

## Qualitätskriterien einer systematischen Personalentwicklung

Dieser Artikel hat zum Gegenstand, in orientierender und kritischer Art die teils ausgeprägte Verwendung starrer Führungsparadigmen und althergebrachter Organisationsinstrumente innerhalb der Systeme in Unternehmen des Gesundheitswesens zu überdenken, wobei der Verfasser zum Kernziel hat, durch Empfehlungscharakter eine flexible, situativ und individuell angepasste Sichtweise in die Führung von Mitarbeitern innerhalb des Resource Managements zu implementieren. Dabei ist ihm ein "neuer", systemischer Blickwinkel wichtig, in dem der *Mensch Mitarbeiter*, das Unternehmen und die Gesellschaft als miteinander verbun-

dene und untereinander beeinflussende Komponenten zu betrachten sind. Weiteren Augenmerk legt der Verfasser auf den Zusammenhang der Entwicklungsmöglichkeiten in den vielfältigen Kompetenzbereichen der Mitarbeiter mit den Ansatzpunkten diverser Bindungsinstrumente, wobei auch hier exemplarisch Beispiele gelingender Strukturen und Prozesse vorgestellt werden und in den Kontext des Unternehmens und in Relation mit dem ihm umgebenden System gebracht werden.

**Autor:** Noël Eichler  
**E-Mail:** noel.eichler@online.de

### 1 Systematische Personalentwicklung

#### Probleme in der Führung

Probleme in der Führung und Entwicklung von Personal werden häufig auf einer anderen als auf der konstruktiv-förderlichen Ebene bearbeitet. Dies führt schlussendlich zu erhöhtem Kosten- und Zeitaufwand, der häufig jedoch als unausweichlich klassifiziert wird. Durch den Verlust wesentlicher Informationen aufgrund einer mangelnden direkten Kommunikation, auch über die Hierarchieebenen hinweg und eine schlimmstenfalls mangelnde Präsenz der Führungskraft im Alltagsgeschehen kommt es schnell zur Verhärtung von Konfliktbereichen und dem Verlust von Qualität [1]. Dies führt folglich zu einem stark „freizeit-orientierten“ Arbeitsverhalten.

Vom Mitarbeiter wird ein persönlicher Einsatz bezüglich Einfallsreichtum, Kreativität und der Bewältigung des „workloads“ – des Arbeitsaufkommens – erwartet.

Trotzdem ist beispielsweise Innovationsverhalten nicht selten lediglich der Unternehmensspitze vorbehalten. Ideen oder kreative Verbesserungsvorschläge verschwinden häufig ungesehen in den Schubladen der Leitungskräfte. Dies geschieht wider besseres Wissen über die Notwendigkeit immer schnellerer Innovation und kürzer werdender Produktzyklen. Mit solchen Erfahrungen des Mitarbeiters, der sein Einbringen in das Unternehmen als „nicht wahr- oder ernstgenommen“ erlebt, reagiert dieser schnell frustriert mit „Dienst nach Vorschrift“ [1].

### **Arbeits- prozesse und Arbeits- erleben**

Doch wie filtert die Führungskraft Stärken des Mitarbeiters, um diese dann strategisch gezielt einzusetzen? Im Management gibt es dafür laut Malik lediglich wenig Hilfestellung. Entscheidend ist dabei laut Malik nicht die Frage, ob der Mensch etwas gerne tut, sondern sehr viel mehr an Priorität besitzt, wie gut er es tut. Er misst der Korrelation zwischen „leicht fallen“ und „gut tun“ eine hohe Bedeutung bei [2]. Relevant ist nach Auffassung des Verfassers nicht nur, den Spaß an der Arbeit zu fördern und die Mitarbeiter dazu zu motivieren, sondern explizit zu trainieren, Arbeitsprozesse gut zu beherrschen und leicht bewältigen zu können [2] und somit aktiv das Arbeitserleben mit zu gestalten.

## **2 Dilemma und Chancen der Personalentwicklung**

**Spannungsfeld** Das Personal rückt als eine der größten Investitionsposten des Unternehmens aktuell sehr viel konzentrierter in einen Fokus der Ressourcenorientierung und Stabilisierung. Damit befin-

den sich viele Gesundheitseinrichtungen in einem ausgeprägten Spannungsfeld zwischen dem – häufig auch im Leitbild kommunizierten – hohen ethischen Fürsorgeanspruch für den Menschen und, auf der anderen Seite des Zwiespaltes, der zunehmend notwendigen Ökonomisierung der Prozesse und damit einhergehend häufigen Beschneidung des Personalschlüssels und fördernder Implementierung des Personals. Dies wird allzu häufig mit Begriffen wie „Wohlfahrtsfürsorge als staatliche Teilaufgabe“ und „Allokation“ – also der Zuordnung beschränkter Ressourcen – hinterlegt und somit ein massiver Personalengpass argumentiert. Diese Begriffe werden mit der fairen Verteilung der Gesundheitsgüter; dem Zugang zur sozioökonomischen Effizienz und Gerechtigkeit für alle argumentiert.

Gesundheit als besonderes Gut steht dabei im Zwiespalt der volkswirtschaftlichen Ebene mit der jeweils individuellen Ebene des Klienten und somit auch des am Gesundheitssystem partizipierenden Mitarbeiters. Dabei werden gleichzeitig Einarbeitungsprozesse eingekürzt, Personalkontingente eingeschrumpft und teils massiv ansteigende Überstundenzahlen toleriert – und dies in einer wehrlos erscheinenden Toleranz der Arbeitsmarktlage eines exorbitanten Fachkräftemangels, der auch den Gesundheitsmarkt betrifft.

