

Axel Ehrhardt, Betriebswirt, verfügt über langjährige Vertriebs- und Marketingenerfahrungen in diversen Führungspositionen der Pharma-Industrie, der Medizintechnik und Reha-Branche. Seine Dienste in der Unternehmensberatung bzw. seine Trainingsseminare bietet er mit seinem eigenen Beratungsunternehmen an.

Kontakt: AE Training- und Managementberatung,
Henneweide 23, 51702 Bergneustadt
Telefon: 02261/48549
Handy: 0170/2972076
E-Mail: ae-beratung@t-online.de
Internet: www.AE-Beratung.de

DER AUTOR



Im Mittelpunkt steht der Mensch

Zum Start des neuen Jahres hebt Unternehmensberater Axel Ehrhardt die Bedeutung eines zielgerichteten Personalmanagements hervor

Das Thema „Ausschreibungen“ beherrschte mehr oder weniger das Jahr 2008 in der Orthopädie- und Reha-Branche. Axel Ehrhardt, Geschäftsführer der AE Training- und Management Beratung, versucht die Branche für neue Gedanken und Ideen im Jahre 2009 zu sensibilisieren.

Zielorientiertes Personalmanagement kann auch dazu beitragen, die internen Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Abteilungen zu verbessern. Aus der komplexen Innenansicht eines Sanitätshauses sind es vor allem die über mehrere Jahrzehnte historisch gewachsenen

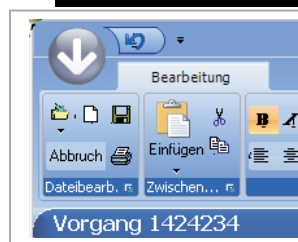
Strukturen der Orthopädie- und Reha-technik, Home-Care oder Sanitätshaus, die eine reibungslose Kooperation von synergetischen Vorgehensweisen verhindern oder erschweren. Viele Mitarbeiter sind heute immer noch tradierten Denkmustern verhaftet und agieren häu-

Wer heute im Sanitätshaus kein innovatives Personalmanagement betreibt, dem wird zukünftig das wichtigste Kapital fehlen, das ein Unternehmen besitzen sollte, nämlich das Humankapital: Mitarbeiter, die darauf vorbereitet werden hochgradig motiviert und exzellent ausgebildet zu sein. Wer dies als verantwortlicher Manager in seinem Unternehmen beherrscht und die Werkzeuge moderner Personalentwicklung einsetzt, kann somit die Qualität in seinem Unternehmen signifikant erhöhen.

Seit 20 Jahren - Software aus Wedel

Guter Start für 2009 :

ORTHO-Abrechnungssystem⁺ Design



Die professionelle **Form der Abrechnung** - in moderner Windows „Vista-Optik“

Fordern Sie Ihre Demo-Version an!
20 Jahre ORTHO – Geburtstagspreise!

www.ortho-software.de

Hotline : 04103 – 97 03 55 Fax: 04103 – 97 03 56



Exzellente ausgebildete und hochgradig motivierte Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital für Unternehmen. Auch im Sanitätshaus braucht es daher ein innovatives Personalmanagement.

fig in teilweise völlig unterschiedlichen Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen.

Das reine Abteilungsdenken

Das klassische Sanitätshaus ist in vielen Fällen leider immer noch stark hierarchisch geprägt. Darüber hinaus arbeiten die einzelnen Abteilungen noch oft isoliert und rein fachorientiert voneinander, konkurrieren somit in ihren Zuständigkeiten und grenzen sich in ihren Verantwortungsbereichen von den anderen Abteilungen im Hause damit ab.

Der Home-Care-Bereich z.B. zeichnet sich durch einen starken Fokus auf Team- und Prozessorientierung aus, der Reha-Bereich dagegen ist durch funktionale Arbeitsteilung, administrative Hierarchien und teilweise ergebnisorientierte Kontrollprozesse gekennzeichnet. Ganzheitliches Denken ist damit nur fragmentiert vorhanden, so dass fachübergreifende betriebliche Zielvorstellungen nicht realisiert werden.

