

"Leitfaden zur Erstellung von Stellenbeschreibungen", Zusammenfassung einer Projektarbeit aus dem Kaderkurs I, Stufe 2, der VSA-Diplomausbildung für Heimleitungen : mustergültiges Formular zur Stellenbeschreibung

Autor(en): **Kreher, Matthias**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA**

Band (Jahr): **64 (1993)**

Heft 5

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-811348>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Mustergültiges Formular zur Stellenbeschreibung

«Nicht nur in der Industrie, auch für Pflegeberufe sind Stellenbeschreibungen unerlässlich.»

Projektgruppe: Dobrew Thomas, Furter Pia, Gall Robert, Gäumann Jürg, Holderegger Peter, Karli Beat, Nativel Elisabeth, Popp Felizitas, Reichenbach Christa. Projektbegleiter: Dr. Lippmann / IAP.

Zusammenstellung von Matthias Kreher

Unter einer Stellenbeschreibung versteht man im allgemeinen eine verbindliche, in schriftlicher Form abgefasste Fixierung der organisatorischen Eingliederung einer Stelle im Betrieb hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten. Zu ihren Bestandteilen gehören die Bezeichnung der Stelle, die Erläuterung der Kompetenzen des Stelleninhabers, die Benennung allfälliger Stellvertretungen sowie eine genaue Beschreibung des Tätigkeitsgebietes und allfälliger spezieller Aufgaben. Eine Stellenbeschreibung bezweckt eine transparente, umfassende und überschneidungsfreie Ordnung der Zuständigkeiten. Sie kann als Hilfsmittel bei der Arbeitsbewertung, der Karriereplanung, der Personalführung und bei der Ermittlung des Personalbedarfs dienen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Aufgabenbeschreibung nicht zu fixiert gewählt wird, da eine gewisse Flexibilität gewährleistet bleiben muss – die Kreativität des Angestellten soll schliesslich nicht verloren gehen.

Wie sieht nun eine Stellenbeschreibung für die verschiedenen Aufgabenbereiche innerhalb eines Altersheims aus? Gibt es für die Tätigkeitsfelder in Altersheimen überhaupt Stellenbeschreibungen? Sind sie nötig? Worauf ist zu achten? – Diesen Fragen gingen Thomas Dobrew, Pia Furter, Robert Gall, Jürg Gäumann, Peter Holderegger, Beat Karli, Elisabeth Nativel, Felizitas Popp und Christa Reichenbach in ihrer Projektarbeit nach. Ihr Projektbegleiter war Dr. Lippmann vom Institut für Angewandte Psychologie, IAP, Zürich. Die Projektarbeit war am vierten Dezember letzten Jahres im Rahmen einer abschliessenden Präsentation der Ausbildung zum Heimleiter, Stufe 2, vorgestellt worden (das Fachblatt 1/93 berichtete darüber).

Klar ist: Exakte Stellenbeschreibungen sorgen dafür, dass jedermann weiss, was für eine Arbeit von ihm erwartet wird. Kompetenzen werden deutlich abgegrenzt. So kommen sich die einzelnen Mitarbeiter nicht gegenseitig ins Gehege. Ausserdem bilden Stellenbeschreibungen die Grundlage für einen gerechten Gehaltsaufbau.

Dennoch: In vielen Altersheimen kennt man keine Stellenbeschreibungen. Weshalb? Ist der Aufwand zu gross oder fehlen brauchbare Hilfsmittel, sie zu erstellen? Die Projektgruppe tippt auf das letztere und will auch gleich Abhilfe schaffen: Ihr Ziel war es, einen zweckmässigen Leitfaden zur Stellenbeschreibung zu er-



Projektgruppe «Stellenbeschreibung»: In vielen Alters- und Pflegeheimen fehlen für das gesamte oder gewisse Teile des Personals Stellenbeschreibungen. Unser Bild zeigt von links nach rechts (hintere Reihe): Jürg Gäumann, Felizitas Popp, Christa Reichenbach, Thomas Dobrew, Elisabeth Nativel, Beat Karli; (vordere Reihe) Robert Gall, Peter Holderegger, Pia Furter.

stellen. Das ist ihnen auch gelungen. Kern und Quintessenz ihrer Arbeit bildet ein mustergültiges Formular zur Stellenbeschreibung am Beispiel einer Stationsschwester auf einer Pflegeabteilung mit 24 Betten; es findet sich integriert in diesen Artikel. Das Formular dürfte ohne grössere Änderungen am formalen Aufbau auch auf anderen Berufsgruppen übertragbar sein.

