

## **Personalentwicklung: Systematische Bildungsbedarfermittlung bei Pflegefachkräften**

**Uwe Schirmer**

Suggested citation:

Schirmer, Uwe. 2006. "Personalentwicklung: Systematische Bildungsbedarfermittlung bei Pflegefachkräften," March.

### **Abstract**

Die MitarbeiterInnen und ihre Entwicklung sind im Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus und Pflegeheim als kritische Faktoren für den Erfolg anzusehen. Dabei stellen die MitarbeiterInnen der Pflege zahlenmäßig im Krankenhaus den höchsten Mitarbeiteranteil und Kostenfaktor dar. Ihre Fähigkeiten und Einstellungen beeinflussen, neben den der anderen Berufsgruppen, die Qualität und damit auch die Konkurrenzfähigkeit der Krankenhäuser. Viele Krankenhäuser betreiben daher Personalentwicklung. Damit folgt man der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Dienstleistungsunternehmens Krankenhaus sind. Bildung ist als wichtiger Teil der Personalentwicklung erkannt. Dies zeigt sich anhand der in den letzten Jahren zunehmend bei den Krankenhäusern (oder im Verbund) eingerichteten Bildungseinrichtungen, wie Innerbetriebliche Fortbildungsstellen, Akademien, Abteilungen für Fort- und Weiterbildungen, etc.. Um den MitarbeiterInnen der Stationen passende („maßgeschneiderte“) Qualifikationsmöglichkeiten anbieten zu können, benötigen die Bildungseinrichtungen konkrete Angaben zu Inhalt, Ziel und Umfang der Massnahme, sowie für wie viele Mitarbeiter die Veranstaltung zu konzipieren ist. Den für die Personalentwicklung in der Praxis zuständigen Führungskräfte, stellen sich die Fragen: - Welche Qualifikationen werden speziell in dieser Einheit benötigt? - Nach welchem System sind diese zu ermitteln? - Über welche Qualifikationen verfügen die MitarbeiterInnen bereits und welche sind noch zu entwickeln? Derzeit sind keine Vorgehensweisen zur Bildungsbedarfermittlung bei Pflegefachkräften in Institutionen des Gesundheitswesens publiziert. Dieser Aufsatz stellt ein Verfahren zur Bildungsbedarfermittlung vor. Er will eine erste Annäherung an das Thema schaffen um eine Diskussion dazu in Gang zu setzen.

# Personalentwicklung: Systematische **B**ildungsbedarfermittlung bei **P**flegefachkräften

von Dipl. Pflegepädagoge Uwe Schirmer  
Hochschule Ravensburg Weingarten  
Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege  
Studiengang Pflegepädagogik

[ „Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen“ ]

Bill Hewlett, Firmengründer Hewlett-Packard

## **Inhaltsübersicht**

1. Einführung
  - 1.1 Problematisierung
  - 1.2 Prozess zur Bildungsbedarfermittlung bei Fachkräften in der Pflege
2. Ermittlung der Arbeitsanforderungen - Anforderungsprofile
3. Allgemeine fachliche Merkmale
4. Persönlichkeitsorientierte Merkmale
5. Aufgabenorientierte Merkmale
  - 5.1 Einführung
  - 5.2 Analyse der bestehenden Arbeitsplätze: IST – Zustand erfassen
  - 5.3 Erfassung der Ziele: SOLL - Feststellung
  - 5.4 Aufgabenanalyse, Aufgabengewichtung und -einschätzung
  - 5.5 Anforderungen definieren
6. Anforderungs- Eignungsvergleich
7. Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen planen
  - 7.1 Personalentwicklungsbedarf
  - 7.2 Bildungs- und Fördermaßnahmen
8. Controlling der Personalentwicklung
9. Wer führt Personalentwicklung für Fachkräfte durch?
10. Fazit

Literaturverzeichnis

Anhang 1-5

# 1. Einführung

## 1.1 Problematisierung

Die MitarbeiterInnen und ihre Entwicklung sind im Dienstleistungsunternehmen Krankenhaus und Pflegeheim als kritische Faktoren für den Erfolg anzusehen. Dabei stellen die MitarbeiterInnen der Pflege zahlenmäßig im Krankenhaus den höchsten Mitarbeiteranteil und Kostenfaktor dar. Ihre Fähigkeiten und Einstellungen beeinflussen, neben den der anderen Berufsgruppen, die Qualität und damit auch die Konkurrenzfähigkeit der Krankenhäuser. Viele Krankenhäuser betreiben daher Personalentwicklung. Damit folgt man der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Dienstleistungsunternehmens Krankenhaus sind.

Bildung ist als wichtiger Teil der Personalentwicklung erkannt. Dies zeigt sich anhand der in den letzten Jahren zunehmend bei den Krankenhäusern (oder im Verbund) eingerichteten Bildungseinrichtungen, wie Innerbetriebliche Fortbildungsstellen, Akademien, Abteilungen für Fort- und Weiterbildungen, etc.. Um den MitarbeiterInnen der Stationen passende („maßgeschneiderte“) Qualifikationsmöglichkeiten anbieten zu können, benötigen die Bildungseinrichtungen konkrete Angaben zu Inhalt, Ziel und Umfang der Massnahme, sowie für wie viele Mitarbeiter die Veranstaltung zu konzipieren ist. Eine systematische Qualifizierung in einem Krankenhaus, heißt auch, klare Vorstellungen zu haben welche MitarbeiterInnen an welchen Maßnahmen teilnehmen sollen. Den für die Personalentwicklung in der Praxis zuständigen Führungskräfte, stellen sich die Fragen:

- Welche Qualifikationen werden speziell in dieser Einheit benötigt?
- Nach welchem System sind diese zu ermitteln?
- Über welche Qualifikationen verfügen die MitarbeiterInnen bereits und welche sind noch zu entwickeln?

(Denn ohne Bedarf und einem festgelegten System, wie man zum Bedarf kommt, sollte es keine Personalentwicklung geben/ STIEFEL 2002).

Derzeit wird häufig die Vorgehensweise des „Wünsch-Dir-Was-Seminarkataloges“ angewendet. Hier wird zukünftig eine deutlich elaboriertere Vorgehensweise zu entwickeln sein. Die Personalentwicklung bietet Instrumente mit denen eine effektive Vorgehensweise für die Krankenhäuser zu konstruieren sein wird.

Dieser Artikel will eine mögliche Vorgehensweise zu einer Bildungsbedarfermittlung (Fachkräfteentwicklung/ s. Abb.1) in der Pflege darstellen um eine breitere Diskussion darüber anzuregen.

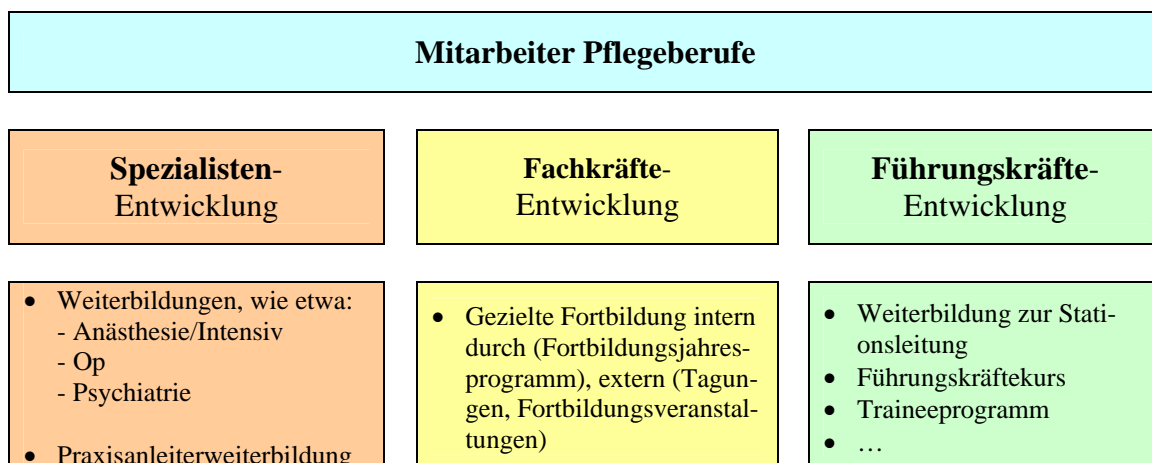


Abb. 1: Aufgabenorientierte Personalentwicklung

## 1.2 Prozess zur **Bildungsbedarfsermittlung** bei **Fachkräften**

Die Bildungsbedarfsermittlung verlangt im Vorfeld einen strukturierten Prozess bei dem klassische Elemente der Personalentwicklung zur Anwendung kommen:

