

6/2019



Österreichischer
Gesundheits- und
Krankenpflegeverband
Förderverein

72. Jahrgang • ISSN 2071-1042

Österreichische Pflegezeitschrift

Zeitschrift des Österreichischen Gesundheits- und Krankenpflegeverbandes

PERSONAL

ENTWICKLUNG

Personalentwicklung in der Pflege

Employer Branding

Die Macht einer attraktiven Arbeitgebermarke im
Gesundheits- und Pflegebereich

16

Personalentwicklung zwischen Humanisierung der Arbeit
und Vermittlung von Kompetenzen

19

Qualität und Entwicklung in der Pflege
Hat Büroarbeit etwas mit Pflege zu tun?

24

Personalentwicklung zwischen Humanisierung der Arbeit und Vermittlung von Kompetenzen

Dr. Christian Pirker

Der Begriff der „Personalentwicklung“ war in den 1990er-Jahren ein vielstrapazierter Begriff, der in der Praxis nie die Bedeutung hatte, wie es die intensive akademische Diskussion vermuten lassen konnte. Es kam nie dazu, dass das damalige Ideal der Lernenden Organisation (Senge 1990, Rieckmann 1997, Pirker 1998) sich in der Breite durchsetzen konnte. Umso erfreulicher ist es, dass die Österreichische Pflegezeitschrift die Personalentwicklung (PE) im Jahr 2019 zum Themenschwerpunkt macht.

Die Themenauswahl trifft die Anforderungen unserer Zeit. So hat Heinz Naegler am Buchrücken seines Werks „Personalmanagement im Krankenhaus“ (Naegler 2014) stehen: „Personal wird zum Überlebensfaktor der Krankenhäuser im Wettbewerb.“ Es ist zu ergänzen: Das gilt nicht nur für Krankenhäuser, sondern ebenso für Pflegeheime und alle anderen Pflegeeinrichtungen, bis hin zur mobilen Krankenpflege.

Was ist Personalentwicklung?

Manfred Becker beschreibt die „Personalentwicklung als Motor des Fortschritts“ (vgl. Becker 2013, S. 2). Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für alle anderen Organisationen. Becker sieht die Personalentwicklung weiter als „Schlüsselfunktion der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit“ (Becker 2013, S. 2). „Ein hoher Bildungsstand und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen sind die Markenzeichen reifer Volkswirtschaften.“ (Becker 2013, S. 2) Christian Pirker betont, dass es in Österreich in der Praxis noch Aufholbedarf in Sachen „lebenslanges Lernen“ gibt. (Vgl. Pirker 2018, S. 1 f.) Christiana Nicolai sieht die Personalentwicklung als einen wesentlichen Aspekt der Zukunftssicherung des Unternehmens und gleichzeitig als bedeutenden immateriellen Anreiz für die MitarbeiterInnen. (Vgl. Nicolai 2014, S. 335) Die drei Schlagwörter Motor des Fortschritts, lebenslanges Lernen und Zukunftssicherung sind bereits drei starke Argumente für die Personalentwicklung. Wenn es in reifen Volkswirtschaften um einen hohen Bildungsstand und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen (Pirker 2018) geht, dann braucht es ebenso ein bildungsgeschichtliches Bewusstsein und den Verweis auf Wilhelm von Humboldt (1767–1835) und sein Verständnis von Bildung als den Weg des Individuums zu sich selbst. (vgl. Gudjons 2001, S. 90)

Kompetenzen sichern Organisationen Wettbewerbsvorteile, weil sie knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar,

schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar sind. Aus diesem Grund gilt es, möglichst kompetente MitarbeiterInnen auf dem Arbeitsmarkt anzusprechen und zu gewinnen sowie diese dann weiterzuentwickeln. (Vgl. Kauffeld/Grote/Frieling 2009, S. 2) Hier geht es ebenso um das Thema Personalmarketing.

