



Und was hat der Patient davon?

Über die Zukunft von HRM in der Pflege

In diese Ausgabe von ‚Blick über die Grenze‘ berichten wir über die Entwicklungen im HR-Management in der Pflege: Wohin wird der Weg führen? Um diese Frage beantworten zu können, haben wir intensive Gespräche mit 38 HR-Managern geführt, die als HRM-Spitzenreiter in den Niederlanden angesehen werden können. Die Interviews wurden mit ausführlicher Desk Research ergänzt. Aus diesen Gesprächen geht hervor, dass diese Spitzenreiter auf dem Gebiet HRM in der Pflege drei Trends gestalten:

Trend 1. HRM: Das Gewissen der Organisation

Trend 2. Der Patient als Richtschnur

Trend 3. Flexibilisierung als neue strategische Personalplanung

Trend 1: HRM: Das Gewissen der Organisation

HR-Manager befinden sich im Aktionsmodus: jedoch nicht als Ausführende der Agendapunkte der Pflegeorganisation, sondern als (Mit-)Verantwortliche für die Herausforderungen, denen sich Organisation stellen muss. Sie sind (Mit-)Probleminhaber der Pflegeorganisation.

Vom Berater zum Probleminhaber

Für Patienten ist das Recht auf Pflege nicht mehr selbstverständlich. Sie müssen ihr Leben selbst gestalten. Mitarbeiter wiederum müssen lernen, zu ‚entpflegen‘ und Patienten im Hinblick auf mehr Eigenverantwortung bei Problemen zu coachen. Um diese Rolle optimal übernehmen zu können, wird im HRM-Bereich dem Ausbau der eigenen Verantwortlichkeit der Mitarbeiter große Aufmerksamkeit gewidmet. So geben die befragten HR-Manager an, sich bei Pflegepersonal im Hinblick auf deren eigene berufliche Laufbahn, Weiterbildung und

Entwicklung stets mehr auf das Gefühl der Eigenverantwortung zu berufen.

Diese Entwicklung wachsender Eigenverantwortung sehen wir auch beim HR-Manager selbst: Er wird vom Organisationsberater zum (Mit-)Probleminhaber. Die HR-Manager scheinen sich die Probleme mehr anzueignen: Sie nehmen die Herausforderungen der Organisation nicht in ihrer Rolle oder als Erfüller von Aufgaben an, sondern eher als Person mit eigenen Normen und Werten.

Bildung: die Zügel in der Hand haben

Viele der Befragten sind der Meinung, dass die heutige Bildungsorganisation schlecht auf den Arbeitsmarkt zugeschnitten ist; d.h. Schüler werden schlecht auf die in der neuen Pflegeausübung erforderlichen Kompetenzen vorbereitet. Viele der befragten HR-Manager nehmen die Zügel in die eigene Hand und suchen die Zusammenarbeit mit

**Progressional
People** 

Personalinnovation für Krankenhäuser

Bildungsorganisationen oder holen die Bildungsmöglichkeit zu sich ins Haus. So zeigt sich aus den Interviews, dass HR-Manager sich mit den lokalen Bildungseinrichtungen zusammenschließen, um zu erreichen, dass das Ausbildungsprogramm im Thema Pflege nahtlos an die Praxis anschließt.

Die erwünschte Eigenverantwortung in Bezug auf die eigene Weiterbildung und Entwicklung wird den Befragten zufolge von den meisten Mitarbeitern vernachlässigt. So gestalten nur wenige Mitarbeiter aktiv ihre eigene Laufbahn und dem dazugehörigen Schulungsplan. HR-Manager sind der Meinung, dass die Tagesmode den Mitarbeitern im Weg steht. Ihnen zufolge wissen Mitarbeiter auch nicht immer über Entwicklungsmöglichkeiten Bescheid und finden Veränderung spannend.

Eigene ethische Einstellung als Kompass

HR-Manager müssen zwischen den Extremen lavieren können, beispielsweise operationell und strategisch bzw. betriebswirtschaftlich und idealistisch. Vor allem das Spannungsfeld zwischen Mitarbeiterinteressen und Interessen der Organisation wird hier genannt. Auffällig ist, dass die HR-Manager explizit angeben, sich – beim Umgang mit komplexen Situationen und gegensätzlichen Interessen – auf ihre eigenen ethischen Einstellungen berufen. Es gibt Beispiele mit Aussagen, aus denen hervorgeht, dass die HR-Manager ihre eigenen Normen und Werte als Kompass verwenden, zum Beispiel ‚HRM ist das Gewissen der Organisation‘ und ‚Es muss in der Zeitung abgedruckt werden können‘.

