

## **Kompetenzorientierte Bewerberauswahl Assessmentcenter für Auszubildende der Gesundheits- und Krankenpflege**

Im Oktober 2005 führte das Klinikum Ludwigshafen gGmbH ein situatives Auswahlverfahren für Auszubildende der Krankenpflegeschule ein. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Bewerber für die dreijährige Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege in Einzel- oder Gruppengesprächen ausgewählt worden.

Mit diesem zeitgemäßen Ansatz reagierte das Klinikum auf die zunehmend schwieriger werdende Bewerbersituation. Zwar gehen aktuell jährlich noch zwischen 700 und 900 Bewerbung für einen Platz an der Krankenpflegeschule ein, doch ist aufgrund der demografischen Entwicklung mit rückläufigen Bewerberzahlen, langfristig sogar mit einem absoluten Bewerbermangel zu rechnen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an eine qualitativ hochwertige und professionelle Pflege und damit auch an die Ausbildung des Pflegenachwuchses: Kommunikative Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum selbständigen und projektorientierten Lernen sind unabdingbar.

Ziel ist es, aus dem sich verkleinernden Bewerberpool die besten und geeignetsten Auszubildenden auszuwählen. Nur so kann es gelingen, einerseits das Risiko einer Fehlbesetzung von Ausbildungsplätzen zu verringern, und andererseits weiterhin qualifizierten Berufsnachwuchs für den Pflegedienst des Klinikums Ludwigshafen zu gewinnen.

### **Anforderungsdimensionen**

In Abstimmung mit den Lehrkräften der Krankenpflegeschule, der Pflegedirektion, und unter Beteiligung des Betriebsrates definierte die Personalentwicklung zunächst das dem Verfahren zugrundeliegende Anforderungs- und Kompetenzprofil. Es berücksichtigt die Forderungen des Krankenpflegegesetzes und des „Rahmenlehrplans und Ausbildungsrahmenplans für die Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege des Landes Rheinland-Pfalz“ vom September 2005, und orientiert sich am Ausbildungsleitbild des Klinikums.

Bei Kompetenzen handelt es sich um grundlegende persönliche Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die zusätzlich zu den spezifischen Fachkenntnissen die Leistungen einer Funktion bestimmen. Neben dem Erfüllen der gesetzlichen Mindestvoraussetzungen zum Schulabschluss werden die folgenden fünf Anforderungsdimensionen mit zusammen elf Kompetenzen für angehende Gesundheits- und Krankenpflegeschüler als wesentlich erachtet. Sie finden sich in den Beobachtungsbögen der einzelnen Auswahlmodule wieder.

<b>Anforderungsdimension</b>	<b>Kompetenzen</b>
------------------------------	--------------------

<b>Eingangsvoraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens mittlere Reife oder eine andere gleichwertige abgeschlossene Schulbildung oder Hauptschulabschluss und eine erfolgreich abgeschlossene, mindestens zweijährige Berufsausbildung oder Hauptschulabschluss und eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung in der Kranken- bzw. Altenpflegehilfe</li> <li>- Gute bis durchschnittliche Leistungen in Deutsch, Mathematik, Englisch, Biologie, Chemie, Physik und Sozialkunde (Notendurchschnitt 3,0 oder besser, keine Note schlechter als 4)</li> </ul>
<b>Aktivität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement/Zielstrebigkeit</li> <li>- Belastbarkeit (Stresstoleranz)</li> </ul>
<b>Systematisches Denken und Handeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität/Flexibilität</li> <li>- Logisches Denken</li> <li>- Problemlösefähigkeit</li> </ul>
<b>Soziale Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soziale Rücksichtnahme</li> <li>- Aktive Kooperation</li> </ul>
<b>Grundfähigkeiten/Grundfertigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuelle Geschicklichkeit</li> <li>- Sorgfalt</li> </ul>
<b>Ausdruck</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mündliche Ausdrucksfähigkeit</li> <li>- Schriftliche Ausdrucksfähigkeit</li> </ul>

Selbstverständlich sollten sich die Bewertungen im Auswahlverfahren immer auf konkrete Verhaltensbeobachtungen beziehen. Um diese messbar und damit vergleichbar zu machen, werden die Anforderungen operationalisiert. Das heißt, die Kompetenzen werden zum besseren Verständnis und zur einfacheren Handhabung mit beispielhaften Beschreibungen von beobachtbarem Verhalten hinterlegt.

