

**Sylvia Lange**

**Qualifikationsprofile im Pflege- und  
Funktionsdienst als Instrument im Personal-  
und Kompetenzmanagement**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2013 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668002005

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/301929>

**Sylvia Lange**

**Qualifikationsprofile im Pflege- und Funktionsdienst  
als Instrument im Personal- und Kompetenzmanage-  
ment**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

## **Vorwort**

Die vorliegende Schrift ist eine Abschlussarbeit im Rahmen eines Diplom-Fernstudiums an der Hamburger Fern-Hochschule. Sie wurde während eines Praktikums an einer der größten und bedeutendsten Universitätskliniken Deutschlands initiiert und erstellt.

Die Verfasserin beschreibt die Entwicklung und Umsetzung einer Projektidee, die auf die Implementierung und Nutzung von Qualifikationsprofilen innerhalb der Unternehmenssoftware abzielt. Diese Erfassung bezieht sich vorerst auf Mitarbeiter im Pflege- und Funktionsdienst. Ziel soll die prospektive ziel- und budgetorientierte Planung von Fort- und Weiterbildungen sowie das vorausschauende Agieren im Personal-, Qualitäts- und Pflegemanagement sein.

Das Unternehmen möchte hier anonym bleiben. Trotzdem ist es mir wichtig, auf diesem Wege allen im Unternehmen herzlich zu danken, die durch Ihren Einsatz und ihr Verständnis zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben und die damals wie heute dabei helfen, das Projekt voran zu bringen.

DANKE!

Porta Westfalica, 02. Mai 2013

Sylvia Lange

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Anhangsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungen.....	IX
Erklärungen.....	XII
Abstract.....	1
Kurzexposé.....	2
<b>1 Hintergrund der Themenbearbeitung.....</b>	<b>4</b>
1.1 Beschreibung des Vorhabens und Notwendigkeit.....	4
1.2 Vorgehensweise.....	5
<b>2 Literaturteil.....</b>	<b>7</b>
2.1 Demografie und Wertewandel.....	7
2.2 Konsequenzen für das Management im Gesundheitswesen.....	8
2.3 Ökonomisierung und Professionalisierung in der Pflege.....	9
2.4 Modernes Personalmanagement.....	14
2.4.1 Aufgaben und Ziele des Personalmanagements.....	15
2.4.2 Anforderungen an das professionelle Personalmanagement.....	17
2.5 Personalentwicklung.....	20
2.5.1 Planung von Personalentwicklung in deutschen Kliniken.....	20
2.5.2 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung.....	21
2.5.3 Grundlagen der Personalentwicklung.....	24
2.5.4 Kompetenzmanagement.....	25
2.5.4.1 Definition Kompetenzmanagement.....	25
2.5.4.2 Qualifikationen und Kompetenzen.....	26
2.5.4.3 Instrumente des Kompetenzmanagements.....	28
2.5.5 Fort- und Weiterbildung.....	31
2.5.5.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen.....	32

	Seite
2.5.5.2 Vorgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements.....	33
2.5.6 Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung.....	34
2.5.6.1 Mitbestimmung des Betriebsrates.....	34
2.5.6.2 Datenschutzrechtliche Anforderungen.....	36
2.6 Neue Konzepte im Pflegemanagement.....	38
2.6.1 Mitarbeiter im Patientenservice.....	39
2.6.2 Delegation ärztlicher und pflegerischer Tätigkeiten.....	41
2.7 Zusammenfassung des Literatururteils.....	44
<b>3 Das Projekt "Qualifikationsprofile im Pflege- und Funktionsdienst".....</b>	<b>45</b>
3.1 Der Auftraggeber.....	45
3.1.1 Das Unternehmensleitbild.....	46
3.1.2 Systematische Förderung der Qualifikation als Unternehmensziel.....	47
3.1.3 Das unternehmensspezifische Kompetenzmanagement.....	48
3.2 Projektidee.....	49
3.3 Ausgangslage und Ziele des Vorhabens.....	51
3.4 Projektteam und Projektmitarbeit.....	53
3.5 Projektorganisation und Projektplanung.....	55
3.5.1 Der Projektstrukturplan (PSP).....	55
3.5.2 Phasenplan und Meilensteine.....	55
3.6 Projektphasen.....	57
3.6.1 Die Analysephase.....	57
3.6.1.1 Stakeholder- und SWOT-Analyse.....	57
3.6.1.2 IST-Analyse zu Fort- und Weiterbildungen.....	58
3.6.1.3 Datenschutz und Mitbestimmungsverfahren.....	59
3.6.2 Konfigurationsphase.....	60
3.6.2.1 Berechtigungskonzept – Sicherung der Nachhaltigkeit.....	60
3.6.2.2 Festlegung der Struktur zur Erfassung der Qualifikationen.....	62
3.6.3 Umsetzungsphase.....	64