Manchmal geben HR-Manager sogar an, sich gegen den Vorstand wenden zu müssen, beispielsweise wenn die Zuverlässigkeit oder Kernwerte der Organisation zur Sprache gebracht werden. So wird Transparenz oft als wichtige Randbedingung genannt: Man muss allen Parteien gegenüber offen darüber Bescheid geben, aufgrund welcher Überlegungen man zu welchem Entschluss gekommen ist. Einem Befragten zufolge kann auch eine gute Integritätspolitik, in der der Umgang miteinander und mit den Patienten beschrieben wird, Halt beim Umgang mit komplexen Situationen bieten.

Aus den Interviews geht hervor, dass viele HR-Manager sich immer schwerer tun, sich mit dem Passus ‚Human Resource Management‘ und dem ‚möglichst effizienten Einsatz menschlicher Ressourcen‘ zu identifizieren. Mit

dem zunehmenden Wert, der der Eigenverantwortung und der eigenen Verantwortlichkeit zukommt, scheint es so, als distanzieren man sich von der Terminologie, die insinuiert, dass man Andere zu etwas verpflichtet. Einige befragte HR-Manager geben in diesem Rahmen sogar alternative Bezeichnungen für HRM an, beispielsweise ‚Human Resource Self Management‘; diese Bezeichnung würde der eigenen Verantwortlichkeit der Mitarbeiter eher gerecht.

HR-Manager:

‚Der Patient ist unser wichtigster Kunde, für ihn machen wir schlussendlich die ganze Arbeit.‘

Trend 2. Der Patient als Richtschnur

Eine in den Interviews sichtbar werdende neue Entwicklung ist, dass HR-Manager bei der Ausführung ihres Faches den Patienten in den Mittelpunkt stellen. Bis vor zwei Jahren gab die Mehrheit der HR-Manager an, dass der Mitarbeiter oder der Vorstand ihr wichtigster Kunde sei. Nun wurde folgende Antwort deutlich häufiger genannt: ‚Der Patient ist unser wichtigster Kunde, für ihn machen wir schlussendlich die ganze Arbeit.‘

Patient bei HRM im Mittelpunkt

In den Niederlanden wird bei der Organisation der Pflege das Leben, mit allem, was dazugehört, immer mehr zum Ausgangspunkt. Lange war alles mit Protokollen, Richtlinien und Regelungen durchbestimmt. Der Widerstand gegen diese wachsende Bürokratie zeigt sich in dem Bedürfnis, den Menschen und den Dialog zwischen Patient und Pflegeverantwortlichem wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Pflegemitarbeiter wollen wieder zurück zur ursprünglichen Bedeutung, mit Menschlichkeit und Bedeutungsschenkung als wichtige Werte.

In den meisten Pflegeorganisationen scheint diese Kulturveränderung inzwischen größtenteils angekommen zu sein, und inzwischen ist auch eine Bewegung erkennbar, bei der sich auch der HRM-Bereich von diesem Gedankengut leiten lässt. Ohne Patienten gäbe es schlussendlich keine Pflegeorganisation. Als Folge dieses kundenorientierten Denkens stellen HR-Manager nun andere

Anforderungen an HRM-Fachkräfte; ihnen zufolge ist es essentiell, die Pflege (bzw. ‚das Business‘) zu kennen und ein Feeling dafür zu haben.

Patient:

‚Wieso essen wir hier mittags warm?‘ Ich will wie gewohnt heute Abend um neun Uhr zwei Wiener Schnitzel.‘

Maßarbeit

Bei HR-Managern steht die Umsetzung dieser patientenbezogenen Vision als wichtiger Punkt auf der Agenda: Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen sie sich für die Realisierung der bestmöglichen Pflege für den Patienten einsetzen. So gibt einer der Befragten an, mit speziellen Kundenprofilen zu arbeiten, um den Einsatz der Mitarbeiter zu optimieren. Diese Kundenprofile werden im HRM-Bereich als Richtschnur angesehen, denn so sehen HR-Manager besser, welchen Typ Mitarbeiter sie anwerben müssen. Zudem gibt es Beispiele für wachsende Maßarbeit: Statt der Durchführung einer Patientenzufriedenheitsumfrage oder dem Anpassen der HRM-Politik an das durchschnittliche Patientenprofil wird immer mehr den unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen der Patienten entgegengekommen. ‚Wieso essen wir hier mittags warm?‘ Ich will wie gewohnt heute Abend um neun Uhr zwei Wiener Schnitzel.‘ Dies als Beispiel.

