

MARKT

Personal auswählen und entwickeln

Rollen- und Kompetenzprofile schaffen Klarheit

Mit Einführung der generalistischen Pflegeausbildung sind starre Stellenausschreibungen nicht mehr zeitgemäß. Es bedarf dynamischer und flexibler Rollen, die sich den veränderten Bedingungen anpassen. Dafür eignen sich Rollen- und Kompetenzprofile.

Von Elena Dieckmann

Bochum// Erfolgreiche Personalarbeit in der Pflege beginnt bei den Überlegungen zu den Anforderungen einer zu besetzenden Position. Gerade durch die Einführung der generalistischen Pflegeausbildung, in der die Unterteilung in verschiedene Bereiche der Pflege wegfällt, ist die Ausschreibung von starren Stellenbeschreibungen nicht mehr zeitgemäß. Diese benennen nur die operativen Aufgaben, keine Erwartungen. Sind sich Pflegekräfte jedoch dem Qualitätsanspruch ihrer Rolle nicht sicher, führt dies zu einem „Aufopfern“ und der Versorgung über den professionellen Pflegeanspruch hinaus. Hier bedarf es dynamischer, flexibler Rollen, die sich an die veränderten Anforderungen anpassen.

Rollenprofile beinhalten Erwartungen an das Verhalten eines Rolleninhabers – aus Sicht der Vorgesetzten und Kollegen, der Kunden und des Rolleninhabers selbst. Dadurch schaffen sie Transparenz hinsichtlich der an die Rolle gestellten Anforderungen und geben den Mitarbeitenden sowie Führungskräften Orientierung. Diese Anforderungen – als Grundlage für Stellenausschreibungen – helfen sowohl bei der ge-

zielten Bewerberansprache als auch der erfolgreichen Personalauswahl. Rollenprofile können auch als Führungsinstrument genutzt werden: Sie sind eine wichtige Grundlage für Personalentwicklung sowie Mitarbeiterqualifizierung.

Durch die detaillierte Beschreibung der Anforderungen und Erwartungen stellen sie individuelle Förderbedarfe heraus, aus denen Maßnahmen zur Personalentwicklung erarbeitet werden können. Pflegeunternehmen, die ihren Mitarbeitenden fortlaufende Entwicklung ermöglichen, sichern nicht nur die Motivation, Zufriedenheit und Bindung der Fach- und Führungskräfte, sondern damit auch den langfristigen Unternehmenserfolg.

Wie Sie ein Rollenprofil entwickeln

Für die Entwicklung von Rollenprofilen sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Was sind die Ziele der Rolle für das Unternehmen?
2. Welche Aufgaben übernimmt die Rolle zukünftig?
3. Welche Kompetenzen benötigt die Rolle, um diese Aufgaben zielführend zu erfüllen?



Das Rollenprofil unterstützt auch bei der Personalentwicklung. Wird ein Soll-Ist-Abgleich der Kompetenzen vorgenommen, können Führungskräfte daraus konkrete individuelle Entwicklungsmaßnahmen ableiten.

Foto: Werner Krüper

4. In welcher Ausprägung müssen die Kompetenzen für diese Rolle vorliegen?
5. Was ist das „Soll“ dieser Rolle? Sind die Rollenerwartungen realistisch?

Durch die Beantwortung der letzten drei Fragen bildet sich ein Kompetenzprofil, das die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aufführt, die für die Ausführung einer Rolle wichtig sind – das Soll-Profil.

Kompetenzen sind beispielsweise Fachkompetenzen wie Expertenwissen und Berufserfahrung, Methodenkompetenzen wie Selbst- und Zeitmanagement, soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Führungskompetenzen wie Durchsetzungsvermögen. Das Kompetenzprofil beschreibt ebenfalls, in welcher Ausprägung die Kompetenzen für die jeweilige Rolle vorhanden sein sollten – so benötigt in der stationären Pflege beispielsweise eine Pflegedienstleitung Führungskompetenzen, aber in einem anderen Umfang als eine Einrichtungsleitung.

