

Leitfaden zum Personalentwicklungsgespräch für pflegerische Leitungen

auf der Grundlage des
Anforderungs- und Qualifikationsrahmens
für den Beschäftigungsbereich
der Pflege und persönlichen Assistenz älterer Menschen

September 2013

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Der Leitfaden zum Personalentwicklungsgespräch

Das Instrument zur Personalentwicklung umfasst neben dem vorliegenden Leitfaden für pflegerische Leitungen Fragebögen zur Vorbereitung auf das Personalentwicklungsgespräch für Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte. Alle Materialien basieren auf dem Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für den Beschäftigungsbereich der Pflege und persönlichen Assistenz älterer Menschen. Der Anforderungs- und Qualifikationsrahmen beinhaltet acht ausdifferenzierte Qualifikationsniveaus (QN). Auf jedem Niveau werden einerseits die Anforderungen in Form von Verantwortungs- und Aufgabenbereichen und andererseits das dafür erforderliche Wissen und Können beschrieben. Auf dieser Grundlage sind drei Fragebögen zur Vorbereitung auf ein Personalentwicklungsgespräch entstanden. Die Qualifikationsniveaus 1-3, 3-5 und 5-7 wurden jeweils in einem Bogen zusammengefasst. Diese drei Fragebögen liegen jeweils in einer Version für die Mitarbeiterin und in einer Version für die Vorgesetzte vor.

Ziele des Personalentwicklungsgesprächs

Die vorgenommenen Selbst- und Fremdeinschätzungen (durch Mitarbeiterinnen oder Vorgesetzte) sind abhängig von der jeweiligen Perspektive auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes und auf das Wissen und Können der Mitarbeiterin. Die Fragebögen zur Vorbereitung auf das Personalentwicklungsgespräch werden von den Beteiligten mit dem Ziel der Reflexion ausgefüllt. Es geht darum, dass sich beide Gesprächspartnerinnen differenziert mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes und dem Wissen und Können der Mitarbeiterin auseinandersetzen. Im Personalentwicklungsgespräch steht der wechselseitige Austausch über die Reflexionsergebnisse und die Abstimmung von Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterin im Vordergrund. Als grundlegende Voraussetzungen, um dieses Ziel zu erreichen, sind Akzeptanz und Wertschätzung anzusehen – auch wenn unterschiedliche Standpunkte vertreten werden.

Der vorliegende Leitfaden zum Personalentwicklungsgespräch unterstützt diesen Prozess, indem er dazu anregt:

- sich über den Verantwortungs- und Aufgabenbereich der Mitarbeiterin auszutauschen und das dafür erforderliche Wissen und Können der Mitarbeiterin in den Blick zu nehmen,
- die beruflichen Ziele und die berufliche Situation der Mitarbeiterin zu thematisieren,
- mögliche Unter- oder Überforderungen im Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Mitarbeiterin zu klären,
- die Organisationsziele mit den Entwicklungschancen der Mitarbeiterin vor dem Hintergrund des Qualifikationsrahmens abzugleichen,
- weitere Schritte zur Förderung der Mitarbeiterin auf der Grundlage des Qualifikationsrahmens zu planen und
- auf diese Weise den Verantwortungs- und Aufgabenbereich der Mitarbeiterin mit den Zielen der Organisationsentwicklung zu verbinden.

➤ **Instruktion zur Durchführung des Personalentwicklungsgesprächs**

1. Vorbereitung des Gesprächs

Zur Vorbereitung auf das Personalentwicklungsgespräch reflektieren die Mitarbeiterin und Sie als Vorgesetzte Verantwortungs-, Aufgabenbereich, Wissen und Können der Mitarbeiterin mit Hilfe der Fragebögen zur Vorbereitung auf das Personalentwicklungsgespräch (Version für Mitarbeiter und Version für Vorgesetzte). Vereinbaren Sie zunächst einen Termin zum Personalgespräch mit der Mitarbeiterin und händigen Sie ihr dabei den Fragebogen zur Vorbereitung aus, der zu ihrer formalen Qualifikation passt (vgl. Deckblätter der Fragebögen). Sie selbst und die Mitarbeiterin füllen die jeweiligen Fragebögen aus, dabei kann es sich als hilfreich erweisen, dass sie mit der Mitarbeiterin in einem Raum sitzen, um Verständnisschwierigkeiten direkt klären zu können. Manchmal kann es beispielweise hilfreich sein, wenn Sie eine in dem Fragebogen eher abstrakt erscheinende Formulierung durch ein praktisches Beispiel aus der Pflege verdeutlichen.

