

Das Potenzial nutzen

IM RAHMEN EINER ERFOLGREICHEN PERSONALENTWICKLUNG werden die Potenziale aller Personen in der Tagespflege identifiziert und gefördert. Kompetenzmodelle können dazu als Basis dienen. Dabei gilt: Personalentwicklung ist im Kern Führungsaufgabe, erfordert aber auch das Engagement der Mitarbeitenden.

TEXT: UTE CICHOS UND ELENA DIECKMANN

Personalentwicklung verfolgt das Ziel, dass alle Mitarbeitenden und Führungskräfte ihre gegenwärtigen Funktionen optimal ausüben. Aber nicht nur das – sie ist ebenso vorausschauend und zukunftsgestaltend. Das heißt konkret, dass die besonderen Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden erkannt, weiterentwickelt und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden. Wer konsequent aufbaut und weiterentwickelt, Chancen gibt und Perspektiven aufzeigt, spart in der Zukunft erhebliche Kosten und begegnet möglichen Abwanderungstendenzen der Mitarbeitenden.

Personalentwicklung muss systematisch geplant werden: Was habe ich und was brauche ich? Sie funktioniert individuell oder zielgruppenspezifisch, nicht nach dem „Gießkannenprinzip“. Ergebnisse müssen auch kontrolliert werden. In die Personalentwicklung sind die Interessen der Mitarbeitenden und Führungskräfte einzubeziehen. Sie sollte sich statt auf Schwächen und Defizite vorrangig auf Stärken und Fähigkeiten konzentrieren, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

Spürbarer Unternehmenserfolg bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist am besten zu erreichen, wenn die besonderen Fähigkeiten und Mitarbeitenden erkannt und geför-



UTE CICHOS
Management- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, u.cichos@contec.de



ELENA DIECKMANN
Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH, e.dieckmann@contec.de

dert werden. Damit wird etwas Selbstverständliches bewirkt, das dennoch in vielen Personalentwicklungskonzepten noch nicht richtig umgesetzt wird: der Einklang zwischen dem Eignungsprofil von Mitarbeitenden und dem Anforderungsprofil ihrer jeweiligen Stelle.

Im Rahmen der Personalentwicklung wird eine anforderungsgerechte Anpassung der fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten, aber auch die Verbesserung der Sozialkompetenzen und des methodischen Know-hows auf allen Ebenen einer Organisation angestrebt. Neben dem Erkennen und Fördern der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale sind die Bindung qualifizierter Mitarbeitender und Führungskräfte an die Tagespflege und die Förderung des eigenen Nachwuchses wichtig. Personalentwicklung kann Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern und letztlich eine Verbesserung von Qualität, Arbeitsergebnissen und Kundenzufriedenheit ermöglichen.

Einordnung „Talentmanagement“

Spricht man über die Entwicklung des Personals in der Tagespflege, muss man auch über Talentmanagement sprechen. Der Begriff wird mittlerweile oft synonym zur Personalentwicklung verwendet. Das greift allerdings zu kurz. So setzt das Talentmanagement beispielsweise schon beim Recruiting ein: Es umfasst die Identifikation (intern wie extern), Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Talenten. Während auch Personalentwicklung zur Bindung beiträgt, werden im Rahmen des Talentmanagements auch andere Instrumente genutzt. Richtig ist entsprechend auch, dass es wichtige Schnittmengen gibt. Personalentwicklung soll hier deshalb als Teil eines ganzheitlichen Talentmanagements betrachtet werden.

Zugrunde gelegt wird dabei ein modernes Verständnis von Talentmanagement, das nicht nur darauf ausgerichtet ist, eine privilegierte Gruppe von High Potentials – also Personen, die durch



besondere persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten einen höheren Wert für die Tagespflege bieten – zu identifizieren und zu fördern. Es ist wichtig, alle Mitarbeitenden einzubinden und sicherzustellen, dass vorhandene Ressourcen optimal genutzt werden. Der gesamte Talentmanagementprozess soll der Organisation die benötigten Mitarbeitenden und Führungskräfte zur Verfügung stellen. Ziel ist daher die Qualifizierung der Organisation, die im Zusammenspiel der Fähigkeiten ihrer Individuen Werte, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile schafft.