Kompetenzprofile zur Personalentwicklung nutzen

Nach erfolgreicher Personalauswahl unterstützt das Rollenprofil auch bei der Personalentwicklung. Als ers-

ter Schritt sollte dazu ein Soll-Ist-Abgleich des Kompetenzprofils für die Rolle mit dem persönlichen Kompetenzprofil des Rolleninhabers, also eine Potenzialanalyse, durchgeführt werden. Dazu dienen unter anderem Mitarbeitergespräche.

Mithilfe des Rollenprofils können dann sowohl die Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden als auch die Einschätzung der Führungskraft abgeglichen werden: Über welche benötigten Kompetenzen verfügt der Mitarbeitende bereits? Welche Kompetenzen gilt es noch zu entwickeln, damit die Rolle adäquat ausgeführt werden kann?

Potenzial- und Entwicklungs-Assessments bieten sich ebenfalls an. Diese haben zum Ziel, Kompetenzen und Stärken der Mitarbeitenden aufzuzeigen, um Entwicklungen einzuleiten. Dazu bewältigen Teilnehmende verschiedene Aufgaben, die hohe Relevanz für die zukünftigen Tätigkeitsfelder haben – beispielsweise in Form von Rollenspielen in typischen Situationen. Alle Teilnehmenden werden von geschulten Beobachtenden bezüglich der zuvor definierten Kompetenzprofile bewertet. Das in den Aufgaben beobachtete Verhalten lässt dann auf zukünftige Handlungsweisen in anderen Situationen schließen.

Wurde der Soll-Ist-Abgleich vorgenommen, können Führungskräfte daraus konkrete individuelle Entwicklungsmaßnahmen, zum Beispiel Fortbildungen, ableiten. Konstruktives Feedback hilft den Mitarbeitenden, die eigenen Fähigkeiten kritisch zu reflektieren und ihre Leistungen sowie Potenziale zu entfalten. Es geht aber nicht nur um die Arbeit an Defiziten. Ein Soll-Ist-Abgleich kann auch zu der Übergabe verantwortungsvoller Rollen führen, wenn die Ist-Komponente stärker ausgeprägt ist als die Soll-Komponente.

Potenzialanalyse hilft bei der Personal-Bedarfsplanung

Die Durchführung der Potenzialanalyse in der ganzen Organisation unterstützt nicht nur die Ermittlung der individuellen Entwicklungsbedarfe, sondern ebenfalls die Planung der Personalkapazitäten und das Erkennen von Personalbedarf. Denn sowohl der Kompetenzbestand der Mitarbeiterschaft als auch der Kompetenzbedarf des Unternehmens sind genau bekannt.

■ Die Autorin ist Personal- und Organisationsberaterin bei der contec GmbH mit Sitz in Bochum. Info: contec.de

PRAXIS-CHECK

- Achten Sie darauf, Rollenprofile als Grundlage für Ihre Ausschreibungen zu nutzen, um die Ansprache der richtigen Zielgruppe zu gewährleisten und Erwartungen deutlich zu machen.
- Für die Entwicklung von Rollenprofilen eignet sich das Workshop-Format. In diesen können Sie gemeinsam mit Ihren Kollegen und den Rolleninhabern die Erwartungen ausarbeiten und Abweichungen diskutieren. Durch die Beteiligung aller Interessensgruppen führt dies zu einem einheitlichen Rollenverständnis.
- Sollten sich durch die Anpassung an die Umwelt Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen einer Rolle ergeben, sollten Sie dies den Mitarbeitenden transparent kommunizieren und sie frühzeitig mit Entwicklungsmaßnahmen vorbereiten.