Christian Scholz sieht in seinen 10 Basisthesen zum Personalmanagement die Personalentwicklung kritisch, aber mit Entwicklungspotenzial: „Die Personalentwicklung folgte früher dem Modell ‚Personalabteilung als Weihnachtsmann‘, sieht jetzt allerdings eine Aufteilung der Verantwortung auf Personalabteilung, Führungskraft und Mitarbeiter ... auch wenn daraus in der Realität zwangsläufig Spannungen entstehen.“ (Scholz 2014, S. 5) Manfred Becker sieht die Bedeutung der Personalentwicklung weiter wachsen. Dabei ist die Personalentwicklung herausgefordert, „die Menschen lernend zu befähigen, sich in der veränderungsreichen Welt der Arbeit zurechtzufinden“ (Becker 2013, S. 3). Christiana Nicolai sieht den Schwerpunkt der Personalentwicklung in der „Sicherung der Schlüsselpositionen“. (Vgl. Nicolai 2014, S. 336) Personalentwicklung ist zudem eine Mischung aus geteilter Verantwortung, Orientierung in einer Welt voller Veränderungen und Sicherung der Schlüsselpositionen. Zudem ist es eine gute Antwort auf die Veränderungen in unserer Welt, insbesondere in der Arbeitswelt (Change Management).

Die verschiedenen Definitionen von Personalentwicklung haben einen gemeinsamen Kern (Abbildung 1), aber ebenso gibt es im Detail unterschiedliche Ausprägungen.

Wolfgang Mentzel definiert Personalentwicklung „als Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel 1997, S. 15).

Dieter Wagner und Stephan Rehder bieten folgende Definition von Personalentwicklung: „Die Personalentwicklung zielt auf die Vermittlung von Qualifikationen an Mitarbeiter aller Hierarchiestufen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen. [...] Sie umfasst sowohl alle bildungsbezogenen Qualifizierungsprogramme [...] als auch stellenbezogene Qualifizierungsmaßnahmen.“ (Wagner/Reh-

der 2017, S. 31) Ein Spezialthema in der Personalentwicklung ist so gesehen die Managemententwicklung. (Vgl. Pirker 2019 a, b, d, e)

Hans Jung bietet seine Definition von Personalentwicklung: „Die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, Mitarbeiter aller hierarchischen Stufen für die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu qualifizieren. In diesem Sinne werden unter Personalentwicklung Programme und Systeme verstanden, die sich mit Personalförderungsmaßnahmen sowie Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Unternehmen befassen.“ (Jung 2011, S. 250) Diese Definition lässt sich insofern ergänzen, als Personalentwicklung nicht nur ein Thema für Unternehmen, sondern für alle Organisationen ist.

Ganz allgemein hat die Personalentwicklung immer organisationsbezogene Ziele und mitarbeiterbezogene Ziele. Diese gilt es jedenfalls in Einklang zu bringen. Ebenso geht es immer um die Bewältigung von gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen. Eine Führungskraft des Allgemeinen Krankenhauses der Stadt Wien meint in Bezug auf eine praxisnahe Definition von Personalentwicklung: „Durch den professionellen Input und den Blick von außerhalb der Pflegeorganisation können wir uns stetig weiterentwickeln, erlangen die richtigen Skills, um als Führungskraft die Rolle der Personalentwicklungsverantwortlichen erfolgreich zu bekleiden.“

Somit lassen sich vier Kernelemente der Personalentwicklung identifizieren, die Ziele der Organisation, die Ziele der MitarbeiterInnen, die gegenwärtigen Anforderungen (Gegenwart) und die zukünftigen Anforderungen (Zukunft).



