

Teil 3: Den Aufstieg frühzeitig planen

Tornesch im März 2021

2021 veröffentlichen wir eine Serie zu dem Thema "Personalentwicklung". Diese soll Ihnen eine Idee vermitteln, welche Methoden in der Personalentwicklung aus unserer Sicht möglich sind und wie Sie sie jeweils anzuwenden können.

In diesem Beitrag werden aus unserer Sicht wesentliche Punkte zum Thema „Aufstiegsförderung“ diskutiert.

„Jede Position, die im Unternehmen definiert ist, ist mit geeigneten Mitarbeiter*innen zu besetzen.“ Auch wenn dieser Ansatz einfach formuliert ist, fällt es dennoch vielen Unternehmen schwer, diesen umzusetzen. Das hat verschiedene Ursachen: Auf der einen Seite gelingt es dem Unternehmen nicht, die geeigneten potenziellen Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Auf der anderen Seite würde die interne Neubesetzung auf eine andere Position eine „Lücke“ reißen.

Häufig ist auch folgende Situation zu beobachten:

Die Mitarbeiter*innen sitzen in einer Teambesprechung zusammen. Die Pflegedienstleitung fragt in die Runde hinein, ob sich jemand berufen fühlt, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen oder sogar eine definierte Position zu übernehmen. Da sich niemand freiwillig meldet, spricht die Pflegedienstleitung gezielt Mitarbeiter*innen an. Sie argumentiert dann wie folgt: „Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass Du diese Aufgabe sehr gut erledigen kannst.“ Und irgendwann hat sie eine/n Mitarbeiter*in „gewonnen“. Diese salopp formulierte „Bei-drei-nicht-auf-dem-Baum-sein-Strategie“ wird immer noch angewendet.

Wir möchten uns jedoch einer gezielten und mittel- bzw. langfristigen Vorgehensweise der Positionsbesetzung zuwenden. Denn: Eine transparente und strukturierte Aufstiegsförderung ist ein wesentlicher Bestandteil der Personalbindung.

Planen Sie den Aufstieg weit vor „seiner Zeit“

Auch wenn niemand „in die Glaskugel schauen kann“ und weiß, wann welche Position im Unternehmen neu zu besetzen ist, so gibt es doch für viele Mitarbeiter*innen ein „Ausstiegsdatum“. Das kann das anstehende Renteneintrittsalter sein oder der eigene Aufstieg oder Wechsel in eine andere Abteilung. Es gibt Unternehmen, da ist ein Personalmangel oder ein Personalwechsel die Ausnahme. Auch wenn das nicht für alle Unternehmen gilt, sollte dennoch eine vorausschauende Planung mit den Mitarbeiter*innen zusammen vorgenommen werden. Die Grundformel, dass die Planung einer Neubesetzung ein Jahr vor dem eigentlichen Einstieg stattfinden sollte, ist nicht zu langfristig. Denn vielleicht muss erst einmal eine geeignete Person gefunden werden. Danach ist diese mit allen an die Position gehörenden Aufgaben zu betrauen. Sollte für die Aufgabe eine Fort- bzw. Weiterbildung erforderlich sein, so ist diese vorab zu absolvieren. Das gesamte Vorgehen ist stark von den Erfahrungen und Kenntnissen des Mitarbeitenden abhängig. Und da diese beiden Ergebnisse (Besetzungsdatum und Aufgabensicherheit) nicht zu 100% planbar sind, fangen Sie so früh wie möglich an.

Das Ergebnis ist zu früh eingetreten	... ist zu spät eingetreten
Besetzungsdatum	Der Mitarbeitende „langweilt“ sich in der Warte-position.	Der Mitarbeitende hat keine Chance auf eine strukturierte Einarbeitung.
Aufgabensicherheit	Der Mitarbeitende kennt seine Aufgaben, darf sie jedoch noch nicht ausüben, da der verantwortliche Mitarbeitende diese ausführte: „Warum bin ich eigentlich hier?“	Der Mitarbeitende kennt seine Aufgaben theoretisch und muss die ersten Erfahrungen gleich in der Praxis machen: „Was soll ich wann, wie erledigen?“

Die beschriebenen Szenarien zeigen auf, wie wichtig der richtige Zeitpunkt ist. Denn: Auch ein „Zu früh“ kann schwerwiegende Folgen für den weiteren Besetzungsverlauf haben. In diesem Zusammenhang ist Folgendes immer zu bedenken: Der Aufstieg ist in der Regel die geplante Neubesetzung einer Position, auf der derzeit noch ein anderer Mitarbeitender „sitzt“.

