

***KOMPETENZEN DER MITARBEITER/-INNEN  
SICHERSTELLEN UND ENTWICKELN***

# Inhalt

## **GUTE PRAXIS IN BETREUUNG UND PFLEGE**

### **KOMPETENZEN DER MITARBEITER/-INNEN SICHERSTELLEN UND ENTWICKELN**

<b>1. Aufgabe von Personal- und Organisationsarbeit: Mitarbeiter/-innen-Wünsche und Notwendigkeiten des Hauses in Einklang bringen</b>	<i>Seite 3</i>
1.1. Sichtweisen von Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungs- kräften zu wesentlichen Elementen der Tätigkeit	<i>Seite 4</i>
1.2. Wie kann man dieses Ergebnis interpretieren?	<i>Seite 6</i>
<b>2. Bei welchen Anforderungen müssen sich Mitarbeiter/-innen bewähren?</b>	<i>Seite 10</i>
<b>3. Personalentwicklung: Mitarbeiter/-innen systematisch qualifizieren</b>	<i>Seite 11</i>
3.1. „Personalentwicklung“ – mehr als Weiterbildung	<i>Seite 12</i>
3.2. Vier Bausteine der Personalentwicklung	<i>Seite 15</i>
3.2.1. Anforderungen und Entwicklungsbedarf feststellen	<i>Seite 15</i>
3.2.2. Systematisch vorgehen	<i>Seite 18</i>
3.2.3. Unterschiedliche Formen der Qualifizierung nutzen	<i>Seite 21</i>
3.2.4. Weiterbildungserfolg transparent machen - Budget absichern	<i>Seite 22</i>

# 1. Aufgabe von Personal- und Organisationsarbeit: Mitarbeiter/-innen-Wünsche und Notwendigkeiten des Hauses in Einklang bringen

*„Wenn Leute kündigen, bringt das im Team schon die Frage auf: Was ist denn bei uns schlechter, dass sie/er sich was Anderes sucht?“*

**D**iese/-r Pflegedienstleiter/-in geht davon aus, dass bestimmte Ansprüche bzw. Bedürfnisse der austretenden Mitarbeiter/-innen im Haus nicht erfüllt werden. Ein Wechsel des Arbeitsplatzes ist die letzte Konsequenz daraus.

Es macht aber Sinn, solche Überlegungen nicht erst anzustellen, wenn Mitarbeiter/-innen das Haus verlassen. Auch das Positive an der Personal- und Organisationsarbeit kann gezielt sichtbar gemacht werden, wenn Sie sich die Frage stellen: „Was schätzen Mitarbeiter/-innen an „unserem“ Haus so, dass sie nicht im Entferntesten daran denken, sich davon zu trennen?“

Das Konzept des „psychologischen Vertrags“ soll erklären, warum es hilfreich ist, sich diese Fragen zu stellen.



Das Konzept des „psychologischen Vertrags“ geht davon aus, dass neben dem formellen Dienstvertrag noch ein „ungeschriebener Vertrag“ abgeschlossen wird, in dem wechselseitige Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen und Angebote der neuen Mitarbeiter/-innen und des Dienstgebers enthalten sind. Diese werden aber nicht immer offen ausgesprochen bzw. sind den jeweils anderen nicht immer bekannt. Zum Beispiel könnte sich eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter erwarten, dass sie/er immer pünktlich nach Hause gehen kann, weil sie/er ein Kind zu versorgen hat. Möglicherweise rechnet die Pflegedienstleitung aber damit, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bei Bedarf auch zu Mehrarbeit bereit ist. Das kann zur Konfliktquelle werden, wenn es nicht bereits im Vorfeld angesprochen und einer Klärung zugeführt wird. Auswahlverfahren, Probezeiten, Praktika usw. sind gute Möglichkeiten, die Inhalte des „psychologischen Vertrags“ sichtbar, aber auch besprechbar zu machen.

Der „psychologische Vertrag“ kann als das tragende Element einer Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und den Entscheidungsträgern/-innen des Hauses gesehen werden. Gleichzeitig enthält er eine Menge Grauzonen, weil die wechselseitigen Erwartungen nicht immer vollständig bekannt sind. Bis zu einem gewissen Grad können Nicht-Übereinstimmungen ausgeglichen werden („Ich muss zwar in Kauf nehmen, dass..., aber dafür...“). Stimmen aber ganz zentrale oder sehr viele Erwartungen nicht überein, so führt dies in weiterer Folge zu Motivationsverlust und/oder Kündigung.

**D**ie Kenntnis der wechselseitigen Wünsche und Anforderungen kann ein wesentliches Element der Mitarbeiterbindung und Motivation darstellen.

Bevor Sie weiterlesen, laden wir Sie zu einem kurzen Experiment ein:

**Überlegen Sie bitte, was Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeiter/-innen an Ihrem Alten- und Pflegeheim schätzen!**

Was Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen aus acht oberösterreichischen Alten- und Pflegeheimen dazu gemeint haben, lesen Sie im folgenden Kapitel. Vergleichen Sie im Anschluss, wie Ihre Einschätzung mit der von anderen Führungskräften bzw. von anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übereinstimmt.

## 1.1. Sichtweisen von Mitarbeitern, Mitarbeiterinnen und Führungskräften zu wesentlichen Elementen der Tätigkeit<sup>1</sup>

In der folgenden Tabelle sind die Sichtweisen zu wichtigen Merkmalen der Tätigkeit in der Altenarbeit gegenüber gestellt. In der linken Spalte schätzen Führungskräfte ein, was Ihrer Meinung nach den Mitarbeiter/-innen im Haus besonders wichtig ist. Die Aussagen stellen „Bilder“ dar, die Führungskräfte von Mitarbeitern/-innen haben. In der rechten Spalte ist dargestellt, was Mitarbeitern/-innen selbst besonders wichtig ist.