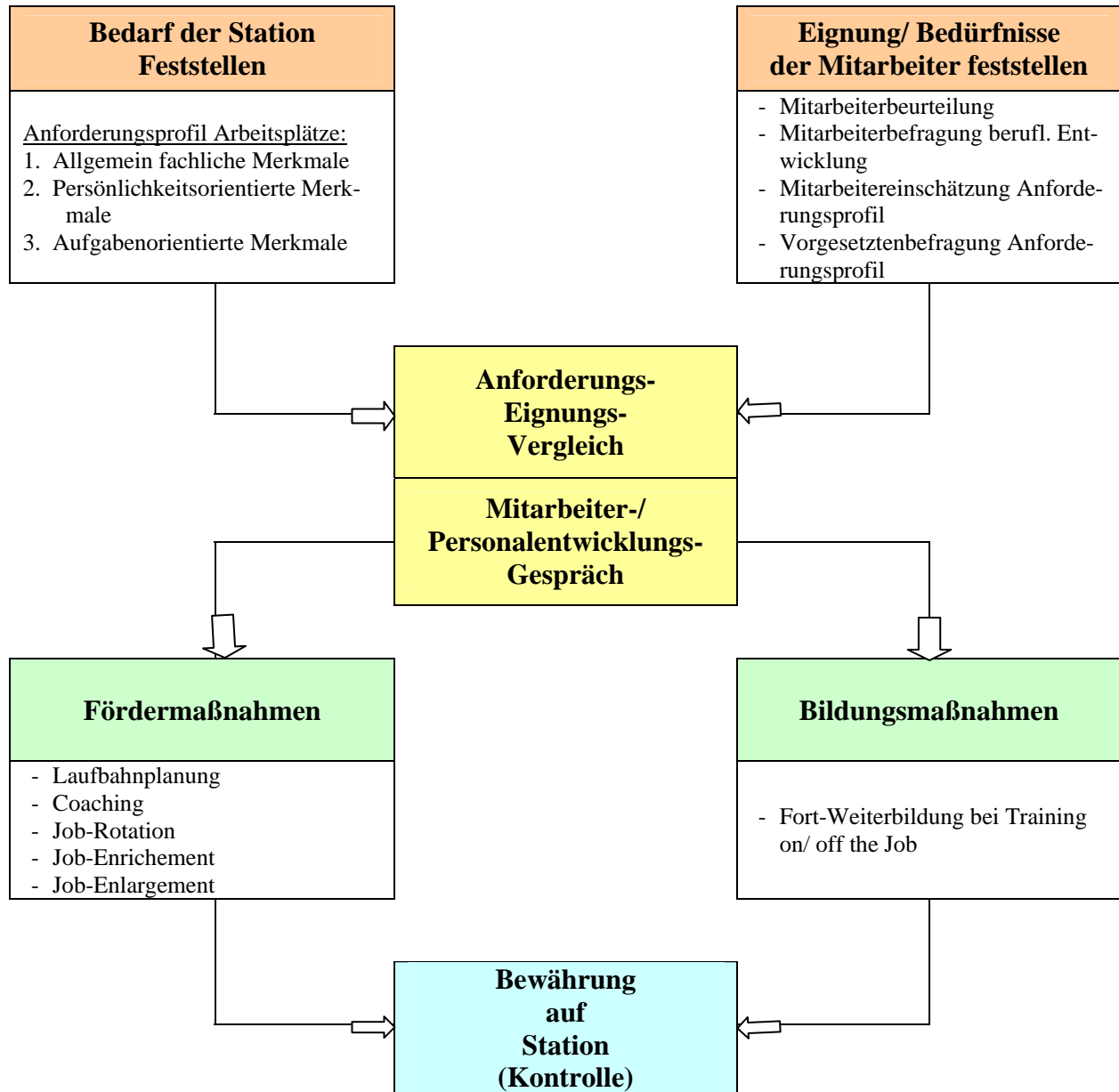


Abb. 2: Prozess Bildungsbedarfsermittlung

## 2. Ermittlung der Arbeitsanforderungen - Anforderungsprofile

„Was müssen die Mitarbeiter wissen und können um die geforderten Ziele auf Station zu erreichen (SOLL)“.

### Was sind Anforderungsprofile?

Jede Station hat bestimmte Aufgaben zu erledigen. Diese ergeben sich aus ihrem Auftrag zur Versorgung der Patienten in einer bestimmten Art und Qualität. Art und Qualität ergeben sich auch aus den Unternehmenszielen und deren Strategien zur Zielerreichung.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter einer Station leiten sich aus den Aufgaben ab. Aus jeder Aufgabe ergeben sich verschiedene typische Anforderungen an den Stelleninhaber.

### Wozu Anforderungsprofile?

Nur bei Kenntnis der Anforderungen jedes Arbeitsplatzes ist eine optimale Stellenbesetzung und Entwicklung der Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben möglich. Als Führungsinstrument unterstützt das Anforderungsprofil die Führungskraft (Stationsleitung) bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Personalmanagement, z. B.: bei der Personalentwicklung, Personalplanung, Personalanwerbung- und Auswahl, Mitarbeiterbeurteilung und beim Personaleinsatz.

### Inhalte von Anforderungsprofilen

Anforderungsprofile sind sehr individuelle Instrumente, welche die spezifische Situation einer Station und der jeweils zugrunde liegenden Stelle beschreiben. Auf der Ebene der Fachkräfte (Krankenschwestern, Altenpflegerinnen) einer Station sollte sich der Arbeitsaufwand für die Erstellung von Anforderungsprofilen in einem vertretbaren Rahmen halten. Folgende drei Merkmalsgruppen werden unterschieden:

1. Allgemeine fachliche Merkmale
2. Persönlichkeitsorientierte Merkmale
3. Aufgabenorientierte Merkmale

## 3. Allgemeine fachliche Merkmale

Diese Merkmale werden idealer Weise über ein **Personalinformationssystem** (EDV) erfasst. Sie sollten Angaben beinhalten zu:

- **Stellenkennzeichnende Merkmale**  
Sie ermöglichen die Erkennung der Stelle (Stellenbezeichnung, Ziele, Aufgaben,...) und korrespondieren mit den Kriterien einer Stellenbeschreibung.
- **Allgemeine Merkmale**  
Sie definieren gewünschte persönliche unabänderbare Eigenschaften (Geschlecht, Alter, ... ) des Stelleninhabers.
- **Kenntnismerkmale**  
Dies sind die wichtigsten in Schule, Ausbildung, Fort- und Weiterbildung erworbenen Abschlüsse sowie der berufliche Werdegang.

Informationen hierzu finden sich in der gängigen Personalentwicklungsliteratur und soll hier nicht weiter vertieft werden.