Die Rolle der Führungskraft

Personalentwicklung im Sinne der Förderung von Mitarbeitenden, des richtigen Einsatzes ihrer Fähigkeiten, ihrer Vorbereitung auf Veränderungsprozesse und Einbindung in laufende Prozesse ist eine nicht-delegierbare Aufgabe der Führung. Eine Abteilung „Personalentwicklung“, wie bei großen Trägern mitunter vorhanden, kann Führungskräfte dabei lediglich entlasten.

Mitarbeitende leisten ihren Beitrag, indem sie Personalentwicklung einfordern, positiv annehmen und sich aktiv einbringen. Außerdem müssen sie für einen hohen Umsetzungsgrad im Berufsalltag sorgen. Sie tragen für ihren beruflichen Werdegang ebenso

Personalentwicklung muss systematisch geplant werden: Was habe ich und was brauche ich?

Verantwortung wie ihre Vorgesetzten. Diese Einstellung zu vermitteln, ist wiederum eine wichtige Aufgabe der Abteilung Personalentwicklung oder der Führungskräfte. Die Personalentwicklungs-Funktion bleibt – bewusst oder unbewusst – grundsätzlich bei den Vorgesetzten verortet. Denn über ihre Instruktionen, ihr Feedback und insbesondere ihr Vorbild wird mehr an systemrelevantem Wissen, Können und Verhalten vermittelt als in einer formell organisierten Aus- und Weiterbildung.

Führungskräfte müssen Instrumente der Personalentwicklung kennen und anwenden können. Das Erkennen und Fördern von besonderen Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden und der eignungsgerechte Einsatz sind entsprechend Bestandteile der Führungsaufgabe. Es gilt das Prinzip „Fördern durch Fordern“, also ein systematischer und zielgerichteter Ausbau der Stärken und Reduzierung erkannter Schwächen oder Qualifizierungsdefizite.

Bei Qualifizierungsmaßnahmen können Führungskräfte selbst eine Coach- oder Mentor-Rolle einnehmen. Die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, die Führungskräfte- und Nachwuchsentwicklung oder die Gestaltung von Change-Prozessen sind typische Beispiele. Auch ‚gestandene Führungskräfte‘ sollten immer offen sein für Qualifizierungsmaßnahmen und persönliche Veränderungen. Sie sind in dieser Hinsicht Vorbild, sollten zu ihren Schwächen stehen und an deren Reduzierung arbeiten.

Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung für die Personalentwicklung.

Kompetenzmodelle als Basis

Kompetenzmodelle dienen als Basis für Aktivitäten der Potenzialidentifikation und -förderung. Anhand der erfassten, in der Tagespflegeeinrichtung vorhandenen Kompetenzen legt ein Kompetenzmodell Anforderungen an die Mitarbeitenden des Unternehmens fest, sodass dieses seine Ziele erreichen kann. Es kann ein generalisiertes Kompetenzmodell aufgesetzt werden, das für den gesamten Träger gilt. Es enthält allgemeine Kompetenzen, über die alle Mitarbeitenden verfügen müssen –

oder die sie entwickeln müssen: personale, fachliche, methodische, soziale sowie Führungskompetenzen.

Zudem gibt es spezialisierte Kompetenzmodelle, die aus einem allgemeinen Modell abgeleitet werden. Sie beschreiben spezifische Fähigkeiten für einzelne Bereiche, Funktionen oder Vorgänge. Denn nicht alle Kompetenzen sind für alle Mitarbeitenden gleich oder in gleicher Ausprägung wichtig. Die rollenspezifischen Anforderungen bilden die Grundlage für Personalentwicklung. Es wird herausgearbeitet, was eine Person in einer Rolle können muss und welche Erwartungen an diese Rolle gestellt werden.

