


Forschungsprojekt
Personalauswahl
im Gesundheitswesen
BERND REUSCHENBACH

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach



1 Ausgangssituation

- Zyklisch schwankende Bewerberinnen- und Bewerberzahlen für die Pflege/ für die Krankenpflegeausbildung
- Unzureichende Anwendung empirisch geprüfter Personalauswahlverfahren in der Pflege
 - Unzufriedenheit mit der Personalauswahl in Schulen und Kliniken
 - Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen deutliche Dominanz des Bewerbungsgesprächs als alleiniges Mittel zur Auswahl

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

(1) Einige Rahmendaten

- Krankenhaussektor
- Ausbildungssektor

(2) Fluktuationsneigung

(3) Wie brauchbar sind die derzeitigen Verfahren?

(4) Welche Empfehlungen lassen sich aus der Ist-Analyse ableiten?

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.1 Rahmendaten*

Arbeitskräftenachfrage für den **Pflegebereich**

•Stationäre Pflege:

•Große Unterschiede zwischen den Bundesländern:

- Baden-Württemberg, NRW, Sachsen-Anhalt, Bayern, Hamburg wachsende **Nachfrage** an examinierten Pflegekräften, insbesondere an Pflegekräften mit Weiterbildung (Intensiv, OP, Leitung)

- In den übrigen Bundesländern deckt das Angebot noch die Nachfrage. Ausnahme Berlin: Überangebot an examinierten Pflegekräften.

•Ambulante Pflege: Hoher Bedarf an Fachkräften

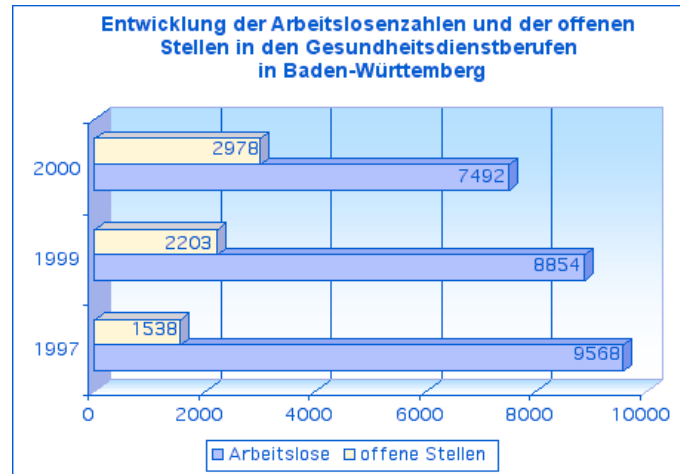
•Stationäre Altenpflege: Massiver Mangel an Fachkräften

* Quelle: Recherche der Zeitschrift Heilberufe (12/2000) bei den Landesarbeitsämtern und den Krankenhausträgern

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.1 Rahmendaten*



* Quelle: Statistisches Landesamt Ba.-Wü./ Der Begriff „Gesundheitsdienstberufe“ ist weiter gefasst als Pflegeberufe!

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.1 Rahmendaten*

Arbeitslosenzahlen und offene Stellen

Um insgesamt 22% verringerte sich die Zahl der Arbeitslosen in den Gesundheitsdienstberufen.

Insgesamt waren in Baden-Württemberg nur 1386 Krankenschwestern/ -pfleger arbeitslos gemeldet (! davon 45% = 624 als Langzeitarbeitslose!)

Gleichzeitig gibt es einen Anstieg der gemeldeten offenen Stellen zu verzeichnen.

* Quelle: Statistisches Landesamt Ba.-Wü.

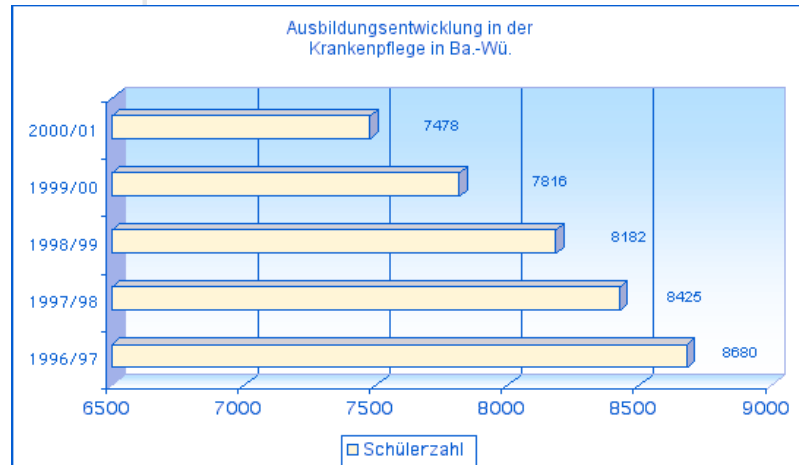
(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

Entwicklungstendenzen

2.1 Rahmendaten*

im Ausbildungsbereich



* Quelle: Statistisches Landesamt Ba.-Wü.

Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

Ausbildungsentwicklung

2.1 Rahmendaten*

Ausbildung im qualifizierten Bereich der Krankenpflege rückläufig.

Im Bereich der Vollausbildung in der Krankenpflege ist seit 1996 eine stetige Abnahme der Auszubildendenzahlen feststellbar.

1996 --> 2000 um 14%

Parallel zu dieser Entwicklung sind auch die schulischen Einrichtungen reduziert worden.

1996 --> 2000 um 5%

* Quelle: Statistisches Landesamt Ba.-Wü.

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.2 Fluktuationzahlen*

Verweildauer tatsächlich nur drei bis fünf Jahre?

Problem:

- Studie aus den 80er Jahre, kleine Stichprobe, unzureichende empirische Sicherung dieser Zahlen
- Es fehlt an einrichtungsspezifischen Zahlen: Wie hoch ist die Bewerberquote, die Absagequote, die Durchfallquote, die Verbleibequote, die Fluktuationsquote?
- Fluktuationszahlen werden kaum systematisch erfasst, aber es gibt erste Ansätze:
 - Erfassung durch das Institut für Angewandte Pflegeforschung (DIP) in Köln
 - Erfassung durch das Bundesministerium für Gesundheit
 - Fachseminar für Altenpflege Brakel (vgl. Altenpflege 4/2002)

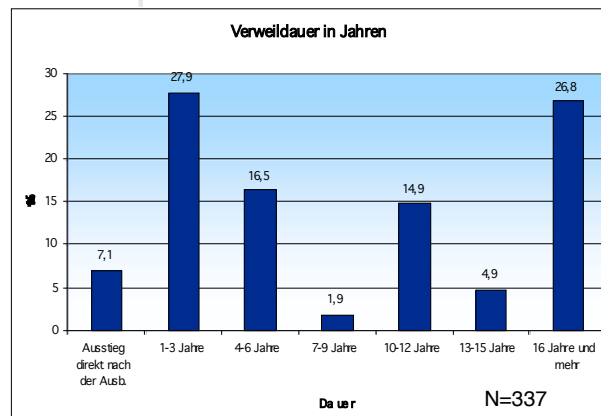
* Aus: Bartholomeyczik, S.

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.2 Fluktuationsneigung

- Befragung von Auszubildenden über Zukunftspläne
- Selbsteingeschätzte Verweildauer der Auszubildenden



(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.2 Fluktuationsneigung

• Verweildauer steht in statistischem Zusammenhang mit

- Schulbildung (geringere Verbleibeneigung bei Abiturientinnen/Abiturienten)
- Anzahl der praktischen Stellen vor der Ausbildung (je mehr Praktikastellen, umso höher die Verbleibeneigung)

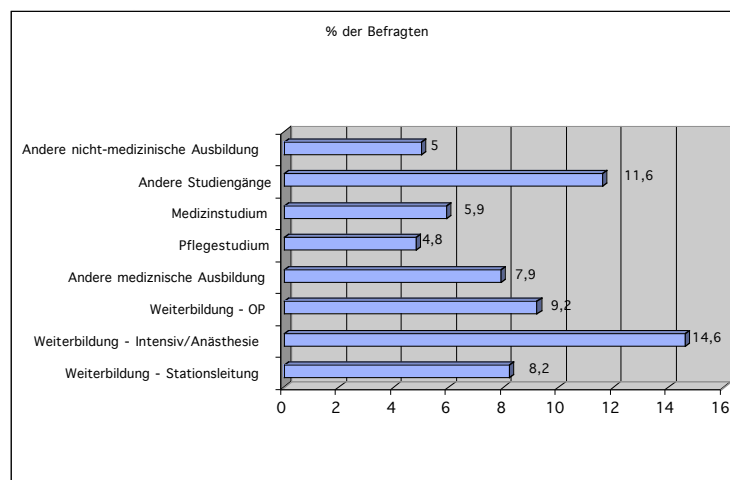
Projekt
Personalauswahl
im Gesundheitswesen

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.2 Fluktuationsneigung

• Weitere Berufswünsche:



(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.3 Auswahlverfahren

Bewerbungsgespräch:

- ↑ Akzeptanz bei Bewerber(innen) =
- ↑ Akzeptanz bei Pädagoginnen/Pädagogen =
- ↑ Anwendungshäufigkeit

ABER:

- Verfahren, die beliebt sind (freies Interview) sind kaum geeignet, die wahre Eignung festzustellen.
- Brauchbare Verfahren (Tests) sind meist unbeliebt
-> Imagefaktor

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.3 Auswahlverfahren

Weitere Auffälligkeiten:

- Zu geringe Beachtung der Bewerberinnensicht:
Auswahl statt Umwerben des Bewerbers (*nur 39% der Schulen betreiben eine Anwerbung*).
- Einseitiges Frage-Antwort-Verhalten
- Zu geringe Informationsvermittlung an die Bewerberin
- Auswahl nicht anhand eines Kriterienkataloges, sondern aus dem Bauch heraus
- Zu geringe Beteiligung späterer Kolleginnen und Kollegen
- Selten werden neuere Verfahren (Multimodales Gruppenverfahren, Multimodales Interview) verwendet.

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.3 Brauchbarkeit

Brauchbarkeit aus Sicht der Personalverantwortlichen:

Es werden subjektive Unsicherheiten und Unzufriedenheit bei der Personalauswahl geschildert:

- 67% der Päd. beschreiben es als schwierig, Aussagen über die Qualifikation der Bewerber zu treffen
- 40% der Pflegedienstleitungen sehen einen hohen bis sehr hohen Fortbildungsbedarf
- Klage über Subjektivität der Entscheidung
- kurzes Gespräch soll Aussagen über das Verhalten während drei Jahren ermöglichen
- Entwicklungsmöglichkeiten können nicht erkannt werden

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.3 Brauchbarkeit

Brauchbarkeit aus wissenschaftlicher Sicht

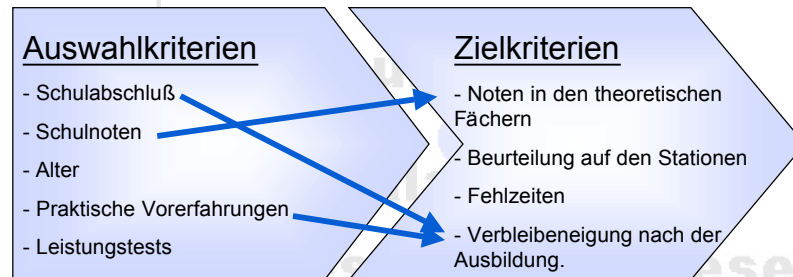
- Geringe Vorhersageleistung des bisherigen Auswahlverfahrens und der dabei angelegten Kriterien
- Es liegt kein strukturierter Kriterienkatalog vor

(C) Psychol. Institut der
Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

2 Ist-Analyse

2.3 Brauchbarkeit

Beispiel: Auswahl der Auszubildenden



2 Ist-Analyse

2.4 Empfehlungen

1. Erstellung eines Kriterienkatalogs
2. Ableitung von Auswahlmethoden oder Fragen anhand des Kriterienkatalogs
3. Kombination mehrerer Verfahren
4. Nutzung des Auswahlverfahrens zur Selbstdarstellung und zum Anwerben des Bewerbers
5. Beteiligung späterer Kolleginnen und Kollegen bei der Katalogerstellung und bei der Auswahl
6. Systematische Erfassung der Fluktuationsdaten, der Zielkriterien der Personalauswahl und der Bewerber-/Bewerberinnensicht

3 Erstellung eines Anforderungsprofils

3.1 Wieso eine Kriterienanalyse?

Die Kriterienanalyse stellt eine wichtige Vorarbeit zur Ableitung geeigneter Auswahlverfahren dar.

Ein Beispiel:

Praxis fordert „mathematisches Können“ -> Methode : Rechentest.

Daher sind die Grundfragen:

- Welche Eigenschaften werden gewünscht?
- In welchen Situationen zeigen sich Stärken und Schwächen?

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

3 Erstellung eines Anforderungsprofils

Befragungsebenen /-abläufe dieser Untersuchung 3.2 Erhebung

Eigenschaften:

Welche Eigenschaften/Fähigkeiten hat eine geeignete Pflegekraft/Auszubildende?

Gut Zuhören können, einfühlsam sein

Kritische Ereignisse:

In welchen Situationen zeigt sich die Kompetenz?

Beispiel:
Gespräch mit „lebensmüdem Patienten“

Einordnung in ein Kompetenzmodell

Sprachliche Kompetenz / Empathie

Überführung in Methoden der Personalauswahl

Auswahlgespräch/
Situationsale Fragen: „Was tun sie wenn...“

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

3 Erstellung eines Anforderungsprofils

3.3 Situationen

- Jeder genannten Situation läßt sich einer oder mehreren Eigenschaften zuordnen
- Die Eigenschaften bleiben damit nicht „schwammig und uneindeutig“ (z.B. ist lernwillig), sondern werden an Beispielen konkretisiert
- Die Situationen erlauben eine Überführung in Simulationen und sog. „Situationsale Fragen“

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

4 Neue Konzepte für die Personalauswahl

4.1 Richtlinien

Was ist ein brauchbares Außenmaß für die Vorhersageleistung eines Verfahrens?

- Zufriedenere Patientinnen und Patienten
- Bessere Pflegequalität
- Zufriedenere Mitarbeitende
- Geringere Fluktuationsneigung
- Für die Schule zusätzlich:
 - Bessere Schulnoten
 - Geringe Kündigungsneigung
 - Bessere Beurteilung auf den Stationen
 - Zufriedenere Lehrkräfte

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

4 Neue Konzepte für die Personalauswahl

4.2 Empfehlung

4.2.1 Multimodales Interview

Beispielanwendung einer situationalen Frage für die Auswahl einer Stationsleitung:

- Kriterien: Fachliches Wissen, Selbstsicherheit, sprachliches Ausdrucksvermögen, Teamfähigkeit.

- Der Fall:

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf der Station X als Stationsleitung eingestellt worden.

Nach einem Monat kommt es zur folgenden Situation: Sie gehen mit zur Chefarztvisite. Beim Verbandswechsel einer älteren Patientin bemerkt der Chefarzt einen Dekubitus 2. Grades am rechten Trochanter. Er fordert sie auf diese Stelle sofort und in den kommenden Tagen mit Mercurochrom zu behandeln. Was tun Sie?

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach

4 Neue Konzepte für die Personalauswahl

4.2 Empfehlung

4.2.2 Multimodales bewerberzentriertes Auswahlverfahren

- Gruppenverfahren

- Kombination mehrerer Auswahlmethoden für die Auswahl von **Auszubildenden:**

- Auswahl der Verfahren anhand des Kriterienkatalogs:

- Mehrere unabhängige Beurteilende unter Beteiligung von späteren Mitarbeitenden

(C) Psychol. Institut der Universität Heidelberg
Abt. ATP / Dipl.-Psych. Bernd Reuschenbach



Neue Konzepte für die Personalauswahl

4.2 Empfehlung

4.2.2 Multimodales bewerberzentriertes Auswahlverfahren

Strenge Bewerberorientierung:

- schnelle Antwort beim Anschreiben, bei der Zusage, bei der Absage.
- Informationen über den Ablauf des Bewerbungsverfahrens und die erwarteten Anforderungen
- Positiven 1. Eindruck erzeugen
- Gegenseitiger Informationsaustausch:

Krankenhaus/Schule <----> Bewerberin/Bewerber d.h.
Information der Bewerber über Klinik, Schule, Ausbildung