Nachhaltige Optimierung der Führungsleistung

Ich habe durch meine Beratertätigkeiten in den letzten Jahren immer wieder festgestellt, dass sich teilweise signifikante Korrelationen zwischen der Führungsqualität auf unterschiedlicher Führungsebene, Mitarbeiterbindung und betrieblicher Fluktuation ergeben haben. Gründe dafür liegen unter anderem...

- ...in den unprofessionellen Personalrekrutierungen, die zu 80 Prozent Bauchentscheidungen darstellen und weniger nach sozialen Kompetenzkriterien entschieden

werden. Dabei zeichnet sich ab, dass die Personalbeschaffung in strukturschwachen, teilweise ländlichen Regionen zunehmend schwieriger und kostenintensiver wird, so dass der Aufbau einer Mitarbeiterbindung zu einem ernsthaften betriebswirtschaftlichen Thema führen kann

- ...in der allgemeinen schlechten Personalführung, die die Fluktuation (innere Kündigung) vergrößert und die kooperative Zusammenarbeit im Sanitätshaus erschwert
- ...in einem permanent miserablen Betriebsklima, das zu einem demotivierten Verhalten von leistungswilligen und -fähigen Mitarbeiter führt.

Somit verstärkt ein schlechtes Betriebsklima eine schlechte Mitarbeiterführung. Es ist in diesem Zusammenhang festzustellen, dass Führungskräfte im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung leider nur ungenügend auf ihre hochkomplexen Personal- und Führungsaufgaben vorbereitet und trainiert werden. Die Anforderungen hinsichtlich der integrativen, kommunikativen und kooperativen Sozialkompetenzen bzw. der persönliche Wertekompetenzen (wie z.B. Eigeninitiative, Zeit, Lern- und Innovationsbereitschaft, Ehrlichkeit und Loyalität, Entscheidungskompetenz) müssen deshalb gescreent und optimiert werden.

Gleichzeitig müssen Inhaber oder Geschäftsführer eines Sanitätshauses aber auch u.U. eine quantitativ hohe Mitarbeiteranzahl professionell führen können.

Führungsinstrumente im operativen Tagesgeschäft angeleitet durch Audits, Einzel-Coaching

und/oder Supervision zu reflektieren und situationsgerecht zur eigenen Persönlichkeitsstruktur praktisch weiterzuentwickeln, sind Möglichkeiten, auf praxisbezogener Ebene die individuelle Führungssituation und -rolle kritisch zu hinterfragen.

Damit sind diese Führungskräfte vielfach aber auch die zentrale Schnittstelle umzusetzender oder ausbleibender Personalentwicklungsarbeit. Das korreliert insbesondere wiederum vor dem Hintergrund finanzieller oder budgetärer Fragestellungen in den einzelnen Unternehmen. Im Regelfall verfügen auch größere Häuser eben nicht über eine institutionalisierte Personalentwicklungs-Abteilung mit strategischen und operationalen Maßnahmen oder Projekten bzw. fixen Jahresbudgets.

Was für die Führungskraft als Individuum gilt, hat in gleicher Weise Bedeutung für die einzelnen Teams im Sanitätshaus, etwa die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen an den typischen Schnittstellen, wie z.B. die kommunikative Auftragsannahme des Innendienstes und der Rehabilitator vor Ort.

Auch hier können Team-Coaching oder Supervision unterstützend helfen, ein organisiertes Miteinander und nicht Gegeneinander zu fördern. Vor allem der Umgang mit interpersonellen Konflikten und kommunikativen Störungen wird immer mehr zu einer zentralen inhaltlichen Herausforderung auf der Ebene des Managements im Rahmen der Teambildung und -stabilisierung werden.

Reduzierung von Demotivationsparametern

Fast jeder Mensch verfügt über die intrinsische Einstellung und Motivation, zunächst willig und leistungsbereit zu sein. So lassen sich z.B. über interne Zufriedenheitsanalysen organisatorische oder menschliche Faktoren identifizieren. Daraus abzuleiten sind dann Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft, Mitarbeiterloyalität sowie des Teamverhaltens, um letztendlich die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. **GP**