Höfert, Geschäftsführer des deutschen Pflegeverbandes (DPV) berichtet in seinem Geleitwort zum Buch „Mitarbeiterbindung ist lernbar“: „Der demographische Wandel mit prognostizierten 3,4 Millionen Pflegebedürftigen bis 2030 und steigenden Fallzahlen von 18 Millionen jährlich im Krankenhaus steht im Spannungsfeld mit dem prognostizierten Fachkräftemangel.“ [3]. Eine systematische Personalentwicklung soll unter anderem dazu dienen, den fortlaufenden Bestand des Unternehmens zu sichern; ist also immer auch eine Investition in die Zukunft. Im heutigen Gesundheits-

markt messen nicht nur das Personal selbst, sondern gerade aufgrund der besonderen ethischen Verantwortung der Unternehmen im Gesundheitswesen und häufig von Wohlfahrtsverbänden getragene Einrichtungen auch die Kunden und Kooperationspartner ein Image der jeweiligen Einrichtung am Umgang mit ihren Mitarbeitern.

### **Identitätsstiftung**

Viele wichtige Schritte zur Identitätsstiftung und Identifikationsbildung des Mitarbeiters werden heute von den Gesundheitseinrichtungen umgesetzt. Dazu gehören Begriffe wie „Qualitätsmanagement“ und „Leitbild“ ebenso wie das Erkennen und Umsetzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements und einer Implementierung mitarbeiterfreundlicher Kriterien (z. B. work-life-balance). Die bewusste Entscheidung zur nachhaltigen Entwicklung der eigenen Mitarbeiter dient dazu, den Mitarbeiter langfristig zu gewinnen und zu binden, um der Stabilität des Unternehmens auch in diesem Sektor ein Fundament zu geben, denn durch die Förderung der Mitarbeiter lassen sich teure und vermeidbare interne Konflikte sehr häufig umgehen. Dies bedeutet eine Fokusverschiebung von anderen unternehmerischen Aspekten zu einer Priorisierung des Mitarbeiters als Unternehmenspotenzial [4]. Dabei müssen Führungskräfte heutiger Zeit lernen, über ein unsymmetrisches und punktuelles Leitungsverständnis hinaus zu kommen und auch ihre Führungs- und Interventionsprinzipien den Wandlungen sozialer Ordnungen und den damit einhergehenden Schwerpunktverlagerungen zu einer parallel flankierenden und systematisch durchgängigen Führung umzugestalten.

### **Chancen erkennen**

Eine kompetente Leitung erkennt somit professionell und fundiert die Entwicklungschancen und das kreative Potenzial innerhalb der Mitarbeiterkompetenzen und misst dem daraus resultierenden intensiveren Zeitaufwand der „begleitenden“ Führung im ökonomischen Sinne weniger Bedeutung zu. Die

Führungskraft nutzt dabei die Chance des Innovationsmanagement und verhindert in letzter Güte somit auch den Abfluss wichtigen Wissens durch die Fluktuation unzufriedener Mitarbeiter durch die Nutzung der dem Mitarbeiter eigenen Potenziale.

Paradigmatisch betrachtet versteht die Führungskraft, das reduktionistische – und damit stark eingeschränkte – Weltbild zu einem holistischen Programm umzubauen, um den Mitarbeiter von den sich ihm nicht immer erschließenden Wissenshorizonten zu einer größeren und verstehenden Sichtweise zu bringen, indem – ihm die Arbeit im Detail belassend – er aber auch die Möglichkeit erhält, den Gesamtzusammenhang seiner Aufgaben im Unternehmenskontext zu verstehen [5]. Somit verändert sich der Mitarbeiter unter einer innovativen und den heutigen Gegebenheiten angepassten Führung von der Ware der einzelnen Arbeitskraft hin zu einem intelligenten Träger der (Mit-) Entwicklung.

### **3 Mitarbeiterzufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen**

#### **Mitarbeiterbindung**

Besonders im Bereich der Pflege ist laut Loffing eine Arbeitsmarktsituation eingetreten, die einem „war of anybody“ gleichkommt, um überhaupt und im Besonderen qualifiziertes Personal zu erhalten [3]. Dabei merken die Autoren an, dass eine Mitarbeiterbindung, die immer Anteil der Mitarbeiterentwicklung ist, nur gelingen kann, wenn sie systematisch und instrumentell begleitet wird und konsequent umgesetzt ist [3]. Laut Pelz lässt sich dabei die Führungsaufgabe nur optimieren, wenn die strategische Planung Erfolgsmaßstäbe setzt und Leistung durch Zielvereinbarungen gesteigert wird [6]. Dies geht in optimaler Weise mit einer fundierten Messung der Kompetenzen und Potenziale eines Mitarbeiters,

um nicht nur diesen Mitarbeiter genau dort einzusetzen, wo er benötigt wird, sondern dieser die Integration seiner Person als Mehrwert erfährt und sich in seinem persönlichen Rahmen entwickeln kann.

Eine reine Messung der fachlichen Kompetenzen durch Sichtung von Bewerbungsunterlagen oder Arbeiterprobungen ist dazu nicht ausreichend. Das Unternehmen benötigt einen ganzheitlichen Blick auf die Person, speziell im Bereich der sozialen und persönlichen, aber auch methodischen Kompetenzen, um diese zielgenau einsetzen zu können. Um „top performance“-Teams zu erhalten, sollten die Mitarbeiter symbiotisch zusammen passen, um nicht in einen „Kampf der sozialen Rollen“ und Hierarchiestreitigkeiten zu verfallen, sondern in ihrer Performance produktiv zu sein und sich ihren Kernaufgaben zu widmen.