Abb. 1: Die vier Kernelemente der Personalentwicklung (PE)

Hans Jung (2011) beschreibt noch weitere Ziele der Personalentwicklung:

- Verbesserung der Arbeitswelt
- Erhöhung der Mitarbeiterbereitschaft zu Neuerungen
- Lernen zu lernen
- Verbesserung von Image und Ansehen

In Anlehnung an Christiana Nicolai lassen sich drei Bereiche der Personalentwicklung unterscheiden:

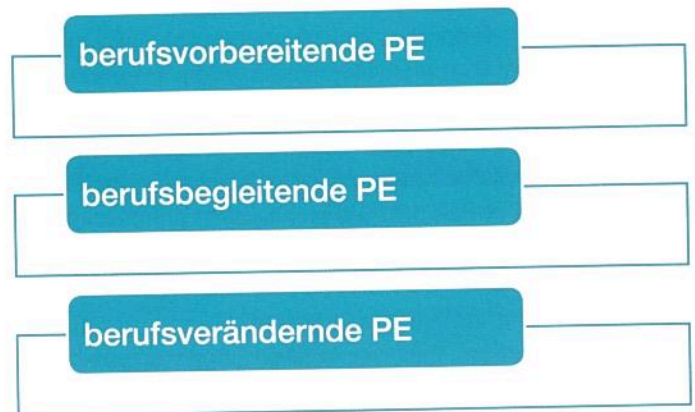


Abb. 2: Die drei Bereiche der Personalentwicklung (PE) (vgl. Nicolai 2014, S. 337)

Personalentwicklung ist in unserer Zeit eng mit dem Thema Personalmarketing verbunden. Das scheint insbesondere in der Pflege eine Herausforderung, aber ebenso eine echte Chance zu sein. „Personalmarketing unterstützt das Personalmanagement bei der Rekrutierung zukünftiger und bei der Bindung gegenwärtiger Mitarbeiter.“ (Naegler 2014, S. 168) Ähnlich wie beim Produktmarketing wird im Personalmarketing eine langfristige Markenbindung angestrebt. Dabei ist das Unternehmen selbst die Marke in seiner Funktion als Arbeitgeber. (Vgl. Nicolai 2014, S. 19) Eine herausragende Personalentwicklung kann demnach sowohl für potentielle MitarbeiterInnen als auch für gegenwärtige MitarbeiterInnen ein entscheidendes Argument für oder gegen eine Organisation sein. Das ist in Zeiten des Fachkräftemangels ein bedeutendes Argument für die Personalentwicklung in der Pflege.

Wobei wiederum klar ist, dass Personalentwicklung Geld – im Sinne von Investitionen in die Pflegekräfte – kostet, das manchmal nicht ausreichend vorhanden ist. Dort, wo es eine funktionierende Personalentwicklung gibt, ist es für die Pflegekräfte und Pflegemanager ein wesentliches Argument, ein Unternehmen auszuwählen bzw. im Unternehmen zu verbleiben. Das hat die Erfahrung aus den Seminaren, Coachings und Forschungsprojekten der letzten Jahre gezeigt. „Unsere Personalentwicklung ist richtig gut und hat ihren Zweck erfüllt“, erklärt eine Stationsleiterin auf die Frage, warum sie von ihrem Arbeitgeber überzeugt ist. „Die Veränderungen am Arbeitsmarkt stellen an uns als Unternehmen, aber auch an das Pflegepersonalmanagement hohe Anforder-

derungen. Durch unsere Personalentwicklungsmaßnahmen gelingt es uns, unser Personal erfolgreich an uns zu binden“, erklärt eine Mitarbeiterin aus dem Personalmanagement im Pflegebereich des AKH Wien.

Zwischen Berufsbildung und Lernender Organisation

Heinz Naegler (2014, S. 202) hält fest: „Die Begriffe Personal-, Team- und Organisationsentwicklung werden nicht selten – obwohl sie weitgehend eindeutig voneinander abgrenzbar sind – synonym verwendet.“ Aus diesem Grund lohne es sich, auf die in der Literatur verwendeten Abgrenzungskriterien zu achten. Christiana Nicolai sieht den Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung darin, dass sich beide Begriffe überlappen. Die Größe der Überschneidung hängt davon ab, wie die Begriffe definiert werden. (Vgl. Nicolai 2014, S. 347) Es zeigt sich wieder, dass klare Definitionen immer hilfreich und nützlich sind.

