



Personalgewinnung und Personalauswahl in der Pflege - Fakten und Trends

Bernd Reuschenbach



Forschungsaufgaben:

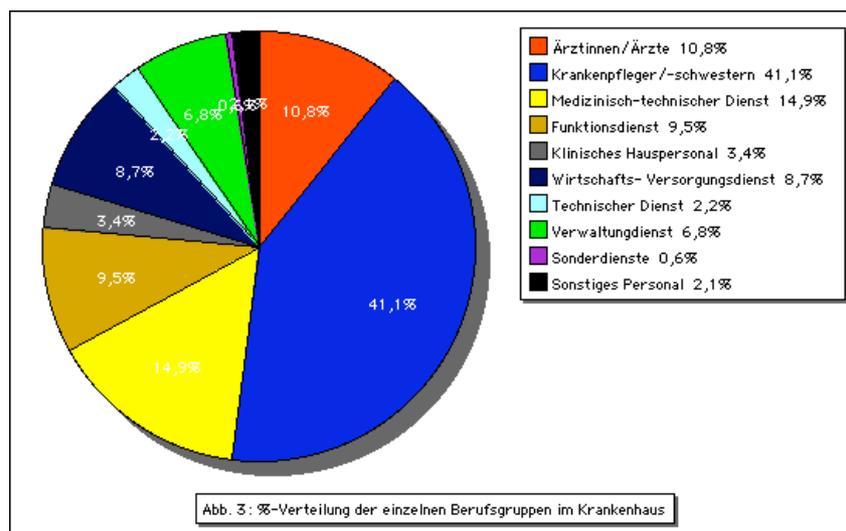
- Ist-Analyse
- Praxisprojekte
- Evaluation
- Publikationen



Inhalt

1. Personalsituation in der Pflege
2. Status quo der Personalgewinnung und Personalauswahl
3. Empfehlungen für die Praxis
 - Für Einrichtungen
 - Für Berater
4. Ausblick

1. Personalsituation in der Pflege



1. Personalsituation in der Pflege

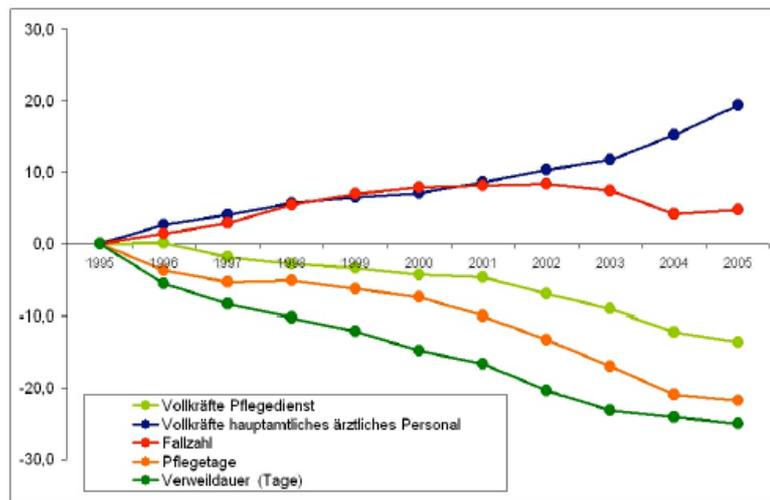


Abbildung 1: Entwicklung Krankenhausindikatoren 1995-2005

DIP, 2007

1. Personalsituation in der Pflege

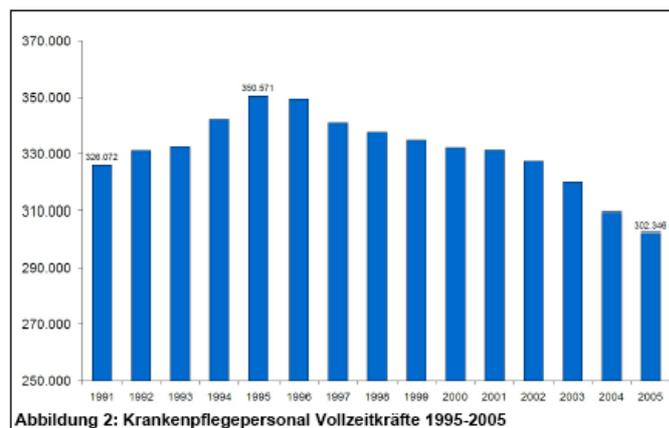


Abbildung 2: Krankenpflegepersonal Vollzeitkräfte 1995-2005

DIP, 2007

1. Personalsituation in der Pflege

Entwicklungen

- Abnahme der Gesundheits- und Krankenpflegerinnen im klinischen Bereich bei gleichzeitig
 - steigender Auslastung der Einrichtung und
 - wachsender Aufgabenvielfalt
- Abnahme der Ausbildungskapazitäten

