

## Personalförderung - verantwortungsvoll und bewusst gestalten!

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Wie heißt das schöne Sprichwort? „Wer „A“ sagt, muss auch „B“ sagen. Oder: „Jede Medaille hat zwei Seiten.“

Personalentwicklung mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung realisiert sich vorrangig über Mitarbeiterqualifizierung. Steht sie allein im Raum, ohne das sie in den Kontext der Mitarbeiterförderung gestellt wird, „verhungert“ Mitarbeiterqualifizierung.



Meine Erfahrung ist, dass Personalentwicklung und Personalförderung gegenübergestellt werden, nicht als zwei Seiten eines Ganzen - der Kompetenzentwicklung - gesehen werden, was zur Denkfolge hat: Kompetenzentwicklung wird primär der Personalentwicklung als Mitarbeiterqualifizierung „überlassen“. Oder anders gesagt: Personalentwicklung und -förderung „zerfließen“ derart, dass zwischen ihnen kein ausdifferenzierter Unterschied gemacht wird. Dies wiederum bedeutet, dass Personalförderung ausschließlich als eine Angelegenheit der Personalentwicklung angesehen wird oder gar auf diese „verzichtet“ wird.

Woran kann das liegen? Ist das Verständnis dieser beiden Teile unklar? Werden beide Seiten zu wenig ausdifferenziert oder derart „vermischt“, so dass sie jeweils in ihrer Funktionalität und Zielsetzung nicht hinreichend zur Wirkung kommen?

Nach meinem Verständnis sind Personalentwicklung und Mitarbeiterförderung zwei wesentliche Teile des Personalmanagements, die in der praktischen Umsetzung gleichermaßen auf Kompetenzentwicklung zielen, jedoch zwei unterschiedliche „Räume“ der Entwicklung von Kompetenzen repräsentieren. Der eine Ort ist der Seminarraum, in dem die klassische Mitarbeiterschulung in der Einrichtung stattfindet, die meist durch Externe oder nicht selten auch von MitarbeiterInnen des Hauses selbst durchgeführt werden. Und der andere „Raum“ ist die einrichtungs- bzw. verbandsübergreifende Schulung an zentralen Stätten.

Diese Kompetenzentwicklungs“räume“ machen Sinn, wenn sie ihrer Funktion gerecht werden, d. h., wenn wirklich Kompetenzentwicklung so stattfinden kann, dass ein Wissenstransfer gegeben ist, der Wertschöpfung generieren kann. Alle Absichten der Personalentwicklung in Gestalt einer Kompetenzentwicklung mit dem Ziel, berufliche Perspektiven schlechthin, Fach- oder gar Berufskarrieren mittels Mitarbeiterqualifizierung, zu initiieren, bleiben unvollständig, wenn nicht auch Personalförderung als Führungsinstrument ins Spiel gebracht wird.

Personalförderung verstehe ich als Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz. Wenn ich sie als solche herausstelle, erscheint für mich Personalförderung in zwei „Bildern“:

*Erstens.* Personalförderung als praktizierte Mitarbeiterführung vollzieht sich auf der Grundlage einer vorab stattgefundenen Mitarbeiterqualifizierung. Der Wissenstransfer wird leitend begleitet, damit anwendbare, nutzbare Kompetenz entstehen kann.

*Zweitens.* Personalförderung repräsentiert sich als ein alltägliches Führungsinstrument des verantwortlichen Leiters gegenüber seinen Mitarbeitern. Hier findet Führen statt als Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehung am Arbeitsplatz mittels Kommunikation, Motivation, Zusammenarbeit o. A. Hierfür steht dem leitenden Mitarbeiter eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung: das Feedback, das Kritik- oder Motivationsgespräch, die Zielvereinbarung, das Mitarbeiterjahresgespräch, das Wiedereingliederungsgespräch, um nur einige von insgesamt etwa fünfzehn verschiedenen kommunikativen Führungsinstrumenten zu nennen.

Umfragen bestätigen immer wieder, wie Mitarbeiter das Feedback oder das Anerkennungsgespräch vermissen. Der Anteil derer beträgt weit 70 bis 90%. Selbst Mitarbeiterjahresgespräche sind noch nicht überall Führungsstandard oder lassen in der Qualität zu wünschen übrig. Zielvereinbarungen finden zuwenig Anwendung im „Alltagsführungsgeschäft“, vor allem dort zu wenig oder gar nicht, wo Arbeitsroutine, viele wiederkehrende Arbeitsabläufe den Arbeitsalltag bestimmen. Die Arbeit in der Pflege und Betreuung lässt dies besonders deutlich werden. Der Anspruch der

Dienstleister an sich selbst, die Kleinteiligkeit der Leistungen lassen schnell eine Selbstbeurteilung zu, die das Arbeitsergebnis in einem Zerrbild erscheinen lässt. Voreilig entsteht ein Urteil über die Tagesleistung, die Arbeit nicht geschafft zu haben. Bei gezieltem Nachfragen, ob nichts gemacht wurde oder hinterfragt wird, was sie den ganzen Arbeitstag getan hätten, wird deutlich, dass das Tagesurteil nicht stimmt. Außergewöhnliche, zusätzliche, nicht „geplante“ Leistungen, die ein am Morgen *geplantes* Tagesprogramm nicht erfüllen lassen, führen zur Ansicht, die Arbeit nicht erledigt zu haben. Das so genannte „halbleere Glas“ wird zum Maßstab einer z.B. „nur“ 70% geschafften Tagesleistung, obwohl die andere Zeit mit unvorhergesehenen Aufgaben ausgefüllt wurden.

Tages-Zielvereinbarungen zu strukturieren in „Muss-, Soll- und Kann-Aufgaben“ könnte dabei sehr hilfreich sein, das Arbeitsergebnis realistischer einzuschätzen, um feststellen zu können, dass das Glas zwar nicht voll, aber gefüllt war.

Personalförderung in dem Bild einer gezielten bewusst zu gestaltenden und zu begleitenden Umsetzung des in der Mitarbeiterqualifizierung erworbenen Wissens in die Praxis scheint mir noch zu sehr in den „Kinderschuhen“ zu stecken. Warum?

*Erstens.* Die Präsentation des von einem Mitarbeiter im Seminar erworbenen Wissens auf einem Arbeitsmeeting vor KollegInnen hat noch viel Entwicklungspotenzial.

*Zweitens.* Der erforderliche Wissenstransfer ist zu wenig ziel- und aufgabenorientiert, zu wenig auf Kompetenzentwicklung ausgerichtet.

*Drittens.* Kompetenzentwicklung wird m. E. nicht integrativ in die Personalförderung eingebunden. Gemeint ist das Führen des Mitarbeiters über das Coaching, in dem das Coaching-Gespräch als kommunikatives Instrument der Mitarbeiterförderung eine zentrale Stellung einnimmt. Das Coaching orientiert auf ein Führen auf der Grundlage des Verständnisses, das Unternehmen als eine *lernende* Organisation anzusehen und den Arbeitsplatz immer mehr als Lernraum zu begreifen sowie den Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen – auch unmittelbar am Arbeitsplatz – zu bewegen. Dieser Ansatz macht erkennbar, wie wichtig heute Mitarbeiterförderung auch über das Coaching geworden ist. (sh. auch Newsletter 1/2012.

Abschließend lässt sich hierzu sagen, dass Personalentwicklung im Verständnis von Mitarbeiterqualifizierung einerseits ihren tradierten Ansatz braucht, eben dort, wo er Sinn auch macht, und

andererseits ebenso Personalentwicklung in der Funktion der Kompetenzentwicklung immer mehr in die Personalförderung einzubinden ist – und das insbesondere auf der Grundlage eines coachingorientierten Führungsansatzes.

### Aktuelles aus dem IGS

#### Informationen • Leistungsangebote • Personen

Das IGS plant nach erfolgreichem Bildungsjahr 2011 das Jahr 2012 mit einem aktualisierten und erweiterten Leistungsangebot. Fragen bitte nach!

#### Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

[www.infoema.de/Leistungsangebote](http://www.infoema.de/Leistungsangebote) IGS · [www.bigs.de](http://www.bigs.de)  
[www.mitarbeiterbefragung-markon.de](http://www.mitarbeiterbefragung-markon.de) · [www.praxilogie.de](http://www.praxilogie.de)

**Friedrich Eydam** ist Geschäftsführer des Stralsunder Bildungsinstituts für Gesundheits und Sozialberufe gGmbH. Der Diplom-Pflegewirt (FH) mit langjähriger Berufserfahrung als Pflegedienstleiter ist er federführend in seinem Institut und in vielen anderen Einrichtungen in MV als Dozent, Mentor und Berater tätig. Sein „Steckenpferd“ ist die Pflegewissenschaft/Pflegetheorie. Mit Herrn F. Eydam und seinem Institut bestehen langjährige Kooperationsbeziehungen. An den gegenwärtig laufenden Kursen „WBL/PDL“ und „Praxisanleiter“ sowie an Tagesseminaren sind er und seine freien Dozenten ebenfalls beteiligt. Ihm gilt unser Dank für sein Engagement.



#### Der Nach- und Querdenker

Welcher Buchstabe und welche Zahl werden gesucht?

1	C	5	?
A	3	E	?

Teilen Sie uns bitte Ihre Lösung per e-mail unter [igs@wta-rostock.de](mailto:igs@wta-rostock.de) mit. Unter Ausschluss des Rechtsweges verlosen wir einen Gutschein in Höhe von 10 € und schicken Ihnen diesen per Post zu. Viel Glück!

\*\*\*



Nächster Newsletter des IGS am 14. Januar 2012