Rolf Arnold sieht die historische Entwicklungslinie der Betriebspädagogik von der Betriebsgemeinschaft zur Personalentwicklung. (Vgl. Arnold 1997, S. 45 ff.) Harald Geißler fordert die Entwicklung von der Betriebspädagogik zur Organisationspädagogik („Organisationspädagogik“ Greißler 2000). Hier geht es dann theoretisch um die Verbindung von Berufsbildung und dem organisationalen Lernen in der Lernenden Organisation. (Vgl. Becker 2013, S. 727 ff.)

Personalentwicklung in der Pflege in Österreich

Die Betriebsrätin eines Pflegeheims berichtet in einem Gespräch zum Thema Personalentwicklung: „Der Begriff Personalentwicklung wird bei uns nicht systematisch verwendet. Fortbildungen werden einerseits vom Haus angeboten und andererseits wählen unsere Pflegekräfte auch am freien Markt selbst aus. Man kann auch zum Chef gehen und fragen, ob das Haus die Fortbildung finanziert.“ Auf die Frage, warum das so ist, kommt die Antwort: „Das Haus möchte für alle den gleichen Bildungsstand und grundsätzlich einheitliche Bildungsangebote.“ Interessant ist die Antwort auf die Frage nach Verbesserungen im System: „Ich finde unser System toll, weil das Bildungsangebot des Hauses uns miteinander weiterbringt und wir in unserer Fortbildung am selben Stand sind.“ Als Beispiele dafür nannte sie die Themen „Dokumentation“ und „Validation nach Naomi Feil“.

Es gibt aber ebenso Beispiele dafür, dass eine systematische Personalentwicklung mit einem fixen Platz in der Organisation, etwa in Krankenhäusern, aber auch bei Trägern von Pflegeheimen verankert ist. Ein solches Beispiel ist etwa das Allgemeine Krankenhaus der Stadt Wien (AKH). Das AKH Wien hat 2016 eine Stabsstelle für strategische Personalentwicklung etabliert. „Die Personalentwicklung unterstützt dabei, das Potenzial von Führungskräften und MitarbeiterInnen am AKH Wien systematisch zu erkennen und zu entwickeln, um die heutigen und zukünftigen Aufga-

ben bestmöglich zu erfüllen“, erklärt Katharina Mallich-Pötz, Leiterin Strategische Personalentwicklung. Die strategische Personalentwicklung arbeitet dabei Hand in Hand mit dem Team der operativen Personalentwicklung und des personellen Veränderungsmanagements der Abteilung Personal zusammen. In den Direktionen des AKH Wien finden sich weitere Verantwortliche für Personalentwicklung, wie zum Beispiel die Abteilung Pflege- und Kompetenzentwicklung der Direktion des Pflegedienstes. Unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Entwicklungen setzt die Abteilung Initiativen zu ausgewählten Schwerpunkten und entwickelt evidenzbasierte Maßnahmen systematisch für die klinische Praxis. Dies umfasst u. a. die Durchführung von Prävalenzerhebungen, die Entwicklung von evidenzbasierten Leitlinien, Edukationsprogramme und vieles mehr. Darüber hinaus hält Katharina Mallich-Pötz in einem Gespräch fest: „Nicht vergessen werden darf bei allen strategischen Initiativen, dass die Führungskräfte selbst für die Personalentwicklung in ihren Bereichen zuständig sind. Führungskräfte sind die PersonalentwicklerInnen vor Ort!“