Die meisten Fragen des Fragebogens sind mit vorgegebenen Antworten zum Ankreuzen verbunden. Dabei können Sie zwischen drei oder fünf Abstufungen wählen. Falls Sie bei einer Aussage unsicher sind, haben Sie die Möglichkeit „kann ich nicht einschätzen“ anzukreuzen. Bitte wählen Sie die Antwortmöglichkeit aus, die Ihrer Einschätzung nach am ehesten zutrifft und setzen Sie Ihr Kreuz in das entsprechende Kästchen:

Beispiel:

Wenn Sie der Meinung sind, dass es zum Verantwortungsbereich der Mitarbeiterin gehört, Klientinnen im Alltag zu unterstützen, würden Sie folgendermaßen antworten:

	trifft nie zu	trifft gelegentlich zu	trifft immer zu	kann ich nicht beurteilen
Der Verantwortungsbereich der Mitarbeiterin besteht darin, Klientinnen im Alltag zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bei weiteren Fragen am Ende des Leitfadens sind die Antworten frei zu formulieren.

Wichtig: Füllen Sie bitte den gesamten Fragebogen aus. Die Fragebögen sind nicht so angelegt, dass ein Niveau ausgewählt und für sich allein betrachtet werden kann. Denn die Anforderungen und Kompetenzen einer Mitarbeiterin können sich auf unterschiedlichen Niveaus bewegen. Gleichzeitig werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alle Beschreibungen eines Niveaus einer Mitarbeiterin entsprechen.

Die Vorbereitung mit Hilfe des Fragebogens wird etwa 30-60 Minuten in Anspruch nehmen.

2. Durchführung des Personalentwicklungsgesprächs

Einstieg in das Gespräch

Beginnen Sie das Gespräch mit der Mitarbeiterin, wie in Ihrer Einrichtung üblich, indem Sie schon durch die Begrüßung und die Gestaltung der Umgebung eine vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Erklären Sie die Vorgehensweise und weisen Sie darauf hin, dass am Ende des Gesprächs eine gemeinsam entwickelte Vereinbarung zur weiteren Förderung und/ oder Veränderung getroffen werden kann (Zielvereinbarung).

Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzung

Die folgenden Tabellen geben darüber Aufschluss, mit welchem Wissen und Können die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche korrespondieren. Damit Sie sich im Reflexionsgespräch über den Verantwortungs- und Aufgabenbereich der Mitarbeiterin austauschen und gleichzeitig das dafür erforderliche Wissen und Können in den Blick nehmen können, betrachten Sie die jeweils niveauspezifischen, zusammengehörenden Aussagen. Diese Gegenüberstellung können Sie sich dadurch erleichtern, dass Sie die Aussagen zum Verantwortungs- und Aufgabenbereich und zum Wissen und Können pro Niveau nebeneinanderlegen.

Beispiel:

QN 1		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 1-3		Nr. 29-31

Wie in der Tabelle aufgeführt, würden Sie im Personalentwicklungsgespräch mit einer Mitarbeiterin, die zur Vorbereitung den Bogen QN 1-3 ausgefüllt hat, zunächst die Aussagen mit den Nummern 1-3 (Verantwortung und Aufgaben) in Verbindung mit Nummer 29-31 (dazu gehöriges Wissen und Können) betrachten. Die einzelnen Aussagen beziehen sich nicht immer eins zu eins aufeinander, sie sollten als „Block“ betrachtet werden. Verfahren Sie anschließend in der Reihenfolge weiter wie nachfolgend aufgelistet.

Für ein Personalentwicklungsgespräch mit Assistenz-, Servicekräften, Pflegehelferinnen, Mitarbeiterinnen ohne pflegerische Ausbildung (QN 1-3):

QN 1		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 1-3		Nr. 29-31
Nr. 4-6		Nr. 32-35
Nr. 7-8		Nr. 36
QN 2		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 9-12		Nr. 37-40
Nr. 13-15		Nr. 41-42
Nr. 16-17		Nr. 43
QN 1 und 2: Verantwortungs- und Aufgabenbereich Nr. 18-19 und Wissen und Können Nr. 44		
QN 3		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 20-23		Nr. 45-49
Nr. 24-25		Nr. 50-51
Nr. 26-27		Nr. 52
QN 1, 2 und 3: Verantwortungsbereich Nr. 28		

Für ein Personalentwicklungsgespräch mit examinierten Pflegefachkräften/ examinierten Pflegefachkräften mit abgeschlossener Fachweiterbildung (QN 3-5):