	<b>Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeiter/-innen schätzen am Haus...</b>	<b>Mitarbeiter/-innen schätzen am Haus ...</b>
<b>Arbeitsbedingungen</b>	<p>„ ... dass wir einen Wunschdienstplan haben.“</p> <p>„ ... sicherlich auch unsere Zeitkonten-Regelung.“</p> <p>„ ... bei uns wird die Pflegestufe sofort gegeben.“</p>	
<b>Arbeitsklima Team</b>	<p>„ ... das gute Arbeitsklima.“</p> <p>„ ... ein ‚offenes Ohr‘ der Chefitäten.“</p> <p>„ ... dass wir ein verlässlicher Partner bei persönlichen Problemen der Mitarbeiter sind.“</p>	<p>„ ... ein Team, in dem man sich getragen fühlt.“</p> <p>„ ... dass wir Probleme bereden können.“</p> <p>„ ... ein gutes Arbeitsklima.“</p>
<b>Selbständigkeit Verantwortung Klare Strukturen</b>	<p>„ ... eine strukturierte Organisation, viel selbstständiges Arbeiten.“</p> <p>„ ... dass sie viel Eigenverantwortung haben.“</p> <p>„ ... dass wir Orientierung für die Mitarbeiter geben: Was ist uns wichtig?“</p> <p>„ ... dass wir Information geben über die Hintergründe von Entscheidungen.“</p>	<p>„ ... dass wir gemeinsame Ziele erarbeiten.“</p> <p>„ ... dass ich für einen Bereich die Zuständigkeit habe.“</p> <p>„ ... dass es uns auch gut geht: Sie (Anm.: die PDL) hat Schulungen möglich gemacht; dass wir gemeinsame Ziele erarbeiten, regelmäßige Dienstbesprechungen ...“</p>

1) Ergebnisse einer im Jahr 2006 durchgeführten mündlichen Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen in oberösterreichischen Alten- und Pflegeheimen. Die Führungskräfte wurden gefragt: „Was glauben Sie, schätzen die Mitarbeiter/-innen an ihrem Haus?“, den Mitarbeiter/-innen wurde die Frage gestellt: „Was schätzen Sie an Ihrem Haus?“

	<b>Führungskräfte glauben, ihre Mitarbeiter/-innen schätzen am Haus...</b>	<b>Mitarbeiter/-innen schätzen am Haus ...</b>
<b>Pflegephilosophie Pflegekonzept</b>		<p>„ ... dass die Bewohner gut gepflegt werden.“</p> <p>„ ... dass Ausbildung und Realität übereinstimmen.“</p>
<b>Fortbildung</b>	<p>„ ... unsere Fortbildung.“</p>	<p>„ ... dass wir eine verpflichtende Weiterbildung haben ... auch wenn es manche nicht zugeben wollen, dass sie davon profitieren.“</p> <p>„ ... dass wir uns weiterentwickeln – alle kommen in den Genuss.“</p> <p>„ ... die Weiterbildung für alle. Man hat das Gefühl, man kann nicht Nein sagen. (...) Dadurch hebt sich das Niveau.“</p>
<b>(Begleitete) Veränderung, Abwechslung</b>		<p>„ ... dass Veränderungen zugelassen werden. Man darf nicht auf einem Level stehen bleiben. Ich erwische mich auch dabei, dass ich denke, da bin ich auch schon betriebsblind geworden ...“</p> <p>„ ... dass jeder Tag anders ist, nicht so starr, das ist mir wichtig.“</p> <p>„ ... die Sicherheit bei Neuerungen, dass wir Weiterbildung dazu bekommen, dass Veränderungen schrittweise gemacht werden.“</p>



## 1.2. Wie kann man dieses Ergebnis interpretieren?

**Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen** schätzen die Bedeutung von Verantwortung, klaren Strukturen sowie ein gutes Team gleichermaßen wichtig ein. Gute Pflege, Fortbildung, Abwechslung oder Unterstützung bei Veränderungen sind aus Sicht der Führungskräfte weniger im Vordergrund als für die Mitarbeiter/-innen selbst.

**Mitarbeiter/-innen** wollen gut gepflegt und sie wünschen sich dazu entsprechende Rahmenbedingungen, nämlich

- ein gutes Team,
- eine unterstützende Arbeitsorganisation,
- gute Weiterbildung und
- notwendige Veränderungen.

**Mitarbeiter/-innen** wollen sich als kompetent erleben und durch Fortbildung ihre Kompetenz weiterentwickeln - für eine zufriedenstellende, sinnstiftende Tätigkeit.

**Führungskräfte** räumen dafür den Rahmenbedingungen des Arbeitens wie der Arbeitszeitgestaltung einen höheren Stellenwert ein als die Mitarbeiter/-innen.



- > Unterschätzen Führungskräfte die Bedeutung wesentlicher Quellen der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter/-innen (Fortbildung, Möglichkeiten für Veränderungen)?
- > Gehen die Bemühungen der Führungskräfte zur Mitarbeiterorientierung in die falsche Richtung, wenn sie sich eher auf die Rahmenbedingungen konzentrieren?
- > Sind nicht beispielsweise gerade ungünstige Arbeitszeiten einer der Hauptgründe für die Unzufriedenheit von Mitarbeitern/-innen?



Herzberg<sup>2</sup> unterscheidet in seiner bekannten „Zwei-Faktoren-Theorie“ zwischen sogenannten „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“. Letztere betreffen Rahmenbedingungen der Arbeit, die gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter/-innen **nicht unzufrieden** sind: Arbeitszeit, räumliche Umgebung, Arbeitsmittel usw. Sind diese Faktoren gesichert, so sind die Mitarbeiter/-innen nicht unzufrieden (blauer Pfeil, Grafik Seite 7). **Zufrieden und motiviert** sind sie nach Herzberg allerdings erst dann, wenn Motivatoren, z.B. interessante Arbeitsinhalte, Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Feedback zur Leistung angeboten werden (roter Pfeil, Grafik Seite 7).

2) Frederick Herzberg: Arbeitswissenschaftler und klinischer Psychologe (1923 – 2000) entwickelte 1959 gemeinsam mit Bernard Mausner und Barbara Bloch Snyderman die Zwei-Faktoren-Theorie auf Basis einer Befragung von Mitarbeitern/-innen.



Wenn wir die Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen in Herzbergs Sprache übersetzen, so sprechen Führungskräfte eher Hygienefaktoren, Mitarbeiter/-innen eher Motivatoren an.