Arbeitet eine Einrichtung mit einem Kompetenzmodell, muss es dynamisch an Veränderungen angepasst werden. Grundsätzlich gilt: Die benötigten Kompetenzen müssen erfasst werden. Ob das in einem Kompetenzmodell geschieht, das organisationsweit gilt und die Basis für rollenspezifische Anforderungsprofile bildet oder durch individuelle, rollenspezifische

Anforderungsprofile in jeder Einrichtung, ist Entscheidung des Trägers.

Der individuelle Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden kann dann durch einen Abgleich der rollenspezifischen Anforderungen und der vorhandenen Kompetenzen abgeleitet werden. Dafür können verschiedene Methoden zum Einsatz kommen.

Den Bedarf ermitteln

Bei der Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs spielen anlassbezogene Mitarbeitergespräche sowie Jahresgespräche eine Rolle. Erstere sollten nicht nur genutzt werden, um Kritik zu äußern, sondern auch um Lob und Anerkennung auszusprechen und sich über Entwicklungsmöglichkeiten auszutauschen. Im Jahresgespräch erfolgt häufig eine Beurteilung der Zielerreichung. Das Gespräch lässt sich nutzen, um auf Basis der Ergebnisse über Entwicklungspotenziale zu sprechen. Ein guter Ansatz ist das 360-Grad-Feedback, zum Beispiel in Form eines Fragebogens von ‚allen Seiten‘ (Kollegen,



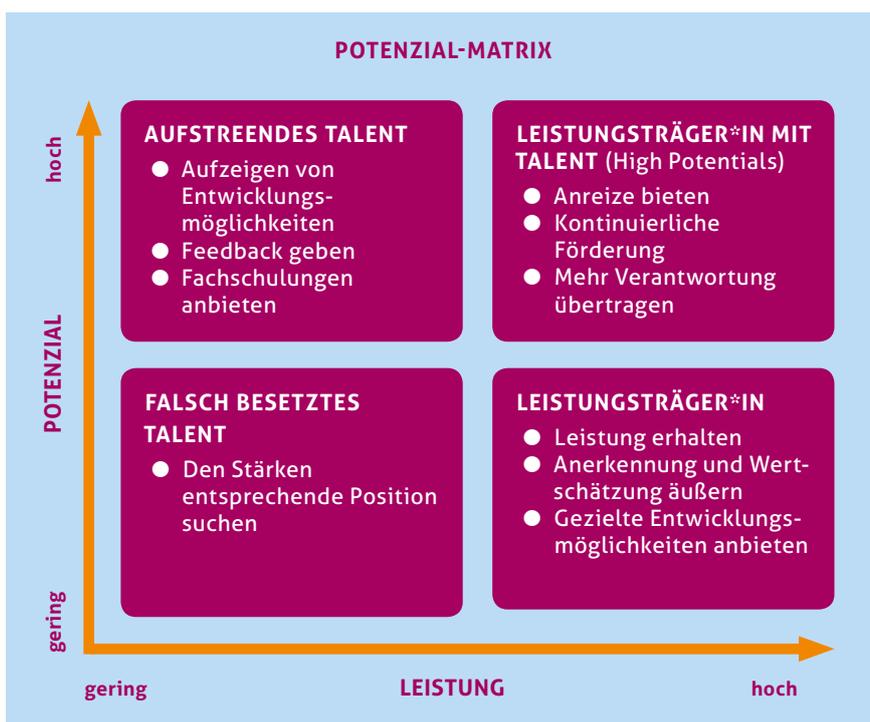
Foto: Werner Krüger

Personalentwicklung heißt vorwiegend: Lernen am Arbeitsplatz. Die Personalentwicklung muss die Voraussetzungen für diesen Lernprozess schaffen.

Vorgesetzte, Tagespflege-Gäste und Selbsteinschätzung).

Weiterhin können Veränderungen Auslöser für Entwicklungsbedarf sein – eine neue Dienstleistung, Änderungen im Prozessablauf oder auch neue Gäste mit neuen beziehungsweise anderen Einschränkungen. Hier wird erneut deutlich, dass ein Entwicklungsbedarf im Grunde immer durch einen Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen zu identifizieren ist.

