

AMBULANTE DIENSTE

Serie: Innovatives Personalmanagement

Die strategische Ausrichtung der Personalpolitik

Wie kann man seine Sichtbarkeit im Markt als Pflegedienst verbessern? Welche Faktoren sind aus für ein innovatives Personalmanagement entscheidend? Unternehmensberaterin Susen Nowara geht in einer vierteiligen Serie diesen Fragen nach. Teil 2: Personal- und Entgeltmanagement.



Vereinbarungen, die in Personalentwicklungsgesprächen getroffen werden, sind schriftlich festzuhalten und sollten auch verlässlich umgesetzt werden, rät die Unternehmensberaterin.

Foto: AdobeStock/contrastwerkstatt

Von Susen Nowara

Berlin // Ich kann Ihnen empfehlen sich ein virtuelles, lebendiges und geplantes Marketing aufzubauen und nichts dem Zufall zu überlassen. Haben Sie sich schon mal damit beschäftigt, zu welchen Uhrzeiten, an welchen Tagen der Woche die meisten Menschen auf den Social-Media-Kanälen unterwegs sind? Sie sollten dann innovative Anzeigen posten, wenn der richtige Zeitpunkt ist, um nicht in der Masse unterzugehen. Mindestens einmal pro Tag, mit interessantem Content und bildhafter Untermalung. Die Uhrzeit sollte von Montag bis Freitag zwischen sechs und acht Uhr morgens und 17 und 20 Uhr abends liegen. Am Wochenende sind die meisten Menschen zwischen zwölf und 14 Uhr online. Der Fokus liegt hierbei nicht nur auf Bildern, sondern auf Storys, die Ihr Unternehmen schaltet.

Faktoren eines innovativen Personalmanagements

Um ein ideenreiches Personalmanagement umzusetzen, brauchen Sie Werkzeuge, die der sich schnell verändernden Arbeitswelt gewachsen sind. Der Konflikt liegt zwischen Ressource und Bedarf. Wir benötigen in der Pflegebranche gut qualifiziertes Personal,

welches den Herausforderungen der Arbeitswelt gewachsen ist. Jedoch wird immer deutlicher, dass gerade dieser Schatz knapper wird. Um hier als Unternehmen trotzdem weiter handlungsfähig zu bleiben, muss das Personalmanagement mit all seiner Konzeptvielfalt in den Fokus der Unternehmensführung gestellt werden.

Welche Faktoren sollten hierbei in den Fokus gesetzt werden? Welche Symptome gilt es zu bedienen? Legen Sie aus meiner Sicht Ihren Blick auf

- den heutigen Wertewandel,
- die Wendigkeit der Strukturen,
- die Individualisierung und Vielfältigkeit der Mitarbeiter,
- die Führungsansprüche der Mitarbeiter und
- die Digitalisierung.

Diese Thematiken sind in einem innovativen Personalmanagement zu etablieren. Nur durch Passion und dem Mindset des Erfolges wird Ihr Unternehmen in der Personalpolitik am Arbeitsmarkt mithalten können oder sogar voranschreiten. Dafür bedarf es Triebkraft und ein großes Maß an Veränderungsbereitschaft aller Führungskräfte der drei Managementebenen. Der Bedarf liegt im kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Gefahr ist im Stillstand zu verharren. Dranbleiben ist hier das Erfolgsrezept. Ohne die nötige Neugier im

Bezug auf Innovation und Fortschritt versetzen Sie ihrem Personalmanagement selbst den Dolchstoß. Auch hier bietet meine Werkzeugkiste ein buntes Repertoire an Maßnahmen.

Strategische Ausrichtung Ihrer Personalpolitik

Beginnen wir mit der strategischen Ausrichtung Ihrer Personalpolitik. Der Fokus liegt hier in der Zukunft und nicht in der Gegenwart. Das Personalverhalten wird auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Dafür ist es entscheidend, dass Sie definiert haben, wo Ihr Unternehmen in der Zukunft positioniert ist. Stellen Sie hier eine Verbindung zur Branchenstrukturanalyse und dem Employer Branding her. Um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, zählt die fortschreitende Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu Ihrer zentralen Aufgabe.

Einführung eines Kompetenzmanagements

Durch die Einführung eines Kompetenzmanagements, wie in der Wirtschaft, lassen sich großartige Erfolge erzielen. Hierbei werden sowohl die Unternehmensstrategie, als auch die Zielvorstellungen der Mitarbeiter konsolidiert. Wir müssen akzeptieren, dass es Mitarbeiter gibt, die ihre ver-

traglich geregelte Arbeit absolvieren wollen und sich nicht darüber hinaus weiterentwickeln möchten. Und das ist okay. Wichtig ist es, die Menschen mit ihren Kompetenzen strategisch einzubinden. Die adäquaten Mitarbeiter und Manager sind am genau richtigen Ort eingesetzt. Es ist notwendig, die Unternehmensvision, die verfolgt wird, durch Verhaltensweisen zu definieren, sie einfach und nachvollziehbar herunterzubrechen.

Personalentwicklungsgespräche als Kommunikationswerkzeug

Personalentwicklungsgespräche dienen nicht der Erfüllung von Präskriptionen, sondern als Werkzeug der transparenten Kommunikation und Wertschätzung. Wichtig ist, dass dem Gesagten vertraut werden kann. Dafür empfehle ich die Erstellung einer Versprechensliste. Vereinbarungen die getroffen werden, sind schriftlich festgehalten und werden verlässlich umgesetzt.

Entgeltmanagement in den Blick nehmen

Ein weiteres Thema ist das Entgeltmanagement. In der Branche dreht sich viel um das Thema der gerechten Bezahlung. Hier gehören drei Seiten beleuchtet. In der gerechten Entlohnung ist die Sicht der Mitarbeiter, der Gesellschaft und der Unternehmen zu berücksichtigen. Es ist meiner Ansicht nach zu definieren, was jeder Bereich unter dem Wort gerecht versteht. Worte, wie Korrektheit, Fairness und Objektivität sind für mich hier Schlüsselwörter. Ist die Entlohn-

nung gegenüber dem Anforderungspotenzial, der Leistungsintensität, der Ergebnisdefinierung, der Qualifizierung, der Bedürfnisse und der sozialen Gegebenheit des Mitarbeiters gerecht?

Ich schaue hierbei gern mit Ihnen gemeinsam mal in die Metall- und Elektroindustrie. Hier gibt es ein Rahmenabkommen, welches regelt, dass das Entgelt aus drei Teilen besteht:

1. Grundentgelt,
2. Leistungsentgelt,
3. Belastungszulage.

Es können auch materielle Sozialleistungen und Erfolgsbeteiligungen berücksichtigt werden. Aus unternehmerischer Sicht beeinflusst das Entgeltsystem direkt das Kostensystem, als auch das Leistungsverhalten.

Arbeitsbeurteilung als Werkzeug in der Lohnpolitik

Ein Werkzeug in der Lohnpolitik ist die Arbeitsbeurteilung. Hier trenne ich objektiv Arbeitsplatz und Mitarbeiter. Welche Anforderungen weist der Arbeitsplatz auf, hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades. Wie viel Wissen und Kompetenz muss der Mitarbeiter mitbringen oder in welcher Intensität muss er angeleitet werden. Welche Denkprozesse werden abverlangt, welche Verantwortungsträger trägt der Mitarbeiter und in welchem Maße sind fortgeschrittene Kenntnisse im Kommunikationsmanagement erforderlich?

Durch standardisierte Beschreibungen der Arbeitsbereiche und dort zu erbringenden Tätigkeiten, kann ein direkter Bezug zum Entgelt hergestellt werden. Es ist erwiesen, dass eine Maßstabgerechte Vergütung bei den Mitarbeitern als gerecht empfunden wird. Ich habe es in der Praxis sehr oft erlebt, dass die Führungskräfte den Mitarbeiter und nicht den Arbeitsplatz und die damit verbundene Tätigkeit bewerten. Wir arbeiten in einem herbestimmten Bereich, doch in der Entgeltpolitik gehört meiner Meinung nach Objektivität in den Vordergrund gestellt. Auch Themen zur Nettoentgeltoptimierung sind erfolgsversprechend in der innovativen Personalpolitik.

Na neugierig geworden? Mehr Werkzeuge lernen Sie bei meinem Vortrag des PDL-Kongresses in Berlin und Dortmund kennen (siehe Kasten).

■ Susen Nowara leitet den Pflegedienst Villa Lebensbogen in Vetschau (Brandenburg). Sie ist auch Trainerin für Geschäftsführer privat geführter Pflegeunternehmen. nowara-consulting.de

LIVE IN BERLIN UND DORTMUND

Jede Menge Gelegenheit zum Austausch bietet der Häusliche Pflege PDL Kongress 2021. Der Treffpunkt für alle Führungskräfte, Geschäftsführer und Inhaber in der ambulanten Altenhilfe öffnet in diesem Jahr gleich zwei Mal seine Tore. Dabei sein können Sie am 17. und 18. August in Berlin bzw. am 9. und 10. September in Dortmund. Auch Susen Nowara zählt zu den Referent:innen.

■ Das zweitägige Kongressprogramm finden Sie unter hp-pdl-kongress.de