Regionale Zusammenarbeit

Die wachsende Patientenorientierung zeigt sich auch in den zahlreichen regionalen Zusammenarbeitsverbänden. Wie einer der befragten HR-Manager berichtet: ‚Unser Ziel ist es nicht, als Organisation bestehen zu bleiben, sondern die Pflege in der Region so gut wie möglich zu organisieren.‘ Ein anderer HR-Manager erzählt, dass verschiedene Pflegeorganisationen in der Region – sowohl Cure als auch Care – Themen wie Mobilität gemeinsam angehen, um dem Pflegebedarf in der Region optimal entsprechen zu können.

Akkreditierung und Zertifizierung

Auch bei Zertifizierungen und Akkreditierungen ist der Ausgangspunkt immer häufiger der Patient. Eine

Zertifizierung, die sowohl während der Interviews als auch im Rahmen der Desk Research mehrfach genannt wurde, ist die Organisation Joint Commission International (JCI). JCI beurteilt alle Pflegeformen (Pflege im Pflegeheim, häusliche Pflege und Krankenhauspflege) in einem zusammenhängenden System durch sogenannte Tracers. Dies beinhaltet, dass die Auditoren den Weg (Trace) nachverfolgen, den ein Patient geht: Von der Anmeldung über die Aufnahme und Entlassung bis hin zur Nachsorge. JCI stellt außerdem Anforderungen an HRM-Prozesse, beispielsweise die Art und Weise, wie Jahresgespräche geführt werden.

Trend 3. Flexibilisierung als neue strategische Personalplanung

Die befragten HR-Manager geben an, dass die Veränderungen schnell stattfinden und zu schlecht vorhersehbar sind, um langfristig planen zu können. Kontrolle und (langfristige) Planung sind der Flexibilisierung und der Weiterentwicklung gewichen.

HR-Manager:

‚Unser Ziel ist es nicht, als Organisation bestehen zu bleiben, sondern die Pflege in der Region so gut wie möglich zu organisieren.‘

Konstante Veränderung

Durch Änderungen von Gesetzen und Vorschriften, Entwicklungen wie Big Data und Share Economy, Selbstorganisation, Robotik und das Aufkommen einer neuen Mitarbeitergeneration – der Generation Y – verändert sich die bekannte Arbeitsweise. Pflegeorganisationen, die zukunftssicher sein wollen, müssen sich (radikal) anpassen und einen neuen Ansatz für die Zukunft umsetzen. Mehreren Quellen zufolge sind die Veränderungen nicht mehr kontrollierbar. Es geht darum, sich dauerhaft verändern und lernen zu können und zu wollen, sowie darum, hierfür die richtige Haltung und Fertigkeiten zu besitzen.

Kritisch gegenüber strategischer Personalplanung

Vor zwei Jahren unterstrichen alle befragten HR-

Manager die Wichtigkeit von stabiler strategischer Personalplanung. Sie gaben aber auch damals schon an, dass eine langfristige Personalplanung eine mühsame Angelegenheit war: In der Zukunft können sich so viele Dinge verändern, dass Pflegeorganisationen im Prinzip auf alles vorbereitet sein müssen. Unsicherheit über die Finanzierung, Änderungen von Gesetzen und Vorschriften und Entwicklungen in der Pflege sowie zunehmende Krankheitsausfälle sorgen dafür, dass sich der Fokus auf die kurzfristige Planung verschiebt.

Da Vorausschauen und (strategische) Planung nicht mehr möglich scheinen zu sein, werden einige Verschiebungen erkennbar. Zunächst richten sich die befragten HR-Manager mehr auf die Mitarbeiterentwicklung in eine zukunftsichere Richtung: wendige Mitarbeiter mit Kompetenzen wie Eigenverantwortung und Flexibilität. Weiterhin suchen HR-Manager nach Flexibilität in Bezug auf die Einrichtung der Organisation und die Arbeitsprozesse. Zum Schluss richten sich HR-Manager auf mehr Flexibilität in Bezug auf Arbeitsverhältnis und Vertragsformen.

