

Qualifizieren und Motivieren

Kontinuierliche Personalentwicklung sichert langfristigen Praxiserfolg

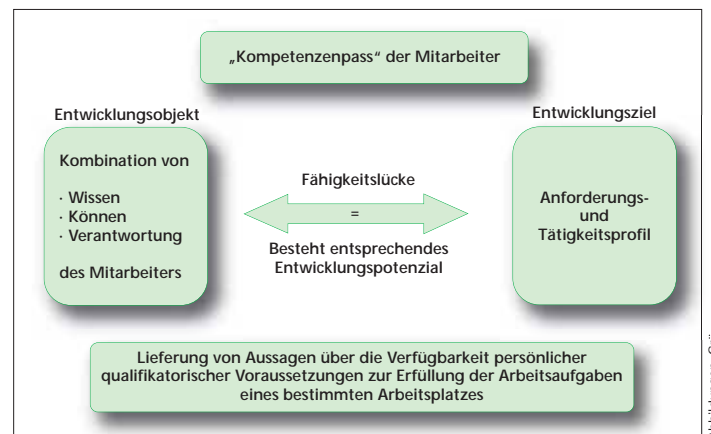
Was hindert Mitarbeiter daran, erfolgreich zu sein? Welche Fähigkeiten, Träume und Kenntnisse haben sie? Diese Fragen zielen darauf ab, Defizite in der Qualifikation von Mitarbeitern zu identifizieren und der Praxis ungenutzte Potenziale und Motivationen zu erschließen. Personalentwicklung soll durch die Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen der Praxis die erforderlichen Kompetenzen bereitstellen und trägt somit maßgeblich zum langfristigen Praxiserfolg bei.

Kontinuierliches Lernen wird gerade in Zeiten erhöhten Wettbewerbs immer wichtiger. Nur die Praxen, die qualifiziertes und motiviertes Personal haben und ihre Tätigkeit am aktuellen Stand der Wissenschaft orientieren, sind auf Dauer erfolgreich bei der Gewinnung und Bindung von Patienten. Dennoch wird einer gezielten Personalentwicklung in vielen Praxen zu wenig Bedeutung zugemessen. Dies ist insbesondere auch deshalb bemerkenswert, da qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt immer schwieriger zu finden sind. Insofern liegt es nahe, nicht allein auf die Einstellung hoch qualifizierter Fachkräfte zu setzen, sondern auch vorhandene Arbeitskräfte gezielt durch Entwicklungsmaßnahmen für ihre Aufgaben fit zu machen beziehungsweise fit zu halten.

Welche Kompetenzen benötigt die Praxis?

Ziel der Personalentwicklung ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen der Praxis vorzubereiten. Personalentwicklung ist somit auch Teil der Praxisstrategie und leitet sich vom Praxisleitbild und den Praxiszielen ab. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse werden die angestrebten Qualifikationen und Kompetenzen mit den aktuell vorhandenen verglichen und so der Schulungs- beziehungsweise Entwicklungsbedarf ermittelt. Die Bedarfsanalyse berücksichtigt dabei nicht nur die fachliche Qualifikation, sondern auch Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz.

Bei der Potenzialanalyse werden die Mitarbeiter nach ihren künftigen Entwicklungschancen beurteilt. Die Potenzialanalyse erfasst Wissen, Fähig-



Feststellung des Entwicklungsbedarfs

keiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter. Aus den erfassten Merkmalen wird ein sogenanntes Eignungsprofil erstellt und den betrieblichen Anforderungen gegenübergestellt. In der dann folgenden Personalentwicklung können die festgestellten Schwächen des Mitarbeiters abgebaut und die Stärken gezielt gefördert werden.

Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen

Das Eignungsprofil des Mitarbeiters sollte möglichst dem Anforderungsprofil der Stelle, so wie es zum Teil in einer Stellenbeschreibung beschrieben ist, entsprechen. Die Kompetenzen eines Mitarbeiters gliedern sich in die Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz und sind durch bestimmte Schlüsselqualifikationen charakterisiert („Kompetenzenpass“).

Die Fachkompetenz ergibt sich aus den Kenntnissen und Fertigkeiten, die durch Aus- und Fortbildung, spezielle Qualifikationen und Berufspraxis erworben wurden. Die Methodenkompetenz umfasst Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es ermöglichen, Aufgaben und Probleme zu bewältigen, indem sie die Auswahl, Planung und Umsetzung sinnvoller Lösungsstrategien ermöglichen. Hierzu gehören zum Beispiel Analysefähigkeit, Kreativität, Lernbereitschaft, Denken in Zusammenhängen und rhetorische Fähigkeiten. Eine erhöhte Methodenkompetenz ist bei längerer Be-

rufserfahrung oder Erfahrung mit projektbezogenen Aufgaben eher ausgeprägt vorhanden.

