

Beurteilen Sie Mitarbeiter mit System?

Von Ralph Wißgott

Systematische Mitarbeiterentwicklung in ambulanten Pflegediensten ist wichtig. Ein Bewertungssystem kann Sie dabei maßgeblich unterstützen.

Winsen. In vielen Pflegeunternehmen findet über die Einarbeitung hinaus keine systematische Mitarbeiterentwicklung statt. Es gibt Mitarbeiter, die sich auch ohne ein solches System positiv entwickeln, in der Praxis ist es jedoch eher so, dass sich Mitarbeiter gar nicht oder zu ihrem Nachteil entwickeln.

Häufig tun sich Führungskräfte mit dem Thema Mitarbeiterentwicklung schwer. Sie wissen nicht wo sie beginnen sollen, obwohl sie eine „Ahnung“ davon haben, wie der optimale Mitarbeiter sein sollte. Genau an dieser Stelle setzt das Beurteilungssystem an.

Im ersten Schritt werden die Beurteilungspunkte festgelegt und definiert. Was soll an einem Mitarbeiter beurteilt werden? Beispiele dafür finden Sie im blauen Kasten.

Die Bewertungspunkte sollten individuell erarbeitet werden, so dass sie definitiv zur Einrichtung passen. Die Anzahl der Bewertungspunkte ist ebenso individuell. Sie schwankt zwischen 20 und 30.

Der zweite Schritt besteht darin, festzulegen ob ein Schulnotensystem oder ein Punktesystem zum Einsatz kommen soll. Dieser

Schritt will gut überlegt sein, denn beides hat Vor- und Nachteile. Ein Schulnotensystem ist sehr einfach, da es jeder kennt. Schlechte Noten zu verteilen, fällt jedoch den Führungskräften erfahrungsgemäß schwer. Ein Punktesystem „vertuscht“ schlechte Bewertungen eher, das macht die Beurteilung für die Führung einfacher, für den Mitarbeiter ist sie jedoch auch deutlich unklarer.

Wenn diese Entscheidung getroffen ist, gilt es im dritten Schritt eine Beurteilungslegende zu erarbeiten. Beurteilungen durch Menschen sind immer subjektiv. Da sie jedoch so objektiv wie möglich sein sollten, ist es sinnvoll klar zu definieren, welcher Bewertungspunkt WIE bewertet wird. Ziel ist es, dass jeder Bewerter zum gleichen Ergebnis kommt. Wenn es beispielsweise um das äußere Erscheinungsbild geht, würden ohne eine solche Legende zwei Führungskräfte vermutlich in vielen Fällen zu einer unterschiedlichen Bewertung kommen. Wie eine solche Bewertungslegende aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel:

Der mit einer Legende zu versehene Bewertungspunkt ist: Einsatzbereitschaft/Flexibilität/ Belastbarkeit. In diesem Beispiel wird ein Schulnotensystem angewendet, die Note 1 erhält der Mitarbeiter, wenn er alle folgenden Legendenmerkmale voll erfüllt, ansonsten steht die Note bzw. Notenbereich hinter jedem Punkt,

die er erhalten würde, wenn er diesen Punkt nicht erfüllt:

- grundsätzliche Bereitschaft unplanmäßig zu arbeiten (4-6),
- positive Reaktion auf kurzfristige Änderungen (5-6),
- Mitarbeiter(in) bietet sich an (4-6),
- Mitarbeiter(in) denkt mit (4-6),
- grundsätzlich positive Einstellung gegenüber Veränderungen (5-6),
- adäquate Reaktion in Krisen- und Problemsituationen (4-6).

Spielraum ergibt sich hier beispielsweise durch die Häufigkeit der „Verstöße“, daher Notenbereiche. Wichtig: Bewertungspunkte und –legende sollten nicht von einer einzigen Person erstellt werden. Es macht Sinn, aus zwei Führungskräften und auch ein bis zwei Mitarbeitern eine Arbeitsgruppe zu bilden. Größer sollte die Gruppe nicht sein, erfahrungsgemäß führt jedes weitere Mitglied zu einem höheren Zeitaufwand.

Wenn alle Bewertungspunkte mit einer Legende hinterlegt wurden, wird das System im vierten Schritt den Mitarbeitern vorgestellt. Jeder Mitarbeiter erhält hierzu einen Ausdruck der Bewertungspunkte und der Legende. Zwischen Vorstellung und erstem Bewertungsgespräch sollten drei bis vier Wochen liegen. Es ist sinnvoll, die Termine direkt nach der Vorstellung des Systems zu vereinbaren. Diese drei bis vier Wochen werden erfahrungsge-

Beispiele für Beurteilungskriterien der Mitarbeiter:

- Äußeres Erscheinungsbild,
- Pünktlichkeit,
- Freundlichkeit,
- Einsatzbereitschaft / Flexibilität / Belastbarkeit,
- Zuverlässigkeit,
- Engagement,
- Problemanalyse- und Problemlösefähigkeit,
- Qualität der Leistungserbringung,
- Führen der Pflegedokumentation,
- Weiterbildungsbereitschaft,
- Umgang mit Arbeitsmitteln (PDA, PKW, BZ- & RR-Geräte etc.)
- Kritik- und Konfliktbereitschaft,
- Wirtschaftliches Denken und Handeln.

maß sehr spannend, da bei vielen Mitarbeitern Veränderungen zu bemerken sein werden.

Die Mitarbeiter sollten gebeten werden, eine Selbstbewertung zum Beurteilungsgespräch mit zu bringen.

Der nächste Teil in CAREkonkret befasst sich mit dem Beurteilungsgespräch und Zielvereinbarungen. //

INFORMATION

Ralph Wißgott, Unternehmensberatung Wißgott,
Tel.: (05143) 66 96 27,
E-Mail: rw@uw-b.de