Das kann damit zusammenhängen, dass Führungskräfte häufiger mit Unzufriedenheit der Mitarbeiter/-innen konfrontiert sind. Entsprechende Anpassungen wie z.B. mitarbeiterfreundliche Dienstzeiten, attraktive Umgebung, gemeinsame Freizeitaktivitäten führen zwar dazu, dass diese Unzufriedenheit behoben ist (s. **blauer Pfeil**). Allerdings ist die Erfüllung der sogenannten „Motivatoren“ für die Mitarbeiter/-innen wichtig, damit Zufriedenheit und Motivation entstehen. Diese liegen vor allem in jenen Faktoren, die die Mitarbeiter/-innen selbst genannt haben: „gute Pflege“, Arbeitsorganisation usw. ihre Gestaltung stellt eine der Kernaufgaben von Führungskräften dar (s. **roter Pfeil**).

Wenn in einem Haus nur an den Hygienefaktoren gearbeitet wird, so kann eine „Satt-und-sauber-Kultur“ mit geringer Qualitäts- und Bewohnerorientierung entstehen. Aber auch die einseitige Konzentration auf Motivatoren kann Frust bei den Mitarbeitern/-innen erzeugen.

## „Salutogenese“: Was hält Menschen gesund?

Die Frage nach motivierenden Aspekten einer Tätigkeit ist auch unter dem Gesichtspunkt menschlicher Gesundheit bedeutsam. Antonovsky<sup>3</sup> entwickelte das sogenannte „Salutogenese-Konzept“, bei dem die menschliche Gesundheit im Vordergrund steht. Salutogenese konzentriert sich vielmehr auf Faktoren und Ressourcen, die Gesundheit fördern und erhalten. Demnach ist man nicht automatisch gesund, wenn keine körperlichen Beschwerden vorhanden sind.

3) Aaron Antonovsky: Medizinsoziologe und Stressforscher (1923 – 1994).

**G**esundheitsförderliche Faktoren liegen ganz wesentlich in der Tätigkeit und in den Arbeitsbedingungen, die Menschen in Organisationen vorfinden. Für Antonovsky ist ein stimmiges Zusammenspiel folgender Komponenten ausschlaggebend für Gesundheit:

- **Verstehbarkeit:**

**Das ist die Fähigkeit, dass man die Zusammenhänge des Lebens versteht.**

Eine Person wertet Ereignisse und Aktivitäten im Leben als Erfahrungen und Herausforderungen, die sie annehmen und mit denen sie aktiv umgehen kann. Dinge werden als strukturiert, vorhersehbar, sinnvoll, verstehbar, klar und damit auch als handhabbar erlebt.

In Bezug auf die Tätigkeit in der Altenbetreuung kann das Wissen und Reflexion darüber bedeuten, was man beruflich tut, was um einen herum geschieht, was in bestimmten Situationen zu tun ist. Man könnte es auch als Wissen über und Verständnis von Zusammenhängen, als „Durchblick“ bezeichnen. Ein/-e Pflegedienstleiter/-in formulierte treffend: *„Alles, was ich verstehe, kann ich besser aushalten.“*

- **Gut gestützte Selbstwirksamkeits- und Kontrollüberzeugung:**

**Das ist die Überzeugung, dass man das eigene Leben oder den Arbeitsbereich gestalten kann.**

Darunter versteht man die Zuversicht, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen. Es sind Ressourcen, die man selbst zur Verfügung hat oder die jemand besitzt, dem man vertraut, z.B. Vorgesetzte oder das Team. Ist diese Komponente gut ausgeprägt, fühlt man sich selbst (mit)verantwortlich dafür, was geschieht, man wird nicht durch Ereignisse in die Opferrolle gedrängt.

In der Altenbetreuung sind damit Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Gestaltungsmöglichkeiten sowie Unterstützungsstrukturen für die Aufgabenerfüllung angesprochen. Der Faktor bezieht sich aber auch auf die Überzeugung: „Ich mache meine Sache gut“, „Ich kann mit der Situation umgehen“, „Ich werde eine neue Situation meistern“.

- **Gute Sinnggebung:**

**Das ist die Überzeugung, dass das Leben, die Arbeit einen Sinn hat.**

Diese Komponente ist das motivierende Element. Es spricht das Ausmaß an, in dem man das, was man tut, als sinnvoll erachtet. Menschen mit gut ausgeprägter Sinnggebung sind überzeugt, dass die Probleme und Anforderungen einer Aufgabe oder des Lebens insgesamt es wert sind, sich dafür zu engagieren.

In der Altenbetreuung sind hier Sinn und Ziel der Tätigkeit angesprochen: das Pflegekonzept, die Pflegephilosophie. Stehen die Mitarbeiter/-innen dahinter? Können sie diese mittragen? Ist sie überhaupt klar? Erleben die Mitarbeiter/-innen das, was sie tun, als lohnend? Ist unsere Arbeit so organisiert, dass sie die Mitarbeiter/-innen als sinnhaft erleben können?





### Woher kommen nun diese professionell stärkenden Unterstützungen oder Ressourcenquellen?

Man unterscheidet Ressourcen in der Umwelt und in der Person:

- > Die „**Umweltressource**“ Nummer eins liegt darin, wie die Arbeit im Haus organisiert ist, beispielsweise Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume so wie soziale Unterstützung bei der Arbeit (z.B. durch das Team oder durch die Leitung).
- > **Persönliche Ressourcen** sind z.B. Überzeugung und Vertrauen in die eigene Kompetenz. Sie entwickeln und verändern sich in Wechselwirkung mit den äußeren Rahmenbedingungen. Wenn Mitarbeiter/-innen z.B. keine Möglichkeit haben, Zusammenhänge zu verstehen, so verlieren sie auch das Vertrauen in ihre Kompetenz. Wenn sie keine positiven und stärkenden Rückmeldungen erhalten, leidet die Selbstwirksamkeitsüberzeugung.



Stefan Jäger:

### **Mitarbeiterbindung.**

VDM-Verlag 2006

Jörg Knoblauch:

### **Die besten Mitarbeiter finden und halten.**

Campus Verlag 2007

Falko Rheinberg:

### **Motivation.**

Verlag Kohlhammer 2006

Peter Becker:

### **Gesundheit durch Bedürfnisbefriedigung.**

Hogrefe-Verlag 2006

## 2. Bei welchen Anforderungen müssen sich Mitarbeiter/-innen bewähren?

Im letzten Teil haben wir die Wünsche der Mitarbeiter/-innen genauer betrachtet. Führungskräfte sind auch dafür verantwortlich, dass die Aufgaben der Einrichtung, des Hauses gut erfüllt werden. Dazu brauchen sie nicht nur engagierte, sondern auch kompetente Mitarbeiter/-innen. Wenn wir von Kompetenz sprechen, meinen wir die Bewältigung von Anforderungen.