Die Talente beziehungsweise Potenziale in einer Organisation lassen sich übersichtlich abbilden, indem die Ergebnisse der Bedarfsermittlung in einer sogenannten Potenzialmatrix dargestellt werden (siehe Grafik links). Dabei werden die aktuelle Leistung und das Potenzial der Mitarbeitenden in Beziehung gesetzt. Die Methode bietet auch eine Vergleichsmöglichkeit, indem alle Ergebnisse der Mitarbeitenden einer Organisation in einer Matrix zusammengefasst werden. Die Matrix kann konkret als Grundlage für die Planung von Maßnahmen der Personalentwicklung dienen.



Toolbox zur Personalentwicklung
Zur Personalentwicklung in einer Einrichtung der Tagespflege können verschiedene Maßnahmen oder Tools sinnvoll sein. Fachliche Schulungen sind hilfreich, wenn neuartige Dienstleis-



tungen oder Produkte eingeführt oder Prozessabläufe geändert werden. Auch wenn die pädagogische Kompetenz gefördert werden soll, zum Beispiel in der Entwicklung von Betreuungskonzepten, bieten sich Schulungen an.

Seminare und Trainings können den Rahmen für die Entwicklung von Kompetenzen geben. Hier kann es darum

gehen, die Notwendigkeit des richtigen Einsatzes der pflegerischen Intervention zu kennen (mit Faktoren wie Zeitpunkt, Umfang, Wirksamkeit). Auch pflegfachliche Kenntnisse können ein Thema sein. Da die Gäste sich in der Tagespflege außerhalb ihres üblichen Pflegesettings befinden, sind keine Routinen vorhanden und die Mitarbeitenden brauchen ein besonders gutes Pflegeverständnis. Das gilt zum Beispiel für den Umgang mit Selbstbestimmung trotz Pflegebedürftigkeit und den Fokus auf Ressourcenerhaltung.

Coaching und Supervision ermöglichen Mitarbeitenden die Vorbereitung auf die Übernahme neuer Aufgaben, begleiten bei schwierigen Fällen oder sind ein Ansatz bei Führungsproblemen. Im Rahmen dieser Tools können Möglich-

keiten der Hilfe zur Selbsthilfe bei fach- und personenbezogenen Problemen aufgezeigt werden. Einsatzfelder sind zum Beispiel die Veränderung der Tätigkeit oder Organisation, Konfliktsituationen, die Begleitung von Change-Prozessen, berufsverändernde Situationen (wie die Entwicklung zur Führungskraft) sowie der Umgang mit herausforderndem Verhalten von Gästen.

Personalentwicklung heißt vorwiegend: Lernen am Arbeitsplatz. Interne und externe Seminare sind zwar unverzichtbare Bestandteile der Personalentwicklung. Der eigentliche Lernprozess vollzieht sich jedoch durch die Arbeit selbst. Die Personalentwicklung muss die optimalen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für diesen Lernprozess schaffen. ✨

ichó

Rätsel, Geschichten,
Bewegungsförderung
oder Biographiearbeit
werden mit ichó
lebendig.

Lernen Sie ichó kennen,
den smarten Therapieball für die Pflege und Betreuung.

Demenz, Herausforderndes Verhalten oder eine abwechslungsreiche Aktivierung und Förderung - ichó zaubert mit Licht, Klang und Vibration ein Lächeln auf die Gesichter, regt zur Bewegung an und unterstützt bei kommunikativen Prozessen.

**Für unsere Helden
jetzt kostenlose Online-Schulung***

Gutscheincode:
icho-tagespflege2020



Testen Sie ichó in
Ihrer Einrichtung
www.icho-systems.de

*Für den Gutschein erhalten Sie eine kostenlose online Schulung des ichó Therapieballs. Einlösbar bis zum 15.12.2020 online auf www.icho-systems.de/kurse
Verfügbare Plätze nur solange der Vorrat reicht. Anbieter des Gutscheins ist die icho systems GmbH · Forsthausweg 1 · 47057 Duisburg