

Monika Diepold, Claudia Egger

Potenziale erkennen, entwickeln und erhalten

Führungskräfteentwicklung auf neuen Wegen. Ein Praxisbeispiel für eine nachhaltige Personalentwicklung im Pflegebereich

Warum sollten Pflegedienstleister in die Entwicklung ihrer Führungsnachwuchskräfte investieren? In diesem Artikel stellen wir ein Verfahren vor, durch dessen Anwendung Unternehmen ihre Nachwuchsführungskräfte systematisch entwickeln und unterstützen können. Die Darstellung basiert auf einem konkreten Beispiel der Augustinum Pflege gGmbH, deren Geschäftsführung und Personalentwicklungsabteilung sich die Etablierung einer professionellen Führungskräfteentwicklung zum Ziel gesetzt haben. Ab November 2008 wird das hier vorgestellte Verfahren, das für interne MitarbeiterInnen konzipiert wurde, praktisch umgesetzt.

Grundsätzlich geht es darum, die Lernfähigkeit einer Organisation zu stärken, was gegebenenfalls auch bedeutet, die Unternehmens- und Führungskultur zu verändern¹. Das Augustinum beschreitet mit seiner Führungskräfteentwicklung relatives Neuland. Pia Wieteck stellt fest, dass im Pflegebereich das Personalmanagement und die Personalentwicklung grundsätzlich noch in den Kinderschuhen steckt, da auf aktuelle Probleme eher kurzfristig und punktuell reagiert wird.² Wie eine nachhaltige Planung einer Führungskräfteentwicklung im Kontext aktueller Ausgangslagen aussehen kann und welche Verfahren hierzu sinnvoll erscheinen, wird im Folgenden dargestellt.

Ausgangslage

Der beständig ansteigende Anteil älterer Menschen im Zusammenwirken mit zunehmend individualisierten Le-

bensentwürfen führt dazu, dass voraussichtlich immer mehr Menschen ihren Lebensabend in Alters- und Pflegeheimen verbringen werden. Diese Entwicklung fordert von Pflegeeinrichtungen eine vorausschauende Planung, um auf den stetig wachsenden Bedarf an Pflegeplätzen reagieren zu können. Im Zuge der Marktöffnung bieten immer mehr privatwirtschaftliche Anbieter Pflegedienstleistungen an, die aus vielerlei Gründen im Vergleich zu öffentlichen Anbietern kostengünstiger sind³. Die sich verschärfende Wettbewerbssituation und die sich immer schneller ändernden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Bedingungen fordern geradezu von den Einrichtungen im Pflegebereich die Auseinandersetzung mit Instrumenten des entwicklungsorientierten Managements.⁴

Führungskräfte, die personenbezogene Dienste verantworten, sehen sich gegensätzlichen Anforderungen ausgesetzt. Einerseits müssen sie wirtschaftlich und rentabel agieren und andererseits eine hohe Qualität der Pflege sicherstellen. So gilt es, entsprechende Verfahren zu entwickeln und durchzuführen, um geeignete MitarbeiterInnen zu ermitteln, die in der Folge durch verschiedene Maßnahmen in ihren Kompetenzen gestärkt werden. Neben der fachlichen Ausbildung zur Pflegedienstleitung entwickeln diese MitarbeiterInnen vor allem auch Leitungskompetenz. Eine Führungskräfteentwicklung ist aus unserer Sicht langfristig anzulegen, da Führungskompetenzen nicht innerhalb eines 3-5-Tagesseminars zu erlernen sind.

Die Vorgehensweise des Augustinums zielt darauf, einen Pool von Leitungsnachwuchskräften für das Unternehmen zu schaffen. Durchgeführte Analysen zeigen, dass eine professionelle Personenauswahl und Kompetenzentwicklung eine wichtige Grundlage für die Bewältigung der spezifischen Anforderungen an Leitungen im sozialen Sektor und im Gesundheitsbereich darstellen. Den besonderen Anforderungen dort ist nicht jeder/jede gewachsen. Unsere Empfehlung lautet deshalb, der Vorauswahl eine erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen. Wichtig ist es, darauf zu achten, dass sich das Bewerbungsverfahren im gesamten Unternehmen transparent darstellt, damit sich möglichst vielversprechende BewerberInnen angesprochen fühlen, die bei entsprechender Eignung an einem Qualifizierungsprogramm teilnehmen können.