### Mit welchen Anforderungen müssen Mitarbeiter/-innen in der stationären Pflege derzeit umgehen können?

Man kann allgemein sagen, dass derzeit die Anforderungen in zwei Richtungen gehen:



1. Anforderungen in Richtung **Individualisierung** (z.B. Eingehen auf den Einzelfall, individueller Bedarf und Gewohnheiten) als Idealbild von „guter Pflege und Betreuung“, in Richtung Ressourcenförderung, Orientierung an der Biografie, Selbstbestimmung und „Normalität“ gelten in den meisten Häusern als Leitprinzipien für „gute Pflege“.

2. Daneben treten Anforderungen in Richtung **Differenzierung** durch veränderte Bewohnerstrukturen (z.B. unterschiedliche Altersgruppen, hoher Anteil an Demenzen, schwere Pflegefälle, Multimorbidität und Sterbende) und daraus resultierende sehr unterschiedliche Bedürfnisse.

Hinter all diesen Anforderungen versteckt sich ein „doppelter Spagat“, den Mitarbeiter/-innen zu bewältigen haben, nämlich die immer größer werdende Bandbreite an Bewohnern und Bewohnerinnen gekoppelt mit der Forderung nach individuell zugeschnittener Betreuung und Pflege. Man könnte von einem Schub in Richtung **Individualisierung der Leistungen** (= Eingehen auf den Einzelfall) und **Differenzierung der Leistungen** (= unterschiedliche Formen von Hilfsbedürftigkeit, Demenz, Multimorbidität, Sterbende) sprechen.



### Wie können Mitarbeiter/-innen unterstützt werden, diese Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen?

- ▶ Die Organisations- und Personalarbeit kann durch entsprechende Strukturen, Abläufe, Arbeitsbedingungen, Spezialisierungen und Qualifizierungsmaßnahmen die optimale Aufgabenerfüllung erleichtern. Arbeitsabläufe, Hierarchien, organisatorische Einheiten usw. sind kein Selbstzweck, sondern sollen eine individuelle Betreuung und den speziellen Zuschnitt der Leistungen ermöglichen.

Daraus ergeben sich organisatorische Herausforderungen, die heute und in naher Zukunft gemeistert werden müssen. Dies sind z.B.

- Umstellung auf Wohnbereiche und kleine Gruppen
- Schaffen von Bereichen für Demente
- Professionalisierung der Führungsfunktionen und Flexibilisierung des Angebots

Neben diesen organisatorischen Herausforderungen entstehen dadurch auch besondere Anforderungen an die **Qualifikation der Mitarbeiter/-innen** in einem Haus. **Die Organisation und die Qualifikation des Personals müssen Hand in Hand weiterentwickelt werden.**

### 3. Personalentwicklung: Mitarbeiter/-innen systematisch qualifizieren

Eine Befragung von Führungskräften in oberösterreichischen Alten- und Pflegeheimen<sup>4</sup> zeigt, was „Häusern mit guter Praxis“ in Bezug auf Mitarbeiter-Qualifizierung wichtig ist:



#### In Häusern mit „guter Praxis“...

- ... ist Qualifizierung Teil der Dienstzeit (bzw. Kombination aus Dienstzeit- und Freizeitanteil).
- ... wird ein breites Spektrum an Qualifizierungsformen eingesetzt (Dienstbesprechungen, Hospitationen, Praktikanten/-innen, Praktika in anderen Häusern ...).
- ... werden arbeitsplatznahe Formen der Qualifizierung forciert.
- ... beschränkt sich Qualifizierung nicht auf die Pflege, sondern ist für alle bzw. für größere Mitarbeitergruppen vorgesehen (Verwaltung, Küche, Reinigung usw.).
- ... wird beachtet, dass Gruppen und Teams wichtige „Orte des Lernens“ sind.
- ... ist Qualifizierung kein „Wunschkonzert“, sondern wichtiges Instrument zur Weiterentwicklung des Hauses.
- ... ist Qualifizierung keine „Belohnung“, sondern Notwendigkeit und Voraussetzung für gutes Arbeiten.
- ... sind Führungskräfte Vorbilder in Bezug auf Qualifizierung („Außenorientierung“ – sie tragen Image hinaus und bringen Neues ins Haus).



4) Ergebnisse einer im Jahr 2006 durchgeführten mündlichen Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen in oberösterreichischen Alten- und Pflegeheimen.

### 3.1. „Personalentwicklung“ – mehr als Weiterbildung

Personalentwicklung ist:

- eine **systematische Form** von **beruflicher** Qualifizierung,
- die auf den **Anforderungen und dem Bedarf des Hauses** sowie auf den Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen aufbaut
- und eine **Vielzahl von Qualifizierungsformen** nutzt, um die „Funktionstüchtigkeit“ des Hauses jetzt und in Zukunft sicherzustellen.

Personalentwicklung „begleitet“ Mitarbeiter/-innen vom Eintritt ins Haus bis zu ihrem Austritt:



Quelle: Scholz Christian: Personalmanagement. München: Vahlen 2000.

Personalentwicklung geht in Alten- und Pflegeheimen Hand in Hand mit der Entwicklung und der laufenden Anpassung der gesamten Organisation. Wenn z.B. eigene Bereiche für demente Personen eingeführt oder Wohnbereichsleitungen installiert werden, braucht das Personal entsprechende Qualifikationen dazu. Aber auch umgekehrt: Qualifiziertes Personal braucht Rahmenbedingungen, unter denen neue Qualifikationen gelebt werden können.