## 4. Persönlichkeitsorientierte Merkmale

Sie beziehen sich auf die Persönlichkeit des Stelleninhabers und machen Angaben zum Arbeits- und Sozialverhalten. Auf den Stationen findet sich eine Vielzahl von erwünschten Persönlichkeitsmerkmalen. Um zu einer überschaubaren Anzahl zu kommen und eine für das Krankenhaus konsistente Regelung zu finden, sollte durch die Leitungsebene definiert werden, welche Persönlichkeitsmerkmale für besonders wichtig angesehen werden.

Die Persönlichkeitsorientierten Merkmale können dann beim Mitarbeitergespräch zur Personalentwicklung und bei der Mitarbeiterbeurteilung Verwendung finden um die Mitarbeiter z.B. nach der Ausprägung: Zu viel, richtig, zu wenig einzuschätzen.

Die Literatur bietet hierzu eine Vielzahl von Möglichkeiten. Aus Gründen des Umfangs seien hier nur einige Beispiele vorgestellt:

### Zum Arbeitsverhalten:

#### **Auffassungs-, Denk- und Urteilsvermögen**

- kann sich in neue Situationen schnell hineindenken
- nimmt Sachverhalte und Zusammenhänge schnell und richtig wahr
- zieht logische Schlussfolgerungen, setzt Prioritäten
- entwickelt wirksame Lösungsmöglichkeiten

#### **Belastbarkeit/ Ausdauer/ Fleiß**

- bewältigt die anfallende Arbeitsmenge
- behält auch in Krisensituationen die Nerven
- erträgt auch Drucksituationen
- kann Misserfolge schnell verkraften

### Zum Sozialverhalten:

#### **Kommunikationsvermögen**

- Kann positive Beziehungen herstellen
- fördert den Gedanken- und Ideenaustausch
- bringt Wertschätzung gegenüber anderen zum Ausdruck
- geht auf andere zu; kann gut zuhören; ist einfühlsam
- kommuniziert der Situation angemessen

#### **Kooperation, Teamfähigkeit**

- Arbeit mit anderen konstruktiv zusammen
- leitet Informationen präzise und schnell weiter; teilt Erfolgserlebnisse mit anderen
- akzeptiert auch andere Meinungen, unterstützt die Vorschläge anderer
- Sensibilität im Umgang mit anderen
- hilft anderen bei Problemen
- übt Kritik und nimmt Kritik an
- ist freundlich und aufgeschlossen

## 5. Aufgabenorientierte Merkmale

### 5.1 Einführung

Aus dem täglichen Handlungsspektrum von Fachkräften einer Krankenhaus- oder Pflegeheimstation soll eine Auswahl von 20-30 der wichtigsten Aufgaben bestimmt werden. Es soll eine sehr pragmatische (i. Sinne von Anwendungs- und Handlungsbezogene) Darstellung von Situationen sein, die immer wieder vorkommen und gleichzeitig für den Erfolg der Aufgabenerfüllung auf Station von großer Bedeutung sind. Dies geschieht auf der Einschätzung (Häufigkeit und Bedeutung

der Anforderung im Arbeitsalltag) von Führungskräften und erfahrenen Mitarbeitern einer Station. Neben diesen durch Beobachtung festgestellten Aufgaben in der aktuellen Situation, müssen jedoch auch zukunftsbezogene Faktoren berücksichtigt werden, welche die Entwicklung der Arbeitsplätze beeinflussen. Sie finden sich in der strategischen Planung (Unternehmensziele, Stationskonzept, etc.) wo Leitbild und Ziele definiert sind. Für SATTELBERGER<sup>1</sup> ist Personalplanung und -entwicklung als integraler Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung zu betrachten. So wird Personalentwicklung (PE) zu einem Instrument der Strategieumsetzung. Dies macht deutlich, dass eine erfolgreiche PE auf einer Station immer in eine PE des gesamten Krankenhauses und dessen Unternehmensstrategie eingebunden sein muss.

| <b>Analyse der bestehenden Aufgaben</b><br>„Arbeits- Stationsalltag“ | <b>Zukünftige Aufgaben</b><br>„focus on the future“ |
|--|---|
| Was wird getan?<br>Wie wird es getan?                                | Was soll getan werden?<br>Wie soll es getan werden? |

Abb.3 Aktualitäts- und Zukunftsbezug

**Ziele:**

- Den Mitarbeiter in seiner Alltagsproblematik (Realitäts- Aktualitätsnähe) mittels situati- onsoorientierter Anforderungsanalyse (IST-Situation) abholen,
- Zukunftsbezogenheit (SOLL-Zustand) mittels Definition der zukünftigen Anforderungen herstellen,
- Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit (Methode soll mit angemessenem Aufwand ein- setzbar sein)
- den Weg der Veränderung transparent und planbar machen

**Schritte zur Erstellung aufgabenorientierter Merkmale:**

1. Analyse der bestehenden Arbeitsplätze: IST – Zustand erfassen
2. Erfassung der Ziele: SOLL - Feststellung
3. Aufgabenanalyse, Aufgabengewichtung und -einschätzung
4. Anforderungen definieren

**5.2 Analyse der bestehenden Arbeitsplätze: IST – Zustand erfassen**

Im ersten Schritt werden die bestehenden Arbeitsplätze anhand der ausgeführten Aufgaben analy- siert. Für diesen Vorgang empfiehlt die Wissenschaft<sup>2</sup> eine mindestens zweistufige Ableitung mit- tels Arbeitsplatzanalysen und Befragung der Stelleninhaber und der Vorgesetzten. Die Fachliteratur beschreibt diese Vorgehensweise zwar als wünschenswert, aber in der Praxis als zu aufwändig, weshalb wir uns für eine subjektive Aufgabenanalyse durch die Mitarbeiter und den Fachvorgesetz- ten (Stationsleitung) entschieden haben. Diese Vorgehensweise lässt durch die hohe Partizipation der Stationsmitarbeiter auch eine hohe Akzeptanz und Teilnahme von daraus resultierenden Ent- wicklungsmaßnahmen erwarten.

Es werden die wichtigsten/ ausschlaggebendsten Situationen/ Aufgaben (erfolgsrelevante Merkmale der Stelle) im Arbeitsalltag von mehreren Personen (Stationsleitung, mehrere erfahrene Stations-

<sup>1</sup> Sattelberger Thomas: Innovative Personalentwicklung. 3. Auflage. Gabler 1995.

<sup>2</sup> Vgl. Lang-von Wins Thomas: Perspektiven der Personalbeurteilung. Verlag für angewandte Psychologie. Göttingen 2000. S.164 ff.

mitarbeiter) unabhängig von einander gesammelt. Grundlage der Ermittlung der Situationen und Tätigkeitsarten für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung ist die subjektive Einschätzung der Experten (Stationsleitung und 1-2 erfahrene Mitarbeiter) einer Station.

Wir verfolgen das Ziel, dass die Stationsleitung mit den Mitarbeitern einer Station zusammen, zu realitätsnahen und konkreten Tätigkeitsinformationen kommt. Dabei ist neben dem - **was** ist zu tun - eben auch der qualitative Aspekt zu klären, nämlich - **wie** hat die Aufgabenerfüllung - auszusehen.

Arbeitsverhalten spielt sich nicht im luftleeren Raum ab (Bezug zur Organisationsentwicklung).

Wir brauchen deshalb auch Beschreibungen der Rahmenbedingungen der Tätigkeiten, die ausgefüllt werden sollen. Dazu sind Bedingungen, Regeln, Hilfsmittel und Beziehungen zu anderen Tätigkeiten und Personen zu klären.

### **Checkliste: IST – Zustand erfassen**

Was wird im Arbeitsalltag wirklich gemacht? Welche **Anforderungen** hat der **Arbeitsalltag**?

Die Stationsleitung und erfahrene Mitarbeiter/ Leistungsträger einer Station sammeln über einen bestimmten Zeitraum (2 Wochen) Aufgaben (Abbildung der „Ist-Situation“) die die Mitarbeiter auf der Fachkräfteebene zu erledigen haben.

Vorgehen:

Sammeln sie die ihrer Meinung nach wichtigsten Aufgaben ihrer Mitarbeiter im Arbeitsalltag.

Mögliche Impulsfragen:

- Was sind die häufigsten/wichtigsten Tätigkeiten/ Aufgaben und Pflichten auf ihrer Station? Wie oft sind diese zu erfüllen?
- Welche Situationen sind ihrer Ansicht nach für die Erfüllung der Aufgaben auf Station besonders erfolgsentscheidend?
- Woran erkennen Sie die erfolgreiche Aufgabenerfüllung?
- Nehmen bestimmte Mitarbeiter besondere Aufgaben wahr? Wer, welche?
- Beschreiben Sie ggf. Regeln, Hilfsmittel und Beziehungen zu anderen Tätigkeiten und Personen die für die Erfüllung der Aufgabe von Bedeutung sind.

### **5.3 Erfassung der Ziele: SOLL - Feststellung**

Neben der Abbildung des „Ist-Zustandes“ soll auch die gewünschte zukünftige Entwicklung der Station / des Krankenhauses beschrieben werden. Inwieweit diese „Zukunftssehnsüchte“ (z.B. besseres Klima, kompetentere Führungskräfte, eigenverantwortlichere Mitarbeiter) präzise in die Praxis umgesetzt werden können lässt sich nur schwer vorausberechnen. Neubauer<sup>3</sup> bemerkt zu dieser Problematik: *Bezüglich der Verhaltensvorlieben der Organisationsmitglieder glauben wir, dass eine stabile Fortschreibung des bisherigen Verhaltens in die Zukunft die wahrscheinlichste Zukunft darstellen dürfte, die wir erwarten können. ... Unser Vorschlag für die Betrachtung zukünftiger Anforderungen lautet deshalb, auf der Basis der vorhandenen Informationen zum Ist-Zustand einen neuen Soll-Zustand zu erfinden und mit konkreten Vereinbarungen zwischen den Beteiligten im Alltag wirksam werden zu lassen.*

Will Personalentwicklung zukunftsbezogen agieren, so sind für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen alle Ziele die im kommenden Jahr (bis hin zu mehrjährigen) angegangen/ erreicht werden sollen zu integrieren. Entsprechend ist der Ausgangspunkt für den zweiten Schritt die Frage nach der Zielsetzung, die mit der betroffenen Stelle verfolgt wird. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein einer Zielsetzung oder einer strategischen Planung auf Krankenhausebene (Leitbild, Unternehmensziele,...), Abteilungsebene (z.B. Ziele, Angebote, Konzepte, Qualitätshandbuch) oder Stationsebene (z.B. Ziele, Angebote, Konzepte, Qualitätshandbuch). Darin könnten Hinweise zu finden sein, welche pflegerischen Vorgehensweisen (Pfleagemassnahmen, Pflegediagnosen, Pflege-

<sup>3</sup> Neubauer Rainer in: Assessment Center in der betrieblichen Praxis. 2. Auflage Windmühle Verlag 1995, S.119ff.

modelle, Pflegestandards, Therapieangebote) Anwendung finden sollen, welche Fortbildungen (Inhalt, Umfang, Auffrischungen) zu absolvieren sind, wie viele Mitarbeiter über welche Qualifikation (z. B. Weiterbildung für Intensiv oder Psychiatrie, Geriatrie) verfügen sollen, etc. .

Aufgabe ist es nun die Ausführungen zu interpretieren und speziell für die zu beschreibende Stelle zu präzisieren. Dadurch erfolgt eine Aufstellung für die Fachkräfte einer Station, die die zu erzeugenden Fähigkeiten und Einstellungen ermittelt und angibt, was bei den Mitarbeitern dieser Station speziell zu entwickeln ist.

### **Checkliste: SOLL – Feststellung**

Definieren Sie die **Ziele** der Stelle/Position (SOLL-Zustand).

Was soll durch die Stelle erreicht werden? (Was ist der Nutzen? / Wertschöpfung)

Welche Aufgaben ergeben sich daraus?

Gibt es besondere Ziele für bestimmte Mitarbeiter?

Welche Entwicklungsnotwendigkeiten/ Aufgaben ergeben sich aus den Zielen als zentrales Leistungsspektrum der Funktion/ Stelle? (siehe: Leitbild, Strategische Planung , Abteilungs- Stationsziele, Stationsangebot, Stationskonzept, Behandlungsziele, Behandlungsangebot, Stations- Qualitätshandbuch, etc.).

### **5.4 Aufgabenanalyse, Aufgabengewichtung und -einschätzung**

In diesem Schritt sollen die zentralen Aufgaben ausgewählt werden. Dabei sollte der Bezug zwischen den aus der Analyse der aktuellen Aufgaben (IST- Zustand) und dem zukünftig gewünschten Zustand (SOLL) hergestellt werden. Unser Vorschlag für die Ermittlung zukünftiger Aufgaben lautet deshalb, auf der Basis der vorhandenen Informationen zum Ist-Zustand einen neuen Soll-Zustand zu beschreiben und mit konkreten Vereinbarungen (führen mit Zielen, Mitarbeitergespräch) zwischen den Beteiligten im Alltag wirksam werden zu lassen.

So wäre die Forderung nach Aktualität und Zukunftsbezogenheit erfüllt.

Aus der Vielzahl der gesammelten Aufgaben sollen die bedeutendsten „Kernaufgaben“ der Station identifiziert werden. Wir gehen davon aus, dass auf einer Station 20-30 Kernaufgaben als erfolgsentscheidend zu betrachten sind. Diese werden aus den bei der IST-Zustand und SOLL -Zustand Erfassung ermittelten Aufgaben gemeinsam durch die am Verfahren beteiligten Personen, unter hinzuziehen des nächst höheren Fachvorgesetzten (Abteilungs- oder Pflegedienstleitung), ermittelt (Moderationstechniken). Aus diesem Aufgabenprofil einer Station sollte sich ablesen lassen:

- welche Aufgaben wichtiger (Kernaufgaben) und welche Aufgaben weniger wichtig sind
- welche Aufgaben zukünftig an Bedeutung gewinnen bzw. neu hinzukommen
- für welche Aufgaben ganz besonders ausgeprägt Kompetenzen vorhanden sein sollten.

### **Checkliste: Aufgabengewichtung und -einschätzung**

Beteiligte (SL, einzelne MA/Leistungsträger) und Berater strukturieren die Ergebnisse auf Grundlage von **IST-Zustand und SOLL-Feststellung** und stellen diese dar.

Impulsfragen:

1. **Welche 20- 30 Aufgaben sind heute und in Zukunft die wichtigsten** für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung (Zielerreichung) der Station?
2. Welche Aufgaben gehören zum zentralen Leistungsspektrum der Stelleninhaberin / bzw. der Station?

Decken sich die Aufgaben mit denen die sich aus den Zielen ergeben?  
Welchen Beitrag leistet die Stelleninhaberin zum Stationserfolg?  
Gibt es besondere Aufgaben für Mitarbeiter mit der Weiterbildung für Psychiatrie?

Habe Sie die Aufgaben die sich aus den **Zielen** (Abteilungs-, Stations-, oder Behandlungsziele, das Stationsangebot, oder das (EFQM) Stationskonzept) ergeben integriert.

Kriterien:

- Positionsspezifisch und konkret formuliert
- Beziehen sich auf die aktuelle Situation sowie zukünftige Entwicklungen
- welche Aufgaben wichtiger (Kernaufgaben) und welche Aufgaben weniger wichtig sind
- welche Aufgaben zukünftig an Bedeutung gewinnen bzw. neu hinzukommen
- für welche Aufgaben ganz besonders ausgeprägt Kompetenzen vorhanden sein sollten.

→ vgl. Formblatt Aufgabengewichtung im Anhang

## 5.5 Anforderungen definieren

In diesem Schritt werden die Anforderungen und die dazu gehörigen Kompetenzen definiert, die notwendig sind, um die aufgelisteten Kernaufgaben auszuführen.

Es ist unmöglich Personen auszuwählen oder zu entwickeln wenn man nicht weiß, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorhanden sein sollen. Es ist daher notwendig die in den spezifischen Situationen/ Aufgaben einer Station liegenden Anforderungen zu klären um die Kompetenzen zu beschreiben die die Eignung des Mitarbeiters für die Station ausmachen.

Es sollte geprüft werden inwieweit es möglich ist das Anforderungsprofil eines Mitarbeiters einer Station auf die Mitarbeiter aller Stationen eines Fachgebietes (z.B. Chirurgie) zu übertragen. So könnte das **exemplarisch** auf einer Station festgestellte Anforderungsprofil in einer Fachgebietenbesprechung der Leitungen erörtert, ggf. modifiziert und schließlich für die Mitarbeiter aller Stationen eines Fachgebietes beschlossen werden. Damit würden auf allen Stationen eines Fachgebietes die Mitarbeiter in dieselbe festgelegte Richtung entwickelt.

### Entwicklungsstandards

Hier wäre zu prüfen, ob einzelne festgestellte Anforderungen und Kompetenzen so bedeutsam sind, dass alle (oder bestimmte) Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen, eine festgelegte (Form, Umfang, Inhalte) Entwicklungsmaßnahme durchlaufen müssen.

Ein Beispiel: Für die Mitarbeiter in einer chirurgischen Abteilungen könnte ein solcher Standard lauten:

1. Alle zwei Jahre eine Fortbildung von 4 Std. zum Thema Reanimation für alle Mitarbeiter
2. Alle drei Jahre eine Fortbildung von 4 Std. zum Thema Wundmanagement

### Checkliste: Anforderungsprofil erstellen

Zu den Aufgaben werden nun die **Anforderungen**, deren Gewichtung und die geforderten Kompetenzen beschrieben.

Vorgehen:

1) Definieren Sie die verschiedenen Anforderungen zu den Kernaufgaben.

Mögliche Impulsfragen, um zu einer Beschreibung zu kommen:

- **Was** muss ein Mitarbeiter **wie** (Qualität) leisten/ können, um die einzelne Aufgabe entsprechend ihren Erwartungen zu bewältigen?

- Wie sieht eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung aus? (= klare Definition der Leistungsstandards)
- Welche zukünftige Entwicklung wird gewünscht?

2) Beschreiben Sie detailliert die Kompetenzen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen), Einstellungen und Eigenschaften die notwendig sind um den Anforderungen gerecht zu werden.

- Welche Kenntnisse braucht er dazu?
- Welche Einstellungen werden verlangt?

Beschreiben sie handlungsrelevant, d.h. welche Fähigkeiten muss der Mitarbeiter haben. Verwenden sie keine abstrakten Eigenschaftsbeschreibungen (z.B. kooperativ), sondern formulieren sie jobnah! Die Anforderungen müssen für jede Position individuell und vollständig beschrieben sein (also kein Profil für alle Krankenschwestern in einer Klinik), was aber nicht ausschließt, dass diverse Anforderungen, wie bei einem Baukastensystem, bei anderen Profilen wieder benutzt werden.

→ vgl. **Formblatt** Anforderungsprofil im Anhang

## 6. Anforderungs- Eignungsvergleich

„Zusammenpassen zwischen dem Menschen und der Station sichern“

### Profilvergleich

Die Gegenüberstellung der Anforderungen und notwendigen Kompetenzen der Stelle mit den korrespondierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter geschieht im Profilvergleich. Dieser Profilvergleich wird von Vorgesetztem und Mitarbeiter gemeinsam im Mitarbeiter-/ Personalentwicklungsgespräch durchgeführt.

Der Vorgesetzte findet Hinweise zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter:

- in den Personalakten (Personalinformationssystem),
- durch Mitarbeiterbeurteilung,
- durch die Einschätzung der persönlichkeitsorientierten Merkmale, und
- durch die Einschätzung des Mitarbeiters im Anforderungsprofil.

### Wie kommt der Vorgesetzte zu Informationen über die Arbeitsqualität des Mitarbeiters?

Der Vorgesetzte kann verschiedene Methoden anwenden. Dabei empfiehlt sich die direkte eigene Eindrucksbildung im Praxisfeld, also die teilnehmende Beobachtung, wie etwa:

- a) beim täglichen Zusammenarbeiten
- b) bei der Pflegevisite
- c) bei der Übergabe am Krankenbett

Hier ist es hilfreich wenn Qualitätskriterien definiert sind (z.B. Pflegestandard, Leitbild, ...)

Bei der Kompetenzeinschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten geht es neben der systematischen Feststellung der vorhandenen Kompetenzen (IST) auch um eine Potentialbeurteilung, also um die Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters. Nicht im Sinne einer Beurteilung der Leistung (Vergangenheitsbezogen- es handelt sich um ein Entwicklungs- und nicht Beurteilungsgespräch), sondern eine Einschätzung der Möglichkeiten des Mitarbeiters (Zukunftsbezogen durch Zielsetzung).

Die **Auswertung der Einschätzungen beim Anforderungs- Eignungsvergleich** kann **EDV-**unterstützt geschehen. So wäre es möglich, dass der Stationsleiter in einer Tabelle eine Übersicht erhält, wie viele Mitarbeiter seiner Station, bei welchen Kompetenzen Entwicklungsbedarf haben.

## **7. Mitarbeiterentwicklungsmaßnahmen planen**

### **7.1 Personalentwicklungsbedarf**

Beim Vergleich der Anforderungen der Arbeitsplätze und der Eignung des Mitarbeiters wurden Entwicklungsbedürfnisse des Mitarbeiters festgestellt. Sie sind durch geeignete Förder- und/ oder Bildungsmaßnahmen zu bearbeiten.

Bei der Planung von Entwicklungsmaßnahmen sind unterschiedlichste Aspekte zu prüfen. Hier eine kurze Zusammenstellung:

Personalentwicklungsbedarf entsteht,

- wenn der Mitarbeiter das bestehende Anforderungsprofil noch nicht in allen Punkten erfüllt,
- wenn sich die Anforderungen durch Entwicklungen der Klinik verändern,
- der Mitarbeiter neue Aufgaben übernehmen soll.

In welchem Bereich besteht Entwicklungsbedarf?

1. Aufgaben- Handlungsorientierte Lernprozesse, oder
2. Personenorientierte Entwicklungs- und Veränderungsprozesse

Passt die gewählte Maßnahme zum Bereich. Eine Fortbildung zu einem praktischen Thema wird anders gestaltet sein müssen als eine Veranstaltung zum „personal growth“.

Team- oder Einzelentwicklung

Handelt es sich um die notwendige Entwicklung eines einzelnen Mitarbeiters, oder Entwicklungs-Veränderungsprozesse in die viele Mitarbeiter einer Station eingebunden sind (z.B. Einführung Pflegediagnostik)?

Praktische Erfahrungen haben gezeigt, dass Bildungsmaßnahmen zur Umsetzung von Veränderungen, am besten mit der gesamten Mitarbeitergruppe einer Station durchgeführt werden. Das entsenden von einzelnen Mitarbeitern, die dann als Multiplikatoren auf Station ihre Kolleginnen informieren, hat sich als sehr problematisch gezeigt. Demgegenüber wurden mit Teamfortbildungen gute Erfahrungen gemacht, da hier auch neben den Inhalten die eventuell bestehenden Widerstände und Vorurteile bearbeitet werden können. Auch finanziell ist diese Vorgehensweise attraktiv, können doch zu dem Preis zu dem beispielsweise zwei Mitarbeiterinnen zu einer externen Veranstaltung geschickt werden, ein ganzes Team in einer Inhouse-Schulung erreicht werden.

### **7.2 Bildungs- und Fördermaßnahmen**

Im Mitarbeiter(entwicklungs-)gespräch wird mit dem Mitarbeiter der Entwicklungsbedarf in gegenseitigem Einvernehmen festgestellt und ggf. unter hinzuziehen eines Beraters der Personalentwicklung ein Entwicklungsplan erstellt (für 1-3 Jahre – Personalentwicklung sollte nicht aktionistisch betrieben werden, wenn eben Not am Manne ist).

Bei der Auswahl der Entwicklungsmaßnahmen sollte der Mitarbeiter aktiv beteiligt sein. Neben seinen Fähigkeiten müssen seine Bedürfnisse, Motivation oder auch Widerstände einfließen. Dies ist eine Voraussetzung für eine aktive Beteiligung des Mitarbeiters und damit einer Leistungssteigerung.

Nach Feststellung des Entwicklungsbedarfes aller Mitarbeiter einer Station kann der Stationsleiter einen Entwicklungsplan für seine Station zusammenstellen. Darin werden übersichtlich in einer Tabelle die Maßnahmen für alle Mitarbeiter dargestellt. So kann er auch erkennen wo gemeinsame

Maßnahmen (z.B. eine Fortbildung zu einem Thema für mehrere Stationsmitarbeiter) innerhalb der Station möglich sind. Die Bildungseinrichtung erhält nun von allen Stationen den bildungsrelevanten Teil dieser Entwicklungspläne und hat damit einen klaren Auftrag. Geschieht dies per EDV, so kann sie schnell eine Übersicht über den Bildungsbedarf des gesamten Krankenhauses darstellen. Es wird beispielsweise klar, dass auf Station X 5 Personen in Kinästhetik qualifiziert werden sollen, auf Station Y 3 Mitarbeiter und auf Station Z 2 Mitarbeiter, usw. Nun hat die Bildungsabteilung einen klaren Auftrag in dem a) die Ziele und b) die Namen und damit auch die Anzahl der Mitarbeiter definiert sind. Sie kann nun gezielt maßgeschneiderte Fortbildung planen, die identifizierten Mitarbeiter einladen und die Qualifikation durchführen. Damit wird der Bedarf von Bildung für bestimmte Mitarbeiter und die Durchführung der Qualifizierung direkt miteinander gekoppelt. Dies ist die Grundvoraussetzung, wenn Mitarbeiter systematisch, strategisch gezielt und praxisorientiert qualifiziert werden sollen.

Sicherlich sollten Bildungseinrichtungen auch noch Angebotorientiert zu Themen Veranstaltungen anbieten. Die Mehrzahl der Qualifizierungsmaßnahmen muss jedoch gezielt stattfinden.

## 8. Controlling der Personalentwicklung

Das Controlling der Personalentwicklung lässt sich in zwei Bereiche trennen:

1. Die **Kostenkontrolle** richtet sich an die Wirtschaftlichkeit. Sie vermittelt Aufschluss über Art und Umfang der entstandenen Kosten (Was ist für wen zu welchen Kosten gelaufen?).
2. Die **Erfolgskontrolle** richtet sich auf unterschiedliche Ebenen:  
Zentrale Frage ist: Hat die gewünschte Qualifikationsänderung des Mitarbeiters in Bezug auf sein Arbeitsverhalten (können) und ggf. seine Einstellung (wollen) stattgefunden. Von einem Erfolg kann dann gesprochen werden, wenn sowohl die Ziele der Station als auch des Mitarbeiters erfüllt wurden.

Die erste Überlegung bei der Auswahl von Kennzahlen zur Erfolgskontrolle muß lauten: Wofür werden die Daten benötigt, welche Handlungsrelevanz sollen sie haben.

### Möglichkeiten eines Bildungscontrolling:

1. **Zufriedenheitserfolg** (Wie war die Bildungsmaßnahme?, also das klassische „Happiness-sheet“ bzgl. Referent, Praxisrelevanz, Organisation, Versorgung, etc.)
2. **Lernerfolg** (Was haben die Teilnehmer gelernt?/ denkbar wären Lernzielkontrollen durch Selbsttests, wie z.B. kurze multiple choice Tests die anonym durchgeführt werden, oder Rollenspiele, die Bearbeitung von Fallbeispielen, ...)
3. **Transfer in die Praxis** (Was wird in der Praxis konkret umgesetzt?, Was führt zu Verbesserungen in der Praxis?) Hierzu könnten Vorjahresvergleiche der Einschätzungen von Mitarbeiter und Vorgesetztem bezüglich der Kompetenzen dienen wie sie unter 6.2 durchgeführt werden. Dieser bezöge sich allerdings nicht nur auf eine einzelne Maßnahme, sondern auf die Auswirkungen einer Entwicklung von einem Jahr (bezogen auf a) einen einzelnen Mitarbeiter oder b) alle Mitarbeiter einer Station je Jahr oder über mehrere Jahre). Mittels Exeldateien könnte es hier zu klaren Ergebnissen kommen. Zusätzliche Patientenbefragungen wären ideal da man dann den Erfolg bei allen Beteiligten (Patienten, Mitarbeiter, Vorgesetztem) gemessen hätte und damit ein umfassendes Ergebnis bekäme.
4. **Ergebnisse** (Was hat es der Klinik gebracht? Hat sich der Aufwand gelohnt?). Diese Ebene ist wohl die schwierigste und am kontrovers Diskutierteste. Werden hier monokausale Be-

Personalentwicklung: Systematische **Bildungsbedarfermittlung** bei **Pflegefachkräften**

züge hergestellt? Wie schnell lässt sich etwa Persönlichkeitsentwicklung messen und bewerten?

### **Probleme des Controlling**

- Der Nachweis von kausalen Zusammenhängen zwischen bestimmten Entwicklungsmaßnahmen und dem erzielten Erfolg ist oft nicht oder nur unzureichend zu führen.
- Die Anwendung von neuen Fähigkeiten oder eines veränderten Verhaltens (Einstellung) erfolgt häufig erst zeitversetzt, oder wird durch Umstände die nicht im Mitarbeiter liegen abgeschwächt oder verstärkt (z.B. Vorgesetztenverhalten, organisatorische Änderungen).

## **9. Wer führt Personalentwicklung für Fachkräfte durch?**

Da bei der Personalentwicklung die unterschiedlichsten Instrumente zur Anwendung kommen sind die verschiedenen Schritte den jeweiligen Experten zu überlassen, d.h.:

- Die Maßnahmen zur **Feststellung** des Bedarfes (Anforderungsprofile, Anforderungseignungsvergleich) und die Feststellung der Maßnahmen (Form und Inhalte) zur Personalentwicklung liegen bei der Abteilungs- bzw. der Stationsleitung.
- Die Bereitstellung der **Methodik** und die **Beratung** zur Bedarfsermittlung bei dem Beauftragten der Personalentwicklung.
- Die **Beratung, Planung und Durchführung** der Bildungsmaßnahmen bei der Bildungseinrichtung.

## **10. Fazit**

Derzeit sind keine Vorgehensweisen zur Bildungsbedarfermittlung bei Pflegefachkräften in Institutionen des Gesundheitswesens publiziert. Die vorgestellten Verfahren zur Bildungsbedarfermittlung stellen eine erste Annäherung an das Thema dar und soll eine Diskussion dazu in Gang setzen.