Wie in allen Organisationen geht es auch in der Pflege um effektives Lernen. Die Erfolgsformel für effektives Lernen in Organisationen lautet „IL3=ELF10“. Das Kernelement dafür ist Erfahrungsorientiertes Lernen (EOL). Erfahrungsorientiertes Lernen hat sich sowohl in Präsenzseminaren als auch im eLearning bewährt. Dabei ist insbesondere die Anschlussfähigkeit der Lernenden von Bedeutung. (Vgl. Pirker 2016, S. 54 ff., 2019e, S. 43 f.) Ähnlich sieht es Hans Jung, der von der „effektiven Gestaltung von Bildungsmaßnahmen“ spricht. „Eine effektive Schulung muss in ihrem Aufbau die Erkenntnisse über das menschliche Lernverhalten berücksichtigen.“ (Jung 2010, S. 271)

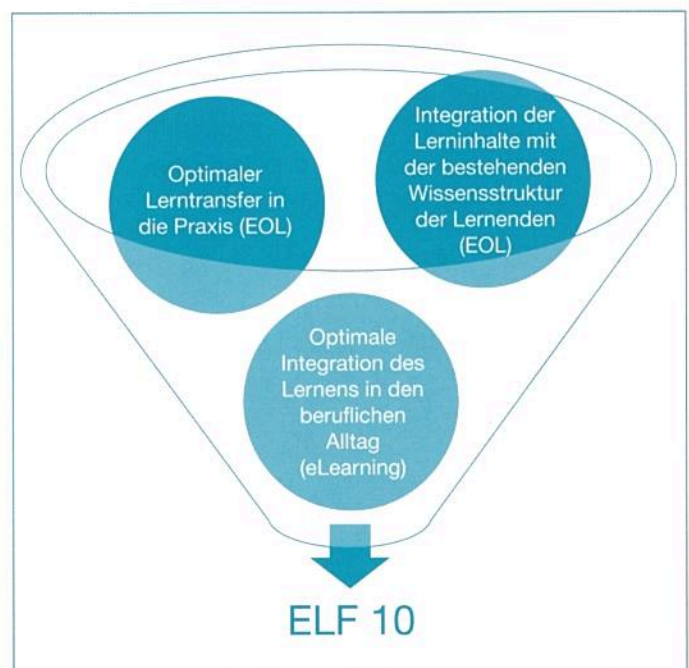


Abb. 3: Die Erfolgsformel für effektives Lernen IL3=ELF10 (Pirker 2017, S. 141)

Neben der Effektivität des Lernens geht es in der Personalentwicklung in der Pflege noch um die Frage, ob sich Frauen und Männer in Sachen Personalentwicklung in Bezug auf deren Ansprüche oder Erfordernisse unterscheiden und wenn ja, inwiefern. Dazu fehlt noch eine umfassende empirische Arbeit. Katharina Mallich-Pötz hat Geschlechtsunterschiede bei der Personalentwicklung für Führungskräfte untersucht. Sie konnte in der quantitativen Analyse keine Geschlechtsunterschiede feststellen und etliche Bereiche der qualitativen Analyse weisen ebenso keine Unterschiede auf. In den Bereichen Kommunikation, Selbstpräsentation und Selbstreflexion sind jedoch Geschlechtsunterschiede vorzufinden. (Vgl. Mallich-Pötz 2016, S. 61)

Die aktuelle Herausforderung besteht in der Wissens- und Kompetenzvermittlung (Pirker 2019c) sowie in der Bewusstseinsbildung und der Stärkung der Pflegekräfte und Pflege-managerInnen durch entsprechende praktische Theorien. Dabei geht es um Klarheit, Kompetenz und Konsequenz. (Vgl. Pirker 2019d, S. 26)

Zusammenfassung und Ausblick

Die Arbeit zeigt, dass das Thema Personalentwicklung auf der einen Seite noch immer ein sehr akademisches und theoretisches Thema ist, das sich in der Praxis noch nicht ausreichend durchgesetzt hat. Das gilt für die Wirtschaft im Allgemeinen als auch für die Pflege im Speziellen. Auf der anderen Seite verdeutlichen Organisationen, in denen

Personalentwicklung systematisch verankert ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deren Entwicklung unterstützt und gefördert werden, was wiederum zur Stärkung des Commitments, zur Bindung an die Organisation beiträgt.