1. Personalsituation in der Pflege

Aus Sicht der Einrichtung:

- Überhang an Bewerberinnen, aber regionale und disziplinspezifische Schwankungen

Die Anzahl an Initiativbewerbungen von Krankenpflegekräften ist

	Häufigkeit	Prozent
Gültig gesunken	22	8,4
gleich geblieben	83	31,6
gestiegen	156	59,3
Gesamt	261	99,2
Fehlend System	2	,8
Gesamt	263	100,0

Abbildung 19: Bewerbersituation

DIP, 2007

1. Personalsituation in der Pflege

Aus Sicht der Bewerberinnen:

- Abwanderung in die ambulante Pflege, die Altenpflege oder ins Studium
- Geringer Anteil an „Übernahmen“ von der Schule in die Klinik

2. Status quo

	Schulen für Pflegeberufe	Krankenhäuser
Rekrutierung	1	2
Auswahl	3	4

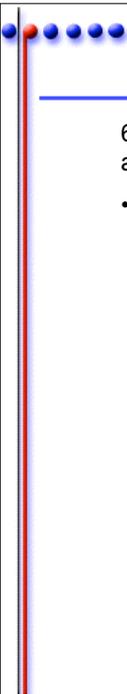
The diagram illustrates the recruitment and selection process. In the 'Rekrutierung' (Recruitment) row, an arrow points from '1' (Schulen für Pflegeberufe) to '2' (Krankenhäuser). In the 'Auswahl' (Selection) row, an arrow points from '4' (Krankenhäuser) to '3' (Schulen für Pflegeberufe). Additionally, a diagonal arrow points from '2' (Krankenhäuser) in the top row to '3' (Schulen für Pflegeberufe) in the bottom row, indicating a transition or selection path.



2. Status quo - Personalrekrutierung - Schulen

Pflegeschulen:

- Überhang an Bewerbungen (Bundesschnitt etwa 1:10)
- Maßnahmen zur Personalrekrutierung:
 - Blindbewerbungen sind Hauptquellen
 - Wenige aktive Personalanwerbung
 - Unzureichende Nutzung von modernen Medien



2. Status quo - Rekrutierung - Schulen

60% der Einrichtungen und Ausbildungsstätten betreiben keine aktive Anwerbung (Pott, 2000, v. Pradzynki, 2004)

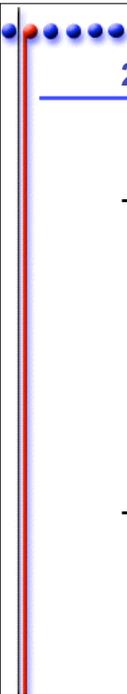
- Vielfältige Möglichkeiten werden nicht genutzt:
 - „Dozentenausleihe“
 - Schulveranstaltungen
 - Werbeveranstaltungen
 - Sponsoring
 - Tag der offenen Tür
 - „Schnuppertage“
 - Infoveranstaltungen in Schulen
 - Öffentlichkeitsarbeit
 - Internetseiten
 - Ansprache von Praktikanten, Zivildienstleistenden



2. Status quo - Rekrutierung - Schulen

Gründe für das eher konservative Recruiting:

