

Michael Keck Karolin Garbe-Keck

Stationsleitung in der Pflege

Erfolgreich ein Pflegeteam leiten



Leseprobe



Urban & Fischer

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1	3.1.6	Herausforderungen der Personalentwicklung	29
	Michael Keck, Karolin Garbe-Keck		3.1.7	Personalentwicklung für Stations- und Bereichsleitungen	31
1.1	Benutzerhinweise	1	3.2	Einarbeitung	32
1.2	Leitungsteam mit Fokussetzung ...	3		Michael Keck	
2	Personalgewinnung	7	3.2.1	Unterweisungspflicht	33
2.1	Grundlagen	7	3.2.2	Entwicklung eines Einarbeitungskonzepts	33
	Michael Keck		3.2.3	Einführung und Evaluation	35
2.1.1	Feststellung des Personalbedarfs im Zuständigkeitsbereich	7	3.2.4	Umgang mit Mitarbeitenden in der Einarbeitungsphase	35
2.1.2	Ausschreibung einer Stelle	10	3.3	Personalentwicklung nach der Einarbeitung	36
2.2	Einstellungsprozesse gestalten: Chancen und Verantwortlichkeiten der Stationsleitung	10		Anna Hilgert	
	Anna Hilgert		3.3.1	Grundlagen der Fort- und Weiterbildung	36
2.2.1	Sichtung der Bewerbungsunterlagen	11	3.3.2	Karriereplanung in der Pflege	38
2.2.2	Vorstellungsgespräch	11	3.3.3	Feststellung des Förderbedarfs	39
2.2.3	Hospitation an der potenziellen neuen Arbeitsstelle ...	14	3.3.4	Kompetenzanalyse und Beurteilung von Mitarbeitenden	41
2.2.4	Abschluss des Einstellungsprozesses	16	3.3.5	Gestaltung der Karriereentwicklung	42
2.2.5	Wartezeit (Probezeit)	17	3.3.6	Personalentwicklung im Alltag	43
2.3	Leitungsaufgaben bei der Personalgewinnung	19	3.4	Kommunikation im Rahmen der Personalentwicklung	45
	Anna Hilgert			Anna Hilgert	
2.3.1	Möglichkeiten der Personalgewinnung	19	3.4.1	Teambesprechungen	45
2.3.2	Einflussmöglichkeiten der Leitung auf die Personalgewinnung	19	3.4.2	Strukturiertes Mitarbeitergespräch ..	47
3	Personalentwicklung und -bindung	21	3.4.3	Kritikgespräch	49
3.1	Grundlagen der Personalentwicklung	22	3.4.4	Umgang mit Konflikten im Team ...	50
	Anna Hilgert		4	Personal(einsatz)planung und Ausfallmanagement	57
3.1.1	Was ist Personalentwicklung?	22	4.1	Strategische Personalplanung	57
3.1.2	Wie erfolgt Personalentwicklung?...	24	4.1.1	Grundlagen der strategischen Personalplanung	58
3.1.3	Personalentwicklung ist Personalbindung	24		Michael Keck	
3.1.4	Vorteile der Personalentwicklung ...	26	4.1.2	Personalbemessungsinstrumente ...	60
3.1.5	Auswahl passender Personalentwicklungsmaßnahmen ..	27		Michael Keck	
			4.1.3	Qualifikationsmix im Alltag	66
				Karolin Garbe-Keck, Michael Keck	

XII Inhaltsverzeichnis

4.1.4	Strukturelle und bauliche Gegebenheiten	68	5.3.3	Haftungsrecht bei Schadenersatzansprüchen	154
	Michael Keck		5.3.4	Haftung als Stationsleitung	157
4.2	Personaleinsatzplanung (Dienstplanung)	70	6	Steuerungsinstrumente und Qualitätsmanagement im Stationsalltag	161
	Michael Keck		6.1	Qualitätsmanagement und Controlling	161
4.2.1	Grundlagen der Personaleinsatzplanung	70		Jochen Erath	
	Michael Keck		6.1.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements	161
4.2.2	Bedeutung der Personaleinsatzplanung für die Mitarbeitenden	88	6.1.2	Qualitätsmanagement im Pflegealltag	164
	Michael Keck		6.1.3	Qualitätsmanagementsysteme	166
4.2.3	Arten der Personaleinsatzplanung	90	6.1.4	Qualitätsmanagement im Pflegealltag	169
	Karolin Garbe-Keck, Michael Keck		6.1.5	Grundlagen des Controllings	170
4.2.4	Personaleinsatzplanung unter Beachtung des Gesundheitsschutzes	93	6.1.6	Controlling im Pflegealltag	174
	Michael Keck		6.1.7	Controlling als Benchmark und zur Steuerung	176
4.3	Ausfallmanagement	96	6.1.8	Controllingdaten im Alltag zielführend verwenden	178
	Michael Keck		6.2	Qualitätsindikatoren und Expertenstandards	181
4.3.1	Grundlagen	96		Karolin Garbe-Keck	
4.3.2	Planbares Ausfallmanagement	97	6.2.1	Qualitätsindikatoren für die Pflege	181
4.3.3	Nicht planbares Ausfallmanagement	105	6.2.2	Nationale Expertenstandards	182
4.3.4	Etablierung und Evaluation eines strukturierten Ausfallmanagements	107	6.3	Fehlerkultur und klinisches Risikomanagement	183
5	Rechtsfragen	117		Michael Keck	
	Michael Keck		6.3.1	Grundlagen des klinischen Risikomanagements	183
5.1	Arbeitsrecht	117	6.3.2	Fehlerkultur und klinisches Risikomanagement im Leitungsalltag	187
5.1.1	Grundlagen des Arbeitsrechts	118	7	Umgang mit von Dritten vorgegebenen Faktoren	195
5.1.2	Arbeitsvertragliche Grundlagen	119		Michael Keck	
5.1.3	Grundlagen zum Arbeitsschutzgesetz	121	7.1	Gesetzliche und tarifliche Personalvorgaben für Kliniken	195
5.2	Teilgebiete des Arbeitsschutzgesetzes	128	7.1.1	Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung	196
5.2.1	Arbeitszeitgesetz	128	7.1.2	Umsetzung der Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung im Alltag	198
5.2.2	Sonderformen der Arbeitszeit	131			
5.2.3	Mehrere Arbeitgebende	133			
5.2.4	Jugendarbeitsschutzgesetz	135			
5.2.5	Mutterschutzgesetz	136			
5.3	Sonstige Rechtsfragen im Leitungsalltag	141			
5.3.1	Delegationsrecht und Weisungsbefugnis	141			
5.3.2	Versorgungsauftrag der Krankenhäuser	152			

7.1.3	Folgen der Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung im Alltag	201	9.1.2	Die vier Seiten einer Nachricht	238
7.1.4	Richtlinie zur Personalausstattung Psychiatrie und Psychosomatik	202	9.1.3	Grundprinzipien gelingender Kommunikation: Haltung, Wirkung und Beziehungsverantwortung	240
7.1.5	Umsetzung der Richtlinie Personalausstattung Psychiatrie und Psychosomatik im Alltag	207	9.2	Wahrnehmung und Interpretation: Wie Wirklichkeit entsteht	241
7.1.6	Folgen der Personalausstattung Psychiatrie und Psychosomatik im Alltag	209	9.2.1	Wahrnehmungsfilter und selektive Aufmerksamkeit	241
7.1.7	Weitere gesetzliche und tarifrechtliche Regelungen	210	9.2.2	Das Eisbergmodell der Kommunikation	242
7.1.8	Umsetzung der Vorgaben des Gemeinsamen Bundesausschusses und der Tarifverträge im Alltag	211	9.2.3	Achtsamkeit und Selbstregulation.	243
7.1.9	Folgen der Vorgaben des Gemeinsamen Bundesausschusses und der Tarifverträge im Alltag	212	9.2.4	Reiz und Reaktion: zwischen Impuls und Antwort	243
7.2	Pflegedokumentation	214	9.3	Emotionen und Bedürfnisse: die Psychologie des Miteinanders.	244
7.2.1	Grundlagen	214	9.3.1	Emotionen und Bedürfnisse in der Kommunikation	245
7.2.2	Notwendigkeit einer guten Dokumentation	216	9.3.2	Aktives Zuhören und empathisches Verstehen	246
7.2.3	Sinnvolle Integration der Dokumentation in den pflegerischen Alltag	217	9.3.3	Kommunikationsfallen und emotionale Trigger.	248
8	Prävention und Gesundheitsförderung	221	9.3.4	Konfliktmanagement	248
	Vivian Reich		9.4	Dialog gestalten: Gesprächsführung als Führungsinstrument	250
8.1	Prävention, betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement	222	9.4.1	Gesprächsprozess.	250
8.1.1	Stress.	223	9.4.2	Gesprächsregeln und Gesprächskultur	251
8.1.2	Frühwarnsysteme und Risikoindikatoren für Belastungssituationen.	228	9.4.3	Konstruktives Feedback geben und annehmen	252
8.2	Gesundheitsorientierte Führung als Kernstrategie	229	9.4.4	Selbstreflexion	253
8.2.1	Verantwortungsebenen	230	10	Zusammenarbeit mit unterstützenden Systemen und Personen	257
8.2.2	Selbstfürsorge und Achtsamkeit	231	10.1	Zusammenarbeit mit der Pflegewissenschaft	258
8.3	Eine gesundheitsfördernde Führung gezielt reflektieren und umsetzen.	233		Karolin Garbe-Keck	
9	Kommunikation als zentrales Führungsinstrument	237	10.1.1	Aufgaben der Pflegewissenschaft	258
	Vivian Reich		10.1.2	Grundlagen der Pflegeforschung.	260
9.1	Kommunikation verstehen: Modelle und Grundlagen	238	10.1.3	Anleitung und Begleitung durch eine pflegewissenschaftlich akademisierte Fachperson	261
9.1.1	Sender-Empfänger-Modell	238	10.2	Zusammenarbeit mit der Pflegepädagogik.	262
				Aufgaben der Pflegepädagogik	263
				Imke Pirch	

10.2.2	Begleitung und Anleitung durch die Pflegepädagogik	263	10.3.3	Pflegefachliches Portfolio/pflegerische Jahresziele für die pflegefachliche Entwicklung.	289
10.2.3	Personalentwicklung aus Sicht der Pflegepädagogik	278	10.3.4	Stationsziele für die gemeinsame Entwicklung.	291
10.2.4	Schnittstellen zwischen Pflegefachlichkeit und Pflegepädagogik	278	10.3.5	Wissensmanagement und Fortbildung	292
	Karolin Garbe-Keck, Imke Pirch			Karolin Garbe-Keck, Imke Pirch	
10.3	Projektmanagement und pflegerische Entwicklung	280	10.4	Inter- und intraprofessionelle Zusammenarbeit	294
	Karolin Garbe-Keck			Karolin Garbe-Keck	
10.3.1	Projektmanagement.	281	10.4.1	Intraprofessionelle Zusammenarbeit .	294
10.3.2	Change-Management	284	10.4.2	Interprofessionelle Zusammenarbeit .	296
				Register	299

1

Michael Keck, Karolin Garbe-Keck

Einführung

1.1	Benutzerhinweise	1
1.2	Leitungsteam mit Fokussierung	3

Das Gesundheitssystem ist einer der größten Wirtschaftszweige Deutschlands. Seit etlichen Jahren sind Kliniken Betriebe, die Gewinne erwirtschaften müssen und mit dem hierfür notwendigen Management- und Hierarchiesystem ausgestattet sind. Dabei besitzt jede Ebene ein eigenes Aufgaben- und Verantwortungsgebiet. Bereichs- und Stationsleitung sind im klinischen Hierarchiesystem im **mittleren Management** angesiedelt und stehen damit unter besonderem Einfluss und Druck. So gibt es seitens der direkten Vorgesetzten, des Vorstands und Dritter zu erfüllende Aufgaben und Anforderungen. Das **Aufgabenfeld** besteht in großen Teilen im Personaleinsatz- und Ausfallmanagement wie auch der Personal- und Prozesssteuerung. Ein weiterer Teil ist die Sicherstellung der Aus- und Weiterbildung(squalität), der pflegerischen Versorgungsqualität sowie der Umsetzung und Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben sowie die Bearbeitung der klinikinternen Aufgabenfelder. Auf der anderen Seite steht die Erwartungshaltung seitens der nachgestellten Mitarbeitenden. Um in dieser Sandwichposition führen zu können, benötigen Bereichs- und Stationsleitungen nicht nur eine umfangreiche Fachexpertise in den alltäglichen Aufgaben wie der Personaleinsatzplanung und mindestens Grundkenntnisse der gesetzlichen Vorgaben, sondern auch spezielle Führungsinstrumente, die sich deutlich von denen des oberen Managements unterscheiden. Denn im Gegensatz zu Letzterem, das spezialisiert und gemäß den einzelnen fachspezifischen Schwerpunkten handelt, ist die Bereichs- oder Stationsleitung meist für multiple Tätigkeitsfelder verantwortlich, ohne umfangreiche Expertise in all diesen besitzen zu können.

Hier setzt dieses Buch an, indem es einen nahezu vollständigen Überblick über die Tätigkeiten einer Bereichs-/Stationsleitung gibt und als Leitfaden dienen will. Es wendet sich sowohl an leitende Pflegefachpersonen, die sich neu in ihrer Position befinden und detailliert durch die Themen geführt werden wollen, als auch an erfahrene Leitungen, die sich lediglich einen Überblick über ein Aufgabenfeld und/oder darin beschriebenen Neuerungen verschaffen wollen. Die beschriebenen Führungsinstrumente können gleichermaßen in der Akutklinik wie in der ambulanten und Langzeitpflege verwendet werden. Dabei wird aber auch auf Besonderheiten wie die gesetzlichen Vorgaben zur Pflegepersonaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV), die ausschließlich für die Akutklinik gelten, eingegangen.

1.1 Benutzerhinweise

Zur schnellen Orientierung in diesem Buch dienen die folgenden Benutzerhinweise.

Der Aufbau des Buchs und jedes einzelne seiner Kapitel orientiert sich an den drei folgenden Fragen:

- Welches Ziel verfolgt dieses Thema?
- Wie ist dieses zu erreichen?
- Was muss dabei beachtet werden?

