

Schnell fündig werden

Arne-Veronika Boock, Uta Rohrschneider

Der demografische und der Wertewandel in der Generation der heutigen Auszubildenden zwingen die Krankenhäuser, ihre Auswahlprozesse neu zu gestalten. Zahlreiche Bewerbungen sind keine Gewähr, den geeigneten Mitarbeiter für eine Pflegestelle zu finden. Die Verantwortlichen im **Universitätsklinikum Jena** entschieden sich daher, ein **Assessment-Center für die Auswahl Auszubildender zu implementieren.**

Jedes Jahr bildet das Universitätsklinikum Jena rund 50 Azubis in der Erwachsenenpflege, alle drei Jahre 15 Azubis in der Kinderkrankenpflege und 15 Azubis als Hebamme und Entbindungspfleger aus. In der Vergangenheit hat das Klinikum die Auszubildenden anhand von Kurz-Interviews ausgewählt. Tatsächlich aber erfüllten nicht alle der so ausgewählten Auszubildenden die Anforderungen des pflegeberuflichen Alltags im gewünschten Umfang. Deshalb begannen viele Auszubildende die Ausbildung erst gar nicht, brachen sie ab, oder das Klinikum musste sich von ihnen trennen. Die damit verbundenen Störungen im Stations-

betrieb und der daraus resultierende Mangel an Auszubildenden sind für das Klinikum schwierig zu kompensieren und langfristig nicht tragbar. Die Verantwortlichen suchten daher nach einem Auswahlverfahren, das den Anforderungen der Auszubildenden einerseits und dem demografischen Wandel andererseits Rechnung trägt. Dieses Auswahlverfahren sollte

- helfen, die Qualifikation und Eignung der Bewerber sicher einzuschätzen,
- es ermöglichen, viele Bewerber in kurzer Zeit kennenzulernen und fundierte Auswahlentscheidungen zu treffen,
- den Bewerbern einen Einblick in den angestrebten Beruf geben,

- Mitarbeiter für die Veränderungen des Markts sensibilisieren und deren Verantwortung für die Auszubildenden stärken,
- langfristig dazu beitragen, geeignetes Pflegepersonal zu rekrutieren, um den Personalbedarf zu decken.

Neue Wege gehen

Das Universitätsklinikum Jena führte vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ein Auswahl-Assessment ein. Für die Konzeption und Organisation wurde eine Projektgruppe eingerichtet, die mithilfe externer Expertise in einem ersten Schritt ein Anforderungsprofil erarbeitete. Dies gab den für die



Das **Universitätsklinikum Jena** ist das einzige Universitätsklinikum Thüringens mit einer über 200-jährigen Geschichte. Noch älter ist in Jena die Tradition der medizinischen Lehre – als eine der Gründungsfakultäten der Jenaer Universität blickt die Medizinische Fakultät auf Erfahrungen aus über 450 Jahren zurück. Heute ist das Klinikum mit über 4 800 Mitarbeitern der größte Arbeitgeber der Region. Jährlich werden an 26 Kliniken und Polikliniken mehr als 52 000 stationäre Patienten behandelt und über 364 000 ambulante Konsultationen vorgenommen. 2 300 Studenten der Medizin und Zahnmedizin erlernen hier die Heilkunst, an 25 Instituten forschen Wissenschaftler aus über 25 Nationen an der Weiterentwicklung der Medizin.

Ausbildung Verantwortlichen Gelegenheit, die bisherigen Anforderungen an Auszubildende noch einmal genau zu reflektieren und zu hinterfragen. Mithilfe des neu entwickelten Anforderungsprofils (Abb. 1) und der konkreten Anforderungen über Verhaltensanker ließen sich die (gewünschten) Kompetenzen der künftigen Auszubildenden detailliert und übersichtlich auflisten.

Anschließend beschäftigte sich die Projektgruppe mit der Frage, mit welchen Aufgabenstellungen und Situationen die Anforderungen gut abgebildet werden können, um die Kompetenzen von Bewerbern sicher einschätzen zu können. Dazu erarbeiteten sie Aufgabenstellungen für ein Assessment-Center zur optimierten Auswahl Auszubildender (Abb. 2). Hier sollten die Bewerber zeigen, inwieweit sie die für den Pflegeberuf notwendigen zwischenmenschlichen Kompetenzen, das erforderliche Feingefühl im Umgang mit Patienten und eine differenzierte Sichtweise auf die Anforderungen des Pflegeberufs mitbringen. Wichtig war darüber hinaus, dass die Bewerber zeigen konnten, inwieweit sie über die erforderliche Auffassungsgabe verfügen, um die komplexen Lernanforderungen des Pflegeberufs zu erfüllen.