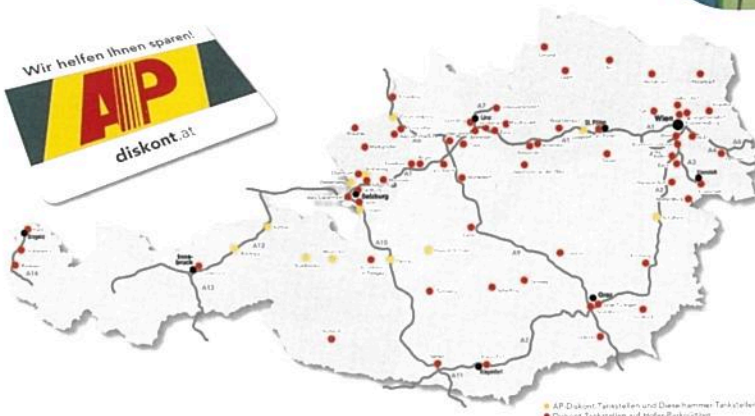
Es ist zukunftsweisend, sich systematisch mit dem Thema „Personalentwicklung“ zu beschäftigen, um einerseits den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an die Organisationen und die MitarbeiterInnen gut erfüllen zu können und um andererseits als Arbeitgeber attraktiv zu werden bzw. zu bleiben.

Das letztere Argument wird in Zeiten des Fachkräftemangels in der Pflege immer mehr zu einem Muss-Argument für die systematische, bewusste, ernsthafte und nachhaltige Beschäftigung mit dem Thema Personalentwicklung in Krankenhäusern, Pflegeheimen und den vielen anderen Organisationen, die die gute Pflege von Menschen als Aufgabe haben (Stichwort Personalmarketing). Hier stellt sich die Frage: Wie attraktiv sind wir für gute Fachkräfte?

Die Personalentwicklung steht zwischen der wünschenswerten Humanisierung der Arbeit und der notwendigen Vermittlung von Kompetenzen. Dabei sind immer die Werte Bildung und Menschlichkeit (Wilhelm von Humboldt) mitzudenken sowie das Ideal des wohlwollenden Miteinanders in der Personalentwicklung als primäre Forderung zu sehen. Starke Pflege nimmt das Thema „Personalentwicklung“ auf und geht es aktiv und bewusst an! ♦

Als ÖGKV-Mitglied und AP-Card-Besitzer tanken Sie günstiger auf allen AP-Diskont-Tankstellen und Diskont-Tankstellen auf Hofer-Parkplätzen!

AP-Card-Antrag für ÖGKV-Mitglieder – einfach per Post, Fax oder Mail übermitteln!



Ihre AP-Card gilt jetzt an über 70 Stationen!



