

## **Vorwort**

„Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Es muss ihre Stärken nutzen und ihren Schwächen die Bedeutung nehmen.“

Dieses Zitat des US-amerikanischen Ökonom Peter Ferdinand Drucker macht deutlich, vor welchen Herausforderungen die Personalverantwortlichen von Unternehmen stehen. Menschen haben Stärken, Schwächen und vor allem Kompetenzen. Diese für Unternehmen nutzbar zu machen, ist zentrale Aufgabe des Managements – besonders bei der Produktion personenbezogener Dienstleistungen wie der Pflege.

In der Zeit vom 1.9.2014 bis zum 31.8.2017 habe ich mit meiner Kollegin, Prof. Dr. Sabine Nitsche von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, das Projekt „Kompetenzbasiertes Personalmanagement zur Bewältigung des demographischen Wandels. Einführung von Kompetenzmanagement in Unternehmen der Altenpflege“ durchgeführt. Gefördert wurde dieses Projekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) aus dem Programm „Forschung an Fachhochschulen – Förderlinie SILQUA – FH.“

Die Resonanz auf die Veröffentlichungen hierzu haben uns gefreut – in der Dimension aber auch überrascht. Das Interesse am Instrument Kompetenzmanagement scheint sehr groß zu sein. Daher entstand die Idee zu diesem Buch. Wir möchten unsere Erfahrungen in der Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagement-Modells vorstellen und für dieses Instrument werben. Daher finden Sie auch den Leitfaden zur Entwicklung eines betrieblichen Kompetenzmodels als Beitrag. Dieser soll helfen, den großen Implementierungsaufwand zu verringern und einen erfolgreichen Start dieses Instruments in weiteren Pflegeeinrichtungen ermöglichen.

Alle unsere Erfahrungen sprechen dafür, dass dieses Instrument die strategische Ausrichtung des Personalmanagements von Pflegeeinrichtungen stärkt und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Dabei verlief eine Befragung zum Thema Kompetenzmanagement in Pflegeeinrichtungen zu-

## Vorwort

---

nächst ernüchternd; das Instrument schien kaum verbreitet zu sein, obwohl die Vorteile durchaus gesehen wurden. Nun – im Jahr 2020 – sehen wir, dass die Zahl sowohl der Nutzer als auch der Interessenten am Modell stetig ansteigt.

Der erste Beitrag beschreibt das Forschungsprojekt und seine Ergebnisse ausführlich. Die Konzeption des betrieblichen Kompetenzmodells wird am Beispiel der zwei am Projekt beteiligten Unternehmen – ein Anbieter ambulanter Pflegedienste und ein Träger stationärer Pflegeeinrichtungen – vorgestellt. Zentral war für uns die Basierung des Modells auf den Unternehmenswerten, sodass sich die letztlich im Einsatz befindlichen Kompetenzmanagement-Modelle zwar ähneln, aber durchaus andere inhaltliche Schwerpunkte setzen. Ebenfalls wurde berücksichtigt, dass ein kleiner Anbieter andere personelle Ressourcen zur Entwicklung und Implementierung hat als ein großer Träger mehrerer Einrichtungen einsetzen kann.

Dieser Ansatz wird auch im zweiten Beitrag, dem schon angesprochenen Leitfaden, deutlich.

Der dritte Beitrag zeigt auf, wie die Diakonie Düsseldorf das Instrument Kompetenzmanagement entwickelt und implementiert hat. Tina Quasdorf stellt die besondere Bedeutung eines nachhaltig strategischen Personalmanagements für die Gewinnung von Fachkräften aber auch für die Arbeits- und Berufszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus. Auch dieser Beitrag wird Interessierten Hilfestellung geben und das aufgezeigte Vorgehen kann beispielgebend sein.

Helene Maucher stellt im Anschluss das Modell Magnetkrankenhäuser aus den USA vor. Hier wird sehr deutlich, dass gerade die Akademisierung der Pflege und der damit einhergehende Skill- und Grade-Mix den Einsatz eines Kompetenzmanagement-Modells sehr sinnvoll, geradezu notwendig, erscheinen lassen. Der Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Qualitätsmanagement wird betont – auch dies wird durch unsere Forschungserkenntnisse bestätigt.

Der Beitrag von Nils Dehe stellt das Thema Kompetenzmanagement in Bezug zur Vorbereitung auf intensivpflichtige Patientinnen und Patienten mit COVID-19-Infektion. Es wird gezeigt, wie wichtig Kompetenzmanagement auch in Krisenzeiten z. B. beim Einsatz freiwilliger Kräfte oder der Personaleinsatzplanung bei großer Unsicherheit hinsichtlich des Patientenaufkommens sein kann und wie das Management dadurch unterstützt wird.

Allen Autorinnen und Autoren möchte ich herzlich für ihre Beiträge danken. Das Thema Kompetenzmanagement kann so von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.

Besonderer Dank gilt meiner Kollegin Prof. Dr. Sabine Nitsche und den wissenschaftlichen Mitarbeitern im Projekt, Rüdiger Hoßfeld MSc. und Dipl.-Pol. Veit Hannemann. In diesem Team konnte das Projekt erfolgreich und mit viel Freude

durchgeführt werden. Den am Projekt beteiligten Pflegeunternehmen und den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit denen wir zusammenarbeiten durften, danke ich ebenfalls sehr herzlich. Ohne eine solche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen ist anwendungsorientierte Forschung nicht möglich.

Auf Seiten des Projektträgers möchte ich mich stellvertretend bei Dipl.-Kfm. Andreas Braun vom Projektträger Jülich für die unkomplizierte Begleitung danken. Annette Xandry vom medhochzwei Verlag, die dieses Buch von der Idee bis zum Erscheinen begleitet und unterstützt hat, gilt ebenso mein herzlicher Dank.

Den Leserinnen und Lesern dieses Buches wünsche ich viele Anregungen und den Mut, das Thema Kompetenzmanagement zu vertiefen und vielleicht in der Praxis anzuwenden.

Marcus Tullius Cicero wird die Äußerung „Aus kleinem Anfang entspringen alle Dinge“ zugesprochen. Diese Haltung lässt sich auf die Entwicklung des Kompetenzmanagements in Pflegeeinrichtungen gut übertragen. Viele kleine Schritte führen zum großen Ganzen – wir müssen sie nur gehen.

Berlin, im Juni 2020

*Prof. Dr. Uwe Bettig*