Althammer & Kill engagiert sich für Digitalisierung der Pflegebranche

Ganzheitliche digitale Transformation entlastet

Hannover // Bis die Digitalisierung flächendeckend in der Alten- und Krankenpflege ankommt, ist es noch ein weiter Weg. Dabei könnte eine ganzheitliche Digitalisierung Pflegepersonal entlasten und mehr Zeit für Pflegebedürftige schaffen. Um die digitale Transformation im Gesundheitswesen weiter voranzutreiben, hat sich das auf Datenschutz, Informationssicherheit und IT-Compliance spezialisierte Unternehmen Althammer & Kill der Initiative Pflege-Digitalisierung als Lösungspartner angeschlossen. Das teilt das Unternehmen mit Standorten in Hannover, Mannheim und Düsseldorf mit. „Das Personal ist durch den Fachkräftemangel überlastet, es bestehen keine moderne IT-Infrastruktur

und keine Konzepte, es fehlt die Zeit für Umstellungen und Personalschulungen“, sagt Thomas Althammer, Geschäftsführer von Althammer & Kill. „Das ist eine klassische Abwärtsspirale.“ Dabei würde die Bereitstellung von WLAN und Tablets, die Zulassung assistiver Apps, die Investition in digitale Bildung und vieles mehr das Personal bei der täglichen Arbeit entlasten sowie die Kommunikation zwischen Pflegenden, Angehörigen und Partnern verbessern.

Digitalisierung kann aber nur gelingen, wenn die Akteure in der Pflege – Pflegekräfte, Auszubildende, Ehrenamtliche, Angehörige und die betreuten Menschen – die Vorteile der Digitalisierung für sich erkennen. „Wir

brauchen sichere und datenschutzkonforme Lösungen, die dem Wohle der Menschen dienen. Ein kritisches Verständnis von Technik und ihrer Entwicklung muss fest in der Ausbildung und als Teil lebenslangen Lernens für alle Beteiligten verankert werden“, ist Althammer sicher.

Pflege-Digitalisierung ist eine Initiative des Fachverbandes Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung e.V. Daneben unterstützt Althammer & Kill auch Care for Innovation – Innovation pflegen e.V. Der Verein setzt sich ebenfalls für die digitale Transformation im Gesundheitswesen ein.

■ althammer-kill.de

Neuer Ersatzteilkatalog von Wibu ServicePlus

Sortiment der Hersteller erweitert

Ahrensburg // Wibu ServicePlus hat seinen Ersatzteilkatalog „Rundum-Service für Medizinprodukte“ erweitert und um zusätzliche Hersteller ergänzt. Der Katalog mit Ersatzteilen für Pflegebetten und Medizinprodukte umfasst nun mehr als 1.000 Produkte von über 50 führenden Herstellern, teilt das Unternehmen mit. Der Kunde kann künftig seinen Bestellprozess einfach optimieren: Er kann Ersatzteile von verschiedenen Lieferanten bestellen, zahlt aber nur einmal Porto und Verpackung.

Neue Illustrationen führen durch den Katalog, und durch die durchgehende Weiterbildung zu allen Produkten können die gewünschten Teile schnell gefunden werden. Zudem werden zahlreiche Dienstleistungen

beschrieben, zum Beispiel die Aufbereitung von Akkus sowie weitere Reparatur- und Wartungsleistungen. Der Katalog soll als praktisches Nachschlagewerk die Pflegeeinrichtungen unterstützen. Seit nunmehr 13 Jahren ist das Team von Wibu ServicePlus im Kundenauftrag für die Prüfung, Wartung und Reparatur von Pflegebetten und Medizinprodukten sowie Betriebsmitteln im Einsatz. Die Serviceleistung ist herstellerunabhängig. Die Produkte sind im Wibu Lager in Bad Wünnenberg immer vorrätig. Dadurch sind schnelle Ersatzteillieferungen gewährleistet.

■ Der Katalog steht unter wibu-serviceplus.de/downloads/ zum Download bereit.