Wie die Projektgruppe schreibt, gibt es zwar genügend Literatur, in der Stellenbeschreibungen erwähnt und beschrieben werden. Das Umfeld der Altersheime ist indessen oft zu speziell, als dass allgemeine Richtlinien übernommen werden können. Dieser Umstand könnte dafür verantwortlich sein, dass Stellenbeschreibungen in Heimen noch eher selten gemacht werden. «Die Angst, etwas zu vergessen, für das der Heimleiter in einer kritischen Situation zur Rechenschaft gezogen werden kann, schreckt viele von dieser wichtigen Aufgabe ab.»

Stellenbeschreibungen – wenn überhaupt – nur im Kaderbereich vorhanden

Eine Telefonumfrage unter 39 Heimen zeigte auf, dass Stellenbeschreibungen – wenn überhaupt – vorwiegend und ausschliesslich im Kaderbereich gemacht werden. Nur 14 Heime von 39 gaben an, für alle beschäftigten Berufsgruppen eine Stellenbeschreibung ausgearbeitet zu haben. Bei den Führungsmitteln sind Leitbilder und Organigramme zwar zu zirka 75 Prozent vorhanden; bei Be-

triebs-IST-Analysen und Funktionsdiagrammen sieht das ganze jedoch eher umgekehrt aus. Alles in allem eine eher ernüchternde Sachlage: Im Heimwesen sind Stellenbeschreibungen trotz ihrer unbestreitbaren Vorteile noch zu wenig verbreitet.

Die Projektgruppe stellte fest:

Sinn und Zweck von Stellenbeschreibungen

Formale Stellenbeschreibungen verschaffen eine Übersicht über die Organisation und die wohlthuende Zuversicht, dass jedermann weiss, was für eine Arbeit von ihm erwartet wird.

Sie schaffen formale Befehlsketten und grenzen die Kompetenzen so ab, dass sich die Mitarbeiter nicht gegenseitig ins «Gehege» kommen. Stellenbeschreibungen bilden die Grundlage für einen gerechten Gehaltsaufbau, wobei man auf die Einsicht hoffen kann, dass sie im günstigsten Fall nur ein grobes Abbild der Wirklichkeit wiedergeben.

Ganz allgemein verfolgt man mit einer Stellenbeschreibung folgenden Zweck:

Klarheit schaffen in bezug auf:

- Ziele
- Aufgaben
- Kompetenzen und Verantwortung

Beispiel einer Stellenbeschreibung

Arbeitgeber:	Erstellungsdatum:	Seite - 1 -	
Stellenbezeichnung: Stationsschwester	Stelleninhaber:		
Arbeitsbereich: Pflegeabteilung mit 24 Betten			
Übergeordnete Stelle: Heimleiter	Stelleninhaber:		
Untergeordnete Stellen: <ul style="list-style-type: none"> - dipl. Pflegepersonal - Schwesternhilfen - Praktikantinnen - Schülerinnen 			
Stellvertretung durch: dipl. Pflegerin	Stelleninhaber:		
Stellvertretung für: keine	Stelleninhaber:		
Zweck der Stelle: Leitung einer Abteilung mit 24 betreuungsbedürftigen Heimbewohnern (in der Regel betagte Heimbewohner) Leitung eines Teams mit ca. 16 – 18 Personen (Faktor 0.6 – 0.8) (dipl. Personal/Schwesternhilfen/Praktikantinnen/Schülerinnen)			
Nr.	Komp./Verantw.	Zuständigkeiten / Aufgaben	Aufwand in %
1		Führung und Betrieb	
1.1		Mitbeteiligung bei der Festlegung des Leitbildes, der Betreuungs- und der Pflegeformen Mitverantwortlich für deren Konkretisierung in ihrem Arbeitsbereich	
1.2	K+V	Erstellen der Dienst- und Arbeitspläne für die unterstellten Mitarbeiterinnen	
1.3	K+V	Führen von Anwesenheits- und Absenzkontrollen	
1.4		Bestimmen der Stellvertretung während ihrer Abwesenheit in Zusammenarbeit mit der Heimleitung	
1.5		Teilnahme an Kadersitzungen	

Stellenbezeichnung: Stationsschwester	Stelleninhaber:	Seite - 2 -	
Nr.	Komp./Verantw.	Zuständigkeiten / Aufgaben	Aufwand in %
2		Heimbewohner	
2.1		Bedürfniserfassung und Erarbeitung der Ressourcen der Heimbewohner, zusammen mit den Angehörigen, der Heimleitung und anderen Stellen	
2.2		Zusammenarbeit mit dem Hausarzt	
2.3		Mitspracherecht bei medizinischen Massnahmen und Ausfüh- rungskontrolle	
2.4		Erfassen und verarbeiten von pflegerischen Daten	
2.5	K+V	Bestellen und Kontrollieren der Medikamente	
2.6	K+V	Planen und Anordnen von Transporten in andere Institute, wie z.B. Spital, Röntgen, Therapie, Zahnarzt, Einkauf usw., sowie Ausflüge mit den Heimbewohnern	
2.7	K+V	Behandlungs- und Betreuungsinformationen an die Heimbewohner und die Angehörigen	
2.8	K+V	Initiative und Planung für Familiengespräche	
2.9	K+V	Realisieren von notwendigen sozialen Massnahmen, wie z.B. Familiengespräche, Eingliederung in Ergotherapie, gemeinsames Essen, Pflege von Aussenkontakten, Kontakten mit Angehörigen, Ausflüge usw.	
2.10		Zusammenarbeit mit der Seelsorge	
2.11		Zusammenarbeit mit der Küche, bezüglich des Ernährungsplanes	
2.12		Zusammenarbeit mit den übrigen Bereichen (Hauswart, Hausdienst, Lingerie, Ergotherapie, Physiotherapie) zum Wohle der Heimbewohner	
3		Weiterbildung / Ausbildung	
3.1		Bedürfnisabklärung und Mitsprache beim internen Weiter- und Fortbildungsangebot	
3.2		Bedürfniserkennung für externe Fort- und Weiterbildung für sich und die unterstellten Mitarbeiterinnen	
3.3		Besuch von berufsbezogenen Informationsveranstaltungen und Tagungen (Fach- und Berufspolitisch)	

Stellenbezeichnung: Stationsschwester	Stelleninhaber:	Seite - 3 -
---	-----------------	----------------

Nr.	Komp./Verantw.	Zuständigkeiten / Aufgaben	Aufwand in %
3.4	K+V	Einführung neuer Mitarbeiter gemäss Checkliste	
3.5	K+V	Planung, Einführung und Begleitung von Hilfs- und Lernpersonal	
3.6		Ausführung von Instruktionen und Anleitungen am Arbeitsplatz	
3.7		Zusammenarbeit mit HP und PKP-Schulen	
4		Hauswirtschaft / Anlagen / Einrichtungen	
4.1		Überwachung der Sauberkeit im Heimbewohnerbereich	
4.2	K+V	Reinigung der Pflegebetten und Heimbewohnermöbilen	
4.3		Überwachung der Sauberkeit und Ordnung in den Sauber- und Nassräumen	
4.4		Überwachung von Hygiene und Sauberkeit im medizinisch-technischen Bereich: med. Geräte/Medikamentenschrank	
4.5	K+V	Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der med. technischen Apparate. Kenntnis der Gerätehandhabung, sowie Instruktionserteilung zur Handhabung dieser Geräte an die Mitarbeiterinnen	
4.6	K+V	Jeder unterstellte Mitarbeiterinnen besitzt Kenntnis über die Sicherheitsanlagen, wie: - Brandschutzanlage (Alarm) - Handhabung des Feuerlöschgerätes - Lichtanlage - techn. Alarm (Lift) - Notstromanlage	
5		Finanz- und Rechnungswesen	
5.1	K+V	Erfassen der Zusatzleistungen für die Heimbewohner	
5.2	K+V	Einziehen von Geld für die Medikamente, die nicht von der Krankenkasse bezahlt werden	
5.3	K+V	Anfordern von Taschengeld für die Heimbewohner bei Angehörigen oder beim Beistand	
5.4		Budgetantrag für Anschaffungen auf der Station	