Ein bekanntes Verfahren zur Vorauswahl ist beispielsweise das Assessment-Center (AC) als ein wohldokumentiertes und etabliertes Werkzeug der Personalentwicklung, das vorwiegend in profitorientierten Unternehmen bei der Auswahl von BewerberInnen oder Führungskräften zur Anwendung kommt. Im Gegensatz dazu favorisieren wir das Development-Center-Verfahren (DC), das eine Weiterentwicklung des ACs darstellt⁵ und das auf die speziellen Bedürfnisse eines Pflegedienstleisters zugeschnitten ist und auf dessen besondere Unternehmenskultur Rücksicht nimmt. Während im AC lediglich Führungskräfte ausgewählt werden, richtet das DC seinen Fokus auf die nachhaltige Förderung der Führungskompetenzen

der Nachwuchskräfte. Es bildet den Startpunkt⁶ einer langfristig angelegten MitarbeiterInnenförderung und ist somit ein Instrument der zeitgemäßen Personalentwicklung. Eine Besonderheit liegt in der aktiven Einbindung der TeilnehmerInnen in allen Phasen des Verfahrens. Dieser Ansatz erhöht die Chance, dass die Teilnehmenden das Verfahren als einen wichtigen Teil des eigenen beruflichen Entwicklungsprozesses wahrnehmen und sich somit engagiert und motiviert einbringen. Dieses Engagement wird Teil des eigenen Handlungsrepertoires im Führungsalltag und macht die DC-TeilnehmerInnen zu Multiplikatoren einer entwicklungsorientierten Unternehmenskultur. Die Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplanes und eines realistischen Selbstbildes hinsichtlich der eigenen Stärken und Schwächen schafft für die angehenden Führungskräfte eine langfristig wirksame Ausgangsbasis, um zukünftig Leitungs- und Führungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.

Das DC ermöglicht den Einsatz von klaren, messbaren Kriterien und qualitativ hochwertigen Auswahlverfahren, um Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil der Stelle und dem Eignungsprofil der BewerberInnen zu erreichen. Es ist prozessual angelegt und ermöglicht die Etablierung einer Feedbackkultur; beides ist für das gesamte Unternehmen von hohem Nutzen.

Wie kann Führungskräfteentwicklung aussehen?

Das Verfahren zur Gewinnung eines Pools von Nachwuchsführungskräften gliedert sich in vier Stufen:

Erweitertes Bewerbungsverfahren

In einem ersten Schritt werden Mitarbeitende, die sich für eine Führungslaufbahn interessieren, aufgefordert, sich auf ein Qualifizierungsprogramm zu bewerben, das sowohl On-the-job-Maßnahmen als auch Off-the-job-Maßnahmen beinhaltet. Methodisch

kommt zu einem teilstandardisierten Interview und einer Präsentationseinheit eine Gruppenübung mit einem ethisch relevanten Thema hinzu. Ziel ist es, zu einer möglichst umfassenden Einschätzung über die Eignung der sich bewerbenden Person zu kommen.

Qualifizierungsprogramm

Die im Bewerbungsverfahren ausgewählten MitarbeiterInnen nehmen an einem neun Monate andauernden Qualifizierungsprogramm teil. Dazu werden sie vom Unternehmen für eine bestimmte Zeit (mindestens jedoch 6 Monate) freigestellt. Sie hospitieren bei Pflegedienstleitungen, übernehmen allmählich Teilaufgaben und werden entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt. Der große Lerneffekt des »learning by doing« ist inzwischen mehrfach dokumentiert und belegt. Die On-the-job-Maßnahme wird von einem sogenannten *Mentoring* begleitet. Die amtierenden Pflegedienstleitungen fungieren für die Zeit der Qualifizierung als MentorInnen. Begleitend findet deshalb eine gezielte Mentor/-innenvorbereitung statt, die in Form von ein bis zwei Seminareinheiten konzipiert ist. Diese Vorbereitung dient den PDLs darüber hinaus als Reflexionsmöglichkeit der eigenen Führungs- und Leitungskompetenz. Auch für die angehenden Leitungskräfte sind neben Supervisionseinheiten Seminareinheiten zur Stärkung der Führungs- und Leitungskompetenzen geplant, die von kompetenten Erwachsenenbildner/-innen durchgeführt werden.

