



Leben mit
Behinderung
Ortenau e.V.



Mitarbeiterentwicklung



Die Mitarbeiterentwicklung



* Mitarbeiterentwicklung ist ein feststehender Begriff und kann daher nicht gegendert werden.

»Bilden Sie Ihre Mitarbeiter so gut aus, dass sie gehen können, behandeln Sie sie so gut, dass sie nicht gehen wollen.«

Richard Branson, Unternehmer (Virgin-Gruppe)

1. Grundgedanke der Mitarbeiterentwicklung

Größtes Kapital eines Unternehmens sind die Mitarbeitenden. So ist es in jedem Lehrbuch der Personalwirtschaft nachzulesen. Dabei geht es in der Regel um das „Know-How“ der Mitarbeitenden, ihre Flexibilität, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit. Mit diesen Eigenschaften sind sie den anderen Ressourcen (Maschinen, Rohstoffe, ...) deutlich überlegen. Entsprechend haben die Kompetenzen der Mitarbeitenden einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Was allgemein für die Wirtschaft gilt, gilt in besonderem Maße für Dienstleistungsunternehmen wie den Verein Leben mit Behinderung. Etwa 85 % der finanziellen Mittel des Vereins werden in das Personal investiert. Fast die gesamte Wertschöpfung basiert auf den Leistungen der Mitarbeitenden.

Es liegt daher auf der Hand, dass die Mitarbeitenden das wichtigste Gut des Vereins darstellen und sie daher besondere Aufmerksamkeit verdienen. Diese Aufmerksamkeit geht ein in den Begriff der Mitarbeiterentwicklung (ME). Anstrengungen zugunsten der Mitarbeiterentwicklung können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: aus dem Blickwinkel des Vereins, aus dem der Mitarbeitenden selbst und aus dem der Kund*innen im weiteren Sinne („stakeholder“).

2. Verschiedene Blickwinkel

ME aus der Sicht des Vereins

Ziel des Personalmanagements ist es, die richtige Menge an Mitarbeitenden mit der richtigen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Im Zentrum der ME liegt daher aus Sicht des Vereins die Fort- und Weiterbildung mit dem Ziel, die Qualifikation seiner Mitarbeitenden zu erhöhen. Es wird daher in seinem Interesse liegen, Inhalte der Fort- und Weiterbildung bestmöglich mit den Vereinszielen und dem vereinseigenen Bedarf in Übereinstimmung zu bringen. Weiterer Aspekt sind Effekte zur Motivation der Mitarbeitenden und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

ME aus Sicht der Mitarbeitenden

Für Mitarbeitende stehen ihre eigenen Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung im Zentrum ihres Interesses. Zunächst geht es darum, die vorhandenen Fähigkeiten zu erweitern, um die alltäglichen beruflichen Herausforderungen besser meistern zu können. Manchen Mitarbeitenden geht es zusätzlich auch darum, die eigene Qualifikation mit Blick auf andere, komplexere Tätigkeiten weiterzuentwickeln („Job-Enrichment“, „Job-Diversification“).

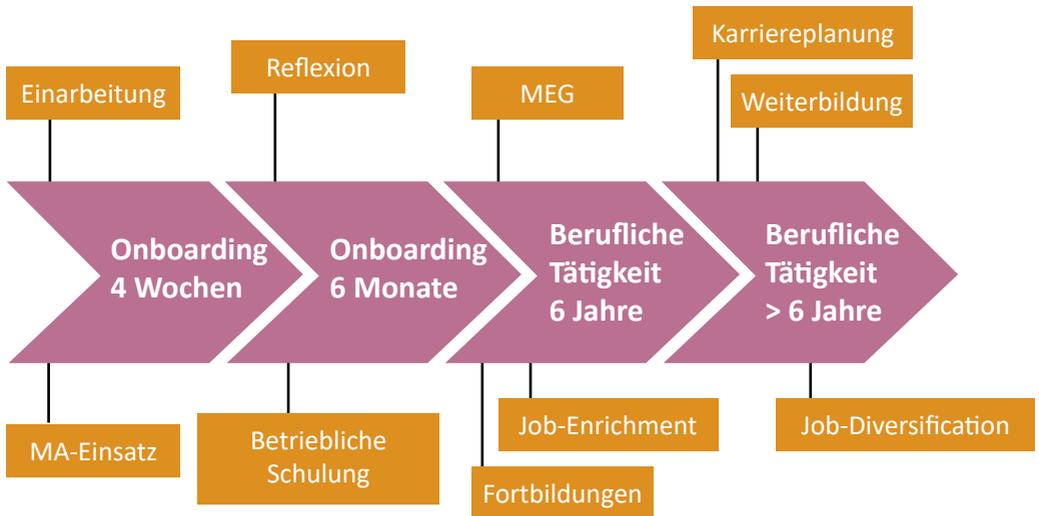
ME aus Sicht der Kund*innen / „Stakeholder“

Kund*innen des Vereins sind zunächst die direkten Klient*innen und deren Angehörige. Bei diesen kann davon ausgegangen werden, dass sie sich vor allem für die Qualität der Arbeit interessieren. Natürlich suchen die Kund*innen die bestmögliche Leistung. Mitarbeitende sollten dafür inhaltlich gut geschult werden und immer auf der Höhe der aktuellen fachlichen Standards sein. Berufliche Weiterentwicklung ist nur sehr eingeschränkt interessant, da dann das Risiko größer wird, dass die Mitarbeitenden den aktuellen Arbeitsplatz, die aktuelle Gruppe oder das aktuelle Team, verlassen.