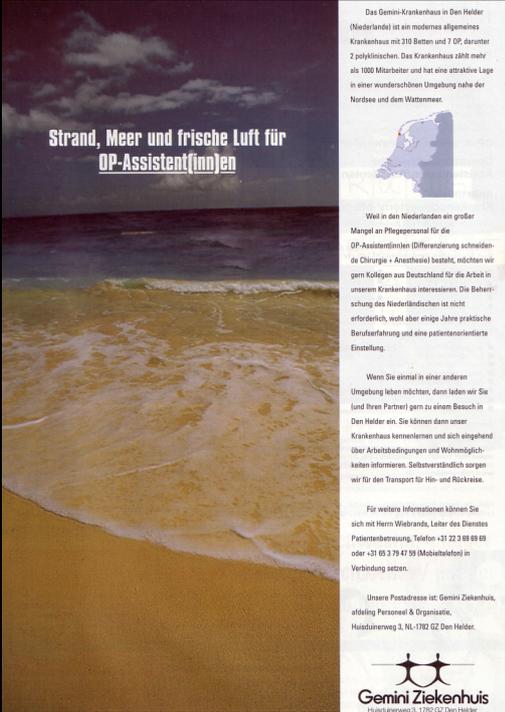
- „Wegen hoher Bewerberquote sind keine besonderen Rekrutierungsmaßnahmen notwendig“
- Es gibt z.Zt. wichtigere Aufgaben (z.B. Umsetzung der neuen Ausbildungsverordnung)
- Pflege als Berufung
- Kein Thema im Studium und der Weiterbildung



2. Status quo - Personalrekrutierung - Krankenhäuser

- Postalische Befragung von 256 Krankenhausleitungen (1999):
 - Aktive Personalanwerbung wird kaum betrieben
 - Bevorzugt Übernahme von Auszubildenden
 - Vereinzelte Stellenausschreibungen für den OP-Bereich, Intensivstationen, Funktionsabteilungen oder Leitungsfunktionen
- Analyse von Stellenanzeigen (Lüke, 2001)
 - „homogene Masse“

Beispiel
einer kreativen
Anzeige



**Strand, Meer und frische Luft für
OP-Assistent(inn)en**

Das Gemini-Ziekenhuis in Den Helder (Niederlande) ist ein modernes allgemeines Krankenhaus mit 310 Betten und 7 OP, darunter 2 polyklisischen. Das Krankenhaus zählt mehr als 1000 Mitarbeiter und hat eine attraktive Lage in einer wunderschönen Umgebung nahe der Nordsee und dem Wattmeer.

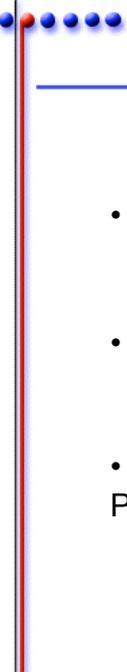
Weil in den Niederlanden ein großer Mangel an Pflegepersonal für die OP-Assistentinnen (Differenzierung schneiden- de Chirurgie + Anästhesie) besteht, möchten wir gern Kollegen aus Deutschland für die Arbeit in unserem Krankenhaus interessieren. Die Beherr- schung des Niederländischen ist nicht erforderlich, wohl aber einige Jahre praktische Berufserfahrung und eine patientenorientierte Einstellung.

Wenn Sie einmal in einer anderen Umgebung leben möchten, dann laden wir Sie (und Ihren Partner) gern zu einem Besuch in Den Helder ein. Sie können dann unser Krankenhaus kennenlernen und sich eingehend über Arbeitsbedingungen und Wohnmöglich- keiten informieren. Selbstverständlich sorgen wir für den Transport für Hin- und Rückreise.

Für weitere Informationen können Sie sich mit Herrn Wiebrands, Leiter des Dienstes Patientenbetreuung, Telefon +31 22 3 89 89 89 oder +31 65 3 78 47 59 (Mobiltelefon) in Verbindung setzen.

Unsere Postadresse ist: Gemini Ziekenhuis, afdeling Personeel & Organisatie, Huisduinweg 3, NL-1782 GZ Den Helder.

Gemini Ziekenhuis
Huisduinweg 3, 1782 GZ Den Helder



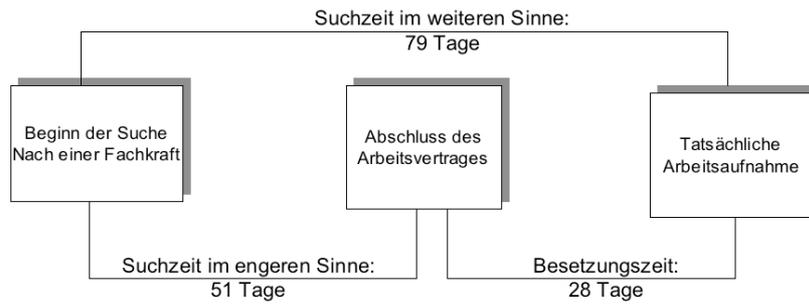
2. Status quo - Rekrutierung - Krankenhäuser

- Keine Profilbildung der Einrichtung -
Was ist das Besondere an der Stelle?