Die nächste Herausforderung bestand darin, für das Auswahlverfahren einen organisatorischen Rahmen zu finden, in dem die gewünschte hohe Bewerberzahl in einem möglichst kurzen Zeitraum an dem Assessment-Center teilnehmen konnte. Deshalb setzten die Verantwortlichen des Universitätsklinikums neben den Mitarbeitern der Pflegedirektion insgesamt

70 Mitarbeiterinnen aus der Pflege, überwiegend Stationsleitungen, als Beobachter und Beurteiler im praktischen Auswahlverfahren ein. Diese Mitarbeiter wurden auf die verschiedenen Auswahltage aufgeteilt. Auf diese Weise standen ausreichend viele Beobachter zur Verfügung. Weitere Vorteile waren: Kein Beobachter wurde übermäßig stark beansprucht, womit auch der Ausfall für die Stationen begrenzt war. Darüber hinaus konnte das Klinikum unvorhersehbare Ausfälle von Beobachtern leicht kompensieren. Noch wichtiger war aber, dass so viele Mitarbeiter, die an der Ausbildung beteiligt sind, als Beobachter in den Auswahlprozess involviert wurden und somit auch Verantwortung für die Ausbildung bereits im Auswahlverfahren übernahmen.

Alle Beteiligten wurden in einer halbtägigen Schulung auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe vorbereitet. Sie lernten nicht nur das Verfahren kennen, sondern setzten sich mit ihren Aufgaben als Beurteiler, den zu bewertenden Kompetenzen und dem hierzu erwarteten Verhalten, aber auch mit den typischen Schwierigkeiten und Fehlern im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess auseinander. Vermittelt wurde darüber hinaus, was im Feedback an die Teilnehmer zu beachten ist, um auch im Falle einer Absage einen guten Gesamteindruck vom Universitätsklinikum und seinem Auswahlverfahren zu vermitteln.

Im Auswahlverfahren nahmen die Beteiligten ihre Aufgaben ernsthaft und verantwortungsvoll wahr. Dies wurde nicht nur während der Beobachtung der einzelnen Aufgaben deutlich, sondern auch noch einmal in den

GOÄ-Abrechnung in Klinik und Ambulanz

Seminarserien für
Chefärzte/innen, Ärzte/innen,
Chefsekretärinnen und
Verwaltungsmitarbeiter/innen
im Krankenhaus.

GOÄ-Abrechnung: Einführung und Grundlagen

Mo. 16.09.13 Dortmund
Do. 19.09.13 Fulda
Mo. 23.09.13 Köln
Di. 24.09.13 Hannover
Mi. 25.09.13 Berlin
Do. 26.09.13 Leipzig
Mo. 30.09.13 Stuttgart
Di. 01.10.13 München

GOÄ-Abrechnung: Aufbau- und Intensivseminar

Fr. 01.11.13 Fulda
Di. 05.11.13 Köln
Mi. 06.11.13 Hannover
Do. 07.11.13 Berlin
Fr. 08.11.13 Leipzig
Di. 12.11.13 Dortmund
Mo. 18.11.13 Stuttgart
Di. 19.11.13 München

Seminardauer jeweils von
10:00 Uhr bis ca.16:00 Uhr.

Die Teilnahmegebühr pro Seminar und Person beträgt € 340, bei Seminaranmeldungen bis sechs Wochen vor Start der Serie € 310 (jeweils zzgl. Mehrwertsteuer). Bei Buchung beider Seminare durch eine Person gewähren wir einen Nachlass von 10%.

Weitere Seminardetails auf
unserer Homepage:

www.klinikseminare.de

INTEGRA

TRAINING UND BERATUNG FÜR DAS
GESUNDHEITSWESEN

Postfach 7012
89217 Neu-Ulm
Telefon: 0731 / 97969-0
Fax: 0731 / 9717169
info@integra-marketing-service.de
www.integra-marketing-service.de

Anforderungs- und Kompetenzprofil für Auszubildende

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Problemlösekompetenz | | | | | |
| Auffassungsgabe/Konzentrationsfähigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lösungsorientierung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mathematisches Verständnis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Motivation/Engagement | | | | | |
| Leistungsbereitschaft/-motivation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eigeninitiative/Engagement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lernbereitschaft | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kommunikative Fähigkeiten | | | | | |
| Effektive Gesprächsführung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Personenorientierte Kommunikation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Persönliche Eigenschaften | | | | | |
| Psychische Belastbarkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selbstreflexion | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Berufsverständnis | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sozialkompetenz | | | | | |
| Durchsetzungsfähigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teamfähigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kritik-/Konfliktbereitschaft | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Legende: 1 = sehr schwach; 2 = schwach; 3 = zufriedenstellend; 4 = gut; 5 = sehr gut