Der „Aufstieg“ beginnt mit der Auswahl

Es gibt zwei Möglichkeiten der Neubesetzung einer Position: Die Einstellung von neuen Mitarbeiter*innen oder die interne Rekrutierung aus dem eigenen Reihen. Die Entscheidung, welchen Weg das Unternehmen für sich wählt, muss transparent mit den betroffenen Mitarbeiter*innen erörtert werden. Dieses gelingt am Besten, wenn offen darüber gesprochen wird, warum der eine oder andere Weg gewählt worden ist. Das kann auch bedeuten, dass die Unternehmensführung derzeit keine geeigneten Kandidat*innen in den eigenen Reihen erkennen kann. Vorab muss jedoch eine interne Stellenausschreibung erfolgt sein. Und so klein manche Unternehmen in der Altenhilfe auch sind: Jede Organisation sollte „am Anfang“ den Weg der internen Suche für sich wählen. Erst, wenn es deutlich wird, dass keine geeigneten Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu finden sind, ist die Suche auszuweiten. Vorab sollte das Unternehmen jedoch ein Anforderungsprofil erstellen, was von den Bewerber*innen, ob intern oder extern, erwartet wird. Mittels des Profils kann auch intern argumentiert werden, wenn sich Kolleg*innen heute auf die Position bewerben und nicht ausgewählt worden sind. Denn: Was heute nicht ist, kann sich morgen ändern.

Traineeprogramme, zumeist nur für angehende Führungskräfte

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Aufgaben, die eine Position mit sich bringt, zu vermitteln. Die derzeit im Führungsbereich gängigste Methode ist die eines Traineeprogrammes. Hierbei wird der „neue“ Mitarbeitende einer erfahrenen Führungskraft zur Seite gestellt, um die praktischen Inhalte, die mit der Aufgabe verbunden sind, zu lernen. Diese Form von „Training on the job“ bietet sich dort an, wo nicht nur Methoden (Dienstplanung, Mitarbeitergespräche, Kundenaufnahmen) geübt werden sollen, sondern gleichzeitig die Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur vermittelt werden soll. Dieses Vorgehen heißt „Programm“, weil es eine strukturierte Planung inklusive Dokumentation und Beurteilung gibt. Im Grunde genommen handelt es sich um eine Einarbeitung mittels Mentor*in. Hierzu können gezielte Schulungen bzw. Fortbildungen gewählt werden, die bestehende Kompetenzlücken theoretisch „schließen“.

Wählen Sie eine strukturierte Einarbeitung für jede Position

Die Aufstiegsförderung endet mit der Übernahme der neuen Position. Unternehmen in der Altenhilfe haben jedoch kein „ausschweifendes“ hierarchisches Gefüge und somit nicht für jede Mitarbeitende eine Aufstiegsmöglichkeit: Es gibt Mitarbeiter*innen, die Sonderaufgaben (Hygienebeauftragte, Medikamentenbeauftragte) sowie Mitarbeiter*innen, die Führungsaufgaben wahrnehmen (Teamleitung/Wohnbereichsleitung, Pflegedienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, Einrichtungsleitung, Regionalleitung usw.). Hinzu kommen weitere Positionen, wie Qualitätsbeauftragte oder Dokumentationsbeauftragte. Jede dieser Aufgaben kann einen Aufstieg für eine Mitarbeitende bedeuten und jede Position sollte mit einer strukturierten Einarbeitung verbunden sein. Denn: Eine unzureichende bzw. unprofessionelle Einarbeitung kann bedeuten, dass andere Mitarbeiter*innen das Interesse am persönlichen Aufstieg in dem Unternehmen verlieren und möglicherweise in ein anderes Unternehmen wechseln.

Andere machen es „anders“

Jeder Mensch arbeitet anders. Das Ergebnis sieht häufig gleich aus. Es wird lediglich ein anderer Weg gewählt. Besonders in der Übergangsphase kann dieses Prinzip zu Konflikten zwischen den „alten Positionsinhaber*innen“ und den „jungen Wilden“ führen. Beide Parteien sollten sich in erster Linie auf das Ergebnis konzentrieren. Und erst, wenn der „neue Mitarbeitende“ nicht mehr weiter weiß, ist „die Stunde der Weisheit durch die Wissenden gekommen“.

Die weiteren Beiträge im Jahr 2021

- Personalentwicklung fängt von oben an (Januar 2021).
- Die Einarbeitung konsequent durchführen (Februar 2021).
- Die Aufstiegsförderung zeitnah planen. (März 2021)
- Das Training-on-the-job effektiv abbilden.
- Die Personalentwicklungsgespräche zielgerichtet führen.
- Die internen Schulungen strukturiert abbilden.
- Die Methoden des Coachings, der Supervision und Mediation in der Personalentwicklung.
- Die persönliche Entwicklung und die Teamentwicklung systematisch durchführen.
- Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen im Sinne der Personalentwicklung planen und umsetzen.

Haben Sie weitere Fragen oder Anmerkungen zu diesem Beitrag? Dann setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung

Frank von Pablocki
pablocki@sp-kommunikation.de
04122 98 56 977