Development-Center-Verfahren

Im Anschluss an das Qualifizierungsprogramm nehmen die Nachwuchsführungskräfte an einem Development-Center-Verfahren teil, in dem ein dezidiertes Stärke-Schwäche-Profil erstellt wird. Werden bei einem AC mehrere Teilnehmer und Teilnehmerinnen über einen bestimmten Zeitraum (i.d.R. zwei bis maximal fünf Tage) von mehreren Beobachtern beurteilt, was in ein individuelles Feedback für jeden Teilnehmer mündet,

so werden im Unterschied dazu im Development-Center-Verfahren die Teilnehmer eingebunden. Eine besondere Feedbackstruktur, die bereits zwischen den Übungen erfolgt, sorgt für mehr Transparenz und Partizipationsmöglichkeit. Der Teilnehmer hat so die Möglichkeit, sofort auf Hinweise zu reagieren und diese in der nächsten Übung umzusetzen. Auch ein Peerfeedback kann zu einer umfassenden Feedbackstruktur beitragen. Dies eröffnet die Möglichkeit eines kontinuierlichen Abgleichens mit der eigenen Einschätzung und trägt zu einer realistischen Selbsteinschätzung bei. Im Gegensatz zum Gefühl des »Ausgeliefertseins« vermittelt dies dem Teilnehmenden aktiv am Geschehen mitwirken zu können, denn es ist das Ziel, den Lern- und Entwicklungsaspekt in den Mittelpunkt zu rücken. Im besten Fall gelingt eine *gemeinsame* Einschätzung, in welche Richtung sich die weitere berufliche Laufbahn entwickeln kann.

Ausbildung zur Pflegedienstleitung

Im Anschluss an das Development-Center werden in einem individuellen Entwicklungsgespräch weitere Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt, die auf das Stärke-Schwäche-Profil aus dem Development-Center abgestimmt sind. Für den Einen kann die Weiterentwicklung in Form einer Ausbildung zur Pflegedienstleitung erfolgen und für die Andere kann es beispielsweise die Entscheidung zur Übernahme einer Teamleitungsfunktion sein. Aber auch weitere Varianten sind denkbar und möglich.

Wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Maßnahmen im Rahmen des Development-Centers ist die Formulierung eindeutiger Beobachterskriterien und Anforderungsdimensionen. Diese stellen die Grundlage für Entscheidungen, Rückmeldeprozesse und Entwicklungsgespräche dar. Diese Anforderungsdimensionen müssen zum einen die Führungs- und Unternehmenskultur der Einrichtung

widerspiegeln und zum anderen den tatsächlichen Anforderungen der angestrebten Stelle entsprechen. Die Anforderungen können beispielsweise durch Interviews und Analysetools erhoben werden. Mit Hilfe der Anforderungsdimensionen entsteht ein dezidiertes Stärke- und Schwäche-Profil, das klar nachvollziehbar und auf die angestrebte Stelle ausgerichtet ist.

Für und Wider eines solchen Verfahrens

Der hohe finanzielle Aufwand ist in der Praxis häufig der Grund, auf Verfahren wie das Development-Center und damit einhergehende langfristig angelegte Führungskräfteentwicklung zu verzichten. Im Gegensatz dazu wirkt sich eine gezielte Planung mittelfristig kostensparend aus. Zu nennen ist die geringere Gefahr personeller Fehlbesetzung und die Vorbeugung von Fluktuation und Überforderung. Immer wieder neu zu besetzende Stellen führen darüber hinaus auch zum Verlust von firmenspezifischem Wissen. Eine frühzeitige, vorausschauende Personalplanung erscheint aus dieser Perspektive sinnvoll. Außerdem bietet das Verfahren durch die Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter/-innen, z.B. in der Rolle als Mentor/-in oder Beobachter/-in, auch methodische Reflexionsmöglichkeiten für Personen, die bereits in Leitungsfunktion sind.