## **Literaturverzeichnis**

- Kleinmann, M.: Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Verlag f. angew. Psychologie 2000
- Lang-von Wins, Thomas: Perspektiven der Personalbeurteilung. Verlag für angewandte Psychologie. Göttingen 2000.
- Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. DTV 2001
- Neuberger, Oswald: Personalentwicklung. Enke 1994
- Neubauer, Rainer: Assessment Center in der betrieblichen Praxis. 2. Auflage Windmühle Verlag 1995
- Olesch, Gunther: Praxis der Personalentwicklung. Sauer-Verlag 1992
- Olesch / Paulus: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Beck
- Riekhof, Hans-Christian: Strategien der Personalentwicklung. Gabler. 5.Auflage 2002.
- Sattelberger, Thomas: Innovative Personalentwicklung. Gabler 1995
- Sonntag, Karlheinz: Personalentwicklung in Organisationen. Hogrefe 1992
- Stiefel, Th. Rolf: Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. Rosenberger 2002
- Weidemann, Anja et al: Personalentwicklung. Kienbaum bei Haufe 2002

## Anhang

### Anhang 1: Anforderungsprofil: Stellenkennzeichnende Merkmale

| Anforderungsprofil  |                              |                      |
|---|------------------------------|----------------------|
| <b>Stellenkennzeichnende Merkmale</b>   |                              |                      |
| <b>Stellenbezeichnung:</b>  | <i>Krankenschwester</i>      |                      |
| <b>Abteilung / Station</b>  |                              |                      |
| <b>Kostenstelle</b>   |                              |                      |
| <b>Ziele</b>  | 1.<br>2.<br>3.<br>4.         |                      |
| <b>Aufgaben</b>   | -<br>-<br>-<br>-<br>-        |                      |
| <b>Teilnahme/ Mitwirkung an Sitzungen, Arbeitsgruppen, Gremien, etc.</b>  |                              |                      |
| <b>Allgemeine Merkmale:</b>   | <b>Zwingend erforderlich</b> | <b>Wünschenswert</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlecht:</li> <li>• Alter:</li> <li>• Andere:</li> <li>•</li> </ul>   |                              |                      |
| <b>Kenntnismerkmale</b>   |                              |                      |
| <b>Berufsausbildung:</b><br><i>Krankenschwester</i>   |                              |                      |
| <b>Fortbildung</b> (spezielle Themen): <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kinästhetik</i></li> <li>- <i>Gesprächsführung</i></li> </ul>  |                              |                      |
| <b>Weiterbildung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mentor</i></li> <li>- <i>Fachschwester für...</i></li> </ul>  |                              |                      |
| <b>Berufserfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- als: <i>Krankenschwester in der Psychiatrie</i> Dauer: <i>1 Jahr</i></li> <li>- als: _____ Dauer: _____ Jahre</li> <li>- im Umgang mit: <i>medicare</i> ___ Jahre</li> <li>- im Umgang mit: _____ Jahre</li> </ul> Erfahrungsgrad in einzelnen Positionen, (z.B. Teammitglied, verantwortliche Leitung) oder Fachgebieten (Psychiatrie, Chirurgie) |                              |                      |
| <b>Sonstige</b><br>z.B. EDV-Kenntnisse  |                              |                      |

Abb. : Merkmale für Personalinformationssystem

## Anhang 2: Anforderungsprofil: Persönlichkeitsorientierte Merkmale

|            | Persönlichkeitsmerkmale  | Wichtigkeit |        |        |
|------------|--|-------------|--------|--------|
|            |  | hoch        | mittel | gering |
|            | <b>1. Arbeitsverhalten</b>   |             |        |        |
| <b>1.1</b> | <b>Auffassungs-, Denk- und Urteilsvermögen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann sich in neue Situationen schnell hineindenken</li> <li>- nimmt Sachverhalte und Zusammenhänge schnell und richtig wahr</li> <li>- zieht logische Schlussfolgerungen, setzt Prioritäten</li> <li>- entwickelt wirksame Lösungsmöglichkeiten</li> <li>-</li> </ul>  |             |        |        |
| <b>1.2</b> | <b>Belastbarkeit/ Ausdauer/ Fleiß</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bewältigt die anfallende Arbeitsmenge</li> <li>- behält auch in Krisensituationen die Nerven</li> <li>- erträgt auch Drucksituationen</li> <li>- kann Misserfolge schnell verkraften</li> <li>-</li> </ul>  |             |        |        |
| <b>1.4</b> | <b>Entscheidungsvermögen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trifft Entscheidungen rechtzeitig und selbstständig</li> <li>- entscheidet eindeutig; beachtet alle relevanten Faktoren</li> <li>- wälzt Entscheidungen nicht ab</li> <li>-</li> </ul>   |             |        |        |
| <b>1.5</b> | <b>Fachlichkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besitzt detailliertes Fachwissen</li> <li>- führt die Pflegedokumentation unter einbeziehen der Pflegediagnostik durch</li> <li>- kennt die Pflegestandards, arbeitet mit diesen, begründet und dokumentiert Abweichungen</li> <li>- arbeitet am Qualitätsmanagementprozess mit</li> <li>- nutzt die EDV</li> <li>- handelt entsprechend der Hygiene und den Sicherheitsvorschriften</li> <li>- setzt Arbeitsmittel wirtschaftlich ein</li> </ul> |             |        |        |
| <b>1.6</b> | <b>Flexibilität</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt sich schnell auf veränderte Sachlagen ein</li> <li>- richtet die Arbeitsausführung auf die neue Situation aus</li> <li>-</li> </ul>  |             |        |        |
| <b>1.7</b> | <b>Kreativität/Innovationsverhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denkt unkonventionell</li> <li>- wählt neue Lösungswege nach ihrer Wirksamkeit, setzt diese um und entwickelt sie weiter</li> <li>- ist für Neues offen</li> </ul>  |             |        |        |
| <b>1.8</b> | <b>Lernbereitschaft</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- passt seine Qualifikation neuen Entwicklungen an</li> <li>- nimmt an Fort- und Weiterbildung teil</li> <li>- setzt das Erlernte in der Praxis ein</li> <li>- informiert sich</li> <li>-</li> </ul>  |             |        |        |
| <b>1.9</b> | <b>Patientenorientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt den Patienten an die erste Stelle</li> <li>- integriert Patient und Angehörige</li> <li>- erkennt Erwartungen und Wünsche der Patienten</li> <li>- erledigt Zusagen</li> <li>-</li> </ul>   |             |        |        |

|             |   |  |  |  |
|-------------|---|--|--|--|
| <b>1.10</b> | <b>Selbstständigkeit/ Einsatzbereitschaft</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- reagiert schnell bei akuten Problemen</li> <li>- behält dabei die Übersicht</li> <li>- erkennt Aufgaben und bearbeitet sie, ohne den Weg genau vorgezeichnet zu bekommen</li> <li>- bearbeitet Aufgaben ohne fremde Hilfe</li> <li>- ergreift selbst Initiativen, stimmt sich dabei ab</li> <li>- Plant die Erledigung der Aufgaben vorausschauend</li> <li>- leitet Auszubildende an</li> <li>-</li> </ul> |  |  |  |
| <b>1.11</b> | <b>Selbstreflexion</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrolliert ihre Arbeitsergebnisse und schätzt diese realistisch ein</li> <li>- hinterfragt eigene Verhaltensweisen</li> <li>-</li> </ul>   |  |  |  |
| <b>1.12</b> | <b>Sprachliches/ schriftliches Ausdrucksvermögen</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann sich klar, treffend und fachlich korrekt ausdrücken</li> <li>- stellt komplizierte Sachverhalte verständlich dar</li> <li>-</li> </ul>  |  |  |  |
| <b>1.13</b> | <b>Zuverlässigkeit</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfüllt die übertragenen Aufgaben gewissenhaft und zuverlässig</li> <li>- Arbeitet genau und zügig</li> <li>- hält vereinbarte Ziele und Zusagen ein</li> <li>- erfasst Informationen, bewertet diese und leitet sie zeit- und adressatengerecht weiter</li> <li>- verhält sich loyal gegenüber Klinik, Kollegen und Vorgesetzten</li> <li>-</li> </ul>  |  |  |  |