Zum Beispiel lässt sich die Kompetenz „Soziale Rücksichtnahme“ in einer konkreten Situation an folgenden oder vergleichbaren Verhaltensweisen beobachten und bewerten:

- *Erkennt und berücksichtigt Probleme und Bedürfnisse anderer.*
- *Hört zu, unterbricht nicht.*
- *Setzt sich nicht auf Kosten anderer durch.*
- *Verhält sich kooperativ, reagiert auf Angriffe nicht aggressiv.*

## **Bestandteile des Auswahlverfahrens**

Da das Assessmentcenter durchaus aufwendig in der Organisation und Durchführung ist, muss eine Vorauswahl der eingegangenen Bewerbungen erfolgen. Grundlage sind die Bewerbungsunterlagen, die nach einem definierten Schema ausgewertet werden: Schulabschluss, Notendurchschnitt in ausgewählten Fächern, Vollstän-

digkeit und formale Korrektheit der Unterlagen, praktische Erfahrungen im angestrebten Berufsfeld. Die Überprüfung des Lebenslaufs auf Kontinuität und Lückenlosigkeit sowie auf Schul-, Berufs- oder Arbeitgeberwechsel vervollständigen die Analyse der Bewerbungen.

Bewerber, die diese Hürde genommen haben, erwartet das eigentliche Assessment, bestehend aus drei Übungen (Gruppendiskussion, praktische Übung, Dokumentationsaufgabe) und einem Einzelgespräch.

In der ersten Übung diskutieren vier gleichberechtigte Teilnehmer nach einer kurzen Instruktion 15 Minuten ein vorgegebenes aktuelles Thema mit dem Ziel einer gemeinsamen Lösung. Beobachtet wird, wie der einzelne Teilnehmer seine Meinung in die Diskussion einbringt und wie er auf Beiträge anderer eingeht. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf dem Verhalten der Teilnehmer in einer unmittelbaren Konkurrenzsituation, aber auch die Qualität der Problemlösung fließt in die Bewertung mit ein. Insbesondere geht es um soziale Rücksichtnahme und Engagement, aktive Kooperation, Kreativität, logisches Denken und mündliche Ausdrucksfähigkeit.

Die praktische Übung ist als Paaraufgabe konzipiert. Die Kandidaten legen sich mit vorhandenem Material jeweils gegenseitig einen Verband an, wobei sie sich an einer Anleitung (Vorlage in Bild und Schrift) orientieren sollen. Gemessen wird die aktive Kooperation und die Belastbarkeit der Bewerber, sowie das Engagement, die manuelle Geschicklichkeit, die Problemlösefähigkeit und die Sorgfalt, mit der sie die Aufgabe bewältigen. Anschließend erfolgt die schriftliche Dokumentation der Übung auf einem Formblatt. Jeder Kandidat muss mit seinen eigenen Worten das Anlegen des Verbandes niederschreiben. Wichtig sind hier korrekter Satzbau, Vollständigkeit, Rechtschreibung und kurze, verständliche Formulierungen.

Ein 15minütiges Einzelinterview bildet den Abschluss des Assessments. Das auf einem standardisierten Leitfaden basierende Gespräch klärt Fragen zum Lebenslauf, zu beruflichen Zielen und Vorkenntnissen des Bewerbers. Bei den zu bewertenden Kompetenzen wird auf sein Gesprächsverhalten sowie seine Belastbarkeit geachtet.

Die Endauswahl der Bewerber kann sich damit auf eine breite Datenbasis stützen, bestehend aus den Beobachtungsbögen der Gruppendiskussion und der praktischen Übung, der Dokumentationsaufgabe, dem Protokoll des Einzelinterviews und dem Beurteilungsbogen sowie den Bewerbungsunterlagen. Die Entscheidung basiert damit auf den Antworten und Eindrücken aus dem Interview und den insgesamt 29 Kompetenzbewertungen der vier Assessoren.

### **Ablauforganisation**

An den Auswahlterminen nehmen jeweils acht Bewerber und vier Beobachter (Assessoren) teil. Beobachter sind Personalentwickler, Lehrkräfte der Krankenpflegeschule, leitende Pflegekräfte und Betriebsräte, die vorher in einer speziellen Schulung für diese Aufgabe vorbereitet wurden.

Die Bewerber sind nach Alter und Qualifikation gemischt, da eine solche Zusammensetzung auch die Realität auf Station und in der Ausbildung widerspiegelt. Zudem

findet das Auswahlverfahren immer nachmittags statt, um Teilnehmern mit langem Anfahrtsweg eine An-/Abreise ohne Übernachtung zu ermöglichen.