Stellenbezeichnung: Stationsschwester	Stelleninhaber:	Seite - 4 -
---	-----------------	----------------

Nr.	Komp./Verantw.	Zuständigkeiten / Aufgaben	Aufwand in %
6		Beschaffung und Materialwirtschaft	
6.1	K+V	Bedarfserfassung von med. Utensilien (Kleingeräten), med. Verbrauchsmaterial, pflegerische Hilfs- und Verbrauchsstoffe, Literatur und Zeitschriften	
6.2	K+V	Kontrolle des Materiallagers auf der Station	
6.3	K+V	Verantwortung eines wirtschaftlichen Materialverbrauchs	
7		Personalwesen	
7.1	K+V	Planen und führen von periodischen Führungsgesprächen mit den Untergebenen	
7.2	K+V	Durchführen einer jährlichen Qualifikation der unterstellten Mitarbeiterinnen	
7.3	K+V	Organisieren und Leiten von Teamgesprächen	
7.4	K+V	Erstellen von Zeugnisgrundlagen bei einem Mitarbeiteraustritt	
7.5	K+V	Koordination und Grobplanung der Ferien	
7.6		Vertreten der Mitarbeiterinnen- und Heimbewohner-Interessen bei der Heimleitung	

Stellenbezeichnung: Stationsschwester	Stelleninhaber:	Seite - 5 -
---	-----------------	----------------

<p>Besondere Rechte und Pflichten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der/die Angestellte ist verpflichtet nach Treu und Glauben an der Verwirklichung der Heim-Leitbildes mitzuarbeiten. - Der/die Angestellte ist verpflichtet, in Dienstsachen, insbesondere aber über Heimbewohner, Stillschweigen zu bewahren. Die Schweigepflicht ist auch nach Auflösung des Dienstverhältnisses zu beachten. - Es gehört zu den Pflichten des/der Angestellten den Vorgesetzten, respektive die Heimleitung, periodisch, bei speziellen Vorkommnissen sofort, zu informieren. - Beobachtet der/die Angestellte Tätigkeiten, welche einfacher, schneller, rationeller oder kostengünstiger verrichtet werden können, hat er innerhalb seines Kompetenzbereiches die entsprechenden Anweisungen zu erteilen oder die Heimleitung zu informieren.
--

Heimleitung

Zielvorstellung / Hypothese

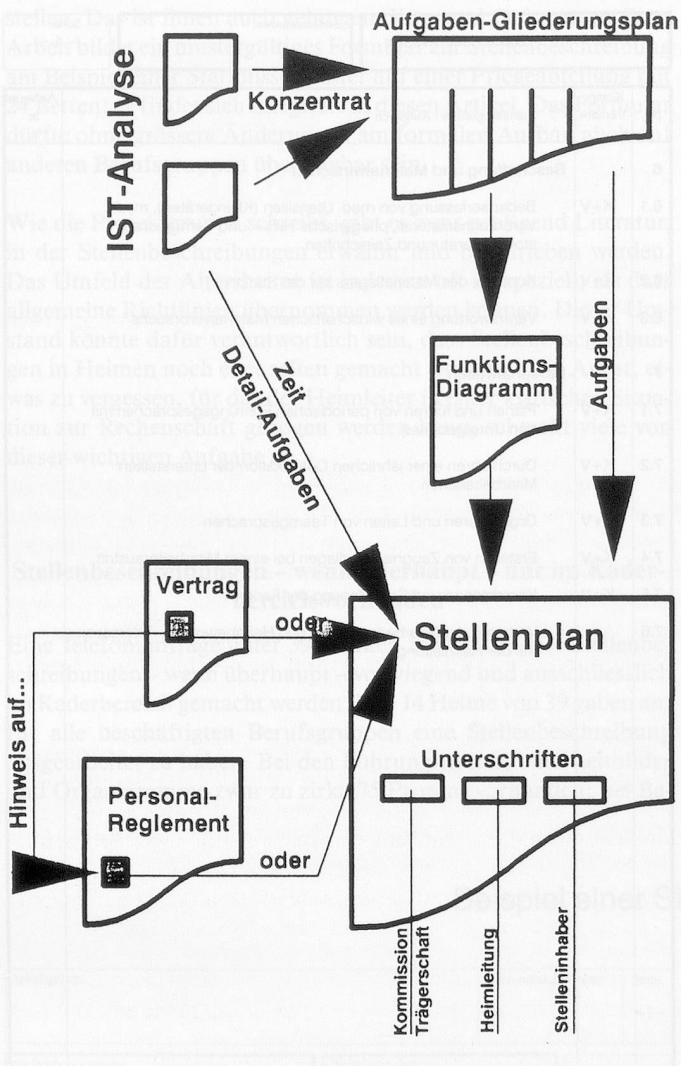
In unseren neun Altersheimen und in vielen uns bekannten anderen Alters- und Pflegeheimen fehlen für das gesamte oder gewisse

Teile des Personals Stellenbeschreibungen. Wir vertreten die Meinung, dass Stellenbeschreibungen Klarheit in bezug auf die Heimziele, die zu erledigenden Arbeiten sowie die erhaltenen Kompetenzen und Verantwortungen klar regeln. Aus diesem Grund muss jeder Mitarbeiter eine Stellenbeschreibung besitzen. Sie werden jedoch unserer Meinung nach nicht erstellt, weil keine brauchbaren Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Nach unserer Annahme ist es möglich, einen allgemein gültigen Leitfaden zu erarbeiten, welcher in der Praxis den Bedürfnissen entsprechend angewendet werden kann. Unser Ziel ist es, diesen Leitfaden zu erstellen. Mit der Anwendung dieses Leitfadens wird zudem eine qualitative Verbesserung der Stellenbeschreibungen erreicht.

Es gibt viel Literatur, in welchen Stellenbeschreibungen erwähnt und beschrieben werden. Der Weg und das notwendige Umfeld, das dazu benötigt wird, kann aus keinem uns bekannten Buch entnommen und in die Praxis umgesetzt werden. Dieser Umstand ist unserer Meinung nach einer der Hauptgründe, weshalb selten Stellenbeschreibungen gemacht werden. Die Angst, etwas zu vergessen, für das der Heimleiter in einer kritischen Situation «aufgehängt» werden kann, schrecken viele von dieser wichtigen Aufgabe ab.

Stellenbeschreibungsleitfaden

Die Stellenbeschreibung ist das Endprodukt von umfassenden Vorarbeiten. Unser Leitfaden gibt Aufschluss, welche Vorarbeiten dazu erforderlich sind.



Voraussetzungen

Leitbilder / Konzepte

Das Leitbild/Konzept muss vorhanden sein. Die Erstellung ist Aufgabe der Trägerschaft/Interessengemeinschaft. Die Trägerschaft drückt im Leitbild die Hauptanliegen und Zielvorstellungen aus. Das Leitbild dient als Rahmen zur gemeinsamen Zielerreichung.

Organigramm/Stellenpläne

Das Organigramm zeigt in graphischer Form die Aufbaustruktur/Bereichsstruktur des Heimes. Aus dem Organigramm lassen sich Stellenpläne ableiten.

Infrastrukturen einzelner Arbeitsplätze

Die Infrastruktur des Arbeitsplatzes sagt aus, welche Arbeitsmittel dem einzelnen Arbeitsplatz zur Verfügung stehen. Darauf ist erkennbar, wo allfällige Ressourcen (Arbeitsmittel/Arbeitskräfte) angefordert werden können.

Funktionendiagramme

Das Funktionendiagramm ist ein Führungsinstrument, welches darstellt, in welchen Funktionen welche Stellen eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen hat. Es eignet sich darum, bereichsüberschneidend die Kompetenzen zu regeln. Stellvertretungsverhältnisse sind im Funktionendiagramm nicht ersichtlich.