In einer Einrichtung liegen die Seminarangebote für alle Mitarbeiter/-innen im Besprechungszimmer auf. „Was würde euch denn interessieren?“, fragt die Pflegedienstleitung regelmäßig, wenn es um die Planung der Weiterbildung im kommenden Jahr geht. Sie versucht, aus der Menge von Seminarideen wie z.B. Basale Stimulation, Aromatherapie, Biografie, Mäeutik u.a. möglichst viele Wünsche von Mitarbeitern/-innen zu erfüllen. Allerdings empfindet sie ihr Engagement und das kooperative Vorgehen wenig honoriert, denn statt Zufriedenheit mit dem großzügigen Weiterbildungsangebot hört sie Klagen, dass die interessanten und wichtigen Dinge aus den Seminaren im Haus nicht umsetzbar sind.



### Was läuft hier nicht optimal?

Weiterbildung weckt auch Erwartungen. Im beschriebenen Beispiel passen die Organisation und die Vielzahl neuer Methoden, Techniken usw. nicht mehr zusammen. Die Organisation ist „überfordert“, die Mitarbeiter/-innen sind frustriert.

**Qualifizierung und die Möglichkeiten der Organisation müssen also Hand in Hand gehen. Eine Anleitung dafür, wie das persönliche Lernen und die Weiterentwicklung der Organisation verknüpft werden können, liefert Peter Senge<sup>5</sup> mit seiner „Theorie der lernenden Organisation“:**



### Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation

Senge beschäftigte sich mit der Frage, wie Organisationen lernen und sich weiterentwickeln können. Die in der Organisation tätigen Menschen sind für ihn die Basis allen Lernens. Allerdings braucht es eine bestimmte Form des Zusammenarbeitens, damit das Lernen von Einzelpersonen in der Organisation als Ganzes wirken kann. Senge zeigte, dass die Fortbildung von Einzelpersonen zwar wichtig ist, aber in einem Haus letztlich wenig bewegt, wenn sie nicht durch einen konsequenten Austausch ergänzt wird. (siehe auch Kapitel 3.2.3)

Auf Alten- und Pflegeheime übertragen bedeutet dies:

#### 1) Die Entwicklung der professionellen Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen.

Sie ist für Senge eine notwendige, aber nicht hinreichende Basis, damit sich ein Haus weiterentwickeln kann.



Wenn drei Altenfachbetreuer/-innen beispielsweise auf Aromatherapie-Fortbildung fahren, dann haben sich alle drei neues Wissen angeeignet. Würden nur diese drei Mitarbeiter/-innen Aromatherapie einsetzen, hätte die Weiterbildung eine geringe Wirkung. Den Fortbildungskosten (Seminargebühr, Aufenthalt, Kosten der Abwesenheit) steht ein sehr eingeschränkter Nutzen gegenüber.

5) Peter Senge (geb.: 1947): Organisationsentwickler; Direktor des 1991 gegründeten Center for Organizational Learning an der MIT Sloan School of Management in Cambridge (Massachusetts) und Vorsitzender der 1997 gegründeten Society for Organizational Learning (SoL).

## 2) Die Diskussion und Veränderung „mentaler Modelle“.

Mentale Modelle sind für Senge tiefliegende Überzeugungen, die unsere Handlungsweisen und Prioritäten bestimmen. Eine verbreitete Überzeugung neuer Mitarbeiter/-innen ist z.B.:

„Ich darf nicht fragen, weil sonst glauben die anderen, ich kenne mich nicht aus.“



„Dokumentation ist zum größten Teil sinnloser Aufwand,“ hört man häufig von Mitarbeiter/-innen. Erst wenn offengelegt und besprochen wurde, welche Bedeutung die Dokumentation für die Mitarbeiter/-innen und für das Haus hat, sind alle in der Lage, sie ihrem Sinn entsprechend zu führen. Teamsitzungen, Dienstbesprechungen usw. sind die geeigneten Orte, um „mentale Modelle“ zu diskutieren.

## 3) Die Entwicklung und Verinnerlichung gemeinsamer Ziele.

Alle Mitarbeiter/-innen begreifen, was ihre Aufgabe zum Erreichen des gemeinsamen Zieles ist. Hier ist z.B. gute Leitbildarbeit angesprochen oder die Klärung von Kompetenzen bzw. des Zusammenspiels der einzelnen Berufsgruppen.

## 4) Das Lernen im Team.

Dazu braucht es Bereitschaft und Zeiten, um Erfahrungen weiterzugeben oder Fehler sanktionsfrei und lösungsorientiert zu besprechen.



Mitarbeiter/-innen geben wichtige Erfahrungen an Neue weiter: Ein Fehler beim Tablettensortieren wird zum Anlass genommen, diesen Prozess gemeinsam zu besprechen und zu optimieren anstatt Schuldige zu suchen.

## 5) Das Denken in Zusammenhängen („systemisches Denken“)

Ein Haus kann sich nur dann weiterentwickeln, wenn alle über ihren eigenen Arbeitsbereich hinausdenken und sich verständigen.



Wenn die Essenszeiten ausgeweitet werden sollen, hat das Konsequenzen für die Küche, Reinigung usw. Die Veränderung in einem Bereich bringt meistens mit sich, dass sich auch andere Bereiche weiter entwickeln bzw. ändern müssen.

Die Aufgabe der Führungskräfte besteht in Senges Modell darin, Lerngelegenheiten auf allen fünf Ebenen zu organisieren und bewusst zu gestalten.

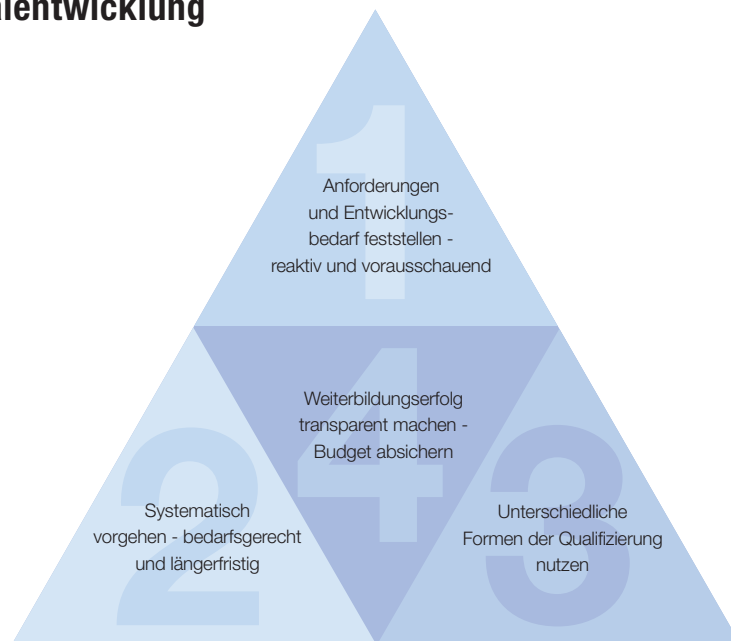


Peter Senge:

### **Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation.**

Klett-Cotta. 3. Auflage 2002

## 3.2. Vier Bausteine der Personalentwicklung



### 3.2.1. Anforderungen und Entwicklungsbedarf feststellen

Qualifizierungsbedarf kann sowohl aus der Vergangenheit bzw. Gegenwart als auch aus der Zukunft hergeleitet werden.