Abb. 1

Aufgabenstellung im Assessment-Center

| | |
|-----------------------------------|---|
| „Krankenzimmer“-Simulation | Simulation eines realen Krankenzimmers mit Patienten (aktuelle Auszubildende) und verschiedenen Fehlern im Zimmer. Bewertet wird der Kontakt und Umgang mit den Patienten (Anliegen aufnehmen und lösen), aber auch die Aufmerksamkeit für die Qualität im Krankenzimmer (Fehler identifizieren und beheben). |
| Motivationsinterview | Zielsetzung des Interviews war, insbesondere die berufliche Motivation der Bewerber zu hinterfragen. Auf allgemeine Fragen zur Schule etc. wurde bewusst zugunsten von Fragen zur Motivation verzichtet. |
| Übung zur Auffassungsgabe | Nach der Begrüßung sehen die Bewerber eine kurze Videosequenz. Zu dieser werden später Fragen gestellt. Bewertet wird, wie viel und was der Bewerber behalten hat und was er verstanden hat. Allen Bewerbern werden die gleichen Fragen gestellt. |
| Rechenaufgaben | Zielsetzung ist die Einschätzung der kognitiven Fähigkeiten der Teilnehmer. Bewertet werden Lösungsqualität und benötigte Lösungszeit. Rechenaufgaben zu Dreisatz-, Prozentrechnung und linearem Gleichungssystem, die ohne Hilfsmittel zu lösen sind. |
| Gruppendiskussion | Die Bewerber werden gebeten, ein für den angestrebten Beruf wichtiges Thema zu diskutieren und bestimmte Arbeitsfragen zu lösen. Am Ende der Diskussion soll eine gemeinsame Empfehlung/eine Checkliste zu der jeweiligen Fragestellung erarbeitet sein. Ein Thema war unter anderem der „Umgang mit Ekel“. |

Abb. 2

intensiven Diskussionen in den Beobachterkonferenzen, als es darum ging, zu entscheiden, welche Bewerber einen Ausbildungsplatz erhalten sollten. Die Eignung der Bewerber wurde unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Hierbei spielten neben dem gezeigten Verhalten auch die erlebte Persönlichkeit und Reife der Bewerber eine wichtige Rolle. Gerade dies sind wichtige Aspekte für die Eignung eines Bewerbers, die in einem kurzen Vorstellungsgespräch nicht in gleicher Weise eingeschätzt werden können.

In Vorbereitung auf das Auswahlverfahren hatte die Projektgruppe alle Materialien so aufbereitet, dass sie für die Bewerber und die Beobachter selbsterklärend waren, sodass jeder zu jeder Zeit wusste, was er wann, wo und mit wem zu tun hatte.

Über einen differenzierten Zeitplan musste die Projektgruppe Aufgaben, Teilnehmer und Beobachter so einteilen, dass möglichst viele Bewerber das Assessment-Center an einem Tag durchlaufen konnten. Dazu bildeten je sechs Beobachter eine Beobachtergruppe. Jede dieser Gruppen beurteilte anschließend jeweils 15 Bewerber. Innerhalb einer Gruppe arbeiteten jeweils Zweier-Teams zusammen. Jedes Zweier-Team war für eine spezifische Aufgabenstellung verantwortlich. So hatten die Beobachter im Vorfeld Gelegenheit, sich differenziert auf die ihnen zugeordnete Aufgabe vorzubereiten. Dies trug wesentlich zu dem erzielten reibungslosen Ablauf an den Auswahltagen bei. Insgesamt nahmen dank der drei parallel arbeitenden Beobachtergruppen 45 Bewerber pro Tag am Auswahlverfahren teil.

Durchgängig positive Bilanz

Insgesamt lernten die Verantwortlichen des Uniklinikums Jena rund 200 Bewerber an fünf Tagen kennen. So gelang es, alle 50 Ausbildungsplätze in der Erwachsenenpflege und 15 Ausbildungsplätze in der Kinderkrankn-pflege zu besetzen. Diese Auszubildenden müssen sich im Stationsalltag erst noch bewähren. Die Auswahlentscheidungen ließen sich aber auf einer

deutlich breiteren Informationsbasis treffen, als dies vorher der Fall war. Das Auswahlverfahren hat den Beteiligten die Chance gegeben, die Bewerber besser kennenzulernen und deren Kompetenzen hinsichtlich unterschiedlicher Anforderungen, aber vor allem auch in unterschiedlichen Situationen, einzuschätzen. Die Bewerber haben nicht nur über ihre Vorstellungen gesprochen, wie es im normalen Bewerbungsgespräch der Fall ist, sondern mussten in unterschiedlichen Situationen aktiv handeln. Für die Einschätzung der Eignung eines Bewerbers macht es einen deutlichen Unterschied, ob dieser nur sein mögliches Handeln in bestimmten Situationen beschreibt oder ob er zeigen muss, mit welcher Umsicht und Aufmerksamkeit er mit Patienten umgeht und deren Wünsche aufnimmt.