- Keine Nennung pflegespezifischer Eigenheiten -
Was kennzeichnet die Pflege in der Einrichtung?

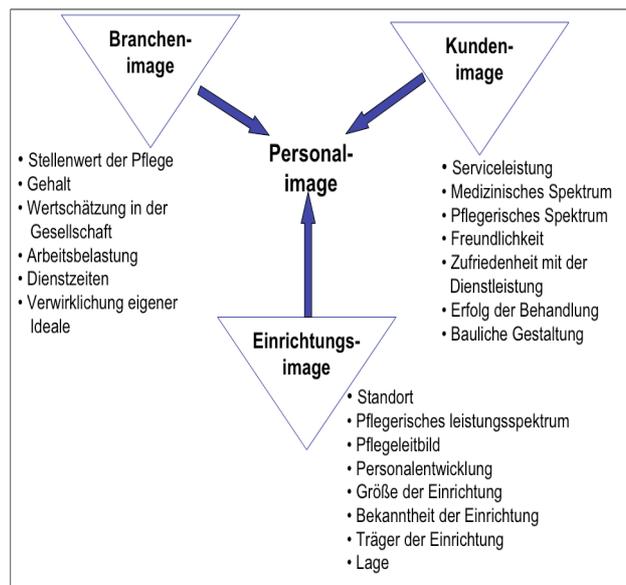
- Keine langfristige Ausrichtung des Personalmanagements
Welche Personen werden im nächsten Jahr benötigt?

2. Status quo - Rekrutierung - Krankenhäuser



Reuschenbach, 2004

2. Status quo - Rekrutierung



2. Status quo - Rekrutierung

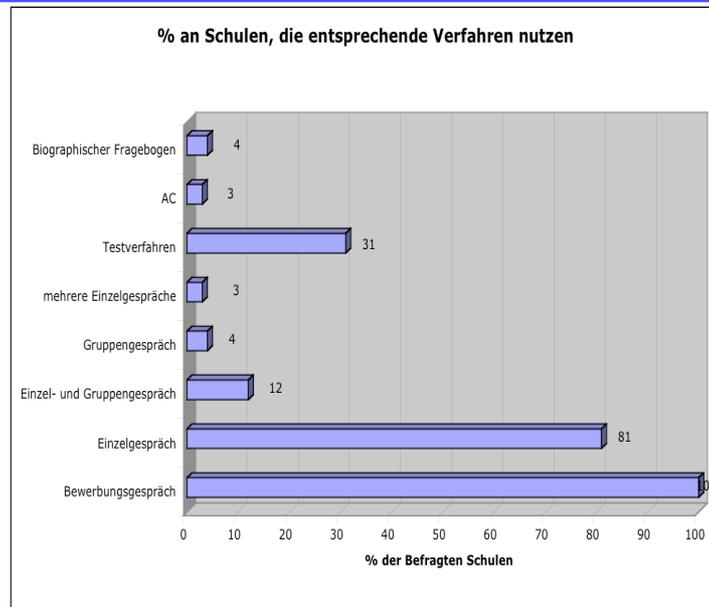
	Schulen für Pflegeberufe	Krankenhäuser
Rekrutierung	Traditionelles, wenig strategisches Personalmanagement	
Auswahl	3	4