#### Anlassfälle für Qualifizierung:

- > Ein neues Gesetz ist in Kraft getreten. Mitarbeiter/-innen fühlen sich verunsichert und ohne Orientierung, was diese neue Regelung für sie konkret bedeutet.
- > Seit drei Jahren gibt es einen eigenen Bereich für Demente mit sehr engagierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern/-innen. In den Teamsitzungen zeichnet sich die Gefahr des „Ausbrennens“ ab.
- > In einem Haus wird im Rahmen des Qualitätsmanagements im kommenden Jahr ein Projekt zur Angehörigenarbeit begonnen. Mitarbeiter/-innen müssen Kenntnisse in Biografiearbeit sowie Kommunikation mit Angehörigen entwickeln.
- > Die Mitarbeiter/-innen tun sich schwer, die im Leitbild verankerte Selbstbestimmung der Bewohner/-innen in der täglichen Arbeit umzusetzen.
- > Es ist geplant in Zukunft stärkeres Augenmerk auf eine Tagesstruktur zu legen, die dem Prinzip der „Normalität“ entspricht. Zwei engagierte Mitarbeiter/-innen sollen ein Konzept entwickeln und umsetzen.
- > Die Pflegedienstleitung hat ein Mitarbeitergespräch mit einem/-r Wohnbereichsleiter/-in geführt. Der/die Wohnbereichsleiter/-in ist mit dem Verlauf von Teamsitzungen unzufrieden und möchte sich in Moderation und Gruppensteuerung weiterentwickeln.

Weiterbildungsaktivitäten in einem Haus setzen sich also typischerweise aus Maßnahmen zusammen, die auf Defizite reagieren, und solchen, die gestaltend in die Zukunft gerichtet sind. Noch etwas zeigen die Beispiele: Nicht immer geht es nur um Fachkenntnisse. Soziale Fähigkeiten, Methodenkenntnis oder die Bewältigung emotionaler Belastungen sind ebenso Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen.



### Wie können die entsprechenden Informationen für eine anforderungs- und bedarfsgerechte Qualifizierung gewonnen werden?

Defizite ausgleichen – reaktive Qualifizierung	Entwicklungen begleiten – vorausschauende Qualifizierung
<p>Bedarf resultiert aus der Führungskräfte-Mitarbeiter/-innen-Beziehung (z.B. Mitarbeitergespräche, Beurteilung auf Basis von Anforderungsprofilen).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Was sollen Mitarbeiter/-innen in einer bestimmten Funktion können (z.B. Altenfachbetreuer/-in im Demenzen-/Schwerstpflegebereich, Diplomkräfte, Hygienebeauftragte/-r, Diätassistent/-in, Wohnbereichsleitung)?</li> <li>➤ Wo stehen die einzelnen Mitarbeiter/-innen tatsächlich?</li> <li>➤ Welche Qualifikationslücken sollen ausgeglichen werden?</li> </ul>	<p>Bedarf wird aus der „strategischen Planung“ bzw. aus Wissen über Veränderungen „von außen“ (z.B. gesetzliche Regelungen) abgeleitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche Herausforderungen kommen im kommenden Arbeitsjahr auf die einzelnen Bereiche (Pflege, Küche...) zu? Welche Veränderungen kommen in näherer Zukunft auf die Bereiche zu?</li> <li>➤ Was bedeutet das für die einzelnen Funktionen im Haus (Altenfachbetreuer/-in, Diplomierte, Küche, Reinigung...)?</li> <li>➤ Wie müssen wir die einzelnen Funktionen qualifizieren, damit wir das Neue gut meistern?</li> </ul>



In der Praxis werden sicherlich beide Formen – reaktive und vorausschauende Qualifizierung kombiniert. In jedem Fall sollte aber die vorausschauende Qualifizierung nicht vergessen werden. Sie sichert das im ersten Kapitel angesprochene Kompetenzerleben der Mitarbeiter/-innen!



## Für Qualifizierung bedeutet das:

### Qualifizierungsmaßnahmen müssen maßgeschneidert werden

- Personalentwicklung orientiert sich in erster Linie am momentanen und künftigen Bedarf eines jeden Hauses und nicht an dem, was andere Häuser machen.

### Qualifizierung für alle – aber nicht unbedingt für alle das Gleiche

- Reaktive Qualifizierung setzt an der einzelnen Person mit ihren Stärken und Schwächen an. Es bedarf individueller Maßnahmen für einzelne Personen/Funktionen.
- Reaktive Qualifizierung basiert auf einer Einschätzung der Leistung der einzelnen Mitarbeiter/-innen (Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräch).
- Vorausschauende Qualifizierung berücksichtigt auch das Potenzial einzelner Mitarbeiter/-innen. Wer ist z. B. geeignet für eine Leitungsfunktion, für fachliche Weiterentwicklung oder Spezialisierungen?
- Vorausschauende Qualifizierung unterstützt auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen, weil sie Ängste vor Veränderungen abbaut und die Erfolgsoversicht stärkt.

### Qualifizierung braucht Planung und System

- Vorausschauende Qualifizierung braucht eine nach vorne orientierte (strategische) Planung im Haus. Die Führungskräfte müssen sich (gemeinsam mit ihren Mitarbeitern/-innen) Gedanken machen, welche Themen angegangen werden sollen, z.B. Angehörigenarbeit, Biografiearbeit, eine Veränderung der Abläufe oder der Arbeitseinteilung.



### Und die Mitarbeiter/-innen? Haben die gar nichts mitzureden?

Personalentwicklung bedeutet, dass Mitarbeiter/-innen für ihre Funktion im Haus(!), also für ihre Aufgabenerfüllung qualifiziert werden sollen. Das ist ein wichtiger Teil der Führungsarbeit, der nicht an die Mitarbeiter/-innen delegiert werden kann, indem man z. B. Seminarkataloge zum Ausschicken auflegt.



Nur wenn Qualifizierung subjektiv Sinn für die Mitarbeiter/-innen macht, werden sie auch Nutzen daraus ziehen. Die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter/-innen müssen daher Platz haben, sie ersetzen aber in keinem Fall die sorgfältige Planung der Führungskraft. Ein Instrument, das beide Perspektiven – also das Sollen und das Wollen – in der Personalentwicklung systematisch verbindet, ist das Mitarbeitergespräch<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Das Mitarbeitergespräch wird Inhalt eines eigenen Leitfadens sein.

## 3.2.2. Systematisch vorgehen

Systematisch vorgehen bedeutet,

- ... dass Qualifizierung vom Bedarf des Hauses ausgeht, nicht von verfügbaren Fortbildungsangeboten (Weiterbildungsprogrammen, Prospekten, Fortbildung anderer Häuser ...).
- ... dass Qualifizierung die Anforderungen des Hauses mit Entwicklungswegen für Mitarbeiter/-innen verknüpft (z. B. die Übernahme spezieller Aufgaben).
- ... dass Qualifizierung in längerfristige Programme und Budgets eingebettet ist.
- ... dass Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte über die Wirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen sprechen.



### **Das Mitarbeitergespräch – Dreh- und Angelpunkt der Personalentwicklung**

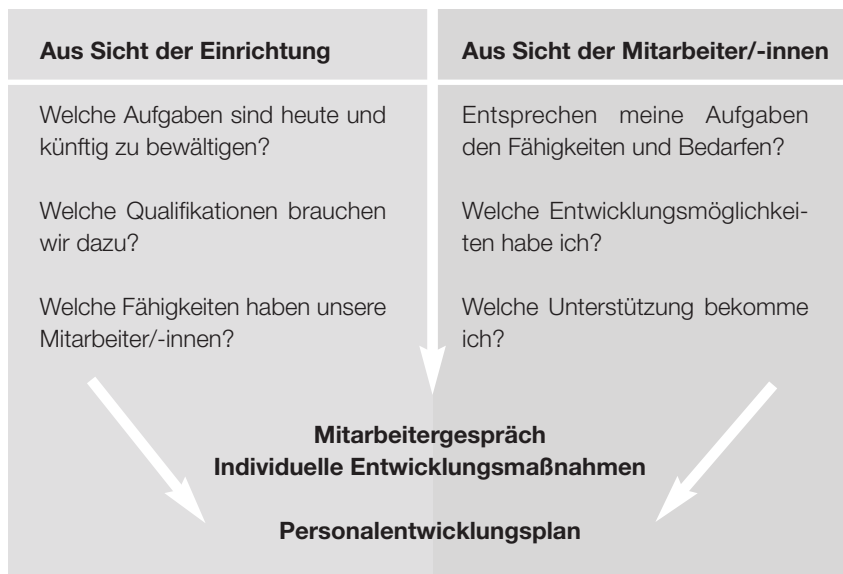
Wesentliches Merkmal ist, dass das Mitarbeitergespräch die Perspektive des Hauses mit den Fähigkeiten bzw. Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter/-innen verbindet.

In diesem Sinne ist das Mitarbeitergespräch...

- ... für die Mitarbeiter/-innen ein Instrument zur Partizipation.
- ... für die Führungskräfte ein Instrument zur Steuerung und Delegation sowie zur Feststellung von Anliegen und Entwicklungswünschen ihrer Mitarbeiter/-innen.
- ... für das Haus ein Instrument zur Innovation und Entwicklung.



Im Mitarbeitergespräch kommen folgende zwei Perspektiven zur Sprache:



Quelle: Uwe Kowalzik: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können: Hannover 2005, S. 22.

**D**ieser Austausch im Mitarbeitergespräch bietet die Chance, neben einer breiten Basisqualifikation umfassende spezielle Entwicklungswege für Mitarbeiter/-innen mit bestimmten Defiziten, Interessen bzw. Potenzialen zu planen. Gerade in der Altenbetreuung, in der häufig fehlende Entwicklungsperspektiven beklagt werden, kann dies auch ein Instrument der Mitarbeiterbindung sein. Dabei kommen zwei unterschiedliche Entwicklungswege in Betracht:

**Fachlaufbahn und Führungslaufbahn – zwei verschiedene Wege**



In einem Haus wurden Wohnbereichsleitungen geschaffen. Diplomkräfte und Altenfachbetreuer/-innen hatten die Möglichkeit, eine Ausbildung zu absolvieren, um auf die Leitungsaufgaben optimal vorbereitet zu sein. Zu den Aufgaben der Wohnbereichsleitung gehören in diesem Haus u.a. Dienstplanung für den Wohnbereich, Führen von Mitarbeitergesprächen, Moderation von Teamsitzungen, Weiterbildungsplanung. Darüber hinaus sind die Personen wie auch sonst in die tägliche Arbeit eingebunden.

In einem anderen Haus wurden Wohnbereichsleitungen mit Diplomkräften besetzt. Ihre Aufgaben sind u.a. die Dokumentation, Angehörigenkontakte, Begleitung von Visiten.

## Was unterscheidet die beiden Häuser?

Im ersten Haus wird Leitung als eine eigene Funktion wahrgenommen, für die sich sowohl Altenfachbetreuer/-innen wie auch Diplomkräfte qualifizieren können. Damit trägt man der Tatsache Rechnung, dass eine Diplombildung nicht automatisch Leitungskompetenzen garantiert.

Im zweiten Fall wurde eine Hierarchie auf Basis von Berufsgruppen geschaffen bzw. ist eine vielleicht existierende und als unproduktiv empfundene Hierarchie verstärkt worden. Die Leitungsfunktion wird hier nicht wahrgenommen, vielmehr wurden bei der Wohnbereichsleitung fachliche Tätigkeiten zentriert, die auch von anderen Mitarbeitern/-innen gemacht werden können. Damit werden zwei Chancen verspielt: einerseits werden wichtige Leitungsaufgaben im Wohnbereich nicht wahrgenommen, andererseits werden Chancen auf Kompetenzerleben der Mitarbeiter/-innen vergeben, wenn die Wohnbereichs-„Leitung“ die herausfordernden Aufgaben an sich zieht.