Die Sozialkompetenz befähigt Mitarbeiter, in den Beziehungen zu Menschen situationsadäquat zu handeln. Typische Merkmale sind Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen (Empathie) und emotionale Intelligenz. Fähigkeiten und Einstellungen, in denen sich die individuelle Haltung zur Welt und insbesondere zur Arbeit ausdrückt, sind in der Persönlichkeitskompetenz verankert. Es handelt sich hier um persönliche Eigenschaften, die nicht nur im Arbeitsprozess Bedeutung haben. Beispiele für solche Eigenschaften sind Leistungsbereitschaft, Engagement, Flexibilität, Ausdauer, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit.

Die Schnittmenge dieser vier Kompetenzbereiche ist die individuelle Handlungskompetenz einer Person. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang die Befähigung eines Menschen, sich situativ angemessen zu verhalten, selbstverantwortlich Probleme zu lösen, bestimmte Leistungen zu erbringen und mit anderen Menschen angemessen umzugehen – auf der Basis eines erfolgreichen Lernprozesses.

Fortbildungen richtig auswählen

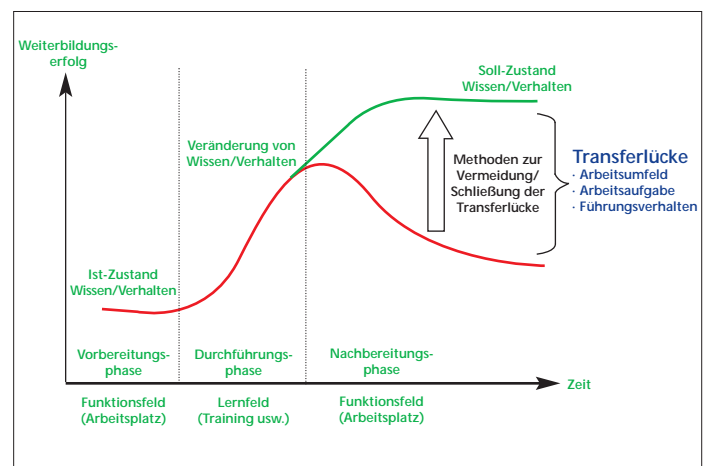
Räumlich gesehen werden Maßnahmen der Personalentwicklung nicht nur am Arbeitsplatz (on-the-job) und innerhalb der dort anfallenden Arbeiten geleistet (job enlargement = horizontale Erweiterung von Aufgaben, job enrichment = vertikale Erweiterung von Aufgaben durch mehr Verantwortung), sondern auch außerhalb der normalen Arbeitsumgebung (off-the-job) und gelegentlich nach Arbeitsende (near-the-job).

Soweit Personalentwicklung außerhalb der Praxis stattfindet, kommt der gezielten Auswahl des Fortbildungsanbieters eine große Bedeutung zu. Oft liegen Erfahrungen früherer Fortbildungen vor, die eine Beurteilung des Anbieters ermöglichen. Nicht immer sind die kostengünstigen Angebote von Dentalhandel oder Herstellern die erste Wahl, sondern entscheidend sind die Qualifikation der Dozenten und das Preis-Leistungs-Verhältnis.

Bei der Auswahl einer Fortbildung im Rahmen der Personalentwicklung sollten – neben den beschriebenen Anforderungen aus der Bedarfsanalyse – auch die Wünsche und Ziele des Mitarbeiters in einem vorbereitenden Gespräch geklärt werden und in die Entscheidung einfließen. Es kann sogar

sinnvoll sein, bestimmte (jährliche) Budgets vorzugeben und den Mitarbeitern bei der Auswahl ihrer Fortbildungen gewisse Freiräume zu lassen, solange die Auswahl mit den Entwicklungszielen der Praxis konform geht. Wichtig ist, nach Abschluss der Fortbildung eine Bewertung der Fortbildungsmaßnahme vorzunehmen (Evaluierung) und diese gegebenenfalls für künftige Fortbildungen zu dokumentieren.

Ein häufiger Fehler ist, dass nach Abschluss der Fortbildungsmaßnahme das Erlernte in der Praxis nicht zur Anwendung kommt oder kommen kann und somit die Investition keinen entsprechenden Rückfluss erfährt. So entsteht eine sogenannte Transferlücke. Um diese zu vermeiden, bedarf es einer entwicklungsfördernden Aufgabengestaltung, in der die neu erlernten Kenntnisse und Fertigkeiten trainiert und eingesetzt werden. Auch dies setzt eine Abstimmung mit den Mitarbeitern voraus.



Sicherung des Personalentwicklungserfolges

Personalentwicklung leistet einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Erfolg einer Zahnarztpraxis. Dieser wird noch verstärkt, da die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen bei Mitarbeitern immer auch einen Motivationsschub auslösen kann, der in eine verbesserte Arbeitsqualität und höhere Arbeitszufriedenheit mündet. Damit ist Personalentwicklung immer auch Teil einer erfolgreichen Personalführung und mit dieser eng verknüpft.

Dipl.-Volksw. Stephan Grüner
Leiter Kaufmännischer Geschäftsbereich der BLZK

„Personalführung – oder wie werde ich der perfekte Chef“, Veranstaltung mit Stephan F. Kock, am 15. Juli in Memmingen und am 21. Oktober in Nürnberg, Beginn: 18 Uhr, Infos und Anmeldung unter www.eazf.de