Grundsätzlich ist die Bewerbung um einen Ausbildungsplatz für den Bewerber hoch belastend. Für die meisten ist ein Assessmentcenter außerdem etwas Neues und somit eventuell noch Beunruhigenderes. Wichtig ist es daher, von Anfang an eine Atmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmer ihre Fähigkeiten auch zeigen können. Das beginnt mit der Begrüßung, bei der man ihnen wertschätzend begegnet und ihnen das Gefühl vermittelt, dass man sich um sie bemüht. Und es setzt sich mit der Einführung fort, in der die Übungen kurz erläutert und sämtliche Verhaltensweisen, die beobachtet und bewertet werden (die operationalisierten Anforderungen), vom Moderator vorgestellt werden. Dadurch ist sichergestellt, dass alle Bewerber den gleichen Informationsstand haben.

Im weiteren Verlauf des Assessmentcenters stellt ein detaillierter Ablaufplan sicher, dass die Gruppenzusammensetzung bei jeder Übung wechselt und jeder Assessor jeden Kandidaten mindestens in einer Übung persönlich beobachten kann. Nach spätestens drei Stunden, wenn alle Übungen und die Interviews abgeschlossen sind, gibt es eine gemeinsame Abschlussrunde, in der noch einmal die Möglichkeit für Fragen besteht. Direkt im Anschluss erfolgt die Einstufung der Bewerber auf ihre Ausbildungsseignung durch das Beobacherteam.

## **Bisherige Erfahrungen**

Seit Oktober 2005 nahmen rund 350 Kandidaten am Auswahlverfahren teil. 196 von ihnen wurden als geeignet eingestuft und 159 erhielten einen Ausbildungsplatz im Klinikum Ludwigshafen.

Anders als zunächst angenommen, empfinden die Bewerber die mehrstündige Dauer des Verfahrens und seine verschiedenen Bestandteile nicht als Belastung. Im Gegenteil, viel schätzen es, dass „man sich Zeit nimmt“, und sie die Chance erhalten, in den unterschiedlichen Übungen persönliche Schwächen auszugleichen. Die Gelegenheit, Mitbewerber näher kennenzulernen, wird ebenfalls als positiv empfunden. Gerade bei den Gruppenübungen herrscht oft eine konzentrierte und kollegiale Atmosphäre. In angenehmer Erinnerung bleiben zudem die Gespräche mit Vertretern des Unternehmens, die in den Pausen zwischen den Übungen oder beim Einzelinterview möglich sind.

Es wird berichtet, dass ein freundliches und wertschätzendes Auftreten der Beobachter besonders wichtig ist. Die Teilnehmer fühlen sich dadurch respektiert und, nicht zuletzt, stellt sich das Klinikum als attraktiver Ausbildungsbetrieb dar.

Denn gute Bewerber erhalten mehrerer Zusagen und wählen am Ende den für sie günstigsten Ausbildungsplatz. Um auch künftig qualifizierte Krankenpflegeschüler in ausreichender Zahl gewinnen zu können, ist es daher unabdingbar, sich auf dem enger werdenden Bewerbermarkt als ein moderner und innovativer Ausbildungsbetrieb zu positionieren, der die Erwartungen der Bewerber an die Ausbildung erfüllt und ihnen von Anfang an ein Gefühl der Wertschätzung vermittelt. Parallel zur Einführung des neuen Auswahlverfahrens wurden daher das Ausbildungsmarketing des Klinikums Ludwigshafen intensiviert und zielgruppengerecht gestaltet.

Zudem werden geeignete Kandidaten möglichst frühzeitig an das Haus gebunden. Die Auswahlverfahren finden inzwischen monatlich statt. Interessante Bewerber können so zeitnah zum Eingang der Bewerbung eingeladen werden. Die Zusage erfolgt innerhalb weniger Tage nach dem Vorstellungstermin sowohl telefonisch als auch schriftlich durch Zusenden des Ausbildungsvertrages. Potentielle Nachrücker erhalten grundsätzlich eine feste Zusage für den nächstmöglichen Einstellungstermin. Durch den zweimaligen Ausbildungsbeginn (jeweils 1. April und 1. Oktober) kann hier flexibel reagiert werden.

Erste Erfolge sind bereits sichtbar. So ist der Anteil der Bewerber aus dem Großraum Ludwigshafen in den zurückliegenden beiden Jahren deutlich gestiegen, was als Indiz für den wachsenden Bekanntheitsgrad des Klinikums als Ausbildungsbetrieb als auch für die Qualität der Ausbildung gewertet werden kann. Zugleich ging die Fluktuation zwischen Einstellung und Ausbildungsbeginn deutlich zurück, so dass die angestrebte Klassenstärke von 25 Auszubildenden regelmäßig überschritten wird.

Elke Lehnert  
Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH  
Abteilungsleitung Personalentwicklung, Aus-, Fort- und Weiterbildung

Dr. Stephan Fingerle  
Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH  
Ausbildungskordinator