HR-Manager:

„Wir sorgen dafür, dass Sie als Mitarbeiter die Sicherheit haben, dass Sie Ihre Hypothek abbezahlen können. Jedoch müssen Sie als Mitarbeiter im Gegenzug die Bereitschaft zeigen, flexibel einsetzbar zu sein.“

„Employability“ als standardmäßige Arbeitsbedingung
Mitarbeiter müssen an Flexibilität glauben: HR-Manager erwarten von ihren Mitarbeitern zunehmend, dass sie mit Entwicklungen mitgehen können und wenn nötig eine neue Rolle in der eigenen oder einer anderen Organisation einnehmen können. *„Employability“* wird mehr und mehr zur standardmäßigen Arbeitsbedingung. Unter *„Employability“* versteht man die breite Einsetzbarkeit; die Fähigkeit eines

Individuums, seinen oder ihren Weg auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

(Interne) Mobilität ist ein Teil der *„Employability“*, mit dem sich viele der befragten HR-Manager beschäftigen. HR-Manager stimulieren die (interne) Mobilität auf verschiedene Weisen: Sie organisieren Workshops über Mobilität für Mitarbeiter, (interne) Schulungen, damit die Mitarbeiter in einem breiteren Spektrum einsetzbar sind und das Thema *„Laufbahn“* regulär in Entwicklungsgesprächen ansprechen. *„Wir sorgen dafür, dass Sie als Mitarbeiter die Sicherheit haben, dass Sie Ihre Hypothek abbezahlen können. Jedoch müssen Sie als Mitarbeiter im Gegenzug die Bereitschaft zeigen, flexibel einsetzbar zu sein.“*

Von Tätigkeiten zu Projekten und Rollen

Eine zweite Weise, auf die HR-Manager die Beweglichkeit der Organisation verbessern möchten, ist die Flexibilisierung von Arbeitsprozessen und der Organisationsweise. So plädiert einer der befragten HR-Manager für die Aufhebung der alten Abteilungsstruktur und den Übergang zum Organisieren aus Prozessen heraus. Kürzlich wurde eine Untersuchung gestartet, mit der die Leistungen von Pflegeorganisationen in Bezug auf Wendigkeit aufgezeigt werden sollen. Mit dieser Untersuchung soll die Antwort auf folgende Frage gefunden werden: Was können Pflegeeinrichtungen von *„agilen“* Unternehmen wie Spotify und Uber lernen?

Neben (zu) straffen Organisationsstrukturen ist den meisten Befragten zufolge eine traditionelle Job-Struktur mit statischem Aufgabenfeld, festen Rahmen und scharf abgegrenzten Verantwortlichkeiten und Befugnissen nicht länger tragbar. Es ist erkennbar, dass stets mehr Flexibilität gesucht wird – durch generische Stellenbeschreibungen, in denen der Kern der Tätigkeit genannt wird, aber keine spezifische Zielgruppe bzw. Wissensbereiche oder Schwerpunkte.

Ferner beschreiben und beurteilen HR-Manager immer häufiger die erwünschten Kompetenzen und das erwünschte Mitarbeiterverhalten und machen immer häufiger Gebrauch von Rollen. Rollen können auf Mitarbeiterebene eine zusätzliche Aktivität oder Verantwortlichkeit beschreiben. Kompetenzprofile und Rollen werden nicht als standardmäßiger Bestandteil einer Stellenbeschreibung angesehen. So können schnell und flexibel Anpassungen vorgenommen werden.

Hin zu einem flexiblen Arbeitsverhältnis

Eine dritte Art, die Organisation beweglich und somit zukunftssicher zu machen, ist die Flexibilisierung in Bezug auf das Arbeitsverhältnis und die Vertragsformen. Den wichtigsten Vorteil beim Flexibilisieren des Arbeitsverhältnisses sehen HR-Manager darin, dass die Organisation so besser flexibel auf Fluktuationen im Pflegebedarf reagieren kann. Viele der befragten HR-Manager beschäftigen sich, mit eben diesem Ziel, mit der Optimierung einer flexiblen Schale bzw. einem Flexpool.

Einige HR-Manager arbeiten hierfür mit anderen Organisationen zusammen und haben einen regionalen Flexpool eingerichtet. Es ist außerdem von einem flexiblen Kern mit fester Schale die Rede statt von

einem festen Kern mit flexibler Schale. Ferner müssen wir den Befragten zufolge von der Vorstellung abkommen, der Karriereweg führe immer gerade nach oben: Zu unterschiedlichen Lebensphasen können verschiedene Tätigkeiten und Vertragsformen passen. Sowohl bei festen als auch bei flexiblen Mitarbeitern müssen dieselben menschlichen Bedürfnisse im Arbeitsverhältnis berücksichtigt werden, nämlich sowohl Sicherheit als auch Autonomie. Eine lebenslängliche Anstellung ist das endgültige Ziel. Der Kern eines Vertrages sollte darin bestehen, dass der Mitarbeiter die Chance erhält, seine Kapazitäten bestmöglich einzusetzen und zu entwickeln. Im Gegenzug dazu wird der Vertrag so flexibel wie möglich gestaltet.

Kontakt?

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, wir beraten Sie gerne.

Aryan van der Griendt

avandergriendt@progressionalpeople.de

0211 88 28 41 28