### Fachkarriere – Leitungskarriere als zwei gleichwertige Wege betrachten

In der Altenbetreuung und -pflege arbeiten Berufsgruppen mit unterschiedlichen Ausbildungs- und Aufgabenschwerpunkten zusammen. Mit den Diplom-Sozialfachbetreuern/-innen<sup>7</sup> wird eine weitere Gruppe dazukommen. In manchen Häusern herrscht eine sehr ausgeprägte Hierarchie der Berufsgruppen. Es ist jedoch sinnvoll, jede Berufsgruppe bzw. die einzelnen Personen entsprechend ihren „Kernkompetenzen“ und Stärken einzusetzen und weiterzuentwickeln.

Die Spezialisierung auf Leitungsaufgaben („Leitungskarriere“) sollte grundsätzlich allen offen stehen, die Interesse und Neigung dafür zeigen. Sinnvolle „fachliche Spezialisierungen“ („Fachkarrieren“) für Altenfachbetreuer/-innen können z.B. sein: Kinästhetik, Sterbebegleitung, Koordination und Betreuung der Ehrenamtlichen. Für Diplomkräfte könnten z.B. eine therapeutische Ausbildung oder Wundmanagement ergänzende fachliche Spezialisierungen darstellen.



7) 2005 haben die österreichischen Bundesländer und der Bund eine Vereinbarung gemäß Artikel 15a B-VG abgeschlossen um die Sozialberufe in den Ländern zu harmonisieren. Diese Vereinbarung wird durch entsprechende bundes- bzw. landesrechtliche Vorschriften umgesetzt. Nähere Informationen unter [http://www.arbeiterkammer.com/pictures/d62/WISO\\_NeuerungenGesundheitsberufe.pdf](http://www.arbeiterkammer.com/pictures/d62/WISO_NeuerungenGesundheitsberufe.pdf)

### 3.2.3. Unterschiedliche Formen der Qualifizierung nutzen

**M**anchmal muss das Bewusstsein der Mitarbeiter/-innen (aber auch der Leitungskräfte und Träger) erst entwickelt werden, dass Qualifizierung nicht etwas ist, wofür oder wogegen man sich entscheidet, sondern dass sie Bestandteil der beruflichen Tätigkeit ist. Manche Arten von Qualifizierung sind gar nicht als solche wahrnehmbar, weil sie in der täglichen Arbeit passieren. Daher sind auch die Zahl an Weiterbildungstagen oder das Weiterbildungsbudget keine aussagekräftigen Kennzahlen für aktive Personalentwicklung.

Die folgende „Methodenliste“ soll Ihnen helfen, herauszufinden, wie häufig bzw. wie gut Sie diese Formen der Qualifizierung Ihrer Mitarbeiter/-innen nutzen:

Folgende Maßnahmen nutzen wir zur Qualifizierung	sehr gut/ intensiv	manchmal	kaum	nie
Seminare, die auf dem „Markt“ angeboten werden				
Eigens konzipierte Trainings/Seminare für das Haus (In-House-Trainings)				
Supervision				
Praktika in anderen Häusern				
Hospitationen in anderen Häusern				
Projekte im Haus				
Einführungs-/Einarbeitungsprogramme für Neue				
Bewusstes Einbinden von Praktikanten/-innen für Neuerungen im Haus				
Bewusster Arbeitsplatzwechsel (Jobrotation)				
Anreicherung von Aufgaben (mit Entscheidungskompetenzen, Eigenverantwortung ...)				
Stellvertretungsregelungen				
Qualitätszirkel				
Dienstbesprechungen				
Klausuren				
Tandems (Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Erfahrung, Qualifikation ... arbeiten zusammen)				
Bewusstes Übertragen von Aufgaben (Delegation)				
Einsatz von Tutoren/-innen, Multiplikatoren/-innen (die selbst etwas lernen und Gelerntes an Kollegen/-innen weiter geben)				

Aus der Vielfalt an Möglichkeiten dürfte deutlich geworden sein, dass viele Formen der Qualifizierung in oder neben der täglichen Arbeit machbar sind und wenig Kosten verursachen.



#### Wie sieht das Ergebnis für Ihr Haus aus?

- Wo liegen Ihre Schwerpunkte in den Weiterbildungsaktivitäten?
- Wie vielfältig sind die Weiterbildungsformen, die Sie nutzen?
- Welche der weniger kostenintensiven Formen nutzen Sie?
- Welche Maßnahmen bewähren sich gut, sodass Sie sie weiter ausbauen könnten?
- Was könnten Sie kurzfristig/mittelfristig noch intensiver nutzen?

### 3.2.4. Weiterbildungserfolg transparent machen – Budget absichern

„Wie war das Seminar?“ – „Super!“

Stellt Sie diese Aussage zufrieden, wenn Sie für ein Weiterbildungsbudget verantwortlich sind?

Ausgaben für Weiterbildung sollten nicht nur als Kosten verstanden werden, sondern als **Investitionen** in die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen. Daher ist es verständlich, „Rückflüsse“ bzw. einen Ertrag zu erwarten, sowohl seitens der Träger als auch der Verantwortlichen in den Häusern.



#### Woran könnten Sie messen, ob eine Weiterbildungsmaßnahme erfolgreich war?

Der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme kann an der Qualität der Maßnahme selbst und/oder an ihren Auswirkungen auf die tägliche Arbeit beurteilt werden. Gängiger und einfacher ist die Beurteilung der Maßnahme selbst, z.B. durch die üblichen Feedback-Bögen in Seminaren. Letztlich geht es jedoch um die Umsetzung bzw. deren Wirkungen.

Erfolgskriterium: Qualifizierungsmaßnahme selbst		Erfolgskriterium: Umsetzung am Arbeitsplatz	
Ist die Maßnahme wie geplant <b>durchgeführt/ besucht worden?</b>	Wie ist die Maßnahme selbst <b>erlebt worden?</b>	Wird das Gelernte <