

Rita-Lena Klein

# Massgeschneiderte Personalwahl

Wie sich die Kaderstellen in der Pflege dank professionellen Methoden optimal besetzen lassen

**Der Einsatz von wissenschaftlich und psychologisch geprüften Verfahren bei der Auswahl von Kaderpersonal in der Pflege erhöht die Vorhersagekraft über die Eignung einer Person für eine bestimmte Stelle und fördert dadurch die Qualität und Nachhaltigkeit der Pflegearbeit auf einer Abteilung. Solche Selektionsprozesse sind nachweislich erfolgreicher als herkömmliche Verfahren, in welchen das Bewerbungsdossier und das persönliche Vorstellungsgespräch im Vordergrund stehen.**



Rita-Lena Klein

Das Gesundheitssystem der Schweiz steht in den nächsten zwei Jahrzehnten vor gewaltigen Herausforderungen, um sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht über genügend Personal zu verfügen. Bereits heute zeichnet sich ein bedeutsamer Mangel an Berufsleuten im Gesundheitswesen ab – insbesondere auf Kaderstufe. Die erhöhte Nachfrage an Gesundheitspersonal erklärt sich laut dem Bericht des schweizerischen Gesundheitsobservatoriums im Auftrag der Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und

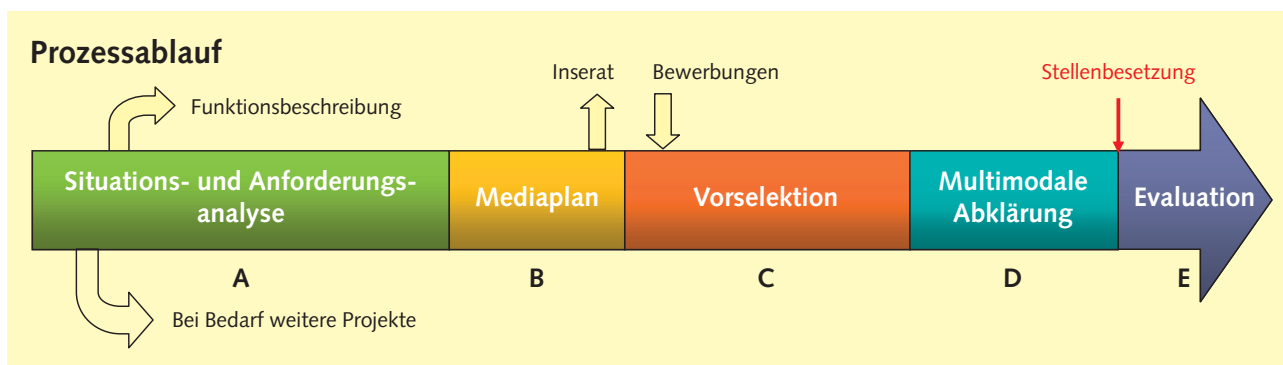
-direktoren (Obsan, 2009) vor allem durch folgende Entwicklungen: Pensionierung bisheriger Pflegenden, Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in Richtung anderer Branchen und Sektoren, das vollständige Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt sowie erhöhter Versorgungsbedarf der Bevölkerung (zum Beispiel aufgrund des steigenden Alters der Bevölkerung, welches einen Mehrbedarf an Pflegeleistungen zur Folge hat). Dazu kommen die stets komplexer werdenden Patientenbedürfnisse sowie die veränderten und gestiegenen Anforderungen an die Angebote der Gesundheitsinstitutionen. Soll das Niveau der heutigen Versorgung beibehalten werden, müssen laut Prognosen des Obsan im Gesundheitswesen bis ins Jahr 2030 zwischen 120 000 und 190 000 Personen

rekrutiert werden. Gleichzeitig erweist sich die Rekrutierung von Gesundheitspersonal – insbesondere auf Kaderstufe – aber als immer schwieriger, und hauptsächlich Einrichtungen der Langzeitpflege haben je länger, je mehr Mühe, qualifiziertes Pflegepersonal zu finden. Wie sich die Neugestaltung der Ausbildungsgänge diesbezüglich auswirken wird, muss abgewartet werden.

## Professionelle Personalrekrutierung

Der Obsan-Bericht lässt erkennen, dass die Leistungsfähigkeit und die Qualität der Versorgungsleistungen aber nicht nur in einem direkten Verhältnis zur Anzahl der verfügbaren Berufsleute stehen, sondern auch zu deren Qualifikationsniveau. Gerade Führungspersonen haben diesbezüglich grosses Einfluss- und Bestimmungspotential. Sie sind Orientierungsgeber und «Motor» der Veränderungen. Gefordert wird nicht nur qualifizierte Fach- und Methodenkompetenz, sondern auch erhebliche Sozialkompetenz und ein gutes Mass an persönlicher Reife und Resilienzstrategien<sup>1</sup>. Komplexitäts-, Innovations- und Kulturmanagement gehören zum Alltag und bedingen nebst einer ganzheitlichen Wahrnehmungsfähigkeit eine Denkweise, welche kognitive und affektive Komponenten synergetisch vereinen. Doch Untersuchungen zeigen immer wieder, dass hier nach wie vor eine grosse Kluft zwischen Anforderungen und Wirklichkeit besteht. Wer nicht gelernt hat, Verstand und Gefühl in seiner Persönlichkeit zu verbinden, wird seine Führungsrolle nicht überzeugend und gewinnbringend ausfüllen können. Deshalb ist es gerade bei Personalknappheit besonders wichtig, bereits bei der Stellenbesetzung sicherzugehen, dass die neue Führungsperson punkto Qualifikation und Entwicklungspotenzial möglichst gut auf die ausgeschriebene Stelle passt, anstatt – wie zurzeit vielerorts zu beobachten – die Einstellungskriterien zu Gunsten der Quantität anstelle der Qualität zu senken. Die Möglichkeit, durch eine verbesserte Personalanwerbung und -auswahl auf die Qualität der Pflege Einfluss zu nehmen, wird bis anhin allerdings noch viel zu wenig beachtet. Die meisten Stellen – und da sind auch Kaderstellen nicht ausgeschlossen – werden nach wie vor aufgrund des Bewerbungsdossiers und eines Gesprächs besetzt. Eine ausschliesslich auf diesen Elementen basierende Entscheidung ist sehr stark von der Tagesverfassung und der subjektiven Einschätzung geprägt. Die Institution erfährt vergleichsweise wenig über die sich bewerbende Person, diese

<sup>1</sup> Engl.: *resilience* = Belastbarkeit, Elastizität, Widerstandskraft. Gemeint ist die Fähigkeit einer Person, unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen erfolgreich mit belastenden Situationen umzugehen und als Anlass für Entwicklung zu nutzen, ohne dysfunktionales Verhalten zu zeigen.



wiederum erfährt kaum etwas über das Arbeitsumfeld. Das Resultat des Selektionsprozesses ist daher einigermaßen zufällig. Trotz unsicherem Ergebnis ist dieses Vorgehen für das Unternehmen mit einem erheblichen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden.

Für eine objektive und qualitativ hochstehende Personal-selektion im Kaderbereich lohnt es sich deshalb, professionelle externe Unterstützung beizuziehen. Dabei ist es ein grosser Vorteil, mit Beratern zusammenzuarbeiten, welche selbst einen pflegerischen beruflichen Hintergrund mitbringen und gleichwohl über Kompetenzen aus der Pflegewissenschaft, der Psychologie und der Führung mitbringen. Dies gewährleistet, dass das branchenspezifische, sich stetig verändernde Umfeld und die Sprache der Mitarbeitenden aus der eigenen beruflichen Erfahrung bekannt sind und verstanden werden. Dieses Wissen ist unumgänglich, um gezielt empirisch geprüfte Auswahlmethoden einsetzen zu können. Ziel muss es sein, einen individualisierten und pflegedienstspezifischen Personalgewinnungs- und -auswahlprozess anzubieten, welcher den heutigen wissenschaftlichen Standards entspricht, Instrumente aus der modernen Managementpsychologie anwendet und den Anforderungen des jeweiligen Betriebs gerecht wird.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Das folgende Beispiel ermöglicht einen Einblick in die Zusammenarbeit mit professionellen Beratern.

Ein regionales Spital sucht eine «Leiterin Pflegedienst». In den vergangenen fünf Jahren wurde die Stelle durch drei verschiedene Personen besetzt, welche aber alle nach spätestens 2 Jahren das Spital wieder verliessen. Nun gilt es, die Stelle erneut zu besetzen. Spitaldirektion und Verwaltungsrat haben entschieden, den Personalgewinnungs- und -auswahlprozess gemeinsam mit spezialisierten externen Beratern in Angriff zu nehmen.

Der Ablauf gliedert sich wie folgt:

### Situations- und Anforderungsanalyse

Am Anfang jedes Personalgewinnungs- und -auswahlprozesses steht die eingehende Situations- und Anforderungsanalyse. Gemeinsam wird eruiert, welcher *Bedarf und welche Bedürfnisse* im Betrieb vorliegen. Aufgrund dieser Analyse werden die erwarteten formalen Kriterien und relevanten Eigenschaften für die Besetzung der offenen Stelle bestimmt. Ob eine Person die Erwartungen tat-

Es ist sinnvoll, systemspezifische Gegebenheiten und historisch gewachsene Strukturen zu benennen.

sächlich erfüllen kann, hängt nicht nur von ihrer Qualifikation, sondern auch vom Arbeitsumfeld ab. Deshalb ist es sinnvoll, oft unbewusste, systemspezifische Gegebenheiten und historisch gewachsene Strukturen zu benennen, um den Rahmen der zu besetzenden Stelle klarer zu machen. Diese könnten eine der Ursachen der häufigen Wechsel der Pflegedienstleitung sein. Die Einschätzung einer aussenstehenden Person ist dabei sehr wertvoll. Gemeinsam wird analysiert, weshalb es zur *Vakanz* gekommen ist. Die gewonnenen Erkenntnisse werden als Entwicklungspunkte aufgenommen und gegebenenfalls in einem separaten Projekt bearbeitet und umgesetzt. Idealerweise werden die Mitarbeitenden, welche am meisten mit der neu eingestellten Person zusammenarbeiten werden, in diesem ersten Schritt involviert. Ihre Mitsprache verhindert Missverständnisse und senkt das Konfliktrisiko. Aufgrund der gesammelten Daten wird die Stellenbeschreibung formuliert und das beste Auswahlverfahren bestimmt.

### Mediaplan

Im zweiten Prozessschritt wird der Personalgewinnungsweg bestimmt. Soll dieser intern und/oder extern geschehen, und wie soll der entsprechende Mediaplan aussehen?

Ebenso wird festgelegt, ob zusätzlich noch andere Rekrutierungswege in Betracht zu ziehen sind, ist heute doch bekannt, dass die Erfolgsquote von Stellenanzeigen bei lediglich 42% liegt. Oftmals wünscht der Kunde, diesen Schritt mit der internen Personalabteilung durchzuführen, dennoch lohnt es sich, den definierten Mediaplan durch die externe Beratungsfirma analysieren zu lassen. Dies erhöht die Chance, dass dieser gezielt als imagebildende Massnahme genutzt werden kann.

### Vorselektion

Die eingehenden Dossiers werden je nach Wunsch durch die Personalabteilung oder durch die Beratungsfirma empfangen. Der daraufhin folgende Vorselektionsprozess erfolgt auf einem differenzierten, spezifischen Leitfaden für die gezielte *Dossierprüfung*. Dieser wird auf Wunsch gemeinsam mit der externen Beratungsfirma erstellt und durch die Personalabteilung angewendet. Er ermöglicht eine effiziente und einigermassen objektive Beurteilung der eingegangenen Bewerbungen. Die differenzierte Vorselektion erlaubt es, den Kreis der infrage kommenden Personen stark einzuschränken. Nach dieser ersten Selektion kann ein Interview, ebenfalls gestützt durch einen Leitfaden, die Zahl der Bewerbenden noch weiter senken. In der Endrunde sollten nicht mehr als zwei bis drei Personen verbleiben. Weil für alle Bewerbenden derselbe Leitfaden angewendet worden ist, der genau auf das Stellen- und Persönlichkeitsprofil zugeschnitten ist, kommen nur geeignete Bewerbende in die letzte Auswahlphase. Die ganze Vorselektion übernimmt idealerweise die interne Personalabteilung, da nur so die Neutralität der Beratungsfirma ausreichend gegeben ist, um den nächsten Schritt zu begleiten. Kann diese Neutralität nicht gewährleistet werden, muss der nächste Schritt an geprüfte Netzwerkpartner delegiert werden.

### Multimodale Abklärung

Durch eine Arbeits- und Organisationspsychologin wird die arbeitspsychologische, multimodale Einzelabklärung mit den Spitzenkandidaten durchgeführt. Dieses entwicklungsorientierte Verfahren hat zum Ziel, das berufliche wie auch persönliche Potenzial der Kandidaten einzuschätzen und konkrete Angaben zur weiteren beruflichen und persönlichen Entwicklung abzugeben. Das Diagnoseverfahren wird für jeden Betrieb spezifisch erstellt und die Personen somit sehr gezielt getestet. Fundierte Fachkompetenz, langjährige Erfahrung im Assessmentbereich und der Einsatz einer Vielzahl aufeinander

abgestimmter, wissenschaftlich fundierter Testverfahren ermöglichen eine detaillierte Beurteilung, die es erlaubt, eine sichere Empfehlung abzugeben. Der Endentscheid ist Aufgabe des Betriebs. Das anschliessende formale Anstellungsverfahren kann je nach Ressourcen durch die Personalabteilung oder aber durch die Beratungsfirma erledigt werden.

### Coachinggespräche

Nach erfolgter Besetzung der offenen Stelle werden nach Absprache mit der Institution und der neu eingestellten Person Coachinggespräche durchgeführt, um allfällige Anfangsschwierigkeiten rasch zu erkennen und noch in der Probezeit zu lösen.

Sowohl die Alltagserfahrung als auch wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass sich der professionelle, multimodale Ansatz bei der Stellenbesetzung von Kaderpersonen mehrfach lohnt. So wird erwiesenermassen durch eine Verbesserung der Personalwerbung und -auswahl auf Kaderstufe positiv Einfluss auf die Qualität der Pflege genommen (z.B. Reuschenbach, 2004). Die Anwendung empirisch geprüfter Auswahlmethoden, deren Nutzen und Praxistauglichkeit für das Pflegekader evaluiert wurden, stellt dabei einen wesentlichen Bestandteil des gesamten Prozesses dar. Indem dieser aufwendige Prozess ganz oder teilweise professionellen, externen und testzertifizierten Beratern anvertraut wird, erhält man einerseits einen unabhängigen externen Blick von aussen, was zu maximaler Objektivität und damit zu einer hohen Sicherheit im Personalentscheidungsprozess führt. Andererseits werden die Führungspersonen im zeitaufwendigen Selektionsverfahren entlastet.

Sich bei Personalentscheiden einzig auf die Intuition zu verlassen, ist heute aus personalpsychologischer Sicht nicht mehr wettbewerbs- und zukunftsfähig und kann zu grossen Risiken und Verlusten führen. Eine Investition in eine professionalisierte und individuell massgeschneiderte Personalgewinnung und -auswahl setzt klare Zeichen: Die Wertschätzung der Pflege drückt sich auch in der Investition in ein zeitgemässes Personalmanagement aus.

Korrespondenz:

Rita-Lena Klein

Pflegefachfrau IKP, HöFa1

Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin FH

Diasan GmbH

8702 Zollikon

rita-lena.klein@diasan.ch