**Commitment** Erlebt der Mitarbeiter eine (im Unternehmen auch praktisch gelebte) mitarbeiterorientierte Philosophie, die in den Unternehmensvisionen konkretisiert ist, so verstärkt sich wie selbstverständlich sein Commitment. Die Führungskräfte erleben perspektivisch im Alltag eine engere Identifikation des Personals im jeweils in den Sparten existierenden Arbeitsklima und der Kommunikationskultur, nicht zuletzt durch die Anwendung der Leistungsdimensionen des „Wollens“ und des „Dürfens“. Löffing dazu: „Kann sich ein Mitarbeiter mit den Werten seines Unternehmens identifizieren, fühlt er sich meist bereits grundlegend wohl. Eine solche Identifikation kann als ein wesentlicher Bindungsfaktor bezeichnet werden [...]“ [3]. So ist es notwendig, dass ein Mitarbeiter sich in seiner Identität und seinem Weltbild mit dem Unternehmen vergleichen kann und eine gewisse Passgenauigkeit darin erlebt. Dick beschreibt diese organisationale Identifikation wie folgt: „Organisationale Identifikation ist das Wissen eines Mitarbeiters, einer bestimmten Organisation anzugehören,

zusammen mit den Gefühlen und der subjektiven Wertschätzung, die der Mitarbeiter dieser Zugehörigkeit beimisst.“ [7] Wertvoll dafür ist, gemessen an den aktuellen sozial-gesellschaftlichen Entwicklungen vor allem eine erkennbare und vom Mitarbeiter anerkannte Basis des unternehmerischen Engagements, sei dies regional oder in einem größeren ehrenamtlichen Kontext. Im Gesellschaftskontext gewinnt das Engagement an Bedeutung und kann einen Mehrwert im Marketing- und Reputationsbereich des Unternehmens bedeuten. Dieses soziale Engagement wird in folgenden Kapiteln näher ausgeführt.

### 3.1 Personal- oder Persönlichkeitsentwicklung

#### **Sinnvoll**

Führung ist schon von jeher ein sinnvolles Organisationsprinzip in menschlichen Gesellschaften. Immer wirken jedoch Störfaktoren aufeinander ein, seien es Innen- und Außenwelten, die Projektion oder Introjektion. Das führt schnell zu einer nicht suffizienten Leitung, wenn keine aktive Arbeit im Rahmen der Selbstwahrnehmung betrieben wird. Schon der „Führungsklassiker“ von Fredmund Malik mit dem Titel „Führen, Leisten, Leben“ befasst sich in seinem dritten Teil mit dem Thema „Aufgaben wirksamer Führung“ und tituliert in seinem Kapitelverzeichnis wichtige Ziele:

- Für Ziele sorgen und organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren und vor allem
- Menschen entwickeln und fördern [2].

#### **Kompetenz-zuwachs**

Im letztgenannten Kapitel deklariert Malik die wichtige Aufgabe der Führung, seine Mitarbeiter in allen Bereichen des möglichen Kompetenzzuwachses zu messen und zu entwickeln. Dabei legt er Wert darauf, speziell nicht von „Mit-

arbeitern“, sondern von „Menschen“ zu schreiben, um eine zu enge Sicht auf das Individuum zu vermeiden. Malik stellt die Fragen: „Was meint man, wenn man von der Entwicklung eines Menschen spricht? Was muss man meinen, vor allem dann, wenn man will, dass er erfolgreich, kompetent, selbstbewusst- und vielleicht sogar glücklich ist, wird und bleibt?“ [2]. Er bemerkt dazu: „Entwicklung muss *stärkenorientiert* sein“ [2], Hervorhebung im Original). Des Weiteren stellt er die Frage: „Woher kennt man die Stärken einer Person? Es gibt nur eine einzige Quelle für eine einigermaßen zuverlässige Beurteilung: Das sind [...] *nicht* die Tests und *nicht* die Assessment-Center, auch nicht die graphologischen Gutachten: *Es sind die bisherigen Aufgaben, die Leistung und die Ergebnisse, die bisher erzielt wurden.*“ ( [2], Hervorhebung im Original). Dem stellten viele Wissenschaftler, Wirtschaftspsychologen und Personalierer, die dieses Thema behandeln gegenüber, eine valide Aussage über den Menschen lediglich mit wissenschaftlich wirksamen Mitteln eruieren zu können. Becker spricht von der reifegradbestimmten Personalentwicklung, die ein Teil der strategischen Unternehmensführung ist und messen muss, welchen Reifegrad Unternehmen und Mitarbeiter jeweils haben [8].

Ab von der Wertigkeitsdiskussion der Kompetenzmessungen und ihren Notwendigkeiten gibt es vielfältige Maßnahmen, die darauf abzielen, den Mitarbeiter individuell zu bilden und zu befähigen, sowie in seiner Individualität wahrzunehmen und darzustellen. Darunter zählen vielfältige InHouse-Lösungen und dem gegenüber Fortbildungen, die extern angesiedelt sind. Schaut man sich die Kataloge der Weiterbildungseinrichtungen aktuell an, ist ein Trend spürbar: zunehmend bieten die Bildungseinrichtungen nicht nur Fortbildungen im fachlichen Bereich – vielmehr wird ein Marktbegehren wahrgenommen und in Qualifizierungsmaßnahmen zu allen Sektoren der Kompetenzschulung umge-

setzt, im Besonderen im soft skill- Bereich. Dies meint auch nicht nur lediglich die programmatischen Kommunikations- und Gesprächsführungskurse, sondern zunehmend auch Bildungsangebote im „Wellness“-, Lebens- und Persönlichkeitsbildungsbereich. Diese reichen von Yogakursen bis hin zu Trainings zur Steigerung der Resilienz, Ernährungskurse und Schulungen zur Raucherentwöhnung. Dabei haben die Angebote alle die Verhaltens- und Verhältnisprävention als unternehmerische Aufgabe im Blick.

