

Inhaltsverzeichnis

1	Beurteilungen – abhängig von Werten und Normen.	1
1.1	Beurteilen: Was heißt das?	1
1.2	Betrachtungsweisen, die die Beurteilung beeinflussen	2
1.2.1	Menschenbilder in der Gesellschaft.	2
1.2.2	Menschenbilder in der Pflege	4
1.2.3	Internalisiertes Menschenbild	7
1.2.4	Unternehmensleitbild	9
1.2.5	Das Pflegeleitbild im Krankenhaus	10
1.2.6	Das Pflegeleitbild in anderen Einrichtungen des Gesundheitswesens	14
1.3	Weitere Faktoren, die die Beurteilung beeinflussen	15
1.3.1	Mitarbeitermotivation.	15
1.3.2	Qualitätssicherung	16
1.3.3	Zielvereinbarungen.	20
1.3.4	Stellenbeschreibungen	21
1.3.5	Beurteilungskriterien	21
2	Sinn und Zweck eines Beurteilungssystems.	23
2.1	Personalmanagement: Zentrale Organisation des Beurteilungssystems	23
2.2	Pflegedienstleitung: Nutzen eines zentral organisierten Beurteilungssystems	24
2.3	Personalentwickler: Förderer des Leistungs- und Lernpotenzials	25
2.3.1	Analytische Instrumente	26
2.3.2	Entwicklungs- und Förderinstrumente	28
2.3.3	Absicherungsinstrumente	30
2.4	Mitarbeiter und Vorgesetzte: Gestalter des Beurteilungsprozesses	31
2.5	Beurteilungsanlässe	33
2.5.1	Periodische Beurteilungen	33
2.5.2	Probezeit	35
2.5.3	Versetzung.	36
2.5.4	Vorschlag zur Fort- oder Weiterbildung	36
2.5.5	Vorschlag zur Beförderung	37
2.5.6	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	37
2.5.7	Wunsch des Mitarbeiters	37
2.5.8	Disziplinarische Maßnahme	38

2.6	Rechtliche Aspekte der Mitarbeiterbeurteilung	38
2.6.1	Formularwesen	38
2.6.2	Das Recht auf Beurteilung	39
2.6.3	Aufbewahrung vorliegender Beurteilungen	39
3	Beurteilen – aber wie?	41
3.1	Leistungsbeurteilung und Persönlichkeitsbeurteilung	41
3.2	Beurteilen anhand von Schlüsselqualifikationen	43
3.3	Schlüsselqualifikationen in der Pflege	46
3.3.1	Soziale Kompetenz	50
3.3.2	Methodenkompetenz	52
3.3.3	Fachkompetenz	54
3.3.4	Selbstkompetenz	54
3.4	Anforderungen an Pflegefachkräfte in verschiedenen Fachbereichen	55
3.4.1	Exemplarische Beurteilungskriterien für Gesundheits- und Krankenpfleger	57
3.4.2	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der Chirurgie	57
3.4.3	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der Inneren Medizin	60
3.4.4	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der stationären Altenpflege	60
3.4.5	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der ambulanten Pflege	60
3.4.6	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der Kinderkrankenpflege	64
3.4.7	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte im Operationsdienst	64
3.4.8	Exemplarische Beurteilungskriterien für Pflegefachkräfte in der Intensivpflege	64
3.4.9	Exemplarische Beurteilungskriterien für Stationsleitungen	67
3.4.10	Exemplarische Beurteilungskriterien für Abteilungsleitungen	67
3.4.11	Exemplarische Beurteilungskriterien für Praxisanleiter	71
3.4.12	Exemplarische Beurteilungskriterien für Lehrer für Pflegeberufe	71
3.5	Formulierungshilfen zur Beurteilung von Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitsmerkmalen	74
3.5.1	Formulierungshilfen für die Beurteilung von Pflegefachkräften	74
3.5.2	Formulierungshilfen für die Beurteilung von Mitarbeitern der mittleren Leitungsebene	78

X	Inhaltsverzeichnis	
4	Beurteilertraining	83
4.1	Der Weg der Urteilsentstehung	84
4.1.1	Verhaltensnähe, Beurteilertraining und andere Anleihen aus dem Assessment-Center	86
4.1.2	Anforderungsprofil	87
4.1.3	Verhalten beobachten	87
4.1.4	Konkretisieren	88
4.1.5	Systematik	92
4.2	Reflexionsfähigkeit	93
4.2.1	Selbstwahrnehmung und selbstwertdienliche Informationsverarbeitung	93
4.2.2	Selbst- und Fremdwahrnehmung	94
4.2.3	Beurteilungsfehler	96
4.2.4	Supervision	99
4.3	Rollen und Rollenkonflikte	100
4.4	Geschlechtsspezifische Beurteilungskriterien	101
4.5	Beurteilerkompetenzen	103
4.6	Beurteilung der Teamfähigkeit mit dem Team Management System	105
4.6.1	Schlüsselqualifikation Teamfähigkeit	106
4.6.2	Persönlichkeitsmerkmale als Landmarken	106
4.6.3	Das Team Management System nach Margerison/McCann	108
5	Das Beurteilungsgespräch	115
5.1	Grundlagen der Gesprächsführung	115
5.1.1	Feedbackorientierung	116
5.1.2	Vier-Seiten-Modell mit erklärter Absicht	123
5.2	Phasen des Beurteilungsgesprächs	126
5.2.1	Phase 1: Zielorientierung	126
5.2.2	Phase 2: Beurteilung	128
5.2.3	Phase 3: Problemlösung	130
5.2.4	Phase 4: Die Zielvereinbarung (Commitment)	134
5.2.5	Zusammenfassung eines zielorientierten Beurteilungsgesprächs	135
6	Arbeitszeugnisse	137
6.1	Rechtliche Grundlagen	137
6.1.1	Rechte und Pflichten des Zeugnisempfängers	137
6.1.2	Rechte und Pflichten des Zeugnisverfassers	139
6.1.3	Bedeutung für den neuen Arbeitgeber	140

6.2	Arten von Arbeitszeugnissen	141
6.2.1	Zwischenzeugnis	141
6.2.2	Einfaches Zeugnis	141
6.2.3	Qualifiziertes Zeugnis	143
6.3	Zeugnisformulierungen	147
6.3.1	Formulierungshilfen zur Leistungsbeurteilung	147
6.3.2	Schlussformulierungen	150
6.3.3	Verschlüsselte Formulierungen	150
6.4	Interpretation eines Arbeitszeugnisses	152
6.4.1	Interpretation des Zwischenzeugnisses	152
6.4.2	Interpretation des einfachen Zeugnisses	152
6.4.3	Interpretation der qualifizierten Zeugnisse	153
6.5	Überprüfung eines Arbeitszeugnisses	154
	Literaturverzeichnis	157
	Register	161