	Seite
3.6.3.1 Der Kick-off.....	64
3.6.3.2 Eingabestandard und Mitarbeiterschulungen.....	64
3.6.3.3 Pilotierung in einem Klinik-Centrum.....	64
3.6.3.4 Erstellung von Berichten und Szenarien.....	65
3.7 Geplante Weiterführung des Projektes.....	67
3.7.1 Hinterlegen der Qualifikationsnachweise mittels Barcode.....	67
3.7.2 Dokumentation von Geräteeinweisungen.....	67
<b>4 Kritische Auseinandersetzung.....</b>	<b>69</b>
4.1 Kritische Bewertung des Vorhabens.....	69
4.2 Eigenentwicklung vs. Erwerb.....	70
4.3 Motivation zur Qualifikation.....	75
4.4 Wissen vs. Qualifikation – der Qualifikationsnachweis.....	76
4.5 Vor- und Nachteile der leistungsorientierten Vergütung.....	77
4.6 Offener Umgang und Transparenz zu Qualifikationen als Unternehmenskultur.....	78
<b>5 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
5.1 Vorteile der Implementierung in die Unternehmenssoftware.....	82
5.2 Pflege des “elektronischen Gedächtnisses“ .....	83
<b>6 Zusammenfassende Betrachtungen.....</b>	<b>85</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>90</b>
Literaturverzeichnis.....	90
Verzeichnis der Internetquellen.....	93
Gesetzestexte.....	94

**Anhangsverzeichnis**

	Seite
Anhang 1: Expansions- und Kompressionsthese.....	A
Anhang 2: Begriffe aus der modernen Managementsprache.....	B
Anhang 3: Die Todesspirale der elektronischen Wissensbasis.....	D
Anhang 4: Das „shared decision making“ (SDM).....	E
Anhang 5: Das 20-Punkte-Memorandum zur „Kooperation der Gesundheitsberufe“ .....	F
Anhang 6: Überblick zu Normfortbildungen und Unterweisungen.....	J
Anhang 7: Aussagen von Mitarbeitern zur mangelnden Beteiligung bei der IST-Analyse zu Mitarbeiterkompetenzen.....	L
Anhang 8: Antrag auf ein Datenschutzvotum.....	M
Anhang 9: Tragende Gründe zum Beschluss des Gemeinsamen Bundes- ausschusses über eine Änderung der Qualitätssicherungs- vereinbarung zum Bauchortenaneurysma.....	O
Anhang 10: Stakeholderanalyse- und SWOT-Analyse.....	P
Anhang 11: Projektstrukturplan (PSP).....	R
Anhang 12: Struktur Qualifikationserfassung.....	S
Anhang 13: Vorläufiger Eingabe-Standard: Qualifikationsprofile pflegen...U	

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abbildung 1: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvor- berechnung (Quelle: Statistisches Bundesamt 2011).....	7
Abbildung 2: Magisches Dreieck des modernen Personalmana- gements (Quelle: Klimecki et al. 1994).....	14
Abbildung 3: Grundpostulate des Personalmanagements (eigene Darstellung, in Anlehnung an Scholz 2000).....	17
Abbildung 4: Einflussfaktoren in der Personalentwicklung (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 5: Berufliche Handlungskompetenz und Qualifikationen (eigene Darstellung, in Anlehnung an Wildt (2002); Schaeper/Briedis 2005).....	27
Abbildung 6: Kompetenzkatalog im Städt. Klinikum Karlsruhe (Quelle: Kunzmann et al. 2006).....	29
Abbildung 7: Strategische Bildungsbedarfsplanung im Kompetenz- management (Quelle: Kunzmann et al. 2006).....	30
Abbildung 8: Organigramm Pflege- und Funktionsdienst der Uniklinik (Quelle: Pflegedirektion der Uniklinik).....	46
Abbildung 9: Tätigkeitsfelder an der Uniklinik (Quelle: Präsentation Strategieworkshop Pflege 2020 der Uniklinik).....	47
Abbildung 10: Das Kompetenzmanagement im Unternehmen (Quelle: Hoyer 2009).....	49
Abbildung 11: Bisherige Regelung zu Fort- und Weiterbildungen (Quelle: Hoyer 2009).....	59
Abbildung 12: Mitarbeiter im Pflegedienst mit Fachweiterbildung: Prospektive Betrachtungen zum Jahr 2025 (Quelle: Pflegedirektion der Uniklinik).....	66
Abbildung 13: Unternehmensinterne Ebenen im Informationsaus- tausch zu Qualifikationsprofilen (eigene Darstellung).....	82
Abbildung 14: Korrespondierende Bereiche zum Berichtswesen im SAP HR PE (eigene Darstellung).....	83
Abbildung 15: Konzeptioneller Zusammenhang der Instrumente zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarf (eigene Darstellung).....	86
Abbildung 16: Berichtswesen zu Qualifikationsprofilen im Kontext von Personalentwicklung (eigene Darstellung).....	89