2. Status quo - Bewerberauswahl - Schule

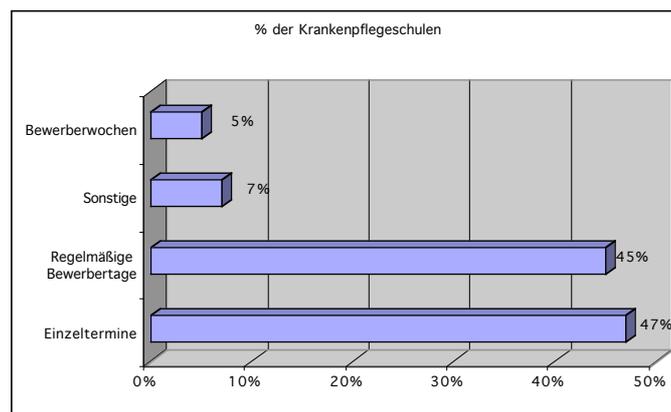
Gesundheits- und Krankenpflegeschulen

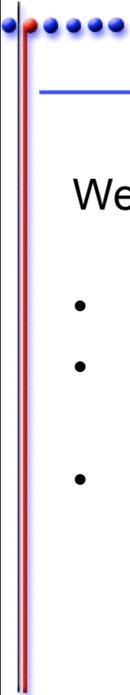
- Postalische Befragung (2000) von 78 Schulen
- Online-Befragung (2004) von 112 Schulen

2. Status quo - Bewerberauswahl - Schule



2. Status quo - Bewerberauswahl - Schule

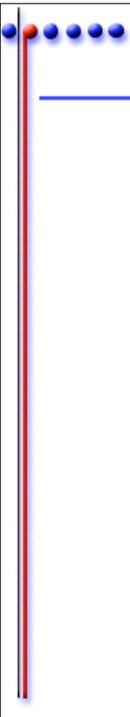




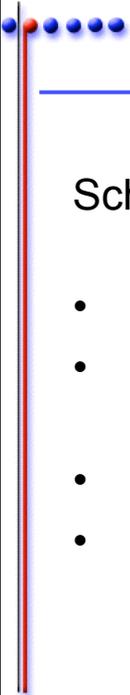
2. Status quo - Bewerberauswahl - Schule

Welche Art von „Testverfahren“ werden genutzt?

- Selbstkonstruierte paper-pencil-Tests
- Pflegenahe Handlungsaufgaben (z.B. Essen anreichen, Massagen etc.)
- Psychometrische Qualität unklar



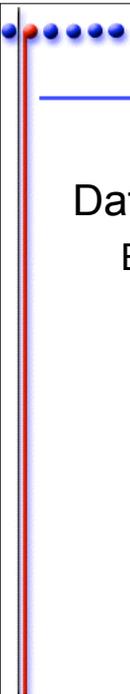
2. Status quo - Personalauswahl - Schulen



2. Status quo - Bewerberauswahl - Schule

Schwachpunkte der Bewerberauswahl in Schulen

- Kein Anforderungsprofil
- Kein klarer Workflow für das Bewerbungsmanagement
- Fehlende Bewerberzentrierung
- Anwendung nicht valider Auswahlinstrumente