Der Aufbau des Funktionendiagrammes erfordert einen Aufgabenkatalog, welcher die im Betrieb anfallenden Einzelaufgaben

auflistet und das Stellenverzeichnis, welches in der Regel höhere und mittlere Kaderpositionen sowie Spezialistenstellen umfasst. Durch die Funktionen wird festgelegt, in welcher spezifischen Tätigkeit, zum Beispiel anordnend, planend, ausführend, kontrollierend, Stellen und Aufgaben in Beziehung stehen.

Aufnahme des IST-Zustandes

Es gibt verschiedene Techniken der IST-Aufnahme. Diese Aufnahme des IST-Zustandes der einzelnen Stellen kann durch vorbereitete Fragebogen oder persönliche Befragung geschehen. Der Vorteil der «Interview-Technik» besteht darin, dass die Möglichkeit zu Ergänzungsfragen für die genaue Erfassung gegeben ist. Auch erhält der Befragte einen persönlichen Eindruck des Arbeitsplatzes, der Hilfsmittel oder des Umfeldes dieser Stellen. Der IST-Zustand – mit Fragebogen erhoben – wird vielfach zum «Wunschzustand» oder «Vorher-Zustand», wenn der Fragebogen nicht klar und detailliert genug ist.

Es können zusätzliche Tagesarbeitsblätter eingesetzt werden, welche während mindestens zwei Wochen durch die einzelnen Stelleninhaber ausgefüllt werden, mit der Angabe der Tätigkeit und deren zeitlicher Dauer (evtl. auch Menge). Ein Aufgabengliederungsplan kann ermöglichen, die einzelnen Tätigkeiten systematisch zu ordnen. Ein solcher Plan gliedert die den einzelnen Hauptbereichen (zum Beispiel Planung, Betreuung, Personal, Einkauf usw.) zugehörigen Angaben, welche zu nummerieren sind. Bei der Auswertung der Tagesarbeitsblätter können auf einem Sammelblatt je Mitarbeiter seine Aufgaben nach Nummern sortiert aufgelistet werden und können auch eine wertvolle Grundlage für ein persönliches Interview bilden.

Überprüfung des IST-Zustandes

Wir erhalten bei der Auswertung der Interviews oder der Fragebogen da und dort Hinweise auf nicht mehr zweckmässige, auf überholte Regelungen oder stossen auf überprüfenswerte Tatbestände. Diese Hinweise und Ansatzpunkte bedeuten eine der seltenen Gelegenheiten zu einer grundsätzlichen und kritischen Überprüfung der Organisation unseres Heimes. Es wird zwar die Ausarbeitung der Stellenbeschreibungen verzögern, dafür bringt diese Überprüfung in organisatorischer Hinsicht den Vorteil, Überschneidungen, Doppelspurigkeiten und Leerläufe beseitigen zu können und Arbeitsabläufe einem aktuellen Stand anzupassen.

In der Praxis sieht das so aus:

Überschneidungen und Lücken lassen sich nur dann feststellen, wenn man sich zufällig daran erinnert, eine entsprechende Teilaufgabe bei einer andern Stelle schon einmal bemerkt zu haben. Um einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Stellen und Aufgaben herzustellen, ist es besser, wenn man die in Fragebogen oder Interview-Auswertungen enthaltenen Teilaufgaben mit den Aufgaben-Nummern des Aufgabengliederungsplanes versieht und so miteinander vergleichen kann. Wir könnten dann sogar die Stelleninhaber mit ihren nummerierten Aufgaben auf einem grossen Papier auflisten und auf diesem Plan dann auf einen Blick unsere Vergleiche und Analysen anstellen.

Ausarbeitung des SOLL-Zustandes

Zeigen sich bei der Überprüfung des IST-Zustandes Überschneidungen, Lücken, falsche Zuordnungen oder andere Unzulänglichkeiten, dann sind diese genau zu klären (es könnte ja ein Missverständnis in der Erhebung vorliegen). Bestehen diese Unzulänglichkeiten wirklich, so ist nach einer besseren Lösung zu suchen und diese in den SOLL-Zustand zu übernehmen. Die entsprechenden Positionen in unseren Plänen sind der neuen Lösung anzupassen. So erhalten wir für jeden Stelleninhaber eine optimale Aufgabenverteilung, welche unter anderem eine Voraussetzung zur Ausarbeitung der Stellenbeschreibung ist.