

# kma pflege

Das Gesundheitswirtschaftsmagazin

10. Jhg | November 2011

www.kma-online.de

 BALK



## LOCKT DEN NACHWUCHS!

Immer mehr Heime und Kliniken laden Schulklassen zu sich ein.  
Mit großem Erfolg: Viele Jugendliche begeistern sich plötzlich für die Pflege.

**Demenzpflege**

Das Wunder von Henstedt-Ulzburg

**Interview mit Dieter Hildebrandt**

„Ich bin der Rechtsanwalt der Alten“

 **125 Jahre**  
**Thieme**

# Matrix macht Führungskräfte kompetenter

Durch die hohe berufliche Dynamik gewinnt das Thema Personal- und Kompetenzentwicklung immer mehr an Bedeutung. Das stellt Führungskräfte vor neue Aufgaben. Die Personalentwicklungsmatrix mit dem Namen Peenmax, erprobt am Regionalspital Emmental AG, kann ihnen dabei wertvolle Unterstützung bieten.

**F**ührungskräfte investieren einen erheblichen Anteil ihrer Zeit in das Führen von Mitarbeiter- und Personalentwicklungsgespräche. Dabei werden Stärken und Schwächen analysiert, Wünsche, Aufgaben und Potenziale erkannt und konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen eingeleitet. Pflegende in Leitungspositionen definieren darauf folgend die Zielvereinbarungen und sind damit beauftragt, den Arbeitsalltag zu überwachen und Personalkennzahlen zu erheben. Im Anschluss stellt sich nun die Frage, ob die intendierte Zielsetzung zur Kompetenzentwicklung erreicht wurde und die eingeleiteten Interventionen erfolgreich waren. Führungskräfte werden diesbezüglich mit der komplexen Herausforderung konfrontiert, sehr viele Einzelinformationen in einen Zusammenhang zu bringen sowie die Zielverfolgung, -erreicherung und individuelle Kompetenzentwicklungen zu begleiten.

## Peenmax ermöglicht objektiviertes Mitarbeitergespräch

Eine übersichtliche Darstellung der Kompetenzentwicklungen war der motivierende Antrieb für den Aufbau der Personalentwicklungsmatrix (Peenmax). Die Peenmax wurde in der Regionalspital Emmental AG (RSE AG) für die Abteilung Notfallstation und Rettungsdienst entwickelt und pilotiert, sowie anschließend als web-basiertes, adaptierbares Programm gemeinsam mit der Soon-Systems GmbH Ulm umgesetzt. Das Programm wurde in die vorhandene Personalentwicklungs-

struktur eingebunden und beinhaltet folgende konstituierende Elemente:

- unternehmens- und abteilungsspezifisches Anforderungsprofil
- Selbstbewertung der Mitarbeiter
- Personal- und Finanzkennzahlen
- Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter
- strategischer Entwicklungsbedarf des Unternehmens

Der Schwerpunkt der Peenmax liegt in der Darstellung der Mitarbeiterkompetenzen. Die Peenmax ist kein psychometrisch validiertes Testverfahren, sondern bietet eine Soll-Ist-Analyse des unternehmensspezifischen Anforderungsprofils mit der Performanz des Mitarbeiters. Die Beurteilungskriterien leiten sich aus dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) ab, der auch vom deutschen Bildungsrat der Pflege präferiert wird. Ferner wurde die Kompetenzstruktur des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation aus dem Projekt „Pflege 2015“ eingebunden. Im Sinne einer gezielten Personalentwicklung wird das Ziel verfolgt, Stärken nachhaltig zu nutzen und Schwächen zu minimieren. Durch eine sachlogische, übersichtliche Verknüpfung des Anforderungsprofils mit der Peenmax wird ein fundiertes, klares sowie objektiviertes Mitarbeitergespräch ermöglicht.

## Soziale und persönliche Kompetenzen im Fokus

Führungsstrukturen, Commitment, Motivation und die Organisations-

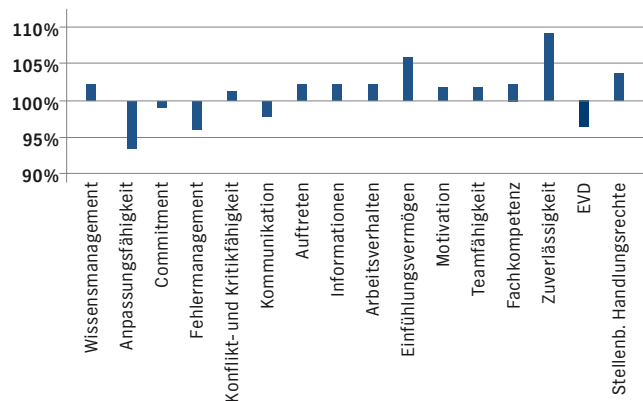
form sind eng miteinander verbunden und stellen die Kompetenzentwicklung als große Herausforderung für Führungskräfte dar. Der viel zitierte Satz »aufgrund der Fachkompetenz stellen wir neue Mitarbeiter ein und wegen der Sozialkompetenz entlassen wir sie«, macht deutlich, dass Fachkompetenzen konkreter zu messen sind als Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Aus der Sicht des Mitarbeiters bleibt die Frage: »Was erwartet die Abteilung von mir und wie arbeiten wir zusammen«? Im Pilotprojekt wurde zunächst ein abteilungsspezifisches Anforderungsprofil erstellt, anschließend Kompetenzen formuliert. Mit Hilfe klarer Kriterien und konkreter Beispiele werden die Anforderungen des Arbeitsalltags für beide Parteien konkretisiert. Der gemeinsame Soll-Ist-Vergleich der betrieblichen Erfordernisse auf der einen und der persönlichen Perspektive auf der anderen Seite konnte dadurch verbessert werden. Das Anforderungsprofil und die formulierten Beurteilungskriterien konnten im gut strukturierten Mitarbeitergespräch eine Beurteilungslücke im Bereich der sozialen und persönlichen Kompetenz schließen.

## Selbstreflexion wird gefördert

Ausgangspunkt für die Entwicklung der Kompetenzen ist die Selbstbewertung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen. Daraus soll der Zusammenhang zwischen der erzielten Leistung und den Personalentwicklungsmaßnahmen selbst eruiert werden. Dies bedeutet nicht, dass

**Autoren:** *Marcel Sailer*, promovierter Humanbiologe und diplomierter Pflegepädagoge (FH), ist Geschäftsführer der Promedias Consulting. *Christian Eissler* ist als Bachelor of Business Administration Gesundheits- und Sozialwesen am Regionalspital Emmental AG als Standortleiter der Notfallstation und Rettungsdienst in Langnau tätig.

## Jahresergebnis einer Abteilung im Spital in Emmental



Quelle: Peenmax

**Differenzierte Darstellung:** Die Peenmax liefert verschiedene grafische Darstellungen zum Beispiel des Gesamtergebnisses des Mitarbeiters oder des Teams wie in dieser Grafik oder einzelner Kompetenzbereiche im abteilungsübergreifenden Vergleich.

auf eine Fremdbeurteilung durch die Führungskraft verzichtet wird, jedoch orientiert sich die Kompetenzentwicklung vornehmlich an einer objektiven Reflektion der eigenen Leistung. Zur Förderung der Selbstreflektion muss der Mitarbeiter nicht nur Gelegenheit erhalten, seine eigenen Urteile zu fällen, sondern auch die Folgen dieser Urteile und Entscheidungen selbst bewerten.

### Entwicklungen gemeinsam nachvollziehen

In einer grafischen Darstellung der Peenmax wird eine Unterteilung anhand des Leistungs- und des Entwicklungsprofils vorgenommen. Als Leistungsprofil verstehen die Autoren die beobachtbare Performanz. Das Entwicklungsprofil gibt einen wichtigen Input zur Weiterentwicklung und lässt eine begründete Handlungsspanne zur leistungsorientierten Eingruppierung zu. Im Entwicklungsprofil werden die Entwicklungsbedürfnisse, die Zusatzaufgaben, die Weiterbildungsstunden und die Abweichung des Leistungspotenzials zum Vorjahr berücksichtigt. Gerade im Entwicklungsprofil zeichnen sich Zielkonflikte hinsichtlich familiärer Präferenzen oder individueller Karriereplanungen ab.

Mit Hilfe der Peenmax kann das Verbesserungspotenzial jedes Einzelnen ermittelt und dargestellt werden. Weiterentwicklungsmaßnahmen oder Ziele können für die nächste Beurteilungsperiode direkt eingetragen werden. Trotz der genauen und spezifi-

schen Darstellung unterliegt aber auch diese differenziertere Methodik den Gesetzen der Subjektivität. Die Vorteile liegen darin, dass die Peenmax transparent und einfach handhabbar ist sowie einen hohen Informationsstand und gute Visualisierung bietet. Neben der Darstellung der individuellen oder gruppenbezogenen Kompetenzen kann mit der Peenmax eine Verknüpfung mit anderen Leistungsindikatoren und Kennzahlen stattfinden.

### Hohe Akzeptanz unter Mitarbeitern

Mit den Ergebnissen aus der Peenmax wird der Prozess des Personalmanagements von der Planung über die Überprüfung bis hin zur Festlegung von Verbesserungsmaßnahmen unterstützt. Die Akzeptanz der Matrix durch die Mitarbeiter war sehr hoch, die Verwendung bereitete keine größeren Schwierigkeiten. Durch die Selbstbewertung und Darstellung wird die Leistungsbeurteilung als gerechter und zweckmäßiger wahrgenommen, da Beurteilungsgesichtspunkte im Anforderungsprofil ersichtlich werden und die Beurteilung überprüfbar ist. Durch die Ergebnisse können Schwächen in der Aufgabewahrnehmung gezielt gefördert werden. Interessant werden die Veränderungen

der Peenmax in den folgenden Beurteilungsjahren. Hier wird sich zeigen, ob die Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreich waren. Die Peenmax kann vorhandene Anforderungsprofile integrieren, bietet jedoch auch ein validiertes Raster zur Kompetenzbeurteilung. Aktuell wird die Peenmax in weiteren Kliniken in Deutschland und der Schweiz eingesetzt.

Mit Hilfe der Peenmax können Führungskräfte aktiv in der Personal- und Kompetenzentwicklung agieren. Durch die Analyse unternehmensinterner wie -externer Einflussfaktoren erfolgt eine gute Abstimmung mit den mitarbeiterbezogenen Zielsetzungen. So werden wichtige Impulse und Veränderungssignale rechtzeitig erkannt und aufgegriffen. Der viel zitierte Managementkreislauf mit den Elementen Zielformulierung, Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle kann nun von der Führungskraft nachvollziehbar umgesetzt werden. Der Erfolg oder Misserfolg eruiert Maßnahmen aufgrund der Struktur- oder Bildungsbedarfsanalysen wird transparent und weitere Zielsetzungen werden klar begründbar. ■

Marcel Sailer/Christian Eissler