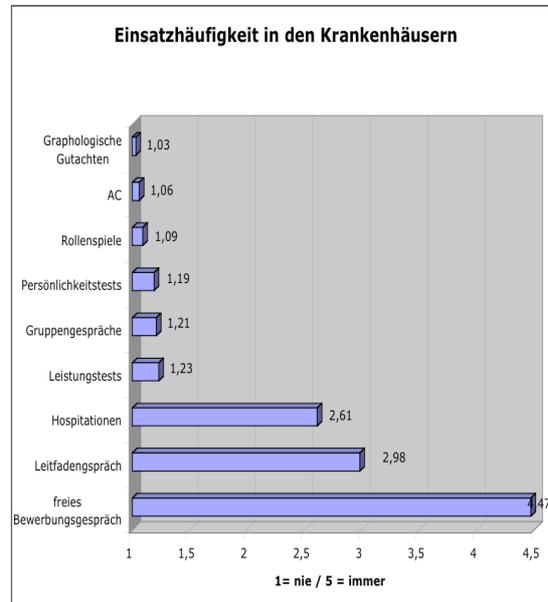


2. Status quo - Bewerberauswahl - Krankenhaus

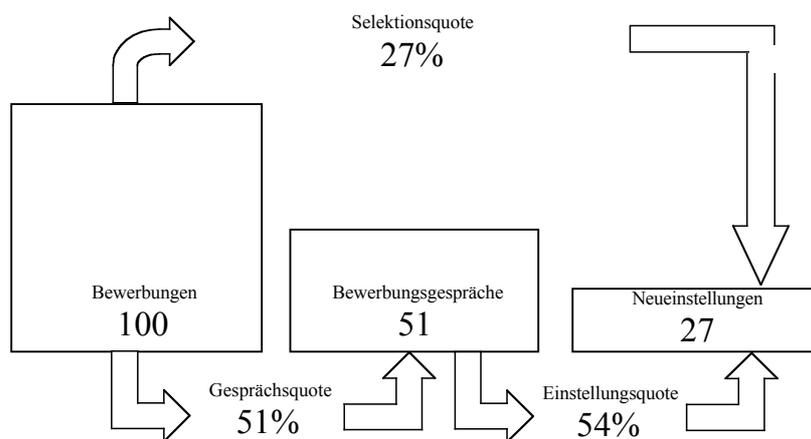
Datengrundlage:

Bundesweite Befragung von 256
Pflegedienstleitung (1999)

2. Status quo - Bewerberauswahl - Krankenhaus



2. Status quo - Bewerberauswahl - Krankenhaus



Verhältnis von Bewerbungen, Bewerbungsgesprächen und Neueinstellungen

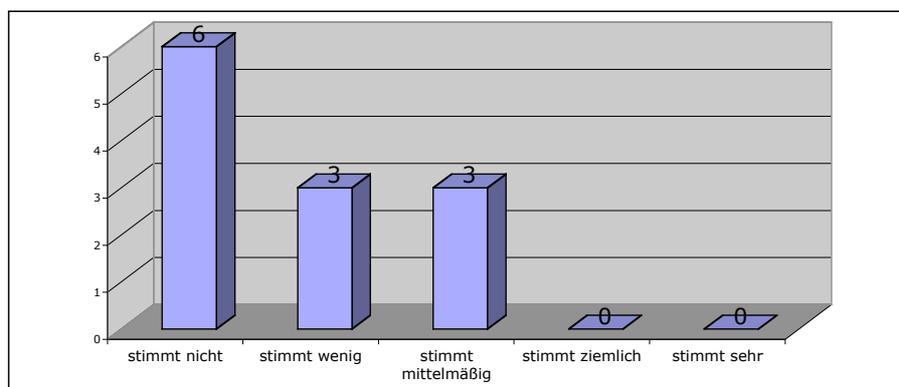
2. Status quo - Personalauswahl - Krankenhäuser

Fehlendes Anforderungsprofil



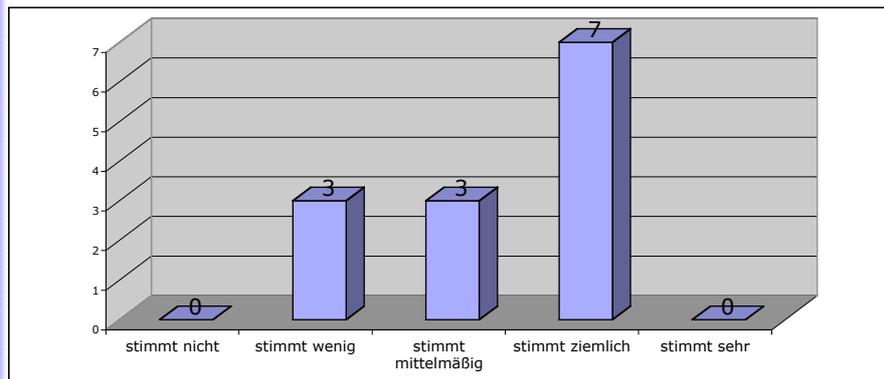
2. Status quo - Personalauswahl - Krankenhäuser

Bisher gab es keine Fehlentscheidung!



2. Status quo - Personalauswahl - Krankenhäuser

Das Bauchgefühl spielt bei meiner Entscheidung eine wichtige Rolle!



