

**Karla Kämmer**

# **Personalentwicklung**

**Von wertschätzender Haltung  
zu wertschöpfender Entwicklung**

- Teams bilden & richtig führen
- Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation
- Soft Skills & Kompetenzen entwickeln

Karla Kämmer

# **Personalentwicklung**

Von wertschätzender Haltung  
zu wertschöpfender Entwicklung

schlütersche

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-313-0 (Print)

ISBN 978-3-8426-8496-6 (PDF)

ISBN 978-3-8426-8578-9 EPUB

**Über die Autorin:** Karla Kämmer ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Diplom-Organisationsberaterin, Erwachsenenbildnerin, Lösungsorientierter Coach, Gesundheits- und Krankenpflegerin und Altenpflegerin. Sie ist seit vielen Jahren aktiv im nationalen und internationalen Gesundheits-, Sozial- und Pflegewesen. Zu ihren Schwerpunkten gehört auch das Veränderungsmanagement in Einrichtungen.

**© 2015 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Alle Angaben erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Autors und des Verlages. Für Änderungen und Fehler, die trotz der sorgfältigen Überprüfung aller Angaben nicht völlig auszuschließen sind, kann keinerlei Verantwortung oder Haftung übernommen werden.

Die im Folgenden verwendeten Personen- und Berufsbezeichnungen stehen immer gleichwertig für beide Geschlechter, auch wenn sie nur in einer Form benannt sind.

Ein Markenzeichen kann warenrechtlich geschützt sein, ohne dass dieses besonders gekennzeichnet wurde.

Reihengestaltung: Michael Fröhlich, Hannover

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>1 Personalentwicklung – Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens</b> .....	9
1.1 Ihre Entscheidung zählt: Machen Sie sich bewusst auf den Entwicklungsweg .....	9
1.2 Die drei Gebote für Manager: Sei regeltreu, realistisch und kompromissbereit .....	9
1.2.1 Regeltreue und Stetigkeit .....	10
1.2.2 Steuern Sie nur realistische Ziele an .....	10
1.2.3 Gehen Sie keine falschen Kompromisse ein .....	11
1.3 Zukunft Pflege: Lösungsorientiert, vertrauensvoll, unbürokratisch und risikobewusst .....	11
1.3.1 Handeln Sie lösungsorientiert .....	12
1.3.2 Stärken Sie das Vertrauen .....	16
1.4 Wie Sie Vertrauen schaffen .....	18
1.4.1 Die Würdigung der Person ist das A & O .....	19
<b>2 Kurzfristige Lösungen</b> .....	22
2.1 Unverzichtbar: Das Anforderungsprofil .....	22
2.2 Personalakquise 2.0 .....	24
2.2.1 Personalakquise fängt im Alltag Ihres Hauses an ..	24
2.2.2 Personalakquise startet früh .....	26
2.2.3 Personalakquise braucht die richtigen Instrumente	26
2.3 Bewerbungsunterlagen richtig auswerten .....	30
2.4 Bewerbungsgespräche zielorientiert führen .....	31
2.5 Perfekt starten: Probearbeit, Assessment Center und Einarbeitung .....	33
2.5.1 Arbeit auf Probe .....	33
2.5.2 Assessment Center .....	35
2.5.3 Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	35

<b>3</b>	<b>Langfristige Lösungen</b> .....	37
3.1	Wie viel Fachlichkeit muss sein? .....	37
3.2	Die neuen Anforderungen .....	37
3.3	Berücksichtigen Sie die HRO-Strategien .....	39
3.3.1	Die Grundsätze der HRO .....	39
3.3.2	HRO-Strategien in der Altenhilfe .....	39
3.4	Installieren Sie ein strukturiertes Risikomanagement	44
3.4.1	Gefährdungen des Personals .....	44
3.5	Bauen Sie eine förderliche Unternehmenskultur auf	46
3.5.1	Zukunftsfaktor Team – so wichtig wie nie zuvor. . .	47
3.5.2	Mit dem Twin Star bringen Sie Teams auf Erfolgskurs	49
3.6	Steuern Sie den Verbesserungsprozess »glücksorientiert« .....	53
3.7	Erfolg – der Zauber von 98 % .....	54
3.8	Behandeln Sie Probleme als verkleidete Ziele .....	54
3.9	Stärken Sie das Vertrauen in realistische Ziele .....	55
3.10	Babystepps – mit kleinen Schritten die Team-Welt verändern .....	55
3.11	Installieren Sie eine konstruktive Rückmeldekultur	56
3.12	Behandeln Sie Kränkungen konstruktiv .....	57
3.13	Lernen Sie, Rückschläge zu bewältigen .....	58
3.14	Raus aus dem (Problem-)Teufelskreis .....	59
3.15	Initiiieren Sie Veränderungsprozesse mit dem Team	62
3.16	Kooperieren Sie auf Augenhöhe .....	63
3.17	Bekämpfen Sie Teamb blues und Feindseligkeit im Team .....	65
3.17.1	Suggestion gegen Teamb blues .....	65
3.17.2	Bekämpfen Sie Feindseligkeiten im Team .....	67
3.17.3	Achten Sie auf die Warnsignale .....	68
3.17.4	Erfassen Sie die Warnsignale per Fragebogen .....	69
3.17.5	Führen Sie Mitarbeitergespräche .....	70
3.18	Kollegiales Teamcoaching .....	71
3.18.1	Die sieben Schritte im KTC .....	72
3.19	Kollegiales Leitungscoaching .....	74
3.19.1	Das Kollegiale Leitungscoaching nach Radatz .....	74
3.19.2	Die drei Phasen des Kollegialen Leitungscoachings .	74