QN 3		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 1-4		Nr. 30-34
Nr. 5-6		Nr. 35-36
Nr. 7-8		Nr. 37
QN 4		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 9-12		Nr. 38-41
Nr. 13-15		Nr. 42-43
Nr. 16-17		Nr. 44
QN 5		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 18-21		Nr. 45-47
Nr. 22-25		Nr. 48-50
Nr. 26-28		Nr. 51-52
QN 1, 2 und 3: Verantwortungsbereich Nr. 29		

Für ein Personalentwicklungsgespräch mit Wohnbereichsleitungen und Pflegedienstleitungen (QN 5-7):

QN 5		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 1-4		Nr. 39-41
Nr. 5-8		Nr. 42-44
Nr. 9-11		Nr. 45-46
QN 6		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 12-16		Nr. 47-50
Nr. 17-20		Nr. 51-54
Nr. 21-23		Nr. 55-56
Nr. 24		
QN 7		
Verantwortungs- und Aufgabenbereich	in Verbindung mit	Wissen und Können
Nr. 25-28		Nr. 57-60
Nr. 29-32		Nr. 61-64
Nr. 33-35		Nr. 65-67
Nr. 36-38		Nr. 68-70

Zur Gestaltung des Gesprächs nutzen Sie diesen
Leitfaden zum Personalentwicklungsgespräch

Lassen Sie sich zunächst die Reflexionsergebnisse der Mitarbeiterin (in der oben genannten Reihenfolge) vorstellen:

- Wie schätzt die Mitarbeiterin ihren **Verantwortungs- und Aufgabenbereich** ein?
 - o Ist sie mit den Anforderungen zufrieden oder fühlt sie sich über- bzw. unterfordert?
 - o Wünscht sich die Mitarbeiterin eine Veränderung des Verantwortungs- und Aufgabenbereichs?

- Wie schätzt die Mitarbeiterin ihr **Wissen und Können** ein?
 - o Ist die Mitarbeiterin der Ansicht, dass ihr Wissen und Können ausreicht, um den Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu bewältigen?
 - o Welches Wissen und Können möchte die Mitarbeiterin in Zukunft gerne weiterentwickeln?
 - o Welche Maßnahmen würden ihr dabei helfen?

- Welche beruflichen Ziele hat die Mitarbeiterin?
 - o Welche Maßnahmen würden ihr bei der Erreichung der Ziele hilfreich sein?

Besprechen Sie nacheinander die offenen Fragen.

Bitten Sie die Mitarbeiterin, jeweils zum Einstieg ihre Reflexionsergebnisse darzustellen und ergänzen Sie dann Ihre Sichtweise.

- Wünscht sich die Mitarbeiterin eine Veränderung des Verantwortungs- und Aufgabenbereichs?

- Welches Wissen und Können der Mitarbeiterin wird im vorhandenen Verantwortungs- und Aufgabenbereich nicht abgerufen?

- Welche offenen Fragen oder Themen sind aus der Perspektive beider Gesprächspartner noch zu klären?

Das gesamte Reflexionsgespräch (inklusive des nachfolgenden Gesprächsabschlusses) wird etwa 30-90 Minuten in Anspruch nehmen.

3. Abschluss des Gesprächs

Dokument zur Zielvereinbarung

Bearbeiten Sie zum Abschluss an das Auswertungsgespräch folgendes Dokument:

Name der Mitarbeiterin: _____

Einsatzbereich: _____

Beschäftigung als: _____

am Gespräch teilnehmende Personen: _____

Fassen Sie gemeinsam die Ergebnisse des Reflexionsgesprächs zusammen:
In welcher Weise ist der Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu verändern? Um den Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu erweitern oder zu reduzieren, orientieren Sie sich am Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für den Beschäftigungsbereich der Pflege und persönlichen Assistenz älterer Menschen.

Notieren Sie die gemeinsam vereinbarten Schritte zur Veränderung des Verantwortungs- und Aufgabenbereichs:

Fassen Sie gemeinsam die Ergebnisse des Reflexionsgesprächs zusammen:
In welcher Weise möchte die Mitarbeiterin ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Welche Weiterentwicklungen korrespondieren mit den Zielen der Einrichtung? Um die Prozesse zu benennen, orientieren Sie sich am Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für den Beschäftigungsbereich der Pflege und persönlichen Assistenz älterer Menschen.

Notieren Sie die gemeinsam vereinbarten Schritte zur Zielerreichung:

Termin für das nächste Personalentwicklungsgespräch: _____

Ort, Datum

Unterschrift Leitung

Unterschrift Mitarbeiterin