Weitere Kritikpunkte sind mögliche Beobachtungsfehler und die fehlende Objektivität eines Development-Center-Verfahrens. Um Beobachtungsfehler zu vermeiden, ist eine gute Einweisung der Beobachter/-innen in Form eines Trainings unabdingbar. Hier gilt es, sowohl mögliche Fehler in der Beobachtung zu thematisieren als auch in einer Übungssequenz die Beobachtung zu simulieren, um beispielsweise eine klare Verständigung über die Beobachtungskriterien und Mindestanforderungen zu erreichen. Denkbar ist eine ressourcenorientierte Aufteilung der Anforderungsdimensionen auf die Beobachter und damit die Nutzung der Spezialgebiete der einzelnen Beurteiler.⁷ Somit würde

ein spezifischer Expertenstatus der einzelnen BeobachterInnen akzeptiert. Zum Beispiel beurteilen Spezialisten der Personalabteilung oder aus Beratungsunternehmen bei den Bewerbern einen ausgewählten Teil der Schlüsselqualifikationen sowie Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale, wohingegen Fachführungskräfte beispielsweise die fachliche Qualifikation beurteilen. Zukünftige direkte Vorgesetzte können nach Sympathie und menschlicher Passung beurteilen und Vertreter der Organisationsleitung beurteilen nach Tragbarkeit und Angemessenheit für die Organisation, nachdem diese die strategische Ausrichtung kennen und lenken. Eine systematische Auswertung führt dann zu einem Gesamturteil. Der Aspekt der Spezialisierung ermöglicht ein umfassend erarbeitetes Eignungsprofil und vermindert die Gefahr, dass die EntscheiderInnen vorschnelle Schlüsse und Übertragungen von einem irrelevanten Bereich auf einen relevanten Bereich treffen (z.B. Halo-Effekt). Festzuhalten ist, dass Beobachtung bei aller Standardisierungsbemühung immer ein subjektiver Prozess bleibt, der allerdings mit Hilfe der benannten Verfahren objektivierbar gemacht werden kann.

Abschließend ist Folgendes festzuhalten

1. Ein Development-Center sollte als ein wichtiger Baustein eines langfristig angelegten Entwicklungsprozesses gesehen werden. Sowohl das Mentoring, als auch Seminare, Supervision und Training on-the-job sind als sinnvolle ergänzende Maßnahmen zu einer umfassenden Führungskräfteentwicklung zu verstehen.
2. Entwicklungspotenziale und die Motivation von Mitarbeiter/-innen zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung sollten vom Unternehmen gefördert und unterstützt werden. Im Idealfall ist die Maßnahmenplanung genau auf die Stärken und Schwächen der Einzelnen abgestimmt.
3. Sinnvoll erscheint eine mehrmalige Wiederholung des Verfahrens. Durch die Wiederholung können Vergleichs-

möglichkeiten geschaffen und die Nachhaltigkeit gewährleistet werden. Wenn ein Verfahren langfristig etabliert wird, fördert dies die Akzeptanz bei den Mitarbeiter/-innen. Auch rechnen sich die relativ hohen Konzeptionskosten durch die Wiederholbarkeit des Verfahrens.

Last but not least sind die hier beschriebenen Unterstützungs- und Qualifizierungsmaßnahmen als ein wichtiger Beitrag für die Professionalisierung des sozialen und pflegerischen Bereichs zu werten.

ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Hölzle 2006, S. 61.
- 2 Wieteck 1999, S. 13.
- 4 Vgl. Reinspach 2001, S. 1.
- 5 Vgl. Klebl 2006, S. 3.
- 6 Vgl. Vloeberghs, Berghman 2003, S. 511–540.
- 7 Vgl. Wick 2007, S. 167–170.

LITERATUR

- Hölzle, C. (2006): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München, S. 61.
- Klebl, U. (2006): Effekte von Feedback-Interventionen in Development-Centern. München, S. 3.
- Reinspach, R. (2001): Strategisches Management von Gesundheitsbetrieben: Grundlagen und Instrumente einer entwicklungsorientierten Unternehmensführung. Stuttgart, S. 1.
- Vloeberghs, D.; Berghman, L. (2003): Towards an effectiveness model of development centres. In: *Journal of Managerial Psychology*, Volume 16, Issue 6, S. 511–540.
- Wieteck, P. (2000): Personalentwicklung in Pflegeberufen. Bad Emstal, S. 11.
- Puch, H.-J.; Westermeyer, K. (1999): Managementkonzepte: eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau, S. 13.
- Wick, A. (2007): Die Bewerberauswahl verbessern – Eine Verfahrensmodifikation für Assessment-Center. In: *zfo* 03, S. 167–170.

Claudia Egger, Dipl.-Sozialpädagogin (FH), arbeitet derzeit als freiberufliche Trainerin und Organisationsentwicklerin für Unternehmen im Wirtschafts- und Nonprofitbereich.
Monika Diepold, Dipl.-Sozialpädagogin (FH) ist freiberufliche Trainerin.