Neben dem erfolgreichen Abschluss des Assessment-Centers hatte das Auswahlverfahren einen weiteren positiven Effekt: Das Klinikum erzeugte als attraktives Unternehmen am Ausbildungsmarkt Aufmerksamkeit und positionierte sich als interessantes Ausbildungsunternehmen noch einmal neu. Dank der fairen Gestaltung des Auswahlverfahrens und der guten Betreuung der Bewerber an den Veranstaltungstagen hinterließ das Uniklinikum auch im Falle einer Absage einen gu-

ten Eindruck bei den Bewerbern. Dies kann sich positiv auf den Arbeitsmarkt in der Region auswirken, indem sich das Uniklinikum nunmehr noch einmal stärker als potenzieller Arbeitgeber positioniert hat.

Ebenfalls von Vorteil war die Einbindung vieler Mitarbeiterinnen in den Entscheidungsprozess. Verschiedene Meinungen, Perspektiven und Eindrücke aus unterschiedlichen Anforderungssituationen wurden zusammengetragen und diskutiert. Diese bildeten eine fundierte Basis für die Auswahlentscheidungen. Als positiver Nebeneffekt setzten sich die beteiligten Mitarbeiterinnen auch mit dem Thema „demografischer Wandel“ und mit den veränderten Anforderungen, die Auszubildende heute stellen, auseinander. Sie sind nunmehr, da sie aktiv miterlebt haben, wie schwierig es ist, passende und talentierte Auszubildende zu finden, sensibler für ihre Verantwortung gegenüber diesen jungen Mitarbeitern.

Die Konzeption, Vorbereitung und Durchführung der Auswahltage im Februar 2013 war mit durchaus hohem Aufwand verbunden, den die verantwortlichen Mitarbeiter mit viel Engagement getragen haben. Das Auswahlverfahren wird auch künftig für die jährliche Auszubildendenauswahl eingesetzt. Für die nächsten Auswahltage

sind Aufwand und die damit verbundenen Kosten deutlich geringer: Das Verfahren kann in gleicher Weise im nächsten Jahr eingesetzt werden. Zur Vorbereitung und Durchführung liegen Erfahrungen vor, die alles weniger aufwendig und leichter machen. Für die Entscheider am Universitätsklinikum Jena hat sich die Investition in jedem Fall gerechnet: Alle Auszubildenden, denen eine Ausbildung offeriert wurde, haben das Angebot angenommen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt waren keine Nachbesetzungen notwendig. Die positiven Begleiteffekte bestärken die Verantwortlichen, das Verfahren auch weiterhin zu nutzen. Der Gesamtnutzen war so hoch, dass er den zu den Kurzinterviews erhöhten Aufwand vor allem mit Blick auf die künftig einfacheren Durchführungen für das Klinikum rechtfertigt.

Anschriften der Verfasserinnen:

Arne-Veronika Boock
Pflegedirektorin
Universitätsklinikum Jena
Bachstraße 18
07740 Jena
E-Mail: Pflegedirektorin@med.uni-jena.de

Uta Rohrschneider
Geschäftsführende Gesellschafterin
grow.up. Managementberatung
Quellengrund 4
51647 Gummersbach
E-Mail: info@grow-up.de

AMBULANT

- KV-Notfall-/Erste-Hilfe-Scheine
- Ambulante Operationen (§ 115b SGB V)
- Hoch spezialisierte Leistungen (§ 116b SGB V)
- Hochschulambulanzen (§ 117 SGB V)
- KV-Ermächtigungen
- Neue Versorgungsformen (§ 140a SGB V und § 73c SGB V)

STATIONÄR

- DRG-Kodierung (§ 108 SGB V und § 30 GeWo)
- DRG-Abrechnung
- DRG-Potenzialanalyse
- DRG-Kodierqualitätsüberprüfung



EIN UNTERNEHMEN
DER PVS HOLDING

ABRECHNUNGSKONZEPTE AUS EINER HAND

Wir bieten kundenindividuelle Lösungen für die gesamten Bereiche der ambulanten und stationären Krankenhausabrechnung an.