2. Status quo - Bewerberauswahl - Krankenhaus

Problemfelder:

- Fehlendes Anforderungsprofil
- Meist intuitive Entscheidung
- Meist interne Rekrutierung, ohne klare „Überleitungskriterien“
- Häufig Einzelgespräch, ohne Beteiligung der späteren Kolleginnen
- Probezeit wird nicht als solche genutzt

3. Empfehlungen für die Praxis - Pflegeschulen

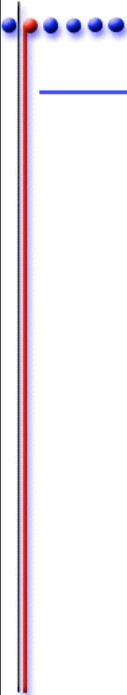
- Methodenvielfalt bei der Bewerberansprache
- Strukturiertes und durchdachtes Bewerbermanagement, bewerberorientierter Workflow
- Entwicklung eines Anforderungsprofils unter Einbindung von verschiedenen Beteiligten
- Erweiterung des Bewerbungsgespräches durch validierte Module
- Klare Bewertungsrichtlinien
- Beteiligung mehrere Bewerter/Beobachter
- Evaluation der Auswahl

3. Empfehlungen für die Praxis

Praxisbeispiel: Multimodale Bewerberauswahl

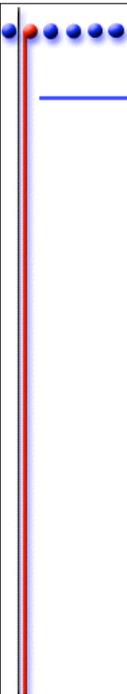


www.nurseplan.de



3. Empfehlungen für die Praxis

- Entwicklung eines strategischen und langfristigen Personalmanagement
- Entwicklung und Nutzung von Anforderungsprofilen und Verhaltensankern für die Auswahl und die Probezeit
- Ergänzung der klassischen Auswahlmethoden durch moderne Erfahrungen (z.B. situatives Interview, Arbeitsproben, AC)
- Interne Rekrutierung mit klaren Bewertungsstrukturen
- Evaluation der Personalauswahl



3. Empfehlungen für die Praxis

Übersehen wird:

- Vielfältige Anforderungen in der Pflege, verlangen nach vielfältigen Methoden zur Prüfung
- Gesetzliche Anforderungen (DIN 33430) verlangen einen Qualitätsnachweis von Auswahlentscheidungen
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung setzen immer am bestehenden Personal an, warum nicht schon vor der Einstellung die Qualität sichern?
- Aufwendige Auswahlentscheidungen sind auch ein Wettbewerbsvorteil

3. Empfehlungen

Offensichtlich gibt es in
der Pflege einiges zu
tun!

Aber:

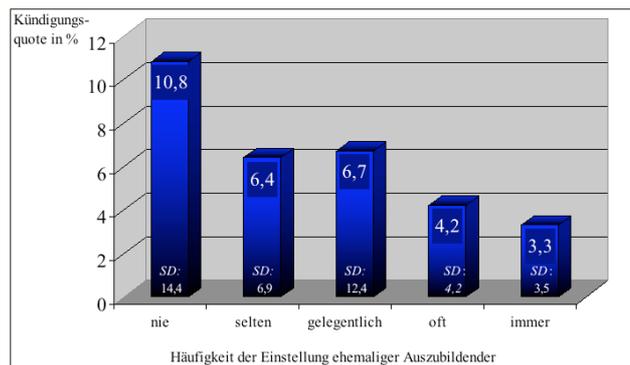
Wo bleibt die
Goldgräberstimmung
im Tal der
Ahnungslosen?



3. Empfehlungen

Hindernisse auf dem Weg zum
„Tal der Ahnungslosen“

- Akademisierung und Professionalisierung der Pflege verringert Akzeptanz externer Berater
- Kostendruck in der Pflege > Keine Ressourcen für externe Hilfen
- Kein Blick für Veränderungschancen



3. Empfehlungen

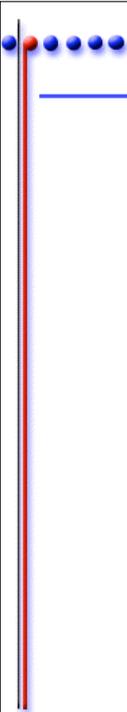
Hindernisse auf dem Weg zum
„Tal der Ahnungslosen“

- Besonderheiten der Pflege
 - Humanitäres Berufsfeld
 - Viele Anforderungen sind schwer quantifizierbar - Besondere Rolle der Intuition
 - Komplexe Entscheidungsstrukturen in der Schule und den Krankenhäusern



4. Ausblick

Wertschätzung für Pflege drückt sich auch in
Wertschätzung für wertvolles
Personalmanagement aus!



**Forschungsgruppe
Personalauswahl
im Gesundheitswesen**