### **Beispiel**

Ein ambulanter Intensivpflegedienst bietet seinen Mitarbeitern regelmäßige InHouse-Veranstaltungen an, die Yoga, Zumba oder klassische Massageanwendungen beinhalten und von den Mitarbeitern kostenfrei in Anspruch genommen werden können. Zudem hat diese Einrichtung ein Haus an der See gekauft und bietet seinen Mitarbeitern an, dort in ihrem Urlaub mit der Familie Entspannung zu finden. Dafür wird unter anderem kostenfrei ein Betriebswagen zur Anfahrt zur Verfügung gestellt.

Immer mehr Unternehmen erkennen den ganzheitlichen und umfassenden Schulungsansatz und dessen Wichtigkeit für die Mitarbeitergesundheit und nehmen ihre Verantwortung dem „Menschen Mitarbeiter“ gegenüber wahr.

## **3.2 Ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung**

### **Leitungs- instrumente**

Die Intention innovativer Leitungsinstrumente basiert auf einer ganzheitlichen fördernden Entwicklung des Mitarbeiters in all seinen Kompetenzbereichen. Dies kommt der Verortung des Personals speziell im Sektor der Humandienstleistungen zugute, das in besonderem Maße neben der rein fachlichen Qualifikation auch ausgeprägter sozialer und personeller Kompetenzen bedarf. Unterstützend wirken dabei die Orientierung am tatsächlich erlebten, realen Arbeitsfeld und die

Nutzung dieses Spektrums zur Entwicklung der Bereiche des von Becker benannten Funktionszyklus (Becker 2005). Wenn sich Formen des Lernens und der Entwicklung von Mitarbeitern in der Führung von alten Paradigmen entfernt haben, ist eine Rückführung in die Praxisnähe häufig im unternehmerischen Alltag komplex und schwierig. Hier sind folgend einige Instrumente der Mitarbeiterentwicklung aufgeführt, die im Praxiskontext zunehmend Anwendung finden. Sie erscheinen als suffiziente Mittel, auf aktuelle Entwicklungen proaktiv einwirken zu können. Dabei sind Kernthemen dieser Entwicklungs- und Begleitungstools die Bildung von Idealen, Werten und soft-skill-Kriterien, sowie vorrangig ihre gründliche Anwendung im Team- und Individualkontext des Mitarbeiters, um Störfaktoren abzubauen und Entwicklungspotenziale aufzudecken und zu unterstützen.

### 3.2.1 Mitarbeitergespräche

#### **Weiterentwicklungsmöglichkeiten**

In vielen Unternehmen finden mittlerweile schon regelmäßige Mitarbeitergespräche als Tool der Personalentwicklung ihre Anwendung. Dabei sollen diese eine geeignete Auswahl von Qualifizierungs- und Weiterentwicklungsangeboten ermöglichen. Sie können Standbein der systematischen Fortbildungsplanung sein, ohne konkrete Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder -notwendigkeiten einzelner Mitarbeiter außer Betracht zu lassen. Das Portfolio an Weiterentwicklungsmöglichkeiten muss also in Mitarbeitergesprächen zu finden sein und, um als Incentive wirksam zu werden, persönlichen Strategien des Mitarbeiters und seines Vorgesetzten folgen. Rein nachzuweisende Fachfortbildungen oder die gesetzlich geforderten Unternehmensfortbildungen wie beispielsweise Kurse für Notfallmaßnahmen oder Brandschutzübungen sollten im Fortbildungsetat als Posten auftauchen; dürfen jedoch nebst einer reinen Nutzung zur Weiterqualifizierung lediglich der Führungskräfte nicht den Hauptanteil

der Bildungsmaßnahmen ausmachen. Im persönlichen Gespräch mit dem Mitarbeiter wird schnell deutlich, welchen Bildungsbedarf der Einzelne äußert oder die Führungskraft aus dem Gespräch oder dem täglichen Arbeitsfeld empfiehlt. Des Weiteren lassen sich persönliches Verhalten des Mitarbeiters und sein Erscheinen im Team und Unternehmenskontext diskutieren. Dadurch können Restriktionen offen gelegt und Einsicht gefördert werden, um Verhaltensänderungen Basis und Struktur zu geben. In wiederkehrenden Gesprächen bietet dies die Möglichkeit, begleitetes Lernen zu implementieren und Reflektion gesteuert anzustoßen.

### 3.2.2 Zielvereinbarungen

#### **Strategischer Hintergrund**

Die Anwendung der Zielvereinbarung veranschaulicht in der Praxis das Prinzip der Leistungsdimension des „Dürfens“ für Mitarbeiter. Die Zielvereinbarungsgespräche können somit im Besonderen unabhängig von Gesprächen mit dem Schwerpunkt der Beurteilung durchgeführt werden [9], wobei die Funktion und teils sogar der Ablauf analog sein können. Innerhalb des Verlaufs einer gemeinsamen Zielvereinbarung geht es nicht nur um die Reflektion des erlebten Alltags und der daraus resultierenden Konsequenzen, sondern vielmehr ist der strategische Hintergrund stark zielorientiert.

