kein strategisches Fundament
- PE ist ein Herrschaftsinstrument und kein verlässliches Angebot an die Mitarbeiter
- PE ist vorrangig fachliche Weiterbildung - die persönliche und methodische Entwicklung der Mitarbeiter wird oft noch vernachlässigt
- Viele Führungskräfte ignorieren für sich selbst die Angebote der PE und sind daher keine guten Vorbilder

Grundsätze einer modernen PE:

- PE ist eingebettet in die Gesamtentwicklung des Klinikums
- PE betrifft alle Bereiche eines Klinikums
- PE ist eine Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten
- PE erfordert Eigeninitiative der Mitarbeiter
- Die Personalabteilung unterstützt die PE mit geeigneten Methoden/Prozessen
- PE beginnt bei der Auswahl von Mitarbeitern und endet mit ihrem Ausscheiden

Einige wichtige Instrumente der PE:

- Anforderungsprofile (fachliche/persönliche Anforderungen)
- Einarbeitungspläne
- Beurteilungs-/Mitarbeiter - Gespräche
- strukturiertes Vorgesetzten-Feedback
- Weiterbildungsangebote (allgemein und zielgruppenorientiert)
- Job Enrichment/Job Rotation
- Lebensphasen-orientierte Arbeitszeit-Modelle
- Teamentwicklung
- Projektarbeit

Grundqualität guter PE

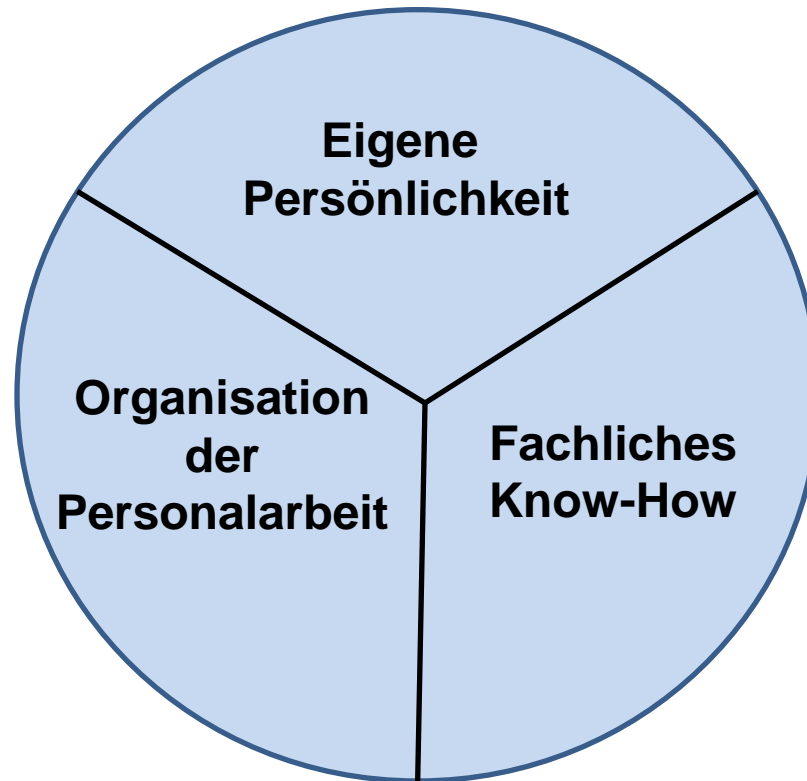
Aber es gilt:

Weniger ist mehr!

(Wenn dieses Wenige gezielt ausgesucht und dann mit hoher Qualität implementiert wird !)

Konsequenzen für die Personalmanager

Die Personalmanager und ihre Mitarbeiter müssen sich auf 3 Ebenen weiter professionalisieren:



Konsequenzen für die Personalmanager

Ein Teil dieser ständigen Professionalisierung sollte wünschenswerterweise über den VdKP erfolgen!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt Daten

Bert Schmeer

VdKP

Verband der Krankenhaus-Personalleiter

Meckenheimer Str. 73

53179 Bonn

Tel.: 0228 96697878

www.vdkp.de

info@vdkp.de