|            | <b>Merkmale</b>   | <b>Wichtigkeit</b> |               |               |
|------------|---|--------------------|---------------|---------------|
|            |   | <b>hoch</b>        | <b>mittel</b> | <b>gering</b> |
|            | <b>2. Sozialverhalten</b>   |                    |               |               |
| <b>2.1</b> | <b>Anpassungsvermögen</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann sich auf unterschiedliche, neue Situationen einstellen</li> <li>- ist flexibel im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft</li> <li>-</li> </ul>   |                    |               |               |
| <b>2.2</b> | <b>Auftreten</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Tritt sicher, überzeugend und gewinnend auf</li> <li>- macht einen gepflegten Eindruck</li> <li>- ruhig und sachlich</li> <li>- höflich und freundlich</li> <li>- gute Umgangsformen</li> <li>- vertrauenswürdig</li> <li>- hält sich an die Schweigepflicht</li> </ul>                        |                    |               |               |
| <b>2.3</b> | <b>Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- bildet sich seine Meinung aufgrund von Fachkompetenz und vertritt diese verständlich</li> <li>- Vermag seine Ziele auch gegen Widerstände durch Argumente deutlich zu machen</li> <li>- geht Schwierigkeiten mit anderen nicht aus dem Weg</li> <li>-</li> </ul> |                    |               |               |
| <b>2.4</b> | <b>Kommunikationsvermögen</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann positive Beziehungen herstellen</li> <li>- fördert den Gedanken- und Ideenaustausch</li> </ul>   |                    |               |               |

Personalentwicklung: Systematische **Bildungsbedarfermittlung** bei **Pflegefachkräften**

|            |   |  |  |  |
|------------|---|--|--|--|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bringt Wertschätzung gegenüber anderen zum Ausdruck</li> <li>- geht auf andere zu; kann gut zuhören; ist einfühlsam</li> <li>- kommuniziert der Situation angemessen</li> <li>-</li> </ul>   |  |  |  |
| <b>2.5</b> | <p><b>Kooperation, Teamfähigkeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit mit anderen konstruktiv zusammen</li> <li>- leitet Informationen präzise und schnell weiter; teilt Erfolgserlebnisse mit anderen</li> <li>- akzeptiert auch andere Meinungen, unterstützt die Vorschläge anderer</li> <li>- Sensibilität im Umgang mit anderen</li> <li>- hilft anderen bei Problemen</li> <li>- übt Kritik und nimmt Kritik an</li> <li>- ist freundlich und aufgeschlossen</li> <li>-</li> </ul> |  |  |  |

### Anhang 3: Anforderungs- Eignungsvergleich - Checkliste zum Vorgehen

| Nr. | Was?  | Wer?   | Bis wann? |
|-----|---|--------|-----------|
| 1   | <p><b>Vorgehen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Erhebung in wie weit der Mitarbeiter über die Kompetenzen des Anforderungsprofils verfügt, erfolgt durch eine unabhängige Einschätzung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) des <u>Mitarbeiters</u> mittels Selbsteinschätzung im Formblatt Anforderungsprofil</li> <li>b) der <u>Führungskraft</u> mittels Einschätzung im Formblatt Anforderungsprofil</li> </ul> </li> <li>• Befragung des Mitarbeiters nach seinen Wünschen seiner weiteren beruflichen Entwicklung (Formblatt Berufliche Entwicklung/siehe Anhang 2),</li> <li>• Vergleich der Einschätzungen zum Anforderungsprofil und zur weiteren beruflichen Entwicklung im Mitarbeiter-/ Personalentwicklungsgespräch (Stärken und Schwächen herausarbeiten),</li> <li>• Diskussion bei abweichender Einschätzung,</li> <li>• Gemeinsame Bestimmung der Kompetenzen, die weiterentwickelt werden sollen.</li> <li>• Vereinbarung von Maßnahmen und Zielen (Führen durch Zielvereinbarung).</li> <li>• Erstellung eines Entwicklungsfahrplanes.<br/>So wird der Weg der Veränderung transparent, systematisch geplant und unter Beteiligung des Mitarbeiters entworfen.</li> </ul> | SL, MA |           |

**Anhang**

**Anhang 4: Formblatt Anforderungsprofil**

mit eingearbeiteten Beispielen

| <b>Aufgabe</b>                   | <b>Anforderungen</b>  | <b>Geforderte Kompetenzen (SOLL)</b><br>- erforderliche Fähigkeiten -<br>Der Stelleninhaber benötigt dazu Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen und Haltungen, Einstellungen ...        |
|----------------------------------|---|---|
| 1. aggressive Patienten betreuen | 1.1 sich so verhalten, dass Rechtsvorschriften eingehalten werden | Kenntnis der §§....   |
|                                  | 1.2 mit aggressiven Patienten deeskalierend umgehen               | Deeskalationstechniken  |
|                                  | 1.3 falls notwendig, Zwangsmassnahmen durchführen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixierung unter Berücksichtigung des Standard</li> <li>- Isolierungsmassnahmen</li> <li>- Medikamentengabe</li> <li>- Dokumentation</li> </ul> |
|                                  |   |   |

## Anhang 5: Formblatt Aufgabengewichtung:

| <b>Aufgaben</b><br>Welche Situationen sind ihrer Ansicht nach für die Erfüllung der Aufgaben auf Station besonders erfolgsentscheidend?<br>Was sind die häufigsten/wichtigsten Tätigkeiten/ Aufgaben und Pflichten? ... | <b>Wichtigkeit<sup>4</sup></b> |   |   | <b>Bemerkungen</b><br>Woran erkennen Sie die erfolgreiche Ausführung?  |
|---|--------------------------------|---|---|--|
|   | 1                              | 2 | 3 |  |
| 1 aggressive Patienten betreuen   |                                |   |   | Mitarbeiter (MA) informiert Kollegen<br>Mitarbeiter verliert nicht die emotionale Selbstkontrolle<br>MA kommuniziert deeskalierend<br>Pat. wird ggf. rechtzeitig isoliert/fixiert<br>MA hält sich an rechtliche Vorgaben<br>- etc. |
| 2   |                                |   |   |  |
| 3   |                                |   |   |  |
|   |                                |   |   |  |
|   |                                |   |   |  |
|   |                                |   |   |  |
|   |                                |   |   |  |
|   |                                |   |   |  |

<sup>4</sup>

**Anhang**

| <b>Befragung zur weiteren beruflichen Entwicklung</b>  |                       |
|--|-----------------------|
| Name, Vorname: .....   |                       |
| Geburtsdatum: .....  | Eintrittsdatum: ..... |
| Abteilung: ..... Station: ..... Stellenbezeichnung: .....  |                       |
| Ausbildung   |                       |
| Fortbildung (Schulungen, Seminare)   |                       |
| Weiterbildung (anerk. Abschlüsse)  |                       |
| Spezielle Erfahrungen/Kenntnisse/ Publikationen  |                       |
| Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Aufgabe?  |                       |
| Haben Sie bestimmte Interessen?  |                       |
| Bevorzugen Sie bestimmte Aufgaben/Funktionen?  |                       |
| Sind Sie an einer Tätigkeit in einem anderen Fachgebiet, einer anderen Einrichtung der ZfP interessiert? |                       |
| Wie stellen Sie sich Ihre weitere Entwicklung in unserem Unternehmen vor?                                |                       |
| Wo sehen Sie Ihre besonderen Stärken (Fähigkeiten, Erfahrungen)?   |                       |
| Welchen Fort- und Weiterbildungsbedarf sehen Sie   |                       |
| (a) hinsichtlich Ihrer derzeitigen Funktion?   |                       |
| (b) hinsichtlich einer gewünschten Funktion?   |                       |