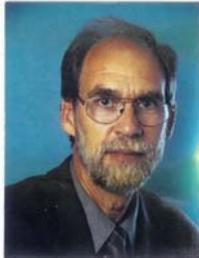


## Personalentwicklung ist Entwicklung von Mitarbeiterkompetenz

Ein Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Gut ausgebildetes, qualifiziertes und engagiertes Personal ist angesichts gewachsener Arbeitsanforderungen wichtiger denn je geworden. Der demografische Wandel zeigt Wirkung auch auf die Personalfindung und -bindung.



Damit sind zwei Problemlagen verknüpft: *Erstens*. Immer mehr gibt es Anzeichen dafür, dass rekrutiertes Personal mit einer Kompetenz ausgestattet ist, die Zweifel aufkommen lassen, ob eine Einstellung überhaupt Sinn macht. Mitarbeiter und ggf. auch der MDK darauf drängen, die offenen Stellen zu besetzen, um die Personallücke zu schließen. Das Dilemma ist offensichtlich: Risiko-behaftete „Inkompetenz“ einstellen oder „warten“ auf mehr Kompetenz? *Zweitens*. Nicht selten sind Zweifel begründet über den Wert der Nachhaltigkeit von Mitarbeiterqualifizierung. Viel Geld wird für innerbetriebliche und einrichtungsübergreifende Fort- und Weiterbildungen ausgegeben. Doch was kommt davon wirklich in der Praxis an? Was zeigt Wirkung im Sinne eines nutzenbringenden Transfers in und für die Praxis? Fort- und Weiterbildung als die wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung sollten hinterfragt werden – und zwar in mehrfacher Hinsicht.

Kompetenz rekrutieren und weiterentwickeln ist stets eine Investition in die Zukunft. Lässt sie sich optimieren? Macht es Sinn, hierzu neue Überlegungen anzustellen, um den heutigen zwei wichtigsten Herausforderungen (Einrichtung als lernende Organisationen mit lebenslangem Lernen am Arbeitsplatz verstehen und der demografische Wandel) gerecht zu werden? Die Antwort kann nur „ja“ heißen, weil wegsehen unweigerlich Verlust an Wettbewerbsfähigkeit bedeuten würde.

Deshalb ein paar Überlegungen zu den o. g. Problemstellungen.

Wir müssen immer mehr zur Kenntnis nehmen, dass Einstellung von Personal viel öfter als vor Jahren „zweite Wahl“ bedeutet. Soziale Einrichtun-

gen müssen bei allen Wünschen akzeptieren lernen, zukünftig mit MitarbeiterInnen zu arbeiten, die nicht 100%ig dem Tätigkeitsprofil entsprechen und Kompetenzdefizite „vorprogrammiert“ sind. Das kann und muss nicht bedeuten, diese MitarbeiterInnen bedingungslos zu rekrutieren, weil offene Stellen es erfordern. Das Dilemma lässt sich m. E. nur (halbwegs!?) auflösen, wenn *erstens* „Schnittkriterien“ für Pro- und Contra-Entscheidungen definiert sind und *zweitens* das „Einstellungsdilemma“ Transparenz gegenüber den MitarbeiterInnen erhält und diese in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Beides in Kombination schafft m. E. Sicherheit und Vertrauen. Auf eine Einstellung von MitarbeiterInnen, die Kompetenzentwicklungsresistenz zeigen, kann „großzügig“ verzichtet werden. Der „Ärger“ kommt dann, wie Erfahrungen zeigen, danach bestimmt – und dann mit Macht.

Hier könnte das alte, bereits bekannte chinesische Sprichwort zur Geltung kommen

*„Wer es besonders eilig hat,  
sollte einen Umweg machen.“*

Zur inner- und überbetrieblichen Mitarbeiterqualifizierung: MitarbeiterInnen „entwickeln“ macht den ressourcenorientierten Ansatz deutlich. Die Grundidee heißt: Potenziale erkennen und diese gezielt und bewusst „ausformen“!

Dies wird m. E. zu wenig getan in zwei Richtungen: *Erstens* erfolgt Mitarbeiterqualifizierung eher im Seminarraum, also außerhalb des Arbeitsplatzes. Doch Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz zeigt eine viel größere Nachhaltigkeit als in einem „Studierzimmer“. Leitende sind heute nicht nur Führende, sondern haben diesbezüglich immer mehr die Rolle eines Coachs einzunehmen. Alle Argumente, die Rollen als Lehrender, Trainierenden, Beratender können aufgrund von Arbeitskräftemangel nicht ausgeübt werden, sind m. E. nicht nachvollziehbar. Wer zukünftig als leitender Mitarbeiter dieser Rolle nicht nachkommt, wird die negativen Folgen sehr bald zu spüren bekommen.

Ein in Nordvorpommern tätiges Unternehmen in der Altenpflege hat diese möglichen Folgen erkannt und Wohnbereichs- und Praxisanleitern die Möglichkeit gegeben, in einem Kurs sich die wichtigsten Kompetenzen eines Coachs in der Alten-

pflege anzueignen.

Das bedeutet nicht, dass die klassische inner- bzw. außerbetrieblich Fort- und Weiterbildung in das „Mitarbeiterqualifizierungsarchiv“ verschwindet. Sie ist auf neue, effizientere „Füße“ zu stellen.

Das heißt:

- Bildung ist kein Jahresgeschäft, sondern ist über mehrere Jahre im Kontext aktueller Kompetenzanforderungen, beruflicher Perspektiven, Karrieren und der Veralterung der Belegschaft zu planen
- Mitarbeiter erhalten ein mit Vorgesetzten abgesprochenen Bildungsauftrag (über Gegenstand, Ziel der Kompetenzentwicklung und Nutzen für das Team)
- Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in reflektieren den ausgeführten Bildungsauftrag und bereiten den Wissenstransfer vor
- Vorgesetzte/r (in der Rolle als Coach) begleitet den Transfer in die Praxis
- Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in evaluieren den Transfer und das Kompetenzentwicklungsergebnis.

Kritiker mögen entgegenhalten: „Wann soll das auch noch gemacht werden? Es ist für das Andere kaum Zeit!“ Sicherlich wird dieser Prozess schon teilweise oder ganz vollzogen. Dort, wo es noch nicht gängige Praxis ist, ist es überlegenswert, zukünftig diesen Weg zu gehen. Die positiven „Folgewirkungen“ sind unübersehbar:

- der Kosten-Nutzen-Effekt steigt
- Fort- und Weiterbildung kann als Anerkennung/Gratifikation vermittelt werden
- die Lerneffizienz, Nachhaltigkeit wird erhöht
- die Praxiswirksamkeit des Gelernten vertieft
- die Mitarbeiterführung (Führen über Coaching als neuer Führungsansatz), die Zusammenarbeit gestärkt
- Bildung stärker in den Kontext des Teams bzw. des Unternehmens gestellt.

Demgegenüber steht *ein* „scheinbarer“ Nachteil: Zeit für Vorbereitung, Gespräch und Coaching für den Bildungsauftragnehmer. Scheinbar deshalb, weil die Mühe sich als Belohnung zeigen wird.

Was kann es für einen Leitenden Schöneres geben, wenn er seinen Mitarbeiter zukünftig nicht dabei „erwischt“, wenn er etwas *schlecht*, sondern dabei, wenn er etwas *gut* macht.

(Im Newsletter 4/2011 „Mitarbeiter fordern, fördern, feedbacken – Kompetenzen der Führungskraft bei der Mitarbeiterförderung stärken“)

## Aktuelles aus dem IGS Informationen • Leistungsangebote • Personen

- *Zwei AWO Kreisverbände in MV* führten kürzlich ihre zweitägige Klausurtagung durch. Im Zentrum der Leitertagungen standen die Zukunft der Personalentwicklung und die Kompetenzanforderung an die leitenden Mitarbeiter angesichts des demografischen Wandels. Das IGS unterstützte diese Organisationen bei der inhaltlichen Vorbereitung und Ausführung. 16.000 € konnten insgesamt für diese Projekte als Fördermittel beantragt werden.
- *Das IGS plant nach erfolgreichem Bildungsjahr 2011, das Jahr 2012 mit einem aktualisierten Leistungsangebot. Interessenten können dieses Leistungsangebot als Themenüberblick per Mail abfordern oder Sie nutzen die Adresse*

[www.infoema.de/Leistungsangebote](http://www.infoema.de/Leistungsangebote)

Der Themenkatalog besteht aus drei Teilen:

**Teil 1:** 15 einrichtungsübergreifende Kurse

**Teil 2:** 31 Seminarthemen bzw. Themenreihen für Innenausschulungen

**Teil 3:** 13 Themenangebot für Workshops, Vorträge und Tagungen

Bis 2013 besteht die Möglichkeit, für diese Themenangebote 75% Fördermittel zu beantragen. Sollten auch andere Themen oder Projekte von Interesse sein, nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Es wird die Förderung geprüft.

### Zum Nachlesen – Links, Tipps, Hinweise

[www.infoema.de/Leistungsangebote](http://www.infoema.de/Leistungsangebote) IGS

R. Gris. Die Weiterbildungslüge. Warum Seminare und Training Kapital vernichten und Karrieren knicken; Campus, 2008

### Der Nach- und Querdenker

Die Lösung der letzten „Querdenker-Aufgabe lautet „54“. Der Büchergutschein geht an *Frau Ewert*, DRK-Kreisverband Ludwigslust.

**Herzlichen Glückwunsch!**

\* \* \*

Wie heißt das Wort, das in die Klammer gehört?

**BLOSS (SOLE) LEHRE**

**RÖHRE (...? ? ?...)** .. **REDEN**

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 Büchergutschein in Höhe von 10 €. Wir schicken Ihnen diesen per Post zu. Viel Glück!

\* \* \*

Nächster Newsletter des IGS am 19. Dezember 2011