

# MARKT

## Personalentwicklung

# Fachkräfte in der Pflege stärken

Das Gehalt ist nur ein Faktor, der den Job attraktiv macht. Wertschätzung im Führungsstil spielt ebenso eine ausschlaggebende Rolle. Hier setzt eine spezielle Methode an, um die Form der Zusammenarbeit zu optimieren.

Von Miriam Engel

**Göttingen //** Zurzeit laufen die Verhandlungen zum Tarifvertrag Pflege zwischen der Bundesvereinigung der Arbeitgeber in der Pflegebranche und der Gewerkschaft verdi. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn hat sich bereits für einen Pflegemindestlohn von 14 Euro pro Stunde ausgesprochen, statt bisher 11,05 Euro im Westen bzw. 10,55 Euro im Osten. Dazu gibt es Zulagen für Überstunden, Spät-, Nacht-, Wochenend- und Feiertagsdienste. Spahns Forderung erweckt dennoch den Anschein, als käme es insbesondere auf den Stundenlohn an. Natürlich ist das Gehalt ein Faktor, um einen Job attraktiv zu machen. Aber es ist eben nur einer von vielen Faktoren.

### Mitarbeiter kündigen nicht ihren Job, sondern ihrem Chef

Eine Umfrage von Randstad offenbart: Mitarbeiter kündigen nicht ihren Job, sondern sie kündigen ihrem Vorgesetzten. Die Gründe sind vielfältig: übertriebenes Mikromanagement, Chefs, die nie zufrieden, unorganisiert oder ungeduldig sind. Genau hier setzt loyalworks den Hebel an, um das Arbeitgeber-Image in der Pflege zu verbessern. Dabei hilft den Führungskräften eine neue Denkweise: loyale Führung.

Loyale Führung ist der entscheidende Schritt zu mehr Arbeitgeberattraktivität und ausschlaggebender strategischer Wettbewerbsvorteil zur Unternehmenssicherung. Dieser Führungsstil passt sich an die Lebensbedingungen und Stärken der Arbeitnehmer an und basiert auf gegenseitiger Wertschätzung. Es ist an der Zeit, loyale Führung zu implementie-

ren – bevor der Pflege-Arbeitsmarkt komplett kollabiert. Wer jetzt handelt, macht die bestehenden Mitarbeiter zufriedener und erreicht, dass diese die Personalsuche durch die positive Darstellung ihres Arbeitgebers unterstützen.

Ein vorausschauender Bestandteil der Führungsentwicklung ist eine Potenzialanalyse mittels zertifiziertem DNLA-Verfahren. DNLA steht für „Discovering Natural Latent Abilities“ und bedeutet, die natürlich vorhandenen Fähigkeiten (wieder) zu entdecken. Das Verfahren wurde am Münchner Max-Planck-Institut für Psychologie entwickelt und ist ein vielfach erprobtes und praxisnahes Expertensystem. In einem Online-Fragebogen werden über 100 Fragen beantwortet, anhand derer die Erfolgsfaktoren „vermessen“ werden.

Das Gute an dieser Methode ist, dass es sich um keinen Persönlichkeitstest und keine Bewertung handelt, sondern um eine Einordnung unterschiedlich stark ausgeprägter Eigenschaften, die sich mehr oder weniger für bestimmte Aufgabenbereiche und Zielvereinbarungen eignen. So können Tätigkeitsfelder und Verantwortungsbereiche passgenauer zugeteilt und aufeinander abgestimmt werden.

### Gezielt erkennen, wo Mitarbeiter eingesetzt werden können

Die Ergebnisse werden in Form von strukturierten Interviews mit einem zertifizierten DNLA-Berater besprochen, auf deren Basis gemeinsam gezielte Fördermaßnahmen bzw. ggf. auch Absprachen zu Lernzielen entwickelt und durchgeführt werden. Diese können sofort durch konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen



**Erfahrungen zeigen, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und unternehmerische Entwicklungsfelder die Motivation und emotionale Bindung stärken.**

Foto: Monkey Business Images

umgesetzt werden, in die der jeweilige Vorgesetzte oder auch ganze Teams einbezogen werden können. Entscheidungsträger erkennen so, wo sie Mitarbeiter einsetzen und wo sie Mitarbeiter noch schulen können.

Der Führungsstil des Chefs ist ein weiterer Durch die Befragung über Themen außerhalb des Fachbereichs werden soziale Kompetenzen und Führungsfähigkeit deutlich und führen über Coaching und Weiterbildungsangebote zu mehr Zufriedenheit und leistungsbereiten Mitarbeitern. Das entlastet die Führungskräfte. Auch Konflikte und Belastungssituationen können abgebaut und präventiv vorgebeugt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen und unternehmerische Entwicklungsfelder die Motivation und emotionale Bindung stärken.

Im Pfalzkrankenhaus, einem Dienstleister für seelische Gesundheit mit Einrichtungen an 14 Standorten, leistet diese Vorgehensweise einen wesentlichen Beitrag, die Personalent-

wicklung konkreter, individueller und zielgenauer zu gestalten.

### Sowohl inhaltliche als auch wirtschaftliche Vorteile

Über zwei Jahre lang hat DNLA zuerst 100 Führungskräfte begleitet. Hier wurden die Module des „Erfolgsprofils Soziale Kompetenz“ zur Messung der Ausprägung von grundlegenden, für den beruflichen Erfolg relevanten Sozialkompetenzen geprüft. Diese beinhalten unter anderem die Bereiche „Belastbarkeit“, „Erfolgswille“, „Interpersonelles Umfeld“ und „Leistungsdynamik“. Aufgrund des durchgehenden Erfolgs wurde die Anwendung der Programme danach auf weitere Prozesse und Mitarbeiterkreise ausgedehnt.

Neben den inhaltlichen wird auch ein wirtschaftlicher Vorteil erzielt: Weiterbildungsangebote und Coaching werden nicht per Gießkanne verteilt, sondern erreichen genau die Personen, die davon profitieren. Durch Wiederholungsmessungen

werden der Lernfortschritt, der Potenzial- und Kompetenzaufbau operationalisiert dargestellt – ein Vorteil, der die Motivation des Einzelnen steigert und die Wirksamkeit der Maßnahmen aus Managementsicht dokumentiert.

Ziel des gesamten DNLA-Verfahrens ist es, die Mitarbeiter, die Führungskräfte sowie das gesamte Unternehmen erfolgreicher zu machen. Mit loyaler Führung und DNLA greifen zwei Zahnräder ineinander, die das Unternehmen zukunftsfähig machen.

■ **Miriam Engel betreut mit der Managementberatung loyalworks Betriebe, um Mitarbeiter nachhaltig zu binden und passende Kandidaten fürs Unternehmen zu gewinnen. Sie ist Autorin des Fachbuchs „Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen“.**  
Info: [loyalworks.de](http://loyalworks.de)