Alle Infos unter <https://www.oegkv.at/extranet/angebote-fuer-oegkv-mitglieder/>

Literatur

- Arnold R. (1997): Betriebspädagogik, 2. Aufl., Berlin.
- Becker M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Aufl., Stuttgart.
- Geißler H. (2000): Organisationspädagogik, München.
- Gudjons H. (2001): Pädagogisches Grundwissen, Überblick, Kompendium, Studienbuch, 7. Aufl., Bad Heilbrunn/Obb.
- Kauffeld S., Grote S., Frieling E. (2009): Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie? In: Kauffeld S., Grote S., Frieling E. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung, Stuttgart, 1-10.
- Jung H. (2011): Personalwirtschaft, 9. Aufl., München.
- Mallich-Pötz K. (2016): Personalentwicklung für Führungskräfte. Seminare, Coaching, Mentoring – spielt das Geschlecht der Führungskraft eine Rolle bei der Auswahl von PE-Maßnahmen?, Saarbrücken.
- Mentzel W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 7. Aufl., Freiburg i. Br.
- Naegler H. (2014): Personalmanagement im Krankenhaus, 3. Aufl., Berlin.
- Nicolai Ch. (2014): Personalmanagement, 3. Aufl., Konstanz, München.
- Pirker Ch. (1998): Organisationstransformation. Auf dem Weg zur Lernenden Organisation, Diplomarbeit, Klagenfurt.
- Pirker Ch. (2016): Effektives eLearning als Teil des Integrierten Lernens in Organisationen. In: Siepmann F. (Hrsg.): Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2016, Siepmann Media, Hagen, 54-58.
- Pirker Ch. (2017): Eine systemisch-konstruktivistische Untersuchung der Managementkompetenz, Dissertation, Klagenfurt.
- Pirker Ch. (2018): Der Europäische Qualifikationsrahmen als akademischer Imperativ, Klagenfurt. (= Retrospektiven in Sachen Bildung, R. 2, Studien, Nr. 98).
- Pirker Ch. (2019a): Wie viel Managementkompetenz braucht die Pflege? In: Österreichische Pflegezeitschrift, 1/2019, 31-34.
- Pirker Ch. (2019b): Effektives Lernen im Management. In: Fachgruppe UBIT: Zukunft: Faktor Mensch? Impulse für ein gelungenes HR-Management, Wien, 36-44.

- Pirker Ch. (2019c): Der Kompetenzbegriff in der Pflege. In: Österreichische Pflegezeitschrift, 3/2019, 23-26.
- Pirker Ch. (2019d): Managementkompetenz trifft auf Pflegemanagement. In: Pflege Professionell, 24/2019, 17-22.
- Pirker Ch. (2019e): Effektives Lernen im Management. Wie Sie die digitale Transformation mit einem menschenorientierten Ansatz, den Eckpfeilern des Change Management und entsprechender Managementkompetenz sowie effektiver Managementpädagogik erfolgreich meistern, Klagenfurt. (= Retrospektiven in Sachen Bildung, R. 2, Studien, Nr. 101).
- Rieckmann H. (1997): Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends, Frankfurt/Main.
- Scholz Ch. (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München.
- Senge P. (1990): The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, New York.
- Wagner D., Rehder St. A. (2017): Personalmanagement, Stuttgart.

Autor:

Mag. Dr. Christian Pirker

Unternehmensberater, Managementtrainer, Coach und Keynote Speaker. Er arbeitet im Dreieck der Bereiche Führung, Digitalisierung und Change Management. Dabei geht es immer um effektives Lernen in und von Organisationen.

Aktuelle Seminare zu den Themen „Pflege 4.0“, „Effektives Pflegemanagement“, „Effektive Führung trifft auf Salutogenese“ und „Lernende Organisation“.

E-Mail: chp@christianpirker.com

ÖFFNUNGSZEITEN ÖGKV-FACHBIBLIOTHEK

Wir bieten unseren Mitgliedern die Möglichkeit, in unserer Bibliothek zu lesen und Bücher gegen ein geringes Entgelt zu kopieren. Ebenso besteht die Möglichkeit, vorab gewünschte Literatur in unserer Biblioweb-Buchsuche auf der Startseite unserer Homepage zu recherchieren.



Öffnungszeiten:

Montag und Mittwoch: 9:00 – 14:00 Uhr
Dienstag und Donnerstag: 9:00 – 16:00 Uhr
Freitag: 8:00 – 12:00 Uhr

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

ÖGKV-Bundessekretariat
 E-Mail: office@oegkv.at
 Tel.: +43 (0)1/478 27 10
www.oegkv.at

Die nächste Ausgabe der ÖPZ erscheint am 23. Jänner 2020

Themenschwerpunkt:
 Sorgende Gemeinschaft/
 Neue Pflegekonzepte

**Sichern Sie sich
ein Exemplar!**



<http://www.oegkv-fv.at/pflegezeitschrift/abo-anmeldung/>

ÖGKV-Mitglieder erhalten die ÖPZ kostenlos.

Download für ÖGKV-Mitglieder auch als pdf unter:
<https://www.oegkv.at/extranet/login/>