Dies ermöglicht es den Leserinnen und Lesern, schnell Antworten auf ihre Fragen zu finden und mit diesem Wissen die entsprechenden Maßnahmen ergreifen zu können bzw. sich das nötige Fachwissen für Diskussionen und Argumentationen anzueignen.

Kästen

KURZ UND BÜNDIG

Zu Beginn jedes Themas gibt der Kasten „Kurz und bündig“ eine Übersicht mit allen relevanten Aspekten für den schnellen Informationsgewinn. Die ausführliche Erläuterung der einzelnen Aspekte erfolgt anschließend in den jeweiligen Abschnitten des Kapitels.

MERKE

Bedeutende Inhalte enthält der Kasten „Merke“. Er präsentiert in kurzer, prägnanter Form, was in diesem Segment oder Abschnitt wichtig ist.

AUFGEPASST!

Der Kasten „Aufgepasst!“ weist auf besondere Risiken, eventuelle Gefahren oder Aspekte, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, hin. Die Inhalte müssen beachtet werden, um negative Konsequenzen für den Alltag zu vermeiden bzw. zu minimieren.

Begriffserklärungen

Leitung im mittleren Management

Eine Leitung im mittleren Management in der Klinik ist eine Person mit Personal- und Führungsverantwortung. In der Hierarchie steht sie direkt über den Mitarbeitenden und unter allen übergeordneten Hierarchien wie z. B. der Pflegedienstleitung. Sie ist meistens für eine oder mehrere Stationen oder Funktionsbereiche verantwortlich. Je nach Klinik gibt es unterschiedliche Bezeichnungen für diese Position, u. a. Stationsleitung, Bereichsleitung, Funktionsleitung, Abteilungsleitung. In diesem Buch wird häufig der allgemeine Begriff **Leitung** verwendet, selten werden auch andere Begriffe genutzt. Unabhängig vom Begriff ist die Gültigkeit für alle Personen mit Führungsverantwortung auf dieser Hierarchieebene identisch.

Direkte Vorgesetzte

Jede Leitung hat eine direkte Vorgesetzte, welche ihr gegenüber in allen Belangen weisungsbefugt ist und ihr als direkte Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. In der Klinik ist dies meist die Pflegedienstleitung oder Pflegedirektion. Unabhängig von diesen

oder anderen Bezeichnungen für die der Leitung im mittleren Management vorgesetzte Person wird in diesem Buch immer von der direkten Vorgesetzten gesprochen. Damit ist die Person in der Klinik gemeint, welche für die Belange der Leitung verantwortlich ist und als direkte Ansprechpartnerin zur Verfügung steht bzw. die notwendige Entscheidungskompetenz bei Fragen, Problemen und Herausforderungen der Leitung besitzt. Sollten andere (höhere) Hierarchieebenen betroffen sein, z. B. der Vorstand, werden diese explizit genannt.

Berufsbezeichnungen

Mit **Pflegefachpersonen** sind in diesem Buch alle Personen mit einer dreijährigen Ausbildung im Rahmen des Pflegeberufgesetzes (PflBG) gemeint, mit **Pflegefachassistenz** alle Personen mit einer einjährigen oder der neuen 18 Monate dauernden Ausbildung nach dem Pflegefachassistenzgesetz (PflAssG). **Auszubildende** sind alle Personen, die im Rahmen ihrer Ausbildung zu den o. g. Berufen in der Klinik eingesetzt sind. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl an Personen mit anderen (Pflege-)Berufen oder -Bezeichnungen in der Klinik. Aufgrund der Vielzahl der Bezeichnungen und der Kompetenzen sowie der aktuellen Gesetzgebung und Anerkennung im Qualifikationsmix, Pflegebudget bzw. sonstigen gesetzlichen Vorgaben wird auf diese nicht weiter eingegangen.

Klinik

In diesem Buch wird überwiegend der Begriff Klinik genutzt, da dieser im Alltag geläufiger ist als der im Rahmen der Generalistik neu eingeführte Begriff Akutklinik. Auch andere Bezeichnungen wie z. B. Krankenhaus sind gebräuchlich. Unabhängig vom verwendeten Begriff sind die Inhalte für alle Kliniken passend.

Ziel und Zweck dieses Buchs

Die Aufgaben der Leitung haben sich im Lauf der Jahrzehnte deutlich verändert und erweitert, sei es bei der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, den gesetzlichen Vorgaben oder der Personaleinsatzplanung, um nur einige zu nennen. Zusätzlich kommen

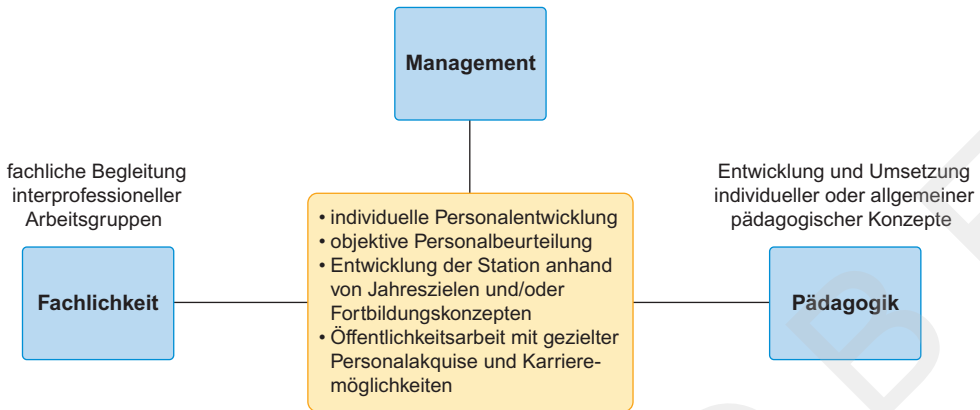


Abb. 1.1 Das Leitungsteam mit Fokussetzung [M1773, L143]

vermehrte Anforderungen von Dritten hinzu. So wird vom Wissenschaftsrat eine Akademisierungsquote von 10–20 % gefordert und der Ausbau des Evidence-based Nursing, also des wissenschaftlichen Arbeitens, Forschens und der Entwicklung und Etablierung nationaler Standards. Zudem steigt die Anforderung an die Ausbildung zukünftiger Pflegefachpersonen. Dies spiegelt sich z. B. in dem gesetzlich vorgegebenen Umfang der Praxisanleitung durch eine qualifizierte Praxisanleitende von 10 % je Praxiseinsatz oder in den Vorgaben zu Dokumentationsabläufen und Lerninhalten.

Somit ist die Leitung verantwortlich für

- das Management der Station inklusive Personalführung,
- die pflegfachliche Entwicklung,
- die pädagogische Ausbildung, Fort- und Weiterbildung.

1.2 Leitungsteam mit Fokussetzung

Die o. g. Themengebiete und damit verbundenen Aufgaben in diesen sehr unterschiedlichen Themenbereiche erfordern jeweils eine ausgeprägte Fachkompetenz. Inwieweit eine Person in all diesen Bereichen ausreichend kompetent sein kann, wird an dieser Stelle explizit nicht bewertet. Wissenschaftlich ist

nachweisbar, dass das Zusammenwirken von Fachexpertinnen das Wissens- und Kompetenzspektrum vergrößert (Claus & Wiese 2021). Doch es gibt nur wenige Kliniken in Deutschland, die auf dieser Grundlage ein entsprechendes Leitungsteam auf jeder Station eingerichtet haben. Statt der klassischen Stationsleitung mit einer eventuellen Stellvertretung wurde dort ein **Leitungsteam aus mindestens drei Personen** mit dem jeweiligen Fokus im Management, der Fachlichkeit und der Pädagogik implementiert (➤ Abb. 1.1):

- Die Führungsperson mit dem **Fokus Management** hat die Gesamtverantwortung für die Station bzw. den Funktionsbereich. Der Fokus liegt auf der Personalführung und -steuerung sowie den wirtschaftlichen Faktoren und der Umsetzung und Einhaltung von allgemeinen gesetzlichen oder tarifrechtlichen Fragen. Projekte und Projektmanagement im Kontext Pflegemanagement gehören ebenso zum Aufgabengebiet wie die Qualitätssicherung.
- Die Führungsperson mit dem **pflegfachlichen Fokus** achtet auf die fachliche Entwicklung des pflegerischen Teams. Sie hat einen direkten Einfluss auf die Qualität der Pflege, welche z. B. mithilfe von Kennzahlen eingeordnet werden kann. Um hier ein höchstmögliches Ergebnis zu erzielen, gibt es verschiedene Möglichkeiten (➤ 10.1). Im Vordergrund sollte die Forschung stehen – sowohl im Kleinen, z. B. in Form von stationsinternen Projekten, als auch in einem größeren Rahmen, z. B. durch Implementierung

von Forschungsergebnissen. Weitere Bausteine sind der Fortbildungsbereich und die direkte Unterstützung in der Praxis. Die Herausforderung hierbei besteht darin, die Akzeptanz der neuen Form im Team zu erlangen und die Mitarbeitenden zum Erreichen der genannten Ziele zu motivieren.

- Die Führungsperson mit dem **pflegepädagogischen Fokus** übernimmt die Planung, Koordination, Durchführung und Dokumentation der Anleitungen für Pflegefachpersonen in der Aus- und Weiterbildung, Anerkennung und Einarbeitung. Sie stellt die gesetzlichen und tariflichen Vorgaben bezüglich der Praxisanleitung sicher und ist zudem direkte Ansprechpartnerin innerhalb des Teams und der Klinik für die Anzuleitenden, aber auch für die Praxisanleitenden und ggf. auch für die dezentrale Praxisanleitung in der Klinik und die mit der Klinik kooperierenden Bildungseinrichtungen.

Die Führungspersonen mit dem Fokus Pflegefachlichkeit und Pflegepädagogik arbeiten eng zusammen. Ihre Kompetenzen ergänzen sich bei der Wissensvermittlung. Aufgrund der relativen Unbekanntheit dieses beider Berufsfelder werden diese in > 10.1 und > 10.2 näher erläutert.

Die **Aufgabenverteilung** auf die jeweiligen Fachexpertisen der drei Säulen ermöglicht:

- Individuelle Personalentwicklung
- Objektivere Personalbeurteilungen und daraus resultierende Entscheidungen
- Fachliche Entwicklung der Station anhand von Jahreszielen und/oder Fortbildungskonzepten
- Entwicklung und Umsetzung individueller oder allgemeiner pädagogischer Konzepte
- Fachliche Begleitung interprofessioneller Arbeitsgruppen mit dem Vorteil, die Fokusexpertise gezielt einbringen und die gewünschten Ziele durch gute Argumentation besser erreichen zu können
- Effizientere Öffentlichkeitsarbeit inklusive gezieltere Personalakquise und Karriereentwicklungen, vor allem in den unbekannten Fokusbereichen Pflegefachlichkeit und Pflegepädagogik

Damit erweist sich das Drei-Säulen-Leitungskonzept in den Einrichtungen, die dieses bereits umsetzen, als erfolgreich und zukunftsweisend. Wichtig für die effektive und zielführende Arbeit und Führung des Leitungsteams mit Fokussierung sind:

- Die Konzentration auf die eigene Fachexpertise und Schwerpunkte, um für die Mitarbeitenden Themen- und Zuständigkeitsvermischungen zu vermeiden
- Ein kontinuierlicher Austausch über relevante Themen, aktuelle Arbeitsfelder und Projekte
- Die jeweilige notwendige Expertise aller drei Führungen in zentralen Aufgabenfeldern wie dem Ausfallmanagement
- Eine klare und transparente Kommunikation bezüglich Zuständigkeiten und Ansprechbarkeit gegenüber den Mitarbeitenden
- Klare Kommunikationsregeln und -wege mit den direkten Vorgesetzten
- Die Akzeptanz aller, dass die abschließende Entscheidungsbefugnis bei arbeitsrechtlichen Würdigungen Mitarbeitender immer beim Management liegt

AUFGEPASST!

Ist die Kommunikation im Leitungsteam nicht umfänglich, offen und fair, sind Konflikte untereinander und mit dem Team unvermeidbar.

Dieses Konzept ermöglicht der Leitung, sich auf die zentralen Kernaufgaben des Managements zu konzentrieren und dort im besten Fall sehr gute Ergebnisse zu erreichen, was wiederum einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit hat. Die Unterstützung durch die beiden stellvertretenden Leitungen mit jeweils unterschiedlichen Aufgabenbereichen führt zu weiteren positiven Aspekten, welche die Versorgungsqualität und das Outcome der Patientinnen erhöhen. Dies steigert wiederum die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und lässt somit eine positive Aufwärtsspirale inklusive Nachwuchsförderung entstehen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es zu Entlastung durch Aufgabenteilung kommt, zu Erfolg durch Fokussierung und individuelle Karrierewege durch neue Möglichkeiten.

Hinweis

Dieses Buch kann unabhängig von der Struktur in der jeweiligen Einrichtung von allen Leitungen im mittleren Management als „Werkzeugkoffer“ angesehen

und verwendet werden. Sollte im eigenen Zuständigkeitsbereich noch das klassische Führungssystem bestehen, ist das oben beschriebene Führungskonzept als Anreiz zu sehen, sich Gedanken über neue Wege im Management zu machen. Somit wird auch die Wichtigkeit der Schlüsselposition Leitung im mittleren Management gestärkt und hervorgehoben. Auch direkte Vorgesetzte dieser wie Pflegedienstleitung

oder Pflegedirektion können von den Inhalten dieses Buchs unmittelbar profitieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Claus AM, Wiese BS. Interdisziplinäre Kompetenzen: Modellentwicklung und diagnostische Zugänge. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 2021; 52: 279–288.