	Seite
Abbildung 17: Todesspirale der elektronischen Wissensbasis (Quelle: nach Probst et al. 2006: 207).....	D
Abbildung 18: Stakeholderportfolio (eigene Darstellung).....	P
Abbildung 19: PSP zum Projekt Qualifikationsprofile im Pflege- und Funktionsdienst (eigene Darstellung).....	R
Abbildung 20: Struktur zur Qualifikationserfassung im SAP HR PE (Testversion) (Quelle: Uniklinik).....	S
Abbildung 21: Erfassungsstruktur für Normfortbildungen (Quelle: SAP HR PE (Testversion) der Uniklinik).....	T

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Phasenplan und Meilensteine zum Projekt (eigene Darstellung).....	55
Tabelle 2: SWOT-Analyse (eigene Darstellung, Quelle: Simon/von der Graten 2010).....	57
Tabelle 3: Verantwortlichkeiten zur Qualifikationserfassung und Systempflege (eigene Darstellung).....	61
Tabelle 4: Normfortbildungen und Unterweisungen in der Pflege (Quelle: Qualitätsmanagement der Uniklinik).....	J

**Abkürzungen**

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abt.	Abteilung
ANE	Anästhesie
AP	Arbeitspaket
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
A&I	Anästhesie und Intensivmedizin
BAEK-RL	Bundesärztekammer-Richtlinien
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BBZ	Berufsbildungszentrum
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BG	Betreibergesellschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschrift
BPersVG	Bundespersönlichkeitsvertretungsgesetz
BR	Betriebsrat
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBfK	Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe
DGF	Deutschen Gesellschaft für Fachkrankenpflege und Funktionsdienste e.V.
d. h.	das heißt
DKI	Deutsches Krankenhausinstitut
DPR	Deutscher Pflegerat
DRG	Diagnosis Related Group
DS	Datenschutz
DSB	Datenschutzbeauftragter
DV	Dienstvereinbarung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
entspr.	entsprechend
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein

f.	folgende
Fach-WB	Fach-Weiterbildung
FB	Fortbildung
GB	Geschäftsbereich
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GbV	Gefahrgutbeauftragtenverordnung
GuKpfl.	Gesundheits- und Krankenpflege
GUV-V1	Regelwerk des Bundesverbandes der Unfallkassen
HAI	Hauptstadtkongress für Anästhesie- und Intensiv- medizin
HR	Human Ressource
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ICN	International Council of Nurses
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
ITS	Intensivstation
jährl.	jährlich
k. A.	keine Angabe
KIS	Krankenhausinformationssysteme
KrPflAPrV	Ausbildungs- und Prüfungsverordnung für die Berufe in der Krankenpflege
KrPflG	Krankenpflegegesetz
lt.	laut
MA	Mitarbeiter
mind.	mindestens
MP	Medizinprodukte
MPG	Medizinproduktegesetz
MS	Meilenstein
OP	Operationssaal
OWiG	Ordnungswidrigkeitengesetz
PAL	Praxisanleiter
PCL	Pflegerische Centrumsleitung
PD	Pflegedirektion
PE	Personalentwicklung
PEF	Partizipative Entscheidungsfindung

Pkt.	Punkt
PSP	Projektstrukturplan
PR	Personalrat
QM	Qualitätsmanagement
Rea	Reanimation
rechtl.	rechtlich
RL	Richtlinie
Rö	Röntgen
s.	siehe
SAP	Software-Unternehmen (Eigenname)
SDM	shared decision making
SGB	Sozialgesetzbuch
SL	Stationsleitung
Std.	Stunde
StGB	Strafgesetzbuch
SVR	Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen
Tab.	Tabelle
teilw.	teilweise
TeMPIS	Telemedizinisches Projekt in der integrierten Schlag- anfallversorgung
TRBA	Technischen Regeln für Biologische Arbeitsstoffe
u.	und
u.a.	unter anderem
UC	Unternehmenscontrolling
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
vs.	Versus (i.S.v. Gegenüberstellung)
WB	Weiterbildung
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert