

Der goldene Weg der Mitte

→ **Moderne Mitarbeiterbeurteilung** Das neue System zur Kompetenzverbesserung der Franziska Schervier Altenhilfe legt den Schwerpunkt auf die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter. Grundlage ist ein Kompetenzatlas, der die Anforderungen definiert. Die softwaregestützte Selbst- und Fremdeinschätzung mündet im Kompetenzprofil des Mitarbeiters. Ziel ist, die Balance zwischen den Extremen zu finden.

Text: Klaus Herzberg | Jochen Schneider

Die Franziska Schervier Altenhilfe (FSA) hatte als Träger von sieben vollstationären Pflegeeinrichtungen, zwei Altenpflegeschulen und Betreutem Wohnen an fünf Standorten in NRW, Hessen, Rheinland-Pfalz bereits 2003 ein eigenes System der Mitarbeiterbeurteilung entwickelt und eingeführt. Obwohl alle Abteilungsleitungen in der Anwendung des Mitar-

Neues Modell setzt auf individuelle Entwicklung

Die Konsequenz der Analyse, die u. a. im Rahmen des Projekts „Talente entdecken, Potenziale entwickeln“ in der Projektlinie „Rückenwind für die Sozialwirtschaft“ durchgeführt wurde, war: Es soll ein Nachfolgemodell entwickelt werden. Als maßgebliche Ziele wurden genannt:

- Grundlegende Orientierung an der individuellen Entwicklung der Mitarbeiter statt einer Grundlegung zur vergleichenden Bewertung.
- Verzicht auf Vergleiche und Rankings; stattdessen: individuelle Profilerstellung und Talententdeckung.
- Weniger Fokussierung auf Leistung (negative Konnotation), denn auf Kompetenzen und deren Entwicklung.
- Verzicht auf den Anspruch der exakten Messbarkeit, stattdessen offener Dialog zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern über Stärken und Entwicklungsbereiche.
- Ein System zur Kompetenzeinschätzung als Fundament für ein gelingendes Talentmanagement.
- Gestaltung eines Instruments, das eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern hat.
- Anreiz zur Beschäftigung mit den eigenen Stärken und Schwächen; Motivation zum ehrlichen „Mitmachen“.
- Mitarbeitermotivation und -bindung fördern.
- Umsetzung als „browserfähige Lösung“ zur Selbst- und Fremdeinschätzung mit den Zielen
 - „Spaßfaktor“
 - Effizienzsteigerung
 - Transparenz

» Modell fördert einen offenen Dialog über Stärken und Entwicklungsbereiche des Mitarbeiters.

beiterbeurteilungssystems geschult und begleitet worden waren, stellten sich die gewünschten Effekte immer weniger ein. Die „Erledigung“ der Mitarbeiterbeurteilung wurde von den meisten Führungskräften und Mitarbeitern nur noch als lästige „Pflichtübung“ angesehen, die man ohne Inspiration „abspulte“ oder „über sich ergehen“ ließ. Eine Problemanalyse brachte zutage:

- Inhaltliche Anforderungen geraten gegenüber der Maximierung der Noten in den Hintergrund.
- Mitarbeiter und Beurteiler verlieren sich in unproduktiven „Gefechten“ um „ungerechte Benotungen“.
- Die Führungskräfte gehen implizit davon aus, dass es ihre Aufgabe ist, Mitarbeiter zu den Maximalwerten (zur Note 1) zu führen. Damit gerät aus dem Blick, dass es auch ein „zu viel“ geben kann und Mitarbeiter in sinnlose Übertreibungen oder Überforderung geführt werden können. Außerdem ist es bei den meisten Anforderungen völlig ausreichend, wenn nur einige wenige Mitarbeiter diese in besonders herausragender Weise erfüllen.

Ausprägungsgrad der Teilkompetenz ermitteln

Das neue System zur Kompetenzentwicklung für den Fachbereich Pflege der FSA gliedert sich in folgende Aspekte:



Das Kompetenzprofil des Mitarbeiters zeigt auf einen Blick, wo er sich im balancierten Bereich befindet, wo er hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt oder Merkmale übertrieben ausgeprägt sind.

Foto: Werner Krüper

Neue Kompetenzanforderungsprofile Ausgewählt wurde das Kompetenzmanagementmodell nach Prof. Erpenbeck/Prof. Heyse. Dies definiert vier Basiskompetenzen (Personale Kompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz, Fach-/Methodenkompetenz, Aktivitäts-/Handlungskompetenz), unterfüttert sie mit Teilkompetenzen und hinterlegt diese in einem Kompetenzatlas. Die FSA folgt damit den grundsätzlichen EU-Lernforderungen nach Jaques Delors, die mittlerweile auch die Grundlage der Rahmenlehrpläne zur Altenpflegeausbildung bilden. Zu den vier Basiskompetenzen wurden die für die jeweiligen Jobprofile – Pflegefachkräfte, Pflegeassistenten, Wohnbereichsleitung – relevanten Teilkompetenzen ausgewählt. Beispiel für Pflegefachkräfte:

1. Fach-/Methodenkompetenz: Fachwissen, Beurteilungsfähigkeit, Planungsfähigkeit
2. Sozial-kommunikative Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit, Beratungsfähigkeit, Bewohnerorientierung, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit
3. Personale Kompetenz: Eigenverantwortung, Delegationsfähigkeit, Mitarbeiter-/Nachwuchskräfteentwicklung, Lernbereitschaft, Selbstmanagement, Loyalität
4. Aktivitäts-/Handlungskompetenz: Initiative, Gestaltungswille

Die Teilkompetenzen wurden mit verhaltensbezogenen Identifikationsmerkmalen versehen und damit so konkretisiert, dass eine Einschätzung des individuellen Ausprägungsgrads der jeweiligen Teilkompetenz möglich wird.

Als Alternative zur Bewertung nach Schulnoten wurde eine Systematik gewählt, die sich am Modell des Entwicklungsquadrats nach Schulz von Thun orientiert. Dieses geht davon aus, dass der Wert von Verhaltensweisen und Fähigkeiten im-

mer relativ ist. Jede Stärke kann zu einer Schwäche werden, und zwar genau dann, wenn man des Guten zu viel tut. So wird aus Sparsamkeit Geiz und aus Mut wird Übermut. Und aus der Fähigkeit einer Führungskraft, Mitarbeitern gegenüber Leistungs- und Qualitätsdefizite klar anzusprechen, wird in der übertriebenen Ausprägung die



**Ihr Ziel ist unser Anliegen
Ihr Erfolg ist unser Ziel !**



Fragen Sie nach unseren Komplett-Lösungen für die
Heimverwaltung, Pflege und Dienstplanung.
Wir informieren Sie ausführlich:

THS-Software GmbH Stuttgart
Tel: (0711) 987941-0, Fax: -50
Mail: info@ths-software.de
www.ths-software.de

**COPpro, Senior Office,
GRIPS-Pflege (ENP), P-PLUS.NET-Dienstplan,
ADDISON betriebswirtschaftliche Komplettlösung**

Auszug aus dem Kompetenzatlas der Franziska Schervier Altenhilfe: In der web-basierten Anwendung schätzen Mitarbeiter und Vorgesetzte unabhängig voneinander die Kompetenzen ein.

Quelle: FSA



schonungslose Konfrontation mit Defiziten. Damit rückt der Gedanke der Balancierung in den Mittelpunkt der Bewertungssystematik. Es geht darum, die rechte Mitte zwischen zwei Extremen zu bestimmen.

Mit der neuen Bewertungssystematik und der grundsätzlichen Frage, inwieweit Mitarbeiter hinsichtlich definierter Anforderungen ausbalanciert sind, können für die persönliche Kompetenzent-

stützten Kompetenzanforderungsprofil und schätzen unabhängig voneinander die Kompetenzen ein (Selbst- und Fremdeinschätzung).

Der Vorgesetzte erstellt softwareunterstützt das Kompetenzprofil als Überlagerung von Fremd- und Selbsteinschätzung und bereitet das Rückmeldegespräch anhand einer im QM-System hinterlegten Prozessbeschreibung vor.

Die Ergebnisübersicht zeigt auf einen Blick, bei welchen Identifikationsmerkmalen sich der Mitarbeiter im „balancierten Bereich“ – der rot markierte Korridor in der Mitte der Bewertungsskala – befindet und wo er hinter den Möglichkeiten zurückbleibt oder Qualitäten übertrieben ausgeprägt hat. Deutlich werden auch Übereinstimmungen und Differenzen in der Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzung.

Das web-basierte System erleichtert die Arbeit

Die web-basierte Anwendung bietet zahlreiche Funktionalitäten, die die Arbeit mit dem Kompetenzatlas deutlich erleichtern:

- Sortierfunktionen: Selbst- und Fremdeinschätzungen werden in der Reihenfolge der Übereinstimmungen – von kompletter Übereinstimmung bis hin zu weitestgehende Differenzen – angezeigt.
- Übersicht der Stärken – Selbst- und Fremdeinschätzungen liegen übereinstimmend im balancierten Korridor.
- Übersicht der wesentlichen Bedarfe zur Kompetenzentwicklung – in der Reihenfolge der Stärke der Abweichung vom balancierten Korridor.

Entwicklungsplan im Dialog Nach der Erörterung der Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung erfolgt die Entwicklungsplanung im Dialog. Diese

» Das neue Bewertungssystem versucht, die Mitte zwischen zwei Extremen zu bestimmen.

wicklung jetzt wichtige Themen angesprochen werden, die mit der alten Bewertungssystematik nicht erfassbar waren. Diese Option hat eine hohe praktische Bedeutung. Führungskräfte können so übertriebenes Engagement gegenüber dem Mitarbeiter ansprechen, um ihn vor Ausbrennen und Überforderung zu schützen.

Unternehmen positionieren sich damit als attraktiver Arbeitgeber. Außerdem hilft das Balancierungsmodell den Beteiligten, persönliche Entwicklungsrichtungen zu erkennen.

Erste Erfahrungen der FSA zeigen, dass mit der gewählten Systematik der kontraproduktive Anreiz zur Punktemaximierung geschwächt wird und der unproduktive Streit um Noten weitgehend entfällt. Stattdessen wächst die Offenheit und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich aktiv auf ihre Kompetenzbilanzierung und eventuell notwendige Schritte zur Kompetenzentwicklung einzulassen.

Kompetenzentwicklung im Dialog Mitarbeiter und Vorgesetzte erhalten den Zugang zum browserge-



Das Kompetenzmodell geht insbesondere auf die Stärken des Pflegepersonals ein. Das hat zur Akzeptanz des Instruments bei den Mitarbeitern geführt.

Foto: Werner Krüper

beginnt mit der Sichtung von Stärken des Mitarbeiters, die zukünftig noch intensiver und/oder in anderen Zusammenhängen genutzt werden könnten.

Es hat sich gezeigt, dass gerade die Berücksichtigung der Stärken der Mitarbeiter bei der Entwicklungsplanung zu einem Anstieg der Akzeptanz des Instruments auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter führt. Auf Seiten der Führungskräfte, weil diese damit die „Erlaubnis“ erhalten, sich von der impliziten „Defizitausbesserung“ zu lösen und der Blick auf Stärken in der Regel tatsächlich Neues/Wichtiges in den Fokus treten lässt, das es wert ist, weiter verfolgt zu werden. Auf Seiten der Mitarbeiter, weil die Diskussion der eigenen Stärken an sich stärkt und mehr bedeutet als ein „haben Sie gut gemacht“. Danach erfolgt die Abstimmung der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung.

Den Entwicklungsbedarf konkret beschreiben

Bei der Nutzung des alten Beurteilungssystems fiel es den Beteiligten oft schwer, Entwicklungsbedarf konkret zu formulieren und so zu sinnvollen, konkreten, individuell abgestimmten Zielen und Maßnahmen zu kommen. Das neue Modell unterstützt die Beteiligten durch den Hinweis, bei festgestelltem Kompetenzentwicklungsbedarf möglichst konkrete Situationen zu beschreiben, in denen das Verhalten/Handeln zukünftig ausgewogener erfolgen soll. Dazu ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin, die Auszubildende „vor der Bewältigung persönlicher Herausforderungen schützt“ und damit „unbalanciert“ handelt, wird dies in der Regel nicht bei jedem Auszubildenden und nicht zu jeder Zeit, in jeder Situation tun. Geht nun die Entwicklungsrichtung dahin, Auszubildenden verstärkt „persönliche Verantwortung zu übertragen und zur Selbstständigkeit zu ermuti-

gen“, wird es im „Kompetenzdialog“ darum gehen müssen, konkret abzustimmen, in welchen Situationen die Mitarbeiterin ihr Handeln im Umgang mit Auszubildenden neu ausrichten/gestalten soll. „Kompetenzentwicklung im Dialog“ wird so zur konkreten Unterstützung der Mitarbeiter bei der anstrengenden Arbeit der Selbstentwicklung.

Unterstützt werden die Beteiligten durch eine Liste möglicher Entwicklungsmaßnahmen. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass in der Vergangenheit viel zu häufig unspezifische Schulungsmaßnahmen vereinbart wurden. Aus dem Blick geriet, dass Kompetenzentwicklung besonders sinnvoll im Prozess der Arbeit vorangetrieben werden kann. ▢

MEHR ZUM THEMA

Zusatzmaterial: Eine Stärken- und Kompetenzentwicklungsmatrix, ein Beispiel für ein Kompetenzprofil sowie eine Übersicht möglicher Förder- und Entwicklungsmaßnahmen finden Sie als Download unter: www.altenheim.net/Produkte/Downloads

Frage: gf@schervier-altenhilfe.de



Dr. Klaus Herzberg, Geschäftsführer Franziska Schervier Altenhilfe gGmbH



Jochen Schneider, Konkret Consult Ruhr GmbH, Gelsenkirchen