2

Personalgewinnung

2.1 Grundlagen	7
Michael Keck	
2.1.1 Feststellung des Personalbedarfs im Zuständigkeitsbereich	7
2.1.2 Ausschreibung einer Stelle	10
2.2 Einstellungsprozesse gestalten: Chancen und Verantwortlichkeiten der Stationsleitung	10
Anna Hilgert	
2.2.1 Sichtung der Bewerbungsunterlagen	11
2.2.2 Vorstellungsgespräch	11
2.2.3 Hospitation an der potenziellen neuen Arbeitsstelle	14
2.2.4 Abschluss des Einstellungsprozesses	16
2.2.5 Wartezeit (Probezeit)	17
2.3 Leitungsaufgaben bei der Personalgewinnung	19
Anna Hilgert	
2.3.1 Möglichkeiten der Personalgewinnung	19
2.3.2 Einflussmöglichkeiten der Leitung auf die Personalgewinnung	19

2.1 Grundlagen

Michael Keck

KURZ UND BÜNDIG

Stellenzuweisung

- Stellenzuweisungen (Soll-Vollkräfte) erfolgen in der Regel jährlich. Basierend darauf kann für jeden Funktionsbereich/jede Station die Aussage getroffen werden, ob er/sie aufgrund der tatsächlich vorhandenen Ist-Vollkräfte über- oder unterbesetzt ist.
- Bekannte Faktoren wie Renteneintritt und unbekannte Faktoren wie Kündigungen beeinflussen die Stellsituation im Lauf des Jahres. Eine entsprechende Steuerung ist notwendig.
- Die Stationsleitung benötigt zur Personalsteuerung und Einsatzplanung Kenntnis über diese Faktoren und muss entsprechende Steuerungen vornehmen.
- Bei Problemen, die die Stellenzuweisung und Personalplanung betreffen, ist die frühzeitige Information des direkten Vorgesetzten unumgänglich.

Stellenausschreibung

- Eine Stellenausschreibung ist im öffentlichen Dienst gesetzlich vorgeschrieben.
- Das allgemeine Gleichstellungsgesetz muss in jeder Ausschreibung Anwendung finden.
- Stellenausschreibungen sollten ein Mindestmaß an Informationen beinhalten, wie z. B. eine Aufgabenbeschreibung.

2.1.1 Feststellung des Personalbedarfs im Zuständigkeitsbereich

Jede Leitung möchte für ihren Bereich eine optimale Personalausstattung erreichen und so viele Stellen wie möglich zugewiesen bekommen. Es gibt keine direkte Vorgabe des Gesetzgebers, wie viele Stellen einer Station zugewiesen werden müssen, sofern die

gesetzlichen Vorgaben wie die Personaluntergrenzen-Verordnung (PpUGV) eingehalten werden. Die Personalzuweisung obliegt der Klinik selbst; zuständig dafür ist meist der Vorstand des Klinikums. In jährlichen Gesprächen werden die jeweiligen Stellen für u. a. die Pflege festgelegt und den einzelnen Bereichen zugeteilt. Festgelegt wird der Bedarf in sogenannten **(Soll-)Vollkräften**, also der Zahl der Vollzeitstellen, die diesem Bereich zur Verfügung stehen. Die Aufteilung in Teilzeit- und Vollzeitstellen entsteht durch die jeweilige Situation der Mitarbeitenden vor Ort. Auf Grundlage der zugewiesenen (Soll-)Vollkräfte kann nun ermittelt werden, ob es eine oder mehrere freie Stellen oder Stellenanteile auf der jeweiligen Station gibt oder ggf. vorhandenes Personal reduziert werden muss.

Um offene Stellen identifizieren zu können, wird also die Kenntnis benötigt, wie viele Stellen im jeweiligen Jahr in Kombination mit folgenden **beeinflussenden Faktoren** zugewiesen worden sind:

- Demografische Entwicklung
- Externe/Interne Mitarbeiterabgänge
- Leistungsausweitung/-reduzierung und oder Personalausweitung/-reduzierung
- Veränderung der individuellen Arbeitszeiten der Mitarbeitenden

Abhängig vom Zusammenspiel dieser Faktoren und der Berücksichtigung von Zukunftsprognosen ergibt sich, ob und in welcher Anzahl offene Stellen oder eine Überbesetzung im Zuständigkeitsbereich besteht. Das Resultat obliegt jedoch weiteren unbekannten Faktoren, die einen entschiedenen Einfluss auf die Personalplanung und Personaleinsatzplanung (> 2.2, > 2.3, > Kap. 3) haben.

MERKE

- **Soll-Vollkräfte** = dem Bereich zugewiesene Vollkräfte
- **Ist-Vollkräfte** = tatsächlich im Bereich tätige Vollkräfte

Zur Veranschaulichung der Feststellung des Personalbedarfs dienen die folgenden Beispiele. Aus Gründen der besseren Verständlichkeit handelt sich um vereinfacht dargestellte Situationen. In der Realität sind

die Auswirkungen und Mischungen der Faktoren oft deutlich ausgeprägter, das Grundprinzip ist jedoch immer dasselbe.

Beispiel 1

Leistungsausweitung/-reduzierung und/oder Personalausweitung/-reduzierung		
Zugewiesene Vollkräfte aktuelles Jahr	Zugewiesene Vollkräfte Folgejahr	Differenz
25	23	-2

Ergebnis: Obwohl es keine Veränderung beim Personal vor Ort gab, ist aufgrund der Anpassung der zugewiesenen Vollkräfte die Station mit zwei Vollkräften überbesetzt und es müsste entsprechend reagiert werden.

Schwierigkeiten: Die Leitung und die Mitarbeitenden müssen verstehen, dass auf der Station zwei Stellen zu viel besetzt sind, obwohl sich die Arbeitsbedingungen nicht verändert haben.

Beispiel 2

Externe/Interne Mitarbeiterabgänge bzw. -zugänge						
Entwicklung des Personalbestands	Soll-Vollkräfte	Ist-Vollkräfte	Abgänge	Zugänge	Neue Ist-Vollkräfte	Differenz zu Soll-Vollkräften
Positiv	25	24	2,5	4,5	26	+1
Negativ	25	24	3,5	2,0	22,5	-2,5

Ergebnis: Die positive Entwicklung des Personalbestands hat zur Folge, dass sich aufgrund der Zu- und Abgänge eine Vollkraft zu viel auf Station befindet. Bei der negativen Entwicklung sind es 2,5 Vollkräfte zu wenig. Das Management muss jeweils entsprechend reagieren, um die vorgegebene Soll-Vollkräfte-Zahl zu erreichen.

Schwierigkeiten: Schwierigkeiten wie in Beispiel 1 bestehen nur bedingt, da die Situationen für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar sind.

Beispiel 3

Veränderung der individuellen Arbeitszeit der Mitarbeitenden					
Entwicklung des Personalbestands	Soll-Vollkräfte	Ist-Vollkräfte	Arbeitszeitänderungswunsch von Mitarbeitenden (in Vollkräften)	Ist-Vollkräfte neu	Differenz zu Soll-Vollkräften
Positiv	25	23,5	+1,5	25	0
Negativ	25	25,5	-2,0	23,5	-1,5

Ergebnis: Bei der positiven Entwicklung des Personalbestands sind aufgrund der gewünschten Arbeitszeiterhöhung der Mitarbeitenden um insgesamt 1,5 Vollkräfte die offenen Stellen komplett besetzt, ohne dass neues Personal eingestellt werden muss. Bei der negativen Personalbestandsentwicklung ändert sich aufgrund der Reduzierungswünsche der Mitarbeitenden um insgesamt 2,0 Vollkräfte die leichte Überbesetzung in eine Unterbesetzung von 1,5 Vollkräften. Hier müsste Personal gewonnen werden, um die zugewiesene Soll-Vollkräfte-Zahl zu erreichen.

Schwierigkeiten: Bei der positiven Entwicklung sind zwar am Ende alle Stellen besetzt, es fehlen aber Mitarbeitende in Form von Personen. Dies kann zu Problemen bei der Personaleinsatzplanung (> 4.2) führen und oder zu Fragen der Mitarbeitenden, warum bei bestehenden offenen Stellen nicht mehr Personal eingestellt wurde und nun trotzdem alle Stellen besetzt sein sollen. Beim Rechenbeispiel für die negative Entwicklung führt die reduzierte Arbeitszeit einiger Mitarbeitender zu einem Engpass, obwohl zunächst eine Überbesetzung bestand. Das Teilzeitbestedungsgesetz gibt vor, dass Arbeitnehmende die Arbeitszeit reduzieren können, sofern sie die Reduktion mindestens 3 Monate vor Beginn selbiger dem Arbeitgebenden anzeigen. Dieser muss der Reduktion zustimmen, außer es liegen betriebliche Gründe vor, z. B. wenn dadurch Arbeitsabläufe oder die Sicherheit gefährdet würden. Dies muss der Arbeitgebende jedoch rechtsicher nachweisen („Recht auf Teilzeit“, § 8 TzBfG). Ist die Reduktion der Arbeitszeit befristet, erhöht sich diese automatisch auf den ursprünglichen

Wert, sobald die Befristung abgelaufen ist. War die Reduktion unbefristet oder die Einstellung erfolgte bereits befristet, ist eine Erhöhung der Arbeitszeit nicht generell möglich. Es gibt jedoch eine Vielzahl an Gründen im Teilzeitbestedungsgesetz (TzBfG), die eine Erhöhung erlauben. Ein Grund sind z. B. offene Stellen in der Einrichtung. Zudem muss der Wunsch nach einer Erhöhung der Arbeitszeit vor einer Neueinstellung berücksichtigt werden (§ 9 TzBfG).

Beispiel 4

Demografische Entwicklung					
Entwicklung des Personalbestands	Soll-Vollkräfte	Ist-Vollkräfte	Renteneintritte in Vollkräften im aktuellen Jahr	Ist-Vollkräfte neu	Differenz zu Soll-Vollkräften
Negativ	25	26	3	23	-2

Ergebnis: Aufgrund der 3 in Rente gehenden Vollkräfte ergibt sich trotz der Überbesetzung zu Beginn des Jahres eine Differenz von 2 Vollkräften am Ende des Jahres, und es müssen entsprechende Maßnahmen zur Personalgewinnung ergriffen werden.

Schwierigkeiten: Diese entstehen, wenn es keine detaillierte Übersicht über die Personalbestände und den damit verbundenen planbaren Abgängen wie Rente gibt, aber frühzeitige Maßnahmen ergriffen werden.

Die Verantwortung der Personalsteuerung liegt in der letztendlichen Verantwortung der Pflegedienstleitung/-direktion und nicht bei der Stationsleitung, doch im Rahmen der Verantwortlichkeit für ihren Bereich sollte die Leitung die relevanten Personal-daten kennen.

Relevante Personaldaten

- Soll-Vollkräfte
- Ist-Vollkräfte (mittels monatlicher Übersicht über die prozentuale Arbeitszeit je Mitarbeitenden)
- Veränderungen der Arbeitszeiten
- Renteneintritte und geplante Abgänge

Für die Stationsleitung reicht eine Übersicht über die für sie relevanten Daten, z. B. eine einfache Tabelle.

Dabei besteht jedoch die Gefahr einer Mehrfach- und Fehldokumentation und es kann zu Abweichungen von den Daten der Personalabteilung kommen. Aus diesem Grund ist darauf zu achten, dass nicht zu viele unterschiedliche Tabellen/Systeme im Umlauf sind. Das Pflegen der mitarbeiterbezogenen Daten ist Sache der Personalabteilung. Sie ist verantwortlich für sämtliche Veränderungen der Arbeitsverträge, wozu Arbeitszeitveränderungen und Austritte gehören. Zudem empfiehlt es sich, ein Controlling (> 6.1) zu involvieren, da diese Art der Personalsteuerung eine zentrale Controllingaufgabe darstellt.

MERKE

Die regelmäßige Abstimmung der personellen Situation und der daraus resultierenden Stellenentwicklung mit dem direkten Vorgesetzten ist obligatorisch.

2.1.2 Ausschreibung einer Stelle

Es steht jedem Arbeitgebenden frei, ob er offene Stellen ausschreibt oder anders besetzt. Jedoch regelt das Grundgesetz, dass jeder geeignete Bewerbende das Recht hat, ein öffentliches Amt als Arbeitsplatz anzunehmen. Somit besteht faktisch eine **Ausschreibungspflicht** von offenen Stellen im **öffentlichen Dienst** und von privaten Arbeitgebenden mit öffentlichen Aufgaben (Art. 33 GG). Die Dauer der Ausschreibung sollte mindestens 2 Wochen betragen, jedoch gibt es hier keine klaren Vorgaben. Eine gesetzliche Pflicht zur (ausschließlichen) internen Ausschreibung einer offenen Stelle besteht nicht. Der Personal- oder Betriebsrat hat jedoch das Recht, vom Arbeitgebenden zu fordern, dass offene Stellen auch intern ausgeschrieben werden, um die internen Personalentwicklungsmöglichkeiten zu fördern (§ 43 BetrVG).

Wird eine Stelle ausgeschrieben, muss Diskriminierung zwingend vermieden werden. Hierzu ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)** zu beachten:

- Geschlechts- und altersneutrale Ausschreibung; sachbezogene Angaben zum Alter wie „mehrjährige Berufserfahrung“ sind erlaubt.
- Keine Vorgaben zu ethnischer Herkunft oder Religion.
- Keine Benachteiligung von Menschen mit Behinderung; Angaben zu körperlichen Eignungen,

welche für den Beruf notwendig sind, sind erlaubt.

- Stellen müssen im öffentlichen Dienst generell in Teilzeit (wenn möglich unter Angabe des Arbeitsvolumen) und Vollzeit ausgeschrieben werden. Zwingende betriebliche Gründe, z. B. die Sicherstellung der Betriebsabläufe, lassen eine ausschließliche Voll- oder Teilzeitausschreibung zu (§ 7 TzBfG).

Abhängig vom Unternehmen wird die Ausschreibung von Arbeitsstellen unterschiedlich durchgeführt. Generell ist es von Vorteil, wenn die Stationsleitung in den Prozess in Form von Mitspracherecht oder selbst gestalteten Ausschreibungen involviert wird und so ihre Ideen und die des Teams in die Stellenausschreibung einbringen kann.

Die sonstige inhaltliche und formale Gestaltung der Ausschreibung ist nahezu frei, sie sollte jedoch Angaben zu folgenden Aspekten enthalten:

- Stellenbezeichnung
- Benötigte Qualifikation
- Arbeitszeitumfang/Wöchentliche Arbeitszeit
- Stellenbeschreibung und Aufgabenfelder
- (Tarifliche) Eingruppierung

2.2 Einstellungsprozesse gestalten: Chancen und Verantwortlichkeiten der Stationsleitung

Anna Hilgert

KURZ UND BÜNDIG

- Leitungen beeinflussen als direkte Vorgesetzte entscheidend die Gestaltung eines konstruktiven Arbeitsverhältnisses. Ihre aktive Beteiligung am gesamten Einstellungsprozess umfasst folgende Bereiche:
 - Mitwirken bei der Auswahl geeigneter Bewerber
 - Vorbereitung und Beteiligung an Vorstellungsgesprächen
 - Organisation und objektive Bewertung von Hospitationen
 - Sicherstellung einer strukturierten und professionellen Einarbeitung
 - Einschätzung des neuen Mitarbeitenden am Ende der Probezeit, um über eine Weiterbeschäftigung oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses (mit) zu entscheiden

- Stationsleitungen gestalten den Einstellungsprozess vom Eingang der Bewerbung bis zum Abschluss der Probezeit aktiv mit.
- Sie schaffen die Voraussetzungen, damit sich neue Mitarbeitende sowohl fachlich als auch menschlich am neuen Arbeitsplatz und im Team einbringen können.

2.2.1 Sichtung der Bewerbungsunterlagen

Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen kann als erster strukturierter Kontakt mit den Bewerbenden gesehen werden. Bewerbungsunterlagen ermöglichen eine erste Einschätzung der Qualifikationen, Erfahrungen und beruflichen Entwicklungen des Bewerbenden.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass sich in der Praxis bisweilen ein weniger formaler Ablauf zeigt: Interessierte melden sich zunächst telefonisch und bringen erforderliche Unterlagen erst zu einem Vorstellungsgespräch mit. Auch eingereichte Unterlagen können unvollständig und fehlerhaft oder mithilfe von Computerprogrammen in Teilen geschönt sein. In beiden Fällen wird der Bewerbende nicht real dargestellt und die Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen geschwächt. Umso wichtiger ist es, die Inhalte eingegangener Bewerbungen sorgfältig einzuordnen und als Grundlage für weiterführende Gespräche im Einstellungsprozess zu nutzen.

Folgende Aspekte müssen bei der Betrachtung der Unterlagen beachtet werden:

- Liegt das für die ausgeschriebene Stelle erforderliche Ausbildungsniveau vor?
- Sind die für die Stelle ggf. erforderlichen Zusatzqualifikationen vorhanden?
- Welche besonderen Kompetenzen/Interessen lassen sich aus den Bewerbungsunterlagen erkennen? Dies kann z. B. an bisherigen Tätigkeiten oder erfolgreich absolvierten Fort- und Weiterbildungen erkannt werden.
- Besteht bei Bewerbungen aus dem Ausland Aussicht auf eine erfolgreiche Anerkennungsprüfung?
- Besondere Aufmerksamkeit ist dem **Lebenslauf** zu widmen. Hier muss bewertet werden, ob der Lebenslauf schlüssig ist. Dies bedeutet:
 - Stimmen Daten, Jobtitel und Tätigkeitsbeschreibungen mit den Zeugnissen überein?

- Passen Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu den im Lebenslauf angegebenen Positionen?
- Sind Abschlüsse, Weiterbildungen und Zertifikate nachvollziehbar und passen sie zur angegebenen Laufbahn?
- Wurde der übliche Zeitrahmen für Ausbildung, Studium oder Berufstätigkeiten eingehalten?
- Ist der Lebenslauf strukturiert und sind berufliche Stationen in einem konsistenten Format dargestellt?
- Sind längere Pausen der Berufstätigkeit vorhanden und wie werden diese erklärt?

MERKE

Auffälligkeiten im Lebenslauf sind nicht automatisch negativ zu bewerten. Sie bieten vor allem Ansatzpunkte für gezielte Rückfragen im Bewerbungsgespräch.

2.2.2 Vorstellungsgespräch

Mit der Vereinbarung eines Termins für ein Vorstellungsgespräch ist ein erstes Etappenziel im Einstellungsprozess erreicht. Je nach Unternehmenskultur und Führungsstrukturen nehmen auch Stationsleitungen an den Vorstellungsgesprächen teil. Sofern sie in diesen Prozessschritt integriert sind, erhalten sie die Möglichkeit, den ersten persönlichen Kontakt mit den Bewerbenden mitzugestalten und sich frühzeitig im Einstellungsprozess ein eigenes Bild von der fachlichen und persönlichen Eignung des Bewerbenden zu machen. Ebenso wird der Bewerbende im Vorstellungsgespräch einen ersten Eindruck von seiner potenziellen Leitung gewinnen. Dieser Eindruck kann maßgeblich beeinflussen, ob eine zukünftige Zusammenarbeit aus Sicht des Bewerbenden vorstellbar ist.

MERKE

Ziel einer professionellen Gestaltung von Bewerbungsgesprächen ist es, geeignete Kandidaten mit Potenzial für die ausgeschriebene Stelle frühzeitig zu erkennen, um diese strukturiert und zügig im Bewerbungsprozess voranzubringen. Gleichzeitig sollten keine zeitlichen und personellen Ressourcen auf Bewerbungen mit geringer Passung verschwendet werden.

Arbeitgebende sollten Bewerbende freundlich empfangen, auf einen pünktlichen Beginn des Gesprächs achten und ein Getränk anbieten. Das Gespräch sollte in einer ruhigen, ungestörten und angenehmen Atmosphäre stattfinden.

2 Kommunikation mit Bewerbenden im Vorfeld

Bewerbenden können auf unterschiedliche Weise (telefonisch, per Mail oder auch postalisch) den Erstkontakt herstellen. Unabhängig vom gewählten Kommunikationsweg ist eine zeitnahe Rückmeldung des potenziellen Arbeitgebers im Wettbewerb um qualifiziertes Personal essenziell. Eine zügige Rückmeldung trägt zudem maßgeblich zur Wahrnehmung der Klinik oder Einrichtung als attraktiven Arbeitgeber bei.

AUFGEPASST!

In der Praxis verlaufen Bewerbungsprozesse nicht immer linear. So kommt es vor, dass nach einem telefonischen Erstkontakt die Bewerbungsunterlagen erst im weiteren Verlauf, etwa im Rahmen des Bewerbungsgesprächs, nachgereicht werden. Ein flexibler Umgang, ohne strukturelle Vorgaben zu vernachlässigen, kann in solchen Fällen herausfordernd sein.

Eine effiziente Möglichkeit der Bewerbungsprozessgestaltung für alle Beteiligten ist die Terminierung

von Vorstellungsgespräch und Hospitation (> 2.2.3) am selben Tag. Dies bietet sich insbesondere bei Bewerbenden an, deren bisherige Angaben eine hohe Passung mit der ausgeschriebenen Stelle erkennen lassen.

Weitere Informationen, die Bewerbenden für das Vorstellungsgespräch gegeben werden sollten, sind:

- Möglichkeiten der Anreise (Auto oder öffentliche Verkehrsmittel) sowie Parksituation
- Wegbeschreibung und Räumlichkeit, wo das Vorstellungsgespräch stattfindet
- Gegebenenfalls Information über die Gesprächsteilnehmenden, sodass sich der Bewerbende im Vorfeld auf die Situation einstellen kann
- Je nach Unternehmenskultur können Bewerbende 1–2 Tage vor dem Gesprächstermin erneut kontaktiert werden, um den Termin zu bestätigen oder offene Fragen zu klären

> Tab. 2.1 fasst zusammen, auf was Arbeitgebende im Umgang mit Bewerbenden achten sollten.

MERKE

Sind für eine Stelle besondere Qualifikationen oder Weiterbildungen erforderlich, ist es im Zeitalter des Fachkräftemangels empfehlenswert, Bewerbende, die über diese Zusatzqualifikationen nicht verfügen, nicht generell abzuweisen. Vielmehr ist zu überlegen, ob und wie die Bewerbenden diese Qualifikationen bei sonstiger Eignung in dem neuen Arbeitsverhältnis erwerben können.

Tab. 2.1 Bewerberkommunikation professionell gestalten

Dos – bewährte Vorgehensweisen	Don'ts – häufige Fehler vermeiden
• Zeitnah reagieren: eingehende Bewerbungen und Anfragen möglichst innerhalb weniger Tage beantworten • Erstkontakt wertschätzend gestalten: freundlicher Ton, unabhängig davon, ob schriftlicher, telefonischer oder persönlicher Kontakt • Flexibel bleiben: auch unvollständige oder nicht lineare Bewerbungsprozesse professionell aufgreifen (z. B. Erstkontakt per Telefon) • Transparenz schaffen: Informationen zu Ablauf, Gesprächsteilnehmenden und den nächsten Schritten klar kommunizieren • Termine effizient planen: Vorstellungsgespräch und ggf. Hospitation sinnvoll kombinieren • Gute Vorbereitung ermöglichen: Informationen zu Anfahrt, Parkmöglichkeiten und organisatorischem Ablauf bereitstellen • Verbindlichkeit zeigen: Absprachen einhalten und Termine zuverlässig bestätigen • Positive Gesprächsatmosphäre schaffen: freundlicher Empfang, Pünktlichkeit und ungestörte Rahmenbedingungen sicherstellen	• Lange Wartezeiten: Verzögerte Rückmeldungen wirken unprofessionell und führen zum Verlust geeigneter Bewerbender • Unklare Kommunikation: fehlende oder widersprüchliche Informationen verunsichern Bewerbende • Unflexibles Vorgehen: starres Festhalten an Abläufen trotz individueller Situationen • Mangelnde Vorbereitung: unklare Zuständigkeiten oder schlecht organisierte Gespräche • Störungen im Gespräch: Telefonate, Unterbrechungen oder Zeitdruck während des Vorstellungsgesprächs • Unpersönlicher Umgang: standardisierte, distanzierte Kommunikation ohne persönlichen Bezug

Führen des Vorstellungsgesprächs

Noch immer gehört das Vorstellungsgespräch zu den prognosestärksten Instrumenten der Personalauswahl. Sinn und Zweck des Gesprächs ist es, sich gegenseitig einzuschätzen und zu entscheiden, ob der Bewerbungsprozess weiter fortgesetzt werden soll.

Um ein Vorstellungsgespräch in einer wertschätzenden Kommunikationskultur zu führen, ist durch die Vorgesetzten der Dialog und Austausch zwischen den am Vorstellungsgespräch Teilnehmenden zu stärken. Ein ausgewogenes Verhältnis von Zuhören und Sprechen aller Beteiligten fördert den Informationsaustausch und vermittelt ein klareres Bild von der ausgeschriebenen Position einerseits und dem Bewerbenden andererseits.

Um das Vorstellungsgespräch als effektives **Prognoseinstrument** zu nutzen, empfiehlt sich eine Auseinandersetzung mit den Inhalten des Interviews. So beschreibt Lebelt (2023) in diesem Zusammenhang **fünf Phasen der Gesprächsführung**, die zugleich als Leitfaden für eine systematische Durchführung dienen.

1. **Gesprächsbeginn und Begrüßung:** Es soll eine angenehme und entspannte Gesprächsatmosphäre entstehen. Der Interviewende stellt sich und andere Anwesende vor und erläutert den Ablauf des Gesprächs bzw. des geplanten Verlaufs des Termins.
2. **Gespräch:** Berufliche Erfahrungen, die Motivation für die angestrebte Position und eventuelle weitere berufliche Ziele werden besprochen. Beim Nachfragen empfehlen sich offene Fragestellungen, also Fragen, die nicht einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden können, um ein flüssiges Gespräch zu fördern. In dieser Phase des Interviews werden auch Arbeitsanforderungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen im Unternehmen angesprochen. Organisatorische Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten, Gehalt, Urlaubs- und Weihnachtsgeld oder Benefits des Unternehmens sind ein weiteres wichtiges Thema. Individuelle Wünsche Bewerbender, z. B. Arbeitszeitwünsche oder Pläne zur beruflichen Weiterentwicklung, sollten offen angesprochen werden, um im Fall einer Einstellung spätere Konflikte zu vermeiden. Genauso kann noch einmal verifiziert

werden, ob der Bewerbende die Anforderungen der zu besetzenden Stelle erfüllt.

3. **Fragerunde:** Jedes Vorstellungsgespräch braucht Raum für gezielte Fragen, um individuelle Anliegen und Aspekte zu erörtern, die für alle Beteiligten von Bedeutung sein können.
4. **Abstimmung über den weiteren Verlauf:** In den letzten Minuten des Gesprächs werden die nächsten Schritte im Bewerbungsprozess vereinbart. Üblicherweise folgt einem positiven Gespräch zeitnah eine Hospitation (> 2.2.3).
5. **Reflexion des Gesprächs:** Der Einschätzung des potenziellen Mitarbeitenden durch die Stationsleitung als direkte Vorgesetzte hat insofern Bedeutung, als dass beide im Berufsalltag eng zusammenarbeiten werden. Folgende Leitfragen unterstützen die Reflexion des Vorstellungsgesprächs:
 - Was sind auffallend positive/negative Aspekte des Gesprächs?
 - Welche Erwartungen hat der Bewerbende an die neue Stelle? Können diese erfüllt werden?
 - Passt der Bewerbende ins Team und zum Unternehmen?
 - Werden die Anforderungskriterien erfüllt bzw. welche Möglichkeiten gibt es, ein Erreichen des Anforderungsprofils zu unterstützen?
 - Falls der Bewerbende nicht den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle entspricht: Kann er anderweitig im Unternehmen eingesetzt werden?

AUFGEPASST!

Arbeitsrechtlich sind in einem Vorstellungsgespräch Fragen zum privaten Lebensbereich des Bewerbenden nicht zulässig. Die Unzulässigkeit dieser Fragen stützt sich auf den Schutz der Persönlichkeitsrechte und auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

Zu den unzulässigen Fragen gehören:

- Fragen über eine bestehende oder geplante Schwangerschaft.
- Fragen nach einer bestehenden Schwerbehinderung.
- Fragen zur politischen Einstellung, Gewerkschaftszugehörigkeit und/oder religiösen Zugehörigkeit.
- Fragen nach dem Familienstand oder zur sexuellen Identität.
- Fragen nach Vorstrafen. Im Bereich der sozialen Arbeit werden Führungszeugnisse als erforderliche Einstellungsunterlagen erwartet, sodass Vorstrafen, die ein Arbeitsverhältnis im sozialen Bereich ausschließen, vor Vertragsunterzeichnung bekannt sein müssen.