Dabei hat der Mitarbeiter Möglichkeit, seine persönlichen Wertvorstellungen zu artikulieren und seinen individuellen Karriereweg aktiv mit zu gestalten. Der Führungskraft entsteht damit ein Tool, den Mitarbeiter und seine Motivationen eingehender zu studieren und in Form von „Zielarbeit“ den Mitarbeiter als „Fachmann seiner selbst“ zu fördern und zu coachen, indem dem Mitarbeiter von der Führungskraft das Erleben seiner Arbeit reflektiert dargestellt wird und ein gemeinsamer Abgleich zu einer Zielbestimmung führt. So soll die Führungsperson unterstützend auf ein großes Spektrum an

„coachenden“ Fragestellungen zurückgreifen, um die eigene Entwicklung des Mitarbeiters zielführend zu begleiten.

Dazu gehören unter anderem positive Formulierungen in einer klar definierten gemeinsamen Sprache (z. B. wie es bei NLP der Fall ist: Kalibrierung und Rapport), sowie die Erkenntnisgewinnung, welchen Eigenanteil die Führungskraft daran hat, dass der Mitarbeiter sich entwickelt; also wie sich die Führung einbringen kann, um Ziele konkret zur Erreichbarkeit zu bringen [1].

### **Individuelle Prävalenzen**

Somit bedeutet im Kontext der Zielvereinbarung Wahrnehmen der Führungsaufgabe das Zulassen und Fördern individueller Prävalenzen des Mitarbeiters. Weiterführend, dafür Möglichkeiten zur Erreichung zu schaffen und dem Ganzen Struktur zu verschaffen, indem Ziele nach dem SMART-Prinzip formuliert sind und somit einer Monitoring- und Evaluationsmöglichkeit entgegen kommen.

Der Mitarbeiter und die Führungskraft vereinbaren miteinander ein (gemeinsam) angestrebtes Ziel für den Mitarbeiter und erarbeiten die wichtigen Kriterien für den Weg zur Erreichung. In schriftlicher Form fixiert, dient die Zielvereinbarung somit einem regelmäßigen Reflexionsbogen, der die Fortentwicklung des Mitarbeiters aktiv unterstützt und dokumentiert.

### **3.2.3 Kollegiale Beratung/Coaching**

Das Lernen in der Praxis ist als systemorientiertes Lernen zu verstehen und beinhaltet durch seinen direkten Realitätsbezug eine Orientierung an tatsächlich gegebenen Problemstellungen mit all ihrer Komplexität. Ein (methodengestütztes) Lernen im praktischen Tun, auch mit Beteiligung Externer, kann eine effektive Möglichkeit darstellen, wenn es sich im Team – durch ein „Miteinander und Voneinander“ – darstellt.

**Kollegiale  
Beratung**

Dabei werden Zusammenhänge und Wirkungen im Alltag eindeutiger und präziser als in der Theorie beleuchtet und schlussfolgernd für jedes einzelne Teammitglied transparenter und verständlicher. Eine gute Methode hierzu ist die kollegiale Beratung, die sich in einer systematisch geordneten Abfolge und einer klaren Rollenverteilung den alltäglichen Dissonanzen und Unklarheiten widmet und diese dann ziel führend zu Lösungsansätzen transportieren kann. Aus ihr können sich Routinen etablieren, die als regelmäßige kritische Reflektionen und Feedback des eigenen und gemeinsamen Tuns zu betrachten sind.

**Coaching**

Mit einer klaren Ergebnisorientierung entstehen daraus Coaching-Ansätze, die als ein systemisches und systematisches Gefüge Einfluss auf das Lernverhalten des Teams besitzen und ebenso im Fachlichen; sehr viel ausgeprägter und mehr noch im soft skill-Bereich ihr volles Potenzial entwickeln.

Die kollegiale Beratung wird als Instrument in Form strukturierter Beratungsgespräche im Teamkontext geführt. Dabei werden Mitarbeiter von Kollegen mit verteilten Rollen mit dem Ziel beraten, „aus der Praxis- für die Praxis“-Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu definieren. Das Tool der kollegialen Beratung ist ein „near the job“-Prinzip, bei der berufliche Problemkomplexe und die Reflektion der eigenen beruflichen Tätigkeit; begleitet von einer Qualifikationszunahme innerhalb von Beratungskompetenz, erörtert und beraten werden und somit zu einer besseren Umverteilung der Ressourcen und einem ausgeprägten Wissensmanagement führen kann.

Führungskräfte können sich dieses Tools bedienen, indem sie Strukturen dafür schaffen, die kollegiale Beratung in Teamgefügen zu etablieren und damit auch zu einem selbstverantwortlichen Lernen und Problemlösen unter den Mitarbeitern

beitragen. Dies verschmälert bestehende Hierarchieketten und trägt zu einer besseren Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen durch seine aktive Beteiligung, sowie einem nahezu automatisierten Wissens- und Kompetenzzuwachs im Team bei.

### 3.2.4 Talent Management

#### **Karriere- und Entwicklungsvorgaben**

Starre Karriere- und Entwicklungsvorgaben beschneiden die individuellen Wachstumsmöglichkeiten eines Mitarbeiters und reduzieren ihn auf die reine Begrifflichkeit der Arbeitskraft. Damit konterkariert ein ausschließlich so gelebtes Prinzip der Weiterentwicklungsrahmen den Gedanken von innovativen und kreativen Potenzialen und somit auch den Möglichkeiten von Fortbildungsmaßnahmen und Leistungsanreizen. Wie schon erörtert, ist die Motivation des Mitarbeiters ausschlaggebend für sein Einbringen und seine Leistungsbereitschaft.