3.20	Fördern Sie die Resilienz . . . . .	77
3.20.1	Wichtige Aspekte des Resilienzkonzeptes . . . . .	78
3.20.2	Resilienz und Gesundheit(sförderung) . . . . .	79
3.20.3	Biigsam und stark wie ein Bambus . . . . .	80
3.21	Lebensweltliche Organisation als Pflege- und Führungsprinzip . . . . .	82
3.22	Mitarbeitende begeistern, befähigen und halten . . .	84
3.22.1	Potenziale entdecken . . . . .	84
3.23	Potenziale systematisch erschließen, bewerten und optimiert einsetzen . . . . .	87
3.23.1	Fachlich fundiert und systematisch . . . . .	88
3.23.2	Die vier Dimensionen pflegerischen Handelns . . . .	89
3.23.3	Der Nationale Qualifikationsrahmen (NQR) . . . . .	89
3.23.4	Passen Sie die Führungspraxis dem Ziel an . . . . .	90
3.23.5	Ein Qualifikationsmix schafft Sicherheit . . . . .	91
3.23.6	Die sechs Schritte des Kompetenzkompasses . . . . .	95
3.24	Lernprozesse positiv gestalten . . . . .	98
3.24.1	Führen Sie beziehungsorientiert . . . . .	98
3.24.2	Blicken Sie auf die Lösung . . . . .	99
3.25	Entdecken und nutzen Sie die Antreiber . . . . .	101
3.25.1	Die fünf wichtigsten inneren Antreiber und wie sie uns prägen . . . . .	102
3.25.2	Testen Sie, was Sie antreibt . . . . .	104
3.26	Teamentwicklung ganz praktisch – die entbüro- kratisierte Dokumentation implementieren . . . . .	104
3.26.1	Die Umsetzung erfordert die richtige Kompetenz am richtigen Ort . . . . .	107
3.26.2	Investieren Sie bewusst in Kompetenz und Struktur	108
3.26.3	Stellen Sie einen geeigneten Qualifikationsmix her	108
3.26.4	Machen Sie sich systematisch auf den Weg . . . . .	109
<b>4</b>	<b>Mitarbeiterführung in der neuen Arbeitswelt . .</b>	<b>110</b>
4.1	Kulturwandel zwischen Analog Seniors und Digital Natives . . . . .	110
4.1.1	Mitarbeiter der Generation Y erfolgreich integrieren	111
4.1.2	Ältere Arbeitnehmer – Chance fürs Team . . . . .	113

4.2	Die sieben Schlüsselaufgaben der Zukunft . . . . .	114
4.2.1	Aufgabe 1: Profilieren Sie sich durch Ausbildungsstärke . . . . .	114
4.2.2	Aufgabe 2: Unternehmerisches Denken und Handeln unterstützen . . . . .	115
4.2.3	Aufgabe 3: Erkennen Sie die kleinen Schritte an . . .	115
4.2.4	Aufgabe 4: Mitarbeiter fördern und fordern . . . . .	115
4.2.5	Aufgabe 5: Stärken Sie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden . . . . .	116
4.2.6	Aufgabe 6: Bringen Sie leistungsschwache Mitarbeiter auf Erfolgskurs . . . . .	117
4.2.7	Aufgabe 7: Arbeiten Sie mit Standards . . . . .	122
4.3	Zum Schluss: Die 10-10-10-Formel . . . . .	133
4.3.1	Die drei Stufen von 10-10-10 . . . . .	134
	<b>Literatur</b> . . . . .	136
	<b>Lesemepfehlungen</b> . . . . .	139
	<b>Register</b> . . . . .	141

## Vorwort

Personalentwicklung wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: von den Unternehmenszielen, der Personalsituation und dem Leitbild der Institution auf der einen Seite, von der Persönlichkeit des oder der Personalverantwortlichen auf der anderen Seite. Welche Fähigkeiten und welche Entwicklung braucht der Entwickler selbst? Welche die Mitarbeitenden?