Mit dem Begriff „Stakeholder“ sind alle Personen/Institutionen gemeint, die in irgendeiner Weise Ansprüche gegenüber Verein oder Mitarbeitenden haben. Neben den Kunden wären dies z. B. auch die Leistungsträger oder die Berufsgenossenschaften. Für Leistungsträger steht im Hinblick auf ME die Qualität der geleisteten Arbeit im Vordergrund, Berufsgenossenschaften haben wohl eher im Sinn, dass die Kompetenzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz erhöht werden.

3. ME über die verschiedenen Phasen der Beschäftigungszeit

Mitarbeiterentwicklung ist nicht nur ein Bündel von Einzelmaßnahmen, sondern ein komplexes Konzept. Es geht darum, die Mitarbeitenden entlang ihres beruflichen Werdegangs bestmöglich zu begleiten und in ihrer Entwicklung zu unterstützen.



Dies beginnt mit der ersten Kontaktaufnahme im Recruiting-Prozess und endet erst beim „Off-Boarding“. Innerhalb dieses Zeitstrahls gibt es verschiedene Phasen, die im Schaubild nur schematisch dargestellt sind. Die Zeitangaben sind nicht bindend, vielmehr werden sich die Phasen von Person zu Person sehr unterschiedlich darstellen. Auch die im Schaubild dargestellten Maßnahmen sind nicht abschließend, über diese hinaus kann es im Einzelfall auch andere, ergänzende Maßnahmen geben.



Im Zentrum der Mitarbeiterentwicklung steht der Kontakt zu den Vorgesetzten. Im Gespräch werden die Bedürfnisse, Wünsche und die Ziele der Mitarbeitenden ermittelt. Hierfür stehen unterschiedliche Gesprächsformate zur Verfügung:

- Das Einstellungsgespräch
- Reflexionsgespräche in der Mitte und am Ende der Probezeit
- Regelmäßige Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche
- Gemeinsame Karriereplanung

Diese grundlegenden Gesprächsformate können durch weitere Gesprächsformen oder Mischformen ergänzt werden, z. B. Gespräche mit „Paten“ in der Einarbeitungszeit. Die Form der Gespräche ändert sich mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit und den beruflichen Entwicklungsvorstellungen der jeweiligen Person. Während das Einstellungsgespräch alle Mitarbeitenden erhalten werden, wird die Karriereplanung nur noch einzelne Personen betreffen.

Analog zu den verschiedenen Gesprächsformen gibt es unterschiedliche Formen von Bildungsmaßnahmen. Diese haben das primäre Ziel, Wissensstand der Mitarbeitenden zu verbessern und ihre Qualifikation zu erhöhen. Darüber hinaus tragen sie aber allgemein zur Kompetenzentwicklung bei und können Selbstwert und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. Hier gibt es u. a. folgende Formate:

- Fachliche Impulse in der Teamsitzung
- Teilnahme an Arbeitskreisen und Workshops
- Interne und externe Fortbildungen
- Weiterbildungsmaßnahmen, ggf. mit beruflichem Abschluss

Auch diese Aufzählung ist nicht abschließend.

Zusätzlich gibt es Fortbildungen oder Veranstaltungen, die sich eher auf grundlegende Kompetenzen der Mitarbeitenden beziehen, z.B. Resilienz oder verschiedenen Veranstaltungen der betrieblichen Gesundheitsförderung

Verweise auf andere Themen im Handbuch Werte und Kultur:

- ➔ Betriebliche Gesundheitsförderung - BGF
- ➔ Resilienz

4. Rahmenbedingungen

Über die genauen Regelungen zur Mitarbeiterentwicklung wurde eine Betriebsvereinbarung zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung geschlossen (BV 10). Diese Regelung enthält u.a. Einzelheiten der Umsetzung von Einzelmaßnahmen, grundsätzliche Aussage zur Übernahme von Kosten sowie zur Freistellung von Mitarbeitenden für Fort- und Weiterbildungen und Hinweise zur Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen (MEG). Sie sind auf dem Server im Laufwerk „Gesamtbetrieb/Richtlinien/Betriebsvereinbarungen“ zu finden.

»Nicht der Kunde kommt zuerst, sondern der Mitarbeiter. Kümmern Sie sich um Ihre Mitarbeiter, diese kümmern sich um Ihre Kunden.«

Richard Branson



Kontakt



Leben mit Behinderung Ortenau e. V.

Verein für Menschen mit Körper-, Mehrfach-, seelischer Behinderung

Zeppelinstraße 14

77652 Offenburg

Tel. 0781 96678-100

info@lmb-ortenau.de

www.lmb-ortenau.de