Informationen für Bewerbende

In einem erfolgreichen Recruitment-Prozess wird von Beginn an mit offenen Karten gespielt, und dem Bewerbenden werden alle notwendigen Informationen zugänglich gemacht:

- Fachliche und persönliche Anforderungen
- Mögliche (und nicht mögliche) Zugeständnisse, z. B. was Arbeitszeiten oder die Verteilung von Schichtdiensten betrifft
- Karrierechancen
- Voraussichtliche Gehaltsentwicklungen
- Unternehmensbenefits und weitere Vergünstigungen
- Unterstützung bei der Wohnungssuche
- Was die ausgeschriebene Stelle/das Unternehmen noch zu bieten hat
- Weitere wichtige Informationen

2.2.3 Hospitation an der potenziellen neuen Arbeitsstelle

Hospitationen sind integraler Bestandteil von Bewerbungsprozessen. Bewerbender und Mitarbeitende des bestehenden Teams haben die Möglichkeit, sich im Lauf eines Arbeitstags im Trubel des Stationsalltags kennenzulernen.

Ziele einer Hospitation:

- Der Bewerbende bekommt einen Einblick in den Arbeitsalltag der potenziell neuen Stelle.
- Der Bewerbende erlangt einen Eindruck über die Stimmung am Arbeitsplatz und die Teamatmosphäre.
- Mitarbeitende des Stammteams lernen den potenziellen neuen Kollegen kennen.
- Nach der Hospitation können Bewerbender, Mitarbeitende und Vorgesetzter besser einschätzen, ob Bewerbender und ausgeschriebene Stelle zueinander passen.

Vorbereitung eines Hospitationstags

Da der Hospitationstag für alle Beteiligten in der Entscheidungsfindung so bedeutsam ist, liegt bereits der Schlüssel zur erfolgreichen Entscheidungsfindung in einer guten Vorbereitung der Hospitation. Als er-

folgreich muss sowohl das **Ablehnen ungeeigneter Kandidaten** als auch das **Zustandekommen eines Arbeitsverhältnisses** bei geeigneten Bewerbenden gesehen werden.

In der Vorbereitung des Hospitationstags benennt die Stationsleitung einen Mitarbeiter, der dem Bewerbenden authentische Einblicke in den Arbeitsalltag ermöglicht. Da die praktische Durchführung eines Hospitationstags für manche Mitarbeitende eine herausfordernde Aufgabe ist, empfiehlt sich eine kontinuierliche Auseinandersetzung im Team mit dem Thema der **Außendarstellung**. Allen Teammitgliedern muss klar sein, dass das eigene Verhalten und die Präsentation des Arbeitsplatzes für den Interessenten entscheidend sein werden.

Hospitanten werden bemerken, wie sie begrüßt und ob sie allen Anwesenden vorgestellt wurden. Auch möchte ein Hospitant von einem kompetenten und freundlichen zukünftigen Kollegen begleitet werden, der Einblicke in den Arbeitsalltag ermöglicht. Keinen positiven Eindruck macht es, wenn Stimmung und Arbeitsatmosphäre angespannt sind oder sogar Konflikte offen vor dem Hospitanten ausgetragen werden.

AUFGEPASST!

Mitarbeitende sollten reflektiert und ehrlich über die potenzielle Arbeitsstelle reden, gern dürfen auch kritische Aspekte angesprochen werden. Wenn allerdings ausschließlich über den Arbeitsbereich geschimpft wird, muss sich niemand wundern, wenn der Hospitant das Stellenangebot dankend ablehnt.

Von daher ist es Stationsleitungen angeraten, eine kontinuierliche Auseinandersetzung im Team über die Themen Willkommenskultur und Außendarstellung zu führen. Allen Teammitgliedern muss klar sein, dass das eigene Verhalten und die Präsentation des Arbeitsplatzes entscheidend für eine Zu- oder Absage des Interessenten sein werden.

Nach einer Hospitation geht die Leitung mit dem Bewerbenden ins Gespräch und gibt ihm Raum für eventuelle Fragen. Auch müssen die nächsten Schritte im Bewerbungsverfahren abgestimmt sein. Wann kann mit einer Entscheidung des Bewerbers zugunsten oder gegen die Arbeitsstelle, wann mit einer Entscheidung des Arbeitgebers für oder gegen den Bewerbenden gerechnet werden? Sind noch Dokumente nachzureichen? Wichtig ist auch, die Einschätzung der an der Hospitation beteiligten Mitarbeitenden einzuholen und zu bewerten (s. unten).

Durchführung eines Hospitationstags

Der Bewerbende wird einem Mitarbeitenden zugeteilt, der ihn während der Hospitation begleitet, den Arbeitsbereich vorstellt und für Fragen zur Verfügung steht. Dieser Mitarbeitende repräsentiert an dem Tag das Team und die gesamte Station, womit eine nicht zu unterschätzende Verantwortung auf dessen Schultern liegt.

Festzulegen sind ebenso die Dauer der Hospitation und der Zeitpunkt für ein Gespräch mit dem Bewerbenden zur gemeinsamen Reflexion des Tages und der Abstimmung über das weitere Vorgehen.

Während diese Aspekte organisierbar sind, kann dagegen auf das Alltagsgeschehen auf der Station am Hospitationstag kaum Einfluss genommen werden. Personalausfälle oder herausfordernde Pflegesituationen sind nicht planbar, sondern gehören zu den Realitäten eines Arbeitsalltags, die vor dem Bewerbenden auf keinen Fall beschönigt werden dürfen. Dennoch ist es an einem Tag mit Ausnahmesituationen angebracht, dem Hospitanten zu verdeutlichen, dass sich dieser Tag deutlich von einem normalen Arbeitstag unterscheidet.

Bewertung eines Hospitationstags

Die Eindrücke, die alle Beteiligten am Hospitationstag gesammelt haben, müssen nun für eine fundierte Entscheidungsfindung eingeordnet und bewertet werden.

Sowohl der Bewerbende als auch die begleitenden Mitarbeitenden und die Leitung bewerten das Probearbeiten aus ihrer jeweiligen Perspektive.

Beurteilungskriterien

Mögliche Beurteilungskriterien für die Bewertung des Hospitationstags sind in ➤ Tab. 2.2 aufgelistet. Es liegt im Verantwortungsbereich der Stationsleitung, sich mit den verschiedenen Kriterien auseinanderzusetzen und diese im abschließenden Gespräch mit dem Bewerbenden zu thematisieren.

Die Rückmeldungen der Kollegen, insbesondere derjenigen, die die Hospitation begleitet haben, sind als Grundlage in der Entscheidungsfindung für oder gegen den Bewerbenden zu verstehen. Auch mit den anderen Mitarbeitenden empfiehlt es sich, ein strukturiertes Gespräch zu führen, um zu vermeiden, dass sie den potenziell neuen Kollegen nur aus Furcht vor Personalmangel gutheißen. Das andere zu vermeiden- de Extrem sind Bewertungen, bei denen die Offenheit gegenüber einem neuen Kollegen fehlt.

AUFGEPASST!

Vorschnelle und unreflektierte Entscheidungen oder gefällige Versprechungen gegenüber dem Bewerbenden bergen die Gefahr, ungeeignete Kollegen ins Team aufzunehmen. Dies bedeutet nicht selten vergeudete Energie und Arbeitszeit in der Einarbeitung und zieht im schlimmsten Fall Teamkonflikte nach sich.

Tab. 2.2 Kriterien zur Beurteilung eines Hospitationstags

Bewerbender	Kollegen	Leitung
• Begrüßung und Integration durch Vorgesetzte und Teammitglieder • Ermöglichte Einblicke in das Alltagsgeschehen • Einschätzen der eigenen Kompetenzen zur Erfüllung des wahrgenommenen Anforderungsprofils • Möglichkeit der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Erfordernissen und Wünschen • Erleben der Gesamtatmosphäre im neuen Arbeitsbereich • Eindruck von der im Team herrschenden Atmosphäre • Einschätzung, ob der neue Arbeitsplatz eine Verbesserung auf professioneller, persönlicher oder auch finanzieller Ebene ist	• Erster Eindruck des Bewerbenden • Umgang mit beruflichen Anforderungen und gezeigtes Interesse am Aufgabengebiet • Vorerfahrung des Bewerbenden und erlebte Kompetenz • Einschätzung der Erwartungen des Bewerbenden an den Arbeitsplatz • Gesamterleben des Hospitationstags aus Mitarbeitersicht • Einschätzung, ob es vorstellbar ist, gemeinsam mit dem Bewerbenden zu arbeiten	• Präsentation des Bewerbenden im Team • Fachwissen und fachliches Interesse • Erforderliche persönliche und formale Kompetenzen für die ausgeschriebene Stelle • Erfüllbarkeit der Anforderungen bedingt durch die Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses • Verlauf des bisherigen Bewerbungsprozesses (Pünktlichkeit, Einhalten von Absprachen etc.) • Integrierbarkeit in das Team • Einschätzung der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Bewerbenden als neuem Mitarbeitenden

Fehleinschätzungen

Trotz der Bemühung, eine möglichst objektive Entscheidung zu treffen, können verschiedene **Faktoren** zu einer Fehleinschätzung führen. Solche „Verzerrungen“ lassen sich kaum vermeiden und verdienen daher besondere Beachtung:

- Ein besonders turbulenter oder ruhiger Tag vermittelt ein verfälschtes Bild des Arbeitsalltags.
- Sympathien oder Antipathien zwischen Bewerbenden und anwesenden Mitarbeitenden dominieren die Beurteilung.
- Unsicherheiten des Bewerbenden werden als Inkompetenz bewertet.
- Sozial angepasstes Verhalten des Bewerbenden wird als Kompetenz interpretiert.
- Aufgrund von Personalnot werden offensichtliche Ausschlusskriterien ignoriert.
- Etwaige Anforderungen des Bewerbenden an die Rahmenbedingungen werden ohne nachhaltige Prüfung der Umsetzbarkeit zugesagt oder abgelehnt.

2.2.4 Abschluss des Einstellungsprozesses

Entscheiden sich Arbeitgeber und Bewerbender nach dem Hospitationstag für die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses, sind für die Ausstellung eines Arbeitsvertrags noch verschiedene formale Anforderungen zu erfüllen.

Erforderliche Dokumente und Unterlagen

- Nachweis des Berufsabschlusses (Examen zur Pflegefachperson oder einer vergleichbaren Qualifikation wie (Kinder-)Krankenschwester/-pfleger, Gesundheits- und Krankenpfleger/-in, Altenpfleger/-in) im Original. Eine Kopie kann bei Vorlage des Originals von der Pflegedienstleitung beglaubigt werden. § 2 des Pflegeberufgesetzes (PflBG) legt fest, dass die Ausbildung und das Examen Voraussetzung für die Berufsausübung sind.
- Erweitertes polizeiliches Führungszeugnis: Dessen Vorlage ist nach § 75 SGB XII für Tätigkeiten in Einrichtungen für pflegebedürftige und behinderte Menschen verpflichtend.
- Ärztliches Attest zur Bestätigung der gesundheitlichen Eignung der Pflegefachperson zur Ausübung ihres Berufs: § 2 Abs. 3 PflBG definiert, dass Pflegefachpersonen zur Ausübung des Berufs gesundheitlich geeignet sein müssen.
- Nachweis der Masernschutzimpfungen: Gemäß Masernschutzgesetz muss nach 1970 geborenes medizinisches Personal gegen Masern geimpft sein oder einen ärztlichen Nachweis über eine durchlittene Krankheit vorweisen.
- Ggf. Nachweis erforderlicher Sprachkenntnisse: Nach § 2 Abs. 4 PflBG müssen die für die Ausübung des Berufs erforderlichen Kenntnisse der deutschen Sprache vorliegen. Ausländische Pflegefachpersonen müssen mindestens das Sprachniveau B2 nachweisen.
- Ggf. Infektionsschutzbelehrung: Mitarbeitende, die nicht über eine dreijährige pflegerische Ausbildung verfügen und in Kontakt mit Speisen kommen, müssen gemäß § 43 Abs. 1 des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) belehrt werden.
- Ggf. Nachweise zu Berufserfahrungen und Weiterbildungen.
- Ggf. unternehmensspezifisch erforderliche Dokumente.

Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung

MERKE

Als Interessenvertretung der Arbeitnehmenden gibt es je nach Trägerschaft entweder eine Mitarbeitervertretung, einen Betriebs- oder einen Personalrat.

- **Mitarbeitervertretung (MAV):** In Einrichtungen mit kirchlichem oder diakonischem Träger gibt es die Mitarbeitervertretung. In § 34 der Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) ist geregelt, dass Einstellungen von Mitarbeitenden der Zustimmung der MAV bedürfen.
- **Betriebsrat:** Er vertritt die Interessen der Arbeitnehmenden in privaten Unternehmen ab einer Größe von 20 Mitarbeitenden. In § 99 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) ist vorgegeben, dass der Betriebsrat Einstellungen zustimmen muss, damit sie wirksam werden.

- **Personalrat:** Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft haben einen Personalrat, der nach § 78 des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) ein Mitbestimmungsrecht bei Einstellungen hat.

Einstellungen kommen nur zustande, wenn die Arbeitnehmervertretungen diesen zustimmen. Unter bestimmten Voraussetzungen, z. B. wenn Verstöße gegen Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder Auswahlrichtlinien vorliegen, können sie diese auch ablehnen. Zu beachten sind im Besonderen die vorgegebenen **Fristen**, innerhalb derer die Arbeitnehmervertretungen über geplante Neueinstellungen informiert werden müssen. Werden diese Fristen nicht beachtet, sind Neueinstellungen unwirksam.