#### **Anreizsysteme ausbauen**

Im Kontext dieses Themas ist anzumerken, dass jeder Mensch für sich eigene Motivatoren formuliert, die nicht immer zwangsläufig in die Leistungsanreizmatrix des Unternehmens passen. So ist es im Sinne der Weiterentwicklung des Unternehmens unabdingbar, die Palette der Anreizsysteme vielfältig auszubauen und auf den jeweiligen Mitarbeiter zu individualisieren. Führungskräfte sollten, neben den klassisch vertikalen „Karriereleitern“ auch die Chance von horizontalen Aufstiegsmodellen wie „Job rotation“, „Job enrichment“ und „Job enlargement“ nutzen, um den Ausweg aus Frustration und „Burn out“ des Einzelnen zu finden und dem Leistungsangebot der Personalentwicklung mehr Raum und Vielfalt zu verleihen.

Dabei kann es hilfreich sein, Bemessungsinstrumente wie das persolog<sup>®</sup>-System oder die Insight MDI-Testung zu nutzen,

um den Mitarbeiter als Mensch besser kennen zu lernen. Eine höhere Wirksamkeit kann einem individuellen Talent Management – Konzept beigemessen werden – einer stark individualabhängigen Personalkonzeption bzgl. der Weiterentwicklungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters. Loffing dazu: Anreizsysteme müssen sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren, nur dann werden sie motivieren und binden.“ [3] Aufgegriffen in einer Führung des wertschätzenden Miteinanders entwickelt sich durch regulierte Instrumente wie Mitarbeitergespräche und persönliche Zielvereinbarungen ein hohes Potenzial an Vertrauen, Motivation und persönlicher Einbringung. Von Vorteil ist die Nutzung von Tests, die die Persönlichkeit des Mitarbeiters abbilden, um ihn spezifisch nach seinen Stärken und Schwächen zu fördern und ihm durch zugkräftige und motivierende Faktoren Weiterentwicklung im betrieblichen Kontext zu ermöglichen.

### 3.2.5 Anreizsysteme

Im Bereich der Anreiz- und Bindungssysteme für Mitarbeiter sind wichtige Unterschiede festzuhalten. Es gibt Systeme für

- Motivation und Bindung,
- nicht monetäre Anreize und
- monetäre Anreize [3].

Anreizsysteme müssen dazu auf diverse strategische Ausrichtungen fokussiert und im Sinne der Mitarbeiter aufgebaut werden:

- der Gewinnung
- der Bindung und
- der Leistungsbereitschaft.

**Tools**

Speziell im Bereich der nicht monetären Anreize gibt es diverse Tools, die im betrieblichen Alltag ihre Anwendung finden können. Darunter fallen Begriffe wie Familienfreundlichkeit, work-life-balance, Gesundheitsmanagement, die Veränderung von Arbeitszeiten und -strukturen, sowie weitere für den Mitarbeiter attraktive Faktoren.

Übergeordnet ist festzuhalten, dass die Motivation und Bindung eines Mitarbeiters stark abhängig ist von der Unternehmenskultur, der Führungsphilosophie und deren Anwendung. Damit einhergehend sind federführende Begriffe „Transparenz“, „Kommunikation“ und „Authentizität“, die wesentlich mit dem Erfolg von Anreizen des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter verknüpft sind und im optimalen Fall langfristig eine Wirkung erzielen, da sie zum Unternehmen, seiner Kultur und zum Mitarbeiterbedarf passen [3]. Dabei müssen sie laut Laufer folgende Kriterien erfüllen, um eine Mitarbeiterzufriedenheit zu generieren und zum Unternehmenserfolg beizutragen:

- Sie sind abgestimmt auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters.
- Sie dienen den Arbeitszielen.
- Sie müssen mit vertretbarem Aufwand realisierbar sein [10].

Im Bereich der nicht monetären Anreize gilt, wie auch in allen anderen Anreizsystemen, der Faktor Gerechtigkeit als ein ausgeprägtes Messkriterium für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

**Präferenzfeld abstecken, Passgenauigkeit annähern**

Sinnvollerweise bezieht das Unternehmen, das sich mit der Erstellung von Anreizsystemen befasst, nach einer Vorauswahl passender Möglichkeiten den Mitarbeiter mit ein, um ein Präferenzfeld abzustecken, das sich der Passgenauigkeit und

Wahrnehmung individueller Interessenslagen möglichst weit annähert [3]. Das Unternehmen findet also den Situationen des Markts, den individuellen Begehren des Mitarbeiters und der Unternehmensphilosophie angepasste Angebote. Die nicht monetären Anreize bieten dazu ein kreatives Portfolio an Möglichkeiten von Angeboten. Darunter fallen laut Lof-fing:

- „Work-Life Balance,
- Gesundheit, Arbeitsschutz und Erholung,
- Bewegung und Sport,
- Familienfreundlichkeit und -unterstützung,
- Soziale Aktivitäten/Gemeinschaft,
- Personalentwicklungsmaßnahmen,
- Arbeitsstrukturierung,
- Lob und Anerkennung, Führungsstil,
- Empowerment und Mitsprache bei der Arbeit“ [3].

Hinzu kommt ein wesentlicher Aspekt der Beteiligung am betrieblichen Wirkungsrahmen im Sinne der Innovation: die Einbindung kreativer Mitarbeiterideen in einem betrieblichen Vorschlagswesen, das in Folge bei Umsetzung weitere Anreize schaffen kann. Ein betriebliches Vorschlagswesen kann nach Meinung des Verfassers in folgenden Sparten aktiv betrieben werden:

- ökonomisierende Ideen (Konstruktionen, Produktplanung),
- ressourcenorientierte Handlungen (Personalressourcen, Optimierung von Vernetzung und Interdisziplinarität),
- Forschung und Entwicklung (neue Ideen, Konzepte, Produkte).

**Handlungsbe-  
teiligung des  
Mitarbeiters**

Folglich ist ein prioritäres Kernthema zur Kreativitätsförderung innerhalb des unternehmerischen Rahmens die Schaffung der Voraussetzungen dafür auf Struktur- und Prozessebene. Des Weiteren berührt dies die operationale Ebene im Sinne einer Reorganisation, wenn es zu einer Handlungsbeziehung des Mitarbeiters kommen soll. Dies kann in einem deklarativen Prozess des Lean Management und innerhalb von Projektorganisationen geschehen [11]. Dafür müssen Führungskräfte durch Transparenz Möglichkeiten verdeutlichen und das Selbstvertrauen der Mitarbeiter unterstützen, um Geltungsmängel zu beseitigen und einen offenen Rahmen für die Entwicklung und Einbringung des Mitarbeiters zu gewährleisten.

Bei den monetären Anreizaspekten ist zu vermerken, dass auch dieser Bereich – unter dem als Trend wahrzunehmendem Wandel der Werte der Mitarbeiter hin zu eher nicht monetären Aspekten – durchaus seine Berechtigung hat, jedoch als kurzfristiger in seiner „Belohnungswirkung“ zu betrachten ist [3]. Leistungsorientierte Vergütung, Prämienausschreibungen und Erfolgsbeteiligungen sind aktiv in den Unternehmen eingesetzte Belohnungsanreize. Weiterhin ermöglichen Anreizfaktoren wie Arbeitnehmerdarlehen, Jubiläumsszuwendungen oder Fahrtkostenzuschüsse das Feld der monetären Anreize [3].

## 4 Mitarbeiterbindung

Beim Mitarbeiter eine soweit führende Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen und ihn damit auf Dauer an das Unternehmen zu binden gelingt laut Löffing unter anderem durch Anreizsysteme wie Familienfreundlichkeit, Gesundheitsförderung und die Anwendung des Work-Life-Balance-

Prinzips, sowie weiterer diverser monetärer und nicht monetärer Anreize [3].

Dies bedeutet auch, den Beruf der Pflege politisch und gesellschaftlich so interessant zu machen, dass der von der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft in 2009 ermittelte perspektivische, 3,5x so hohe Bedarf an Pflegekräften bis 2050 dadurch suffizient gedeckt werden kann, indem der Zufluss durch die Attraktivität den Ausbildungs- und Besetzungsbedarfen gerecht werden kann.

### **Fluktuations- und Ausstiegsraten**

Hinzu kommt die mittlerweile ausgiebig erforschte Problemlage, dass immer mehr Mitarbeiter im Pflegesektor immer frühzeitiger aus dem Beruf wieder aussteigen. Um den zunehmenden Bedarf mittel- und langfristig abdecken zu können, müssen Fluktuations- und Ausstiegsraten von den Führungskräften ermittelt und proaktiv behandelt werden. Als Gründe für den frühzeitigen Ausstieg sind neben dem hohen Anteil an Frauen in Pflegeberufen und den damit einhergehenden Schwangerschafts- und Elternzeiten auch die hohen psychischen und körperlichen Belastungen zu nennen, die kumulativ zu steigenden Ausstiegen aus dem Beruf der Pflege führen.

### **Entwicklung der Mitarbeiter als gezielter Prozess**

Somit dient die Entwicklung der Mitarbeiter als gezielter Prozess der dauerhaften Sicherung des Unternehmens, ebenso unter dem ökonomischen Aspekt der zu verhindernden und aus dem Ausstieg der Mitarbeiter resultierenden Neuaquise; teure Bewerbungs- und Einstellungsverfahren und eine stetige Neueinarbeitung inkludierend. Dabei spielen laut Löffing wie schon benannt „Job-Enrichment, Job-Enlargement und Job-Rotation“ [12], sowie regelmäßige und an den Interessen der Mitarbeiter und den Notwendigkeiten des Unternehmens angepasste Fort- und Weiterbildung eine große Rolle.

Auch individuelle Trainings und Coachings, speziell im Sektor der Soft Skills sind hier hilfreich, um dem Mitarbeiter durch erweiterte Kompetenzen die Möglichkeit zu schaffen, seinen Arbeitsplatz suffizienter und für sich zu gestalten und Entwicklungsmöglichkeiten für die eigene Zufriedenheit der individuellen Karriere hinzufügen zu können. Dies trägt ebenfalls zu einer besseren Identifikation des Mitarbeiters – und somit zu seiner intensiveren Bindung an das Unternehmen – bei.

Loffing beschrieb in seiner Veröffentlichung von 2010 sieben Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung:

1. die Unternehmenskultur, als eine mitarbeiterorientierte Philosophie gelebt,
2. das Personalmarketing, um (Wunsch-) Mitarbeiter wirkungsvoll zu gewinnen,
3. die Personalauswahl als Instrumentarium, um die passenden Mitarbeiter zu finden,
4. die Betreuung der Mitarbeiter durch durchgängige „Pflege“,
5. die geplante Mitarbeiterentwicklung durch passgenaue Förderung,
6. die (beziehungsorientierte) Personalführung und
7. die spezifischen Anreizsysteme [3].

## 5 Fazit

**Mitarbeiter als Menschen** Den Mitarbeiter als Menschen, als Individuum mit seinem ganz eigenen Lebens- und Leistungsportfolio zu betrachten und dies symbiotisch in die bewusste Akquise und Stellenbesetzung zu integrieren ist nicht nur exorbitant wichtig im

sozialen Miteinander eines Unternehmens, sondern auch ein strategisches und ökonomisches Mittel, ein Unternehmen zukunfts- und bestandsfähig zu machen. „Zufriedene Mitarbeiter sind ein glaubwürdiges Aushängeschild und damit ein wichtiger Baustein für Employer Branding und Recruiting. Im sogenannten „War for Talents“ spielt die Mitarbeiterzufriedenheit eine ganz entscheidende Rolle.“ [13]

**Wege der Innovation** Die dafür notwendigen „Wege der Innovation“ gehen einher mit der Veränderung der Denkweise und einer in heutigen Zeiten teils als schwierig empfundenen Flexibilität im Unternehmensgefüge. Aufgrund der Anwendung von spezifisch und sinnvoll eingesetzten Instrumenten geht die notwendige Stabilität der Strukturen nicht mutmaßlich verloren.

**Qualitätsvoll und prozessorientiert** Qualitätsvolle und prozessorientierte Ansätze gehen immer einher mit der Anwendung von festen Strukturen und hinterlegten Instrumentarien, sowie deren Lenkung und Anwendung. In der DIN EN 15224: 2012 findet sich dazu folgendes: „Der „prozessorientierte Ansatz“ bezeichnet die Anwendung eines Systems von Prozessen innerhalb einer Organisation zusammen mit der Identifizierung und den Wechselwirkungen dieser Prozesse sowie deren Lenkung zum Erzeugen des gewünschten Ergebnisses.“ [14] Diese optimierte und reflektierte Anwendung führt zu einer fundierten Auswahl, Entwicklung und Bindung der für das Unternehmen notwendigen Mitarbeiter und einem mit den aktuellen Anforderungen des Markts in Einklang stehenden Unternehmensführung.

**Strategische Ausrichtung** Selbstverständlich muss ein Unternehmen in zukunftsweisenden reorganisatorischen Prozessen seine strategische Ausrichtung auf ein modernes Qualitätskonzept (bspw. DIN EN 15224) stützen. Eine Orientierung an den Wandlungen im Marktgeschehen und im Rechtsgeschehen (z. B. Pflegestärkungsgesetze, Neue Begutachtungsrichtlinien, Entwicklung

der definierten Qualitätsstandards) bedeuten innerhalb eines Innovationsmanagement heute für Gesundheitseinrichtungen, sich nachhaltig und flexibel anpassen zu können und somit auch im Bereich der Personalauswahl schon ganz bewusst von der individuellen Ermittlung und daraus resultierenden Entwicklung der Stärken ihrer Mitarbeiter zu partizipieren und bestenfalls dadurch die unternehmerische Performance zu verbessern. Schein sagt darüber: „Leadership is the ability to step outside the culture ... to start evolutionary change processes that are more adaptive.“ [15]; „Führung ist die Fertigkeit, aus der Kultur herauszutreten, um Entwicklungs- und Wandlungsprozesse passend zu gestalten“ (frei übersetzt vom Verfasser).

## Literatur

- [1] Haberleitner, E.; Deistler, E.; Ungvari, R. (2009): Führen, Fördern; Coachen – So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, Piper Verlag
- [2] Malik, F. (2009): Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag
- [3] Loffing, D.; Loffing, C. (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar – Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Springer Verlag, 2010
- [4] Loffing, C.; Geise, S. (2005): Personalentwicklung in der Pflege, 1.Auflage, Huber Verlag
- [5] Bleicher, K. (1992): Paradigmenwechsel im Management?, IN: Königswieser, Roswitha / Lutz, Christian (Hrsg.) et al.: Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmer, 2. überarbeitete Auflage, Oracle Verlag
- [6] Pelz, W. (2004): Kompetent führen – Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, Gabler Verlag
- [7] Dick, R. van (2007): Identifikation und Commitment IN: Schuler, Heinz / Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Handbuch

- der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag
- [8] Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Schäffer-Pöschel Verlag
- [9] Muck, P. M.; Schuler, H. (2007) : Zielsetzungs-, Beurteilungs- und Feedbackgespräche, IN: Schuler, Heinz / Sonntag, Karlheinz: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag,
- [10] Laufer, H. (2006): 99 Tipps für den erfolgreichen Führungsalltag, 2.Auflage, Cornelsen Verlag
- [11] Doppler, K.; Lauterburg, C. (2009): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag
- [12] Loffing, C. (2006): Strategische Personalentwicklung – Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren, 1. Auflage, Kohlhammer Verlag
- [13] [www.tuev-sued.de/management-systeme/service-zertifizierungen/mitarbeiterzufriedenheit](http://www.tuev-sued.de/management-systeme/service-zertifizierungen/mitarbeiterzufriedenheit), abgerufen 15.08.2016
- [14] DIN EN 15224 (2012): [www.forum-verlag.com/homepage/Gesundheit/6170-praxischeck-leseprobe-15224.pdf](http://www.forum-verlag.com/homepage/Gesundheit/6170-praxischeck-leseprobe-15224.pdf) (19.03.2016), [www.forum-verlag.com/homepage/Gesundheit/6170-praxischeck-leseprobe-15224.pdf](http://www.forum-verlag.com/homepage/Gesundheit/6170-praxischeck-leseprobe-15224.pdf) (14.06.2016)
- [15] Schein, E. H. (1992): Organizational culture and leadership, 2nd edition, San Francisco, Jossey Bass