Welche Ansätze und Verfahren helfen dem Personalentwickler, sowohl mit sich als auch den Mitarbeitenden wertschätzend umzugehen? Wie unterstützt eine wertschätzende Haltung wertschöpfende Entwicklung? Unter diesem Gesichtspunkt werden die Möglichkeiten der verschiedenen Stationen des Personalmanagements behandelt: das Gewinnen, Einarbeiten und Halten von Mitarbeitern, das Erkennen, Entwickeln und effiziente Einsetzen vorhandener Potenziale, das Fördern von Mitunternehmertum.

Ein weiterer Schwerpunkt ist der Qualifikationsmix im Team. Wie können Sie die theoretisch optimale Zusammensetzung eines Teams mit der Realität in Deckung bringen? Welchen Nutzen bringen Potenzialerkennung und Kompetenzkompass? Welche Rolle spielt das Betreuungskonzept?

Das Buch schildert die wichtigsten Anlässe zur systematischen Arbeit in der kompetenzorientierten Entwicklung von Personal. Theoretische Betrachtungen aus Psychologie, Kommunikationswissenschaft und Management werden stets durch praktische Beispiele ergänzt und veranschaulicht und wirksame Methoden vorgestellt.

Die optimale Personalentwicklung ist eng verknüpft mit Vertrauenskultur und diese wiederum mit der Persönlichkeit und dem Handeln einer Pflegedienstleitung – ihrem Wollen und Wirken, ihrer Entwicklung und davon, wie wertschätzend und zukunftsorientiert sie mit sich und ihren Mitarbeitenden – trotz enormem Arbeitsdruck – umgehen kann.



Ziel dieses Buchs ist es, Ihnen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung in der Praxis zu beschreiben und für Sie handhabbar zu machen.

Die meisten Haltungen, Entwicklungen und Tools sind einfach, aber nicht immer leicht umzusetzen. Üben Sie sie immer wieder konsequent im täglichen Leitungshandeln und lassen Sie sich durch Rückschläge und Stagnation nicht entmutigen.

Essen, im September 2014

Karla Kämmer

# 1 Personalentwicklung – Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens

## 1.1 Ihre Entscheidung zählt: Machen Sie sich bewusst auf den Entwicklungsweg

Personalentwicklung umfasst alle systematischen Aktivitäten, um Mitarbeitende zur Entfaltung ihrer Potenziale und zur Erreichung gesteckter Ziele zu führen. Dies ist gerade heute wichtig. Es mangelt nicht nur an der ausreichenden Anzahl von Mitarbeitenden, sondern auch an solchen, die belastbar, intrinsisch motiviert und leistungsstabil sind.

Zusätzlich kommen neue Anforderungen auf Sie als Pflegedienstleitung zu: u. a.

- der Umgang mit der Generation Y und ihren Ansprüchen,
- die Eingliederung von Pflegehelfern mit unterschiedlichsten Berufsbiografien,
- die Einstellung von Mitarbeitern, die schon einen/mehrere Jobs haben,
- immer weniger Vollzeitmitarbeiter.

Trotz dieser Herausforderungen müssen Sie stabil managen, bei wechselnden Auslastungen und Mitarbeitern. Was hilft Ihnen dabei? Eine belastbare, auf Vertrauen basierende Führung.

## 1.2 Die drei Gebote für Manager: Sei regeltreu, realistisch und kompromissbereit

Moderne Managementgrundsätze sind einfach zu verstehen, jedoch nicht leicht zu umzusetzen. Dafür braucht es Disziplin, Regeltreue und Übung. Einige Hinweise hierzu gibt Malik in seinem Buch »Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management

für eine neue Zeit«<sup>1</sup>. Die folgenden Ausführungen orientieren sich an seinem Denkansatz.

### 1.2.1 Regeltreue und Stetigkeit

In jeder Organisation gibt es Regeln. Sie mögen manchem starr vorkommen. Doch gemeinsame Regeln verleihen Sicherheit. Sie sichern die Verlässlichkeit des gemeinsamen Vorgehens. Ständige Kurswechsel erschöpfen die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeitenden. Was können Sie also tun?

Bauen Sie positive Routinen und Rituale auf, die Ihnen und Ihren Teams Zufriedenheit und Freude vermitteln. Verschaffen Sie allen Beteiligten kleine Erfolgserlebnisse, indem Sie etwa

- die gemeinsame Philosophie und die Stärken Ihrer Zusammenarbeit im Alltag wahrnehmen und in den Meetings ansprechen;
- die Bindung zu Ihren Mitarbeitenden betonen;
- mit Fortschrittsmonitorings arbeiten, die zeigen, wie nah sie den Zielen bereits sind;
- wahrnehmen, was bereits gelingt, und allen Gelegenheit geben, daraus Kraft zu schöpfen;
- alle motivieren, ihre Zeit zu planen und routinierte Tagesabläufe zu stärken.

### 1.2.2 Steuern Sie nur realistische Ziele an

Management ist grundsätzlich an Resultaten orientiert. Das Erreichen der Ziele ist der Prüfstein. Aber auch das »Wie« ist wichtig. Ihr Führungsstil hat Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit und die Stetigkeit von Zielerreichungen. Als wirksamer Manager sollten Sie Ihre Energie auf Ziele und Dinge richten, die machbar sind. Setzen Sie Zwischenziele und würdigen Sie auch kleinere Fortschritte.

---

<sup>1</sup> Malik, F. (2006). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus

### **Fünf Gebote für das Erreichen eines Ziels**

- Ein Ziel, für das ich brenne, ist mein eigenes.
- Es besitzt Gültigkeit.
- Es besteht die Zuversicht, dass es zu erreichen ist.
- Meine Fortschritte sind messbar.
- Ich bin darauf vorbereitet, mit Rückschlägen positiv umzugehen.

### **1.2.3 Gehen Sie keine falschen Kompromisse ein**

Es gibt kein Ziel, das ein für alle Mal gültig ist, keine ideale Pflegeeinrichtung. Es gibt immer nur eine Annäherung. Das gilt für alle komplexen Organisationen. Sie werden daher immer wieder Kompromisse mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden aushandeln müssen. Ein guter Kompromiss verletzt die vereinbarten Grundsätze (Prinzipien, Werte, Verhaltensmuster) nicht.

## **1.3 Zukunft Pflege: Lösungsorientiert, vertrauensvoll, unbürokratisch und risikobewusst**

Die Pflegebranche soll mehr Selbstverantwortung übernehmen. Die in den letzten Jahren aufgebaute Bürokratie im Pflegebereich soll zurückgefahren werden. Das ist positiv.

Aber: Änderungen, bei denen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten neu verteilt und umstrukturiert werden, bei denen viel bedacht und ausgehandelt werden muss, sind anspruchsvoll.

Für Führungskräfte in der Pflege sind die geforderte **Selbstverantwortung und -steuerung** eine große Herausforderung: Sie müssen jetzt eine Vertrauenskultur mit Blick für das Machbare aufbauen. Sie müssen systematisch planen, den Überblick behalten, Prioritäten setzen und viel Aufbauarbeit in der Organisation leisten.

Ohne Personalentwicklung geht das nicht. Führungskräfte in der Pflege brauchen kompetente Mitarbeitende. Deshalb ist Personalentwicklung eine absolut wichtige Führungsaufgabe: Erkennen Sie die Potenziale von Mitarbeitenden und nutzen Sie sie. Schaffen Sie Strukturen, damit jede(r) möglichst seine Stärken leben kann. Es ist nicht einfach, Mitarbeitende vom Ausfüllen von Checklisten und Assessments wieder zu Kultivierung ihrer pflegerischen Kernkompetenz zu führen – aber anders geht es nicht.

Gehen Sie den Weg der systematischen Befähigung und Strukturierung. Verbinden Sie Kontinuität, Sicherheit und Flexibilität miteinander, d. h. beziehungsbasierte Pflege mit potenziell orientierter Organisation.

### **Schauen Sie auf die Stärken Ihrer Mitarbeiter**

Wenn Menschen sich kompetent fühlen, wenn ihre Fähigkeiten und ihr Wollen erkannt werden, sind sie eher in der Lage zu lernen und sich zu entwickeln. Personalentwicklung bedeutet deshalb, sich selbst, das Team und die Mitarbeitenden zu stärken.

## **1.3.1 Handeln Sie lösungsorientiert**

Die »lösungsorientierte Methode« nach Steve de Shazer<sup>2</sup> (2006) ist ein Beratungs- und Interventionsansatz, der davon ausgeht, dass Problem und Lösung voneinander unabhängig sind.

Wir sind daran gewöhnt, viel Energie in die Ursachenforschung zu stecken. Zu viel, sagt Steve de Shazer, denn dieses rückwärtsgerichtete Denken verstellt den Blick auf die Lösung – mit den Betroffenen zusammen und möglichst wenig Widerstand.

<sup>2</sup> Shazer, S. de (2006). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Bei der lösungsorientierten Methode ist die Führungskraft ein Lösungscoach, der sich selbst und andere daran erinnert, die Ressourcenbrille aufzusetzen und systematisch das zu verstärken, was gelingt. Wie Sie diesen Ansatz zum Aufbau einer gedeihlichen Kultur mit Arbeitszufriedenheit, Stolz und Freude für Ihre Mitarbeitenden umsetzen, lesen Sie in Kapitel 4. »Schau immer zuerst auf die Ressourcen einer Person«, diese Aussage von Insoo Kim Berg<sup>3</sup> ist die Grundlage personalentwickelnden Handelns. In Kapitel 4 erfahren Sie, wie es Ihnen gelingt, kritische Rückmeldungen in einer Art und Weise zu geben, die die Mitarbeitenden wachsen lässt. Insgesamt erreichen Sie mit dem lösungsorientierten Ansatz nicht nur eine Stabilisierung von Einzelpersonen, sondern auch ganzer Teams. Sie fördern die Fähigkeit, Veränderungen mitzugestalten und Ziele zu erreichen. Hierzu empfehlen Furman & Ahola<sup>4</sup> zwölf Stufen eines lösungsorientierten Coachings einzuhalten.

### Die 12 Stufen des lösungsorientierten Coachings

1. Beschreiben Sie Ihre Vision.
2. Legen Sie sich auf ein Ziel fest.
3. Suchen Sie sich Helfer.
4. Schauen Sie auf den Nutzen.
5. Achten Sie auf bisherige Fortschritte.
6. Planen Sie künftige Fortschritte.
7. Stellen Sie sich den Herausforderungen.
8. Fördern Sie Optimismus.
9. Geben Sie ein Versprechen.
10. Führen Sie ein Fortschrittstagebuch.
11. Bereiten Sie sich auf mögliche Rückschläge vor.
12. Feiern Sie Ihren Erfolg und danken Sie Ihren Helfern.

<sup>3</sup> Berg, I. K. & Szabo, P. (2006). Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: Borgmann Media, S. 130

<sup>4</sup> Furman, B. & Ahola, T. (2010a): Es ist nie zu spät, um erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 18 ff.

Auf einige Aspekte gehe ich im Folgenden ein. Das Besondere an dieser Methode ist, dass sie Hoffnung und Optimismus erzeugt und die Motivation bei den Mitarbeitenden aufbaut.

### **1.3.1.1 Beschreiben Sie Ihre Vision**

Unter Vision wird eine zukünftige Situation verstanden, die dem aktuellen Handeln Ziel und Richtung gibt. Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden bzw. Teams auf, sich die Zukunft – generell bzw. bezogen auf ein bestimmtes Projekt – so vorzustellen, dass sie vollkommen zufrieden damit wären. Dabei geht es um eine positive, beflügelnde Vorstellung, die im Hier und Jetzt Gültigkeit hat.

Je genauer und greifbarer diese Vision aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden ist, umso wirksamer kann sie werden. Es entsteht ein Lösungsbild, das auf alle Beteiligten eine hohe Anziehungskraft ausübt.

### **1.3.1.2 Suchen Sie sich Helfer**

Nicht alles können Sie aus eigener Kraft stemmen, die meisten Entwicklungsprozesse brauchen Unterstützung. Überlegen Sie, welche Personen Sie für Ihr Projekt gewinnen können. Führen Sie Ihren Unterstützern den Nutzen vor Augen, der aus dem Erfolg entsteht, denn: Nichts motiviert so stark wie Erfolg!

### **1.3.1.3 Achten Sie auf bisherige Fortschritte**

Bereits die Entscheidung für ein Ziel erfordert eine Auseinandersetzung mit der Thematik und ist damit ein wichtiger Schritt im Prozess. Vielleicht hat sich dadurch schon die eine oder andere Änderung eingeschlichen. Achten Sie auf solche Entwicklungen. Die meisten Manager würdigen die kleinen Schritte der Weiterentwicklung nicht, sie schielen nur auf die großen Ziele.

Als Führungskraft müssen Sie alles tun, um diese Situation zu vermeiden. Steuern Sie gegen und nehmen Sie alle mit: Machen Sie Ihrem Team die Ergebnisse seiner Arbeit bewusst. Hilfreich sind Zwischenziele, die Entwicklungen und Erfolge aufzeigen und so die Motivation aufrechterhalten.