2.2.5 Wartezeit (Probezeit)

Aus § 622 Abs. 3 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) ergibt sich die Möglichkeit, während der Wartezeit das Arbeitsverhältnis mit einer verkürzten Kündigungsfrist von 2 Wochen zu beenden. Zudem greift das Kündigungsschutzgesetz noch nicht. Daher wird diese Zeit als **Wartezeit** (umgangssprachlich: Probezeit) bezeichnet (> 5.1.2).

Die Wartezeit ist eine zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses vereinbarte Testphase für beide Seiten, in der Arbeitgebender und Arbeitnehmender prüfen, ob

die Zusammenarbeit langfristig – fachlich wie auch persönlich – passt. Am Ende dieser gegenseitigen Testphase steht die Entscheidung, ob Arbeitgebender und neuer Mitarbeitender sich eine langfristige Zusammenarbeit vorstellen können. Das Auslaufen der Wartezeit mündet in der Regel in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Entwicklungsphasen neuer Mitarbeitender

Ein neuer Mitarbeitender durchläuft in der ersten Zeit am neuen Arbeitsplatz verschiedene Phasen. Zunächst muss er sich räumlich im neuen Umfeld zurechtfinden, sich Namen und Abläufe einprägen und die erforderliche Fachlichkeit entwickeln, um letztlich ein vollwertiges Teammitglied zu werden. Eine zielgerichtete Unterstützung dieses Prozesses gelingt umso besser, wenn das **Onboarding**, also das Ankommen im neuen Arbeitsbereich, in Phasen betrachtet wird. In der Praxis hat sich die grobe Aufteilung in eine erste Eingewöhnungsphase, eine Phase, in der Wissen vertieft und zunehmend in der Praxis umgesetzt wird, und letztlich in die Phase des selbstständigen Arbeitens bewährt (> Tab. 2.3). Wie lange die einzelnen Phasen dauern, hängt von den individuellen Umständen ab.

Tab. 2.3 Entwicklungsphasen neuer Mitarbeitender

	Fachliche Eignung	Soziale Integration	Zuverlässigkeit im Arbeitsleben
Eingewöhnungsphase	• Interesse an der Arbeit • Annahme vermittelten Wissens	• Kennenlernen des Umfelds • Integration ins bestehende Team	• Pünktlichkeit • Zuverlässige Erfüllung von Arbeitsaufträgen • Entgegennahme von Dienstanweisungen
Vertiefungsphase	• Selbstständiges Ausführen von Routineaufgaben • Aktive und eigenständige Vertiefung von Wissen • Nachfragen bei Unklarheiten	Grundverständnis für inter- und intraprofessionelle Zusammenarbeit (> 10.4)	Umsetzung von Dienstanweisungen
Selbstständiges Arbeiten	• Zunehmend selbstständiges Arbeiten • Konstruktives sich Einbringen bei pflegefachlichen Problemstellungen • Maßnahmen zur weiteren Kompetenzentwicklung	Lösungsorientierter und sachlicher Umgang mit Herausforderungen im sozialen Teamgefüge	Weiterhin Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Umsetzung von Dienstanweisungen im Arbeitsalltag

Mitarbeitergespräche während der Wartezeit (Probezeit)

In den ersten Wochen ist es wichtig, dass sich die Leitung Zeit für ein strukturiertes und terminiertes Gespräch mit dem neuen Mitarbeitenden nimmt. Wann genau dieses Gespräch angesetzt wird, hängt von den jeweiligen Gegebenheiten und den Vorgaben der Einarbeitungskonzepte ab. In diesem Gespräch wird der Stand der Einarbeitung evaluiert und ggf. weitere Schulungs- und/oder Einarbeitungsmaßnahmen definiert. Sollte es bereits zu ersten Schwierigkeiten im Arbeitskontext gekommen sein, müssen diese offen angesprochen werden. Auch bietet das Gespräch Gelegenheit, die ersten Eindrücke des neuen Mitarbeitenden zu erfragen.

Ende der Wartezeit (Probezeit)

Spätestens nach 4–5 Monaten wird eine Entscheidung zu fällen sein, ob der neue Mitarbeitende in das heutzutage übliche unbefristete Arbeitsverhältnis übernommen wird oder eine Zusammenarbeit auf Dauer nicht vorstellbar ist. Diese Entscheidung hängt maßgeblich von der Einschätzung der Leitung ab, die während der Wartezeit den neuen Mitarbeitenden eng begleitet hat und im Austausch im Hinblick auf den Stand der Einarbeitung mit Mitarbeitenden des Stammteams steht. Die Stationsleitung wird ihre Einschätzung ihrer Vorgesetzten mitteilen. In der Regel werden die Entscheidungen der Stationsleitungen bezüglich Übergangs der Probezeit in ein weiteres Beschäftigungsverhältnis übernommen. Es ist ein Zeichen gelebter Wertschätzung der Stationsleitung gegenüber dem Mitarbeitenden, ihm eine positive Entscheidung zum Ende der Probezeit in einem persönlichen Gespräch mitzuteilen.

MERKE

In § 622 Abs. 3 BGB ist die maximale Länge der Probezeit auf 6 Monate beschränkt. Somit ist es nicht möglich, die Probezeit bei Unsicherheiten in Bezug auf eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zu verlängern. Umso wichtiger ist es, die zur Verfügung stehende Zeit effektiv zu nutzen und den neuen Mitarbeitenden aktiv zu begleiten.

Um am Ende der Wartezeit eine fundierte Entscheidung treffen zu können, müssen Kriterien definiert sein, die die Leistung neuer Mitarbeitender einschätzbar machen. Folgende Aspekte sind für die **Beurteilung** der Mitarbeitenden ausschlaggebend:

- Fachliche Eignung
- Soziale Integration
- Zuverlässigkeit

Bei Mitarbeitenden, die sich gut ins Team einfügen und die erforderliche Arbeitsleistung nach kurzer Zeit erbringen, ist die Entscheidung einfach. Und auch bei Mitarbeitenden, die trotz aller Überlegungen und Gespräche im Einstellungsprozess überhaupt nicht für die Stelle geeignet sind, lässt sich zügig ein Schlussstrich ziehen und eine Kündigung innerhalb der Wartezeit aussprechen.

Schwieriger gestaltet sich diese Entscheidung, wenn Kriterien nur teilweise erfüllt werden. Hier ist abzuwägen, ob eine positive Entwicklung – wenn auch in kleinen Schritten – beim Mitarbeitenden zu erkennen ist. Ist dies der Fall, kann eine unüberlegte oder vorzeitig ausgesprochene Kündigung das Ansehen der Station als Arbeitsplatz beeinträchtigen. Die Station (oder auch die Klinik) könnte als unsicherer Arbeitsplatz wahrgenommen werden, an dem Beschäftigte mit hoher Wahrscheinlichkeit leichtfertig entlassen werden – eine solche Reputation wirkt sich abschreckend auf potenzielle Bewerbungen aus. Ebenso kann die Beschäftigung von sozial ungeeigneten oder unzureichend qualifizierten Mitarbeitenden weitreichende negative Folgen haben, z. B. eine sinkende Versorgungsqualität, erhöhte Krankheitsraten sowie eine gesteigerte Fluktuation innerhalb des Teams.

AUFGEPASST!

Sollte die Leistung des neuen Mitarbeitenden nicht zufriedenstellend sein, ist zu bedenken, dass die Arbeitnehmervertretung über eine Kündigung innerhalb der Probezeit zwingend informiert und auf deren Wunsch auch angehört werden muss. Entsprechende Fristen sind in diesem Fall unbedingt einzuhalten, da ansonsten eine Kündigung unwirksam ist.

2.3 Leitungsaufgaben bei der Personalgewinnung

Anna Hilgert

KURZ UND BÜNDIG

- Die Personalgewinnung hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und setzt zunehmend auf moderne Formate, u. a.:
 - Social Recruiting
 - Active Sourcing
 - internationale Anwerbung neuer Mitarbeitender und Auszubildender
 - Mitarbeiterempfehlungen
 - Übernahme von Auszubildenden
- Stationsleitungen haben einen erheblichen Einfluss auf die Personalgewinnung, indem sie eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen und neue Mitarbeitende mit strukturierten Einarbeitungskonzepten gut integrieren.
- Praktikanten, Absolventen des Freiwilligen Sozialen Jahrs (FSJler) und Auszubildende, aber auch Mitarbeitende klinikinterner Springerpools teilen ihre Erfahrungen mit anderen Mitarbeitenden und verbreiten so den Ruf einer Station.
- Auch Patienten tragen durch ihre Erzählungen zur Außenwahrnehmung einer Station bei.

- **Anwerbungen aus dem Ausland:** Personal wird über Vermittlungsagenturen aus dem Ausland angeworben. Neben Positionen für examinierte Fachkräfte werden auch Ausbildungsmöglichkeiten angeboten.
- **Übernahme von Auszubildenden:** Auszubildende, die sich auf der Station wohl gefühlt haben, ernst genommen wurden und die Möglichkeit hatten, ihr pflegerisches Wissen zu erweitern und anzuwenden, werden nicht selten zu den Kollegen von morgen.
- **Mitarbeiterempfehlungen:** Mitarbeitende empfehlen potenzielle Kandidaten und erhalten bei erfolgreicher Neueinstellung hierfür ggf. Prämien.

AUFGEPASST!

Insbesondere im Bereich der Mitarbeiterempfehlungen können Stationsleitungen durch ein gutes Onboarding (> 3.2) neuer Mitarbeitender erfolgreich weitere Kollegen für ihren Bereich gewinnen. Meist haben neue Mitarbeitende noch Kontakte zu Kollegen am vorherigen Arbeitsplatz, die unter Umständen Interesse an einem Wechsel haben – sofern Positives über die Station berichtet wird.

2.3.1 Möglichkeiten der Personalgewinnung

Der Markt der Möglichkeiten im Bereich des **Recruitments** (Personal-, Mitarbeitergewinnung) ist heutzutage komplex und vielfältig. Selten reicht es noch aus, als Unternehmen ausschließlich Stellenanzeigen in einer lokalen oder überregionalen Zeitung zu schalten. Vielmehr beschäftigen größere Unternehmen meist eigene Abteilungen, die sich mit den **verschiedenen Möglichkeiten** der Personalgewinnung auseinandersetzen.

- **Social Recruiting:** Unternehmen veröffentlichen Stellenanzeigen über unterschiedliche Recruiting-Kanäle wie Internetstellenbörsen oder die Unternehmenswebsite.
- **Active Sourcing:** Über Businessnetzwerke, Karrieremessen oder anderen Active-Sourcing-Kanäle werden Profile von potenziellen Kandidaten erhoben und gespeichert. Bei Bedarf werden die Datenbanken von Recruitern nach passenden Profilen durchsucht. Um ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, setzen Unternehmen zunehmend auf Karriereevents und Personalmessen.

2.3.2 Einflussmöglichkeiten der Leitung auf die Personalgewinnung

Jede Leitung kann einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Rekrutierung neuen Personals leisten. Auf den Stationen im klinischen Bereich herrscht ein reges Kommen und Gehen verschiedenster Menschen. **Patienten** sind ein wertvoller Verstärker, wenn sie die pflegerische Arbeit während ihres Krankenhausaufenthalts positiv nach außen tragen. Sie erzählen oder posten ihre Krankenhauserfahrungen und tragen damit zu einem Stimmungsbild über die jeweilige Gesundheitseinrichtung in ihrem Umfeld bei. Patienten, die sich gut versorgt fühlen, sind hilfreiche Agenten im kritischen Feld der Personalgewinnung – ein Ansporn für das Management eines Funktionsbereichs, patientenorientierte Versorgungsstrukturen und entsprechend professionelles pflegerisches Handeln zu fördern.

Auch haben Leitungen als Repräsentanten der jeweiligen Versorgungseinheiten die Möglichkeit, sich aktiv für eine positive Arbeitserfahrung von **Praktikanten, FSJlern** und vor allem **Auszubildenden** starkzumachen. Wenn diese in das Arbeitsgeschehen

integriert werden, ihnen die Möglichkeit zum Lernen gegeben wird und sie einen ihrem Wissens- und Ausbildungsstand angemessenen Beitrag leisten können, steigert das ihre Arbeitszufriedenheit und lässt sie die Station positiv in Erinnerung behalten. Folgende Aspekte jedoch werten Praktikanten, FSJler und Auszubildende als negativ:

- Über- oder Unterforderung
- Unzureichende Anleitung
- Unklare Arbeitsaufgaben
- Fehlende Anerkennung für die erbrachten Leistungen
- Schlechte Teamatmosphäre und Lästereien innerhalb des Teams
- Fehlende Integration in das bestehende Team
- Vernachlässigung der Ausbildungsperspektiven in Bezug auf Arbeitsanforderungen, Lernmöglichkeiten und Dienstplangestaltung

Die Ausgestaltung dieser Aspekte der **Nachwuchsförderung** sind ein Kernbereich im Aufgabenfeld von Stationsleitungen. Hier bieten sich Möglichkeiten, den eigenen Bereich so zu gestalten, dass ihm ein positiver Ruf vorausseilt und sich Personal auf freie Stellen bewirbt.

Eine weitere Personalgruppe, die den Ruf einzelner Bereiche über die Stationsgrenzen hinaus trägt, sind die **Mitarbeitenden hausinterner Springerpools**. Sie berichten von der Stimmung, der Arbeit und den Herausforderungen der einzelnen Stationen und tragen somit auch zu einem etwaigen Stationswechsel des Stammpersonals innerhalb der Einrichtung bei.

LITERATUR

- FASP. Was muss ich bei einer Stellenausschreibung beachten? 2026. Aus: www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Was-muss-ich-bei-einer-Stellenausschreibung-beachten_137250 (letzter Zugriff: 7.2.2026).
- Fleßa S. Systemisches Krankenhausmanagement. Berlin, Boston: de Gruyter, 2018.
- Haufe. Vorstellungsgespräch: Wann müssen Fahrtkosten und sonstige Kosten erstattet werden? 2020. Aus: www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/nur-die-notwendige-vorstellungskosten-sind-zu-erstatten_76_137472.html (letzter Zugriff: 7.2.2026).
- Haufe. Wie die Probezeit im Arbeitsvertrag vereinbart werden kann. Aus: www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/probezeit-im-arbeitsvertrag-vereinbaren_76_477122.html (letzter Zugriff: 7.2.2026).
- Hock S. Einstellung/2 Stellenausschreibung. Aus: www.haufe.de/id/beitrag/einstellung-2-stellenausschreibung-H11785685.html (letzter Zugriff: 7.2.2026).
- Hornung J et al. Nachhaltiges Personalmanagement in der Pflege – Das 5-Säulen-Konzept. Berlin: Springer, 2013.
- Jansen B, Kawik M, Block A. Beschäftigte im Öffentlichen Dienst I: Grundlagen des Arbeitsverhältnisses (TVöD in der Praxis). 3. A. Heidelberg: r.v.decker, 2025.
- Lebelt L. Das perfekte Bewerbungsgespräch – gibt es das? QM-Praxis in der Pflege. 2023; 6: 8–12.
- Oswald J et al. Management und Controlling im Krankenhaus. Stuttgart: Kohlhammer, 2022.
- Schuler H, Mussel P. Einstellungsinterviews vorbereiten und durchführen. Göttingen: Hogrefe, 2016.
- Wetzel T et al. Social Recruiting und Active Sourcing. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. 2020. Aus: www.uni-bamberg.de/fileadmin/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf (letzter Zugriff: 7.2.2026).

3 Personalentwicklung und -bindung

3.1 Grundlagen der Personalentwicklung	22
Anna Hilgert	
3.1.1 Was ist Personalentwicklung?	22
3.1.2 Wie erfolgt Personalentwicklung?	24
3.1.3 Personalentwicklung ist Personalbindung	24
3.1.4 Vorteile der Personalentwicklung	26
3.1.5 Auswahl passender Personalentwicklungsmaßnahmen	27
3.1.6 Herausforderungen der Personalentwicklung	29
3.1.7 Personalentwicklung für Stations- und Bereichsleitungen	31
3.2 Einarbeitung	32
Michael Keck	
3.2.1 Unterweisungspflicht	33
3.2.2 Entwicklung eines Einarbeitungskonzepts	33
3.2.3 Einführung und Evaluation	35
3.2.4 Umgang mit Mitarbeitenden in der Einarbeitungsphase	35
3.3 Personalentwicklung nach der Einarbeitung	36
Anna Hilgert	
3.3.1 Grundlagen der Fort- und Weiterbildung	36
3.3.2 Karriereplanung in der Pflege	38
3.3.3 Feststellung des Förderbedarfs	39
3.3.4 Kompetenzanalyse und Beurteilung von Mitarbeitenden	41
3.3.5 Gestaltung der Karriereentwicklung	42
3.3.6 Personalentwicklung im Alltag	43
3.4 Kommunikation im Rahmen der Personalentwicklung	45
Anna Hilgert	
3.4.1 Teambesprechungen	45
3.4.2 Strukturiertes Mitarbeitergespräch	47
3.4.3 Kritikgespräch	49
3.4.4 Umgang mit Konflikten im Team	50

3.1 Grundlagen der Personalentwicklung

Anna Hilgert

KURZ UND BÜNDIG

- Führungskräfte mit Personalverantwortung übernehmen eine zentrale Rolle in der praktischen Gestaltung der Personalentwicklung.
- Aufgabe der Personalentwicklung ist die Evaluierung der Fähigkeiten von Mitarbeitenden und Teams, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsaufgaben vorhanden sind.
- Zielsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind:
 - Kompetenzentwicklung des Personals
 - Förderung der beruflichen Identifikation und Zufriedenheit von Mitarbeitenden
 - Die langfristige Bindung kompetenten Personals an das Unternehmen
 - Sicherstellung einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung durch kompetentes Personal und einer von Patientinnen als positiv erlebten Versorgungsqualität
- Strukturierte und systematisch eingesetzte Personalentwicklungsmaßnahmen sind ein Führungsinstrument, um Mitarbeitende und Teams effektiv zu steuern und weiterzuentwickeln.

3.1.1 Was ist Personalentwicklung?

Engagierte Führungskräfte mit Personalverantwortung evaluieren im täglichen Miteinander, ob Mitarbeitende das vorgegebene Arbeitspensum jetzt und zukünftig in angemessener Qualität erbringen können. Stets stellt sich die Frage, was Mitarbeitende brauchen, um ihre im Arbeitsalltag anfallenden Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. Welche Hilfsmittel und Kenntnisse sind hierfür erforderlich? Über welche Kompetenzen verfügen Mitarbeitende bereits, welche müssen entwickelt werden? Hierbei müssen Ursachen für fehlende Kompetenzen erkannt und Maßnahmen festgelegt werden, um Fähigkeiten und erforderliche Handlungskompetenzen zu fördern oder Defizite zu beheben. Mit anderen Worten: Leitungen beschäftigen sich innerhalb ihres Wirkungsbereichs und im Rahmen der Personalverantwortung für ihr Team mit zentralen Elementen der Personalentwicklung.

Durch Personalentwicklung, häufig auch PE abgekürzt, werden Handlungskompetenzen von Mitarbeitenden erweitert. Dies dient der Deckung des **qualitativen Personalbedarfs** und ist somit eine Ergänzung zur quantitativen Personalbeschaffung.

Anforderungen

Im Allgemeinen wird die Personalentwicklung thematisch dem weitläufigen Aufgabenfeld des Personalmanagements und dem der Organisationsentwicklung zugeordnet. Inhaltlich beschreibt die Personalentwicklung einen Aufgabenbereich, der sich mit der Planung, Durchführung und Evaluation einer Vielzahl von systematischen Maßnahmen zur Steuerung und Förderung personeller Ressourcen mit dem Ziel der langfristig erfolgreichen Leistungserbringung befasst.

- **Planung:** Leitungen erheben die Bedarfe einzelner Mitarbeitender und gesamter Teams, um jetzigen Arbeitsanforderungen gewachsen zu sein und auf künftige Entwicklungen kompetent reagieren zu können. Hierfür müssen Leitungen nicht nur informiert sein, welche Neuerungen in der Klinik und in der Pflegelandschaft zu erwarten sind, sondern vor allem auch wissen, wie die Mitarbeitenden im eigenen Verantwortungsbereich mit den anfallenden Arbeitserfordernissen umgehen. In > 3.1.2 werden Möglichkeiten zur strukturierten Erhebung erforderlicher Personalentwicklungsmaßnahmen vorgestellt.
- **Durchführung:** Leitungen sind gefordert, einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen zu implementieren. Die Bandbreite reicht je nach Bedarf von einem stationsinternen Fortbildungswesen mit Kurzfortbildungen über passgenaue Fortbildungsplanungen für einzelne Mitarbeitende (> 3.3.6). Ebenso sind Maßnahmen zur Teamentwicklung in die Kompetenzförderung zu integrieren. Um stationsinterne Fortbildungen erfolgreich durchführen zu können, müssen sich Leitungen mit Fragen der eigenen Kommunikationskompetenz und dem Besprechungswesen im Verantwortungsbereich auseinandersetzen (> 3.4).
- **Evaluation:** Durch die kontinuierliche Evaluation der Maßnahmen wird der Erfolg von Personalentwicklungsmaßnahmen sichergestellt. Leitungen

bewerten die durchgeführten Maßnahmen an sich sowie die Wirkung der Maßnahmen auf Einzelne und das Team. Dies kann in Einzelgesprächen, durch Beobachtung oder in der Reflexion mit Vorgesetzten stattfinden. Entscheidend ist, dass identifizierte Herausforderungen, denen mit Maßnahmen begegnet wurde, im Lauf der Zeit spürbar bewältigt werden.

Die jeweiligen Aspekte der Personalentwicklung sind mit Sicherheit ein Themenfeld, das in allen Phasen mit der vorgesetzten Pflegedienstleitung **abgestimmt** werden muss. Diese gemeinsame Arbeit hat mehr als nur Informationscharakter. Im Dialog werden Ressourcen zur Personalentwicklung festgelegt und Ideen und Erfahrungen ausgetauscht. Meist haben Entwicklungen auf personeller und fachlicher Ebene auch Konsequenzen für andere Bereiche wie z. B. die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Hierbei ist immer eine enge Abstimmung mit der Pflegedienstleitung grundlegend, um die Entwicklungen innerhalb eines Funktionsbereichs gemeinsam erfolgreich zu gestalten.

Zielsetzungen

Je nach unternehmerischer Perspektive werden mit Maßnahmen zur Personalentwicklung unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt.

- **Weiterbildung:** Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive hat Personalentwicklung zum Ziel, die individuellen Qualifikationen zu verbessern.
- **Arbeitsstrukturierung:** Aus ökonomischer Perspektive ist Personalentwicklung zielführend, wenn bei gleichbleibender Qualität betriebliche Kosten gesenkt oder die betriebliche Leistung gesteigert werden kann.

Wirkungsebenen

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen des Begriffs „Personalentwicklung“, die sich aus verschiedenen konzeptuellen Blickwinkeln mit unterschiedlichen Wirkungsebenen von Personalentwicklung (> Abb. 3.1) befassen:

- **Personalentwicklung als organisationale Aufgabe:** Personalentwicklung wird als die Summe aller Maßnahmen verstanden, die die Einstellung, das Verhalten, das Wissen und das Können der Mitarbeiter systematisch weiterentwickeln, um die Leistungsfähigkeit der Organisation und des einzelnen Mitarbeiters auf Dauer zu sichern.
- **Personalentwicklung als Qualifizierungsmaßnahme:** Personalentwicklung beinhaltet alle planmäßigen personen-, stellen- und arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen zur Ausbildung, Erhaltung oder Wiedererlangung der beruflichen Qualifikation.
- **Einbettung von Personalentwicklungsmaßnahmen in das System Unternehmen:** Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

MERKE

Personalentwicklung ist als ein Prozess der **Kompetenzerweiterung** und des **Kompetenzerwerbs** von Mitarbeitenden und Systemen zur erfolgreichen Bearbeitung jetziger und zukünftiger Aufgaben im Unternehmen zu verstehen.

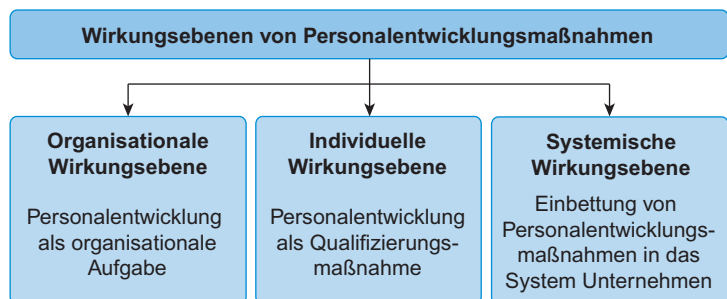


Abb. 3.1 Wirkungsebenen von Personalentwicklungsmaßnahmen [M1774, L143]

3.1.2 Wie erfolgt Personalentwicklung?

Personalentwicklung ist ein Prozess, der sich in der Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitenden **kontinuierlich** und ab Beginn des Arbeitsverhältnisses vollzieht. Vorgesetzte, die in engem Austausch mit ihren Mitarbeitenden arbeiten, kennen deren Stärken und Schwächen. Eine konstruktive Auseinandersetzung damit ist bereits Teil der Personalentwicklung. Stärken gilt es zu erkennen und auszubauen. So werden Leitungen, die Mitarbeitende mit Fortbildungen im Rahmen ihrer Interessengebiete und Fähigkeiten fördern, sie dabei unterstützen, ihr volles berufliches Potenzial auszuschöpfen. Weisen Mitarbeitende Schwächen auf, die die Erfüllung von Arbeitsanforderungen erschweren, sind insbesondere unterstützende Möglichkeiten anzubieten. Leitende Pflegefachpersonen dürfen sich als „Coaches“ verstehen, die aus verschiedenen Perspektiven ihre Mitarbeitenden im beruflichen Wirken begleiten und fördern. Die Vorteile der **Coach-Funktion** sind:

- Mitarbeitende entwickeln sich gemäß ihren Stärken gezielt weiter (z. B. durch pflegefachliche Fortbildung in einem Fachgebiet).
- Mitarbeitende werden bei bedeutenden Defiziten (z. B. geringer Stressresilienz) durch entsprechende Schulungen und Trainings unterstützt.
- Mitarbeitende werden motiviert, spezifische Anforderungen und Bedarfe im Stationsalltag zu erfüllen, z. B. als Hygienebeauftragte.

AUFGEPASST!

- Personalentwicklung kann nur gelingen, wenn die Leitung die Mitarbeitenden kennt und die Teamdynamiken versteht.
- Personalentwicklungsmaßnahmen sind erfolgversprechender, wenn die Stärken der Mitarbeitenden gefördert werden.
- Schwächen von Mitarbeitenden müssen erst beachtet werden, wenn sie die Erfüllung von Arbeitsanforderungen behindern. Nicht jede muss alles können!

Neben dieser **individuellen Ebene**, bei der Mitarbeitende in ihrer professionellen Entwicklung gestärkt werden, findet Personalentwicklung gleichermaßen auch auf **Teamebene** statt. Auch Teams müssen sich stetig entwickeln, da an die Arbeitsorganisation und die Arbeitsanforderungen im Gesundheitssystem auf-

grund medizinischer Innovationen oder veränderter Rahmenbedingungen immer wieder neue Anforderungen gestellt werden.

Um aus der Vielzahl der Möglichkeiten zielgerichtet Personalentwicklungsmaßnahmen auszuwählen, die sowohl auf individueller als auch auf Teamebene die gewünschte Wirkung entfalten, sind zunächst **Bedarfsanalysen** (> 3.1.2) durchzuführen. Neben den Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden/Teams werden individuelle Bedarfe ermittelt und mit den sich wandelnden Anforderungen und Bedarfen innerhalb der Organisation abgestimmt.

Dadurch soll vermieden werden, dass ohne strukturierte Überlegungen Mitarbeitenden Fort- und Weiterbildungen ermöglicht werden oder eine diffuse, nicht an relevanten Themen ausgerichtete Schulungsmatrix zur Anwendung kommt, nur um dem Anspruch einer aktiven Personalentwicklungsstrategie gerecht zu werden. Ein weiteres zu vermeidendes Extrem ist, nichts zu tun, da man sich letztlich nie sicher sein kann, ob die Mitarbeitende wirklich passend für die Maßnahme ist, oder Anforderungen noch nicht klar definiert sind.

> Tab. 3.1 veranschaulicht, wie ein strukturierter Personalentwicklungsprozess auf individueller sowie auf Teamebene aussehen kann. Je nach Ebene eignen sich unterschiedliche Methoden der Bedarfsanalyse.

3.1.3 Personalentwicklung ist Personalbindung

In Zeiten des Fachkräftemangels möchte jedes Unternehmen kompetente und motivierte Mitarbeitende langfristig an sich binden. Neueinstellungen sind nicht nur mit hohen Kosten verbunden, sondern fordern auch Zeit und Energie, um neue Mitarbeitende zu kompetenten, eigenständig arbeitenden und ins Team eingebundene Kollegen werden zu lassen. Leitungen sind sich der **Vorteile** einer langfristigen Personalbindung allein aufgrund der praktischen Erfahrungen, die sich aus Kündigungen ergeben, sehr bewusst:

- Kompetenzen und Wissen bleiben dem Team und der Organisation erhalten.
- Kompetente und motivierte Mitarbeitende identifizieren sich mit ihren Aufgaben und erbringen zuverlässig gute Arbeitsleistungen.

Tab. 3.1 Strukturierte Personalentwicklung

	Auf individueller Ebene	Auf Gruppenebene
Analysemethoden	• Mitarbeitergespräch • Beurteilung • Potenzialanalyse • Strukturierte Interviews	• Mitarbeiterbefragung • Strategieklausur • Workshops • Personalstrukturanalyse • Strukturierte Interviews
Leitfragen	• Welche Kompetenzen müssen einzelne Mitarbeitende erwerben, um jetzige und/oder zukünftige Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können? • Welche Kompetenzen möchten Mitarbeitende aus eigener Motivation heraus erwerben, um jetzige und/oder zukünftige Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können? • Welche Möglichkeiten bieten sich an, um die erforderlichen Kompetenzen zu erwerben?	• Welche Kompetenzen müssen einzelne Berufs- und Mitarbeitergruppen einer Versorgungseinheit erwerben, um jetzige und/oder zukünftige Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können? • Welche Möglichkeiten bieten sich an, um die erforderlichen Kompetenzen zu erwerben?
Rolle der Leitung	• Leitungen stehen mit Mitarbeitenden in einem engen professionellen Austausch, um individuelle und erforderliche Kompetenzerwerbe voranzubringen • Mitarbeitende besprechen mit der Leitung als erster Ansprechpartnerin gewünschte Kompetenzerwerbe	Leitungen können Kompetenzerwerbsfelder benennen und organisieren passende Personalentwicklungsmaßnahmen, die Mitarbeitergruppen zur Bewältigung ihrer Aufgaben jetzt und zukünftig brauchen
Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen	• Schulungen, die Mitarbeitende in ihrer Selbstorganisation stärken • Weiterbildung zur Praxisanleitung • Weiterbildung zur Wundmanagerin • Stationsleitungskurs	• Fachliche Kurzschulungen innerhalb des Teams • Förderung kollegialer Arbeitssituationen, um sich gegenseitig im fachlichen Austausch zu stärken • Begleitende Teamschulungen bei der Einführung neuer Therapieformen oder medizinischer Geräte • Teamentwicklungsprozesse als Grundlage für stationsübergreifendes Arbeiten • Projekte, die als Teamaufgabe entwickelt und umgesetzt werden

- Eine geringe Fluktuation führt zu stabileren Teams, mit denen über einen längeren Planungshorizont an der Kompetenzentwicklung gearbeitet werden kann.
- Stabile und funktionierende Teams tragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und einer hohen Arbeitsleistung im Unternehmen bei.
- Bei geringer Fluktuation müssen für die Einarbeitung neuer Kolleginnen weniger Ressourcen bereitgestellt werden.
- Neue Mitarbeitende sind kostenintensiv, bis sie vollends eingearbeitet sind. → Dies ist zu beachten, wenn Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen (zu) hoch erscheinen!

Um die Bindung von Mitarbeitenden an ein Unternehmen zu erhöhen, bieten Arbeitgebende vielfach ein reichhaltiges Portfolio an Maßnahmen wie Benefits, Kostenübernahme für Gesundheitsprogramme oder Zuschüsse zur Kinderbetreuung. Diese Investitionen sind sinnvoll, da eine erfolgreiche Bindung motivierter und kompetenter Mitarbeitender an das Unternehmen Vorteile für Mitarbeitende, Leitungen und Unternehmen hat (> Abb. 3.2).

MERKE

Unternehmen, in denen langfristig zufriedene Mitarbeitende arbeiten, werden von potenziellen Bewerbenden positiv wahrgenommen!

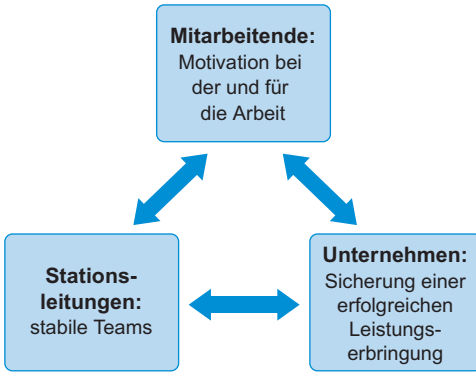


Abb. 3.2 Personalbindung als Erfolgsfaktor für alle Beteiligten [M1774, L143]

Die aktuelle Studienlage im Rahmen des Programms Magnet4Europe (2024) weist darauf hin, dass die Mitarbeiterzufriedenheit höher und die Fluktuationsquoten geringer sind, wenn neues Wissen, Innovationen und Verbesserungen, eine beispielhafte professionelle Praxis und die Möglichkeit für Mitarbeitende, ihr Fachwissen interdisziplinär in Entscheidungsprozesse einzubringen, aktiv gelebt werden. Aus Sicht der Mitarbeitenden können folgende Faktoren zu einer positiven **Identifikation mit dem Arbeitsplatz** führen:

- Durch persönliche und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten steigt die Kompetenz zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben.
- Durch neu erworbene Qualifikationen können andere, ggf. interessantere Tätigkeiten ausgeführt werden.
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden erweitert.
- Andere Positionen innerhalb des Unternehmens können eingenommen werden.
- Neue Qualifikationen und Tätigkeiten führen ggf. zu Gehaltserhöhungen.

Steuerungselemente der Personalentwicklung

Leitungen steuern und fördern die Personalentwicklung, indem sie

- individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen mit Mitarbeitenden vereinbaren, um eine kontinuierliche Kompetenzerweiterung, Arbeitszufriedenheit und Motivation zu fördern,

- die kontinuierliche Kompetenzentwicklung aller Mitarbeitenden als Teamaufgabe im Stationsalltag verankern.

AUFGEPASST!

Auch wenn es wünschenswert ist, dass sich Mitarbeitende langfristig an eine Station binden, kann sie ihr individueller Karrierepfad in andere Bereiche führen – das muss keine Enttäuschung sein. Unter Umständen haben die Entwicklungsmaßnahmen dazu beigetragen, dass die Pflegefachperson ihren nächsten Karriereschritt geht und erfolgreich eine andere Position im Unternehmen einnimmt. Und selbst wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, so leisten sie vielleicht an einer anderen Stelle im Gesundheitswesen einen wertvollen Beitrag.

Wichtig ist, dass Menschen sich entwickeln können und Enthusiasmus für ihre Tätigkeiten beibehalten, um sich über viele Jahre hinweg motiviert an das weite Feld des pflegerischen Berufs zu binden.

3.1.4 Vorteile der Personalentwicklung

Geplant und zielgerichtet umgesetzt ist Personalentwicklung weit mehr als nur ein Instrument der Mitarbeiterförderung. Es ist eine **Gesamtstrategie**, die sich auf verschiedene Unternehmensbereiche auswirkt und unerlässlich ist, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Die kontinuierliche Entwicklung von Teams und Mitarbeitenden ist hierbei eine tragende Säule für den Erfolg eines Unternehmens.

Letztlich zeichnet sich eine erfolgreiche Personalentwicklungsstrategie dadurch aus, dass sie einen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen schafft, womit ein entscheidender Beitrag zur Verbesserung der medizinischen und pflegerischen Qualität erbracht wird (➤ Abb. 3.3).

- **Verbesserung der Patientenversorgung:** Da durch Personalentwicklung die Kompetenzen innerhalb eines Unternehmens erhalten und erweitert werden, wird sichergestellt, dass sich die Versorgungsqualität stetig verbessert. Medizinische und pflegerisch-fachliche Entwicklungen, neue Therapieformen und Technologien sowie aktuelle Forschungsergebnisse werden in der Behandlung und pflegerischen Versorgung angewandt.

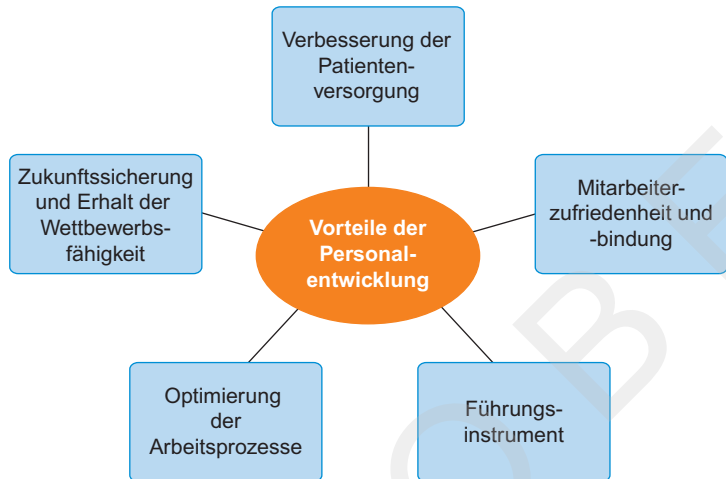


Abb. 3.3 Vorteile der Personalentwicklung [M1774, L143]

- **Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung:** Personalentwicklung fördert die Mitarbeiterbindung (> 3.1.3). Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und die Unterstützung individueller Karriereschritte können Führungskräfte die Potenziale ihrer Mitarbeitenden und deren Entwicklungsmöglichkeiten aktiv fördern. Fluktuationsraten in Unternehmen können gesenkt und die Arbeits- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöht werden.
- **Zukunftssicherung und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit:** Der Mehrwert einer Personalentwicklungsstrategie zielt im Besonderen auf die Zukunftssicherung und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ab. Krankenhäuser möchten einerseits als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen werden und andererseits im Ruf einer exzellenten medizinischen und pflegerischen Versorgung stehen.
- **Optimierung der Arbeitsprozesse:** Sollen Abläufe optimal im Sinne einer patientenorientierten Prozessgestaltung definiert werden, muss kompetentes Personal vor Ort sein. Nicht nur um die Prozesse zu verstehen und korrekt auszuführen, sondern auch um Abläufe und Organisationsfragen konstruktiv mit zu beeinflussen.
- **Führungsinstrument:** Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Jede Vorgesetzte hat die Aufgabe, Mitarbeitende und Teams zu steuern und entwickeln, sodass alle Arbeitsanforderungen

erfüllt werden können. Dies wiederum kann nur gelingen, wenn die Führungskraft in ihrer eigenen Entwicklung und der Stärkung ihrer Führungskompetenzen gefördert wird.

3.1.5 Auswahl passender Personalentwicklungsmaßnahmen

Unter den vielfältigen Möglichkeiten der Personalentwicklung sind diejenigen zu identifizieren, die sowohl die einzelne Mitarbeitende als auch das Team in seiner Gesamtheit befähigen, die aktuellen und zukünftigen beruflichen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen. In > 3.3.3 und > 3.3.4 wird näher auf die erforderlichen Bedarfs- und Kompetenzanalysen im Kontext von Fort- und Weiterbildungen eingegangen.

Themenfelder der Personalentwicklung

An dieser Stelle soll zunächst ein Modell vorgestellt werden, bei dem unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen verschiedenen, sich aus der Praxis ergebenden Themenfeldern zugeordnet werden (> Abb. 3.4). Dabei ist es jeder Leitung freigestellt, die Themenfelder den individuellen Bedarfen im eigenen Wirkungsbereich anzupassen.

• Pflegefachliche Entwicklung:

- Um eine angemessene Patientenversorgung zu gewährleisten, muss in jedem pflegerischen

Stationsleitung in der Pflege

Erfolgreich ein Pflegeteam leiten

Michael Keck / Karolin Garbe-Keck (Hrsg.)



Zwischen allen Stühlen – und trotzdem den Überblick behalten

Als Stations- oder Bereichsleitung tragen Sie Verantwortung nach oben und nach unten – und das gleichzeitig. Sie verantworten die Dienstplanung, führen schwierige Gespräche, vertreten Ihre Einheit im Management und begleiten Ihr Team durch den Alltag. Diese Sandwichposition verlangt fundiertes Wissen, das schnell abrufbar ist.

Stationsleitung in der Pflege bündelt das Wesentliche: kompakt, praxisnah und direkt einsetzbar – ob in der Weiterbildung oder mitten im Berufsalltag.

Die Schwerpunkte sind u.a.:

- Personaleinsatzplanung
- Gespräche mit Mitarbeitenden und Teamgespräche
- Prävention und Gesundheitsförderung
- Qualitätsmanagement

2026.
306 Seiten, 68 farb. Abb., Kartoniert
€ (D) 49,00
ISBN 9783437252525

Jedes Kapitel startet mit einer kompakten „Kurz und bündig“-Übersicht, die alle relevanten Informationen zum jeweiligen Thema zusammenfasst. So finden Sie schnell Antworten auf Ihre fachlichen Fragen und können mit dem nötigen Fachwissen souverän in Gesprächen mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden auftreten.

Stand: Sept.-26, Irrtümer und Preisänderungen vorbehalten.
€-Preise gültig in Deutschland inkl. MwSt., ggf. zzgl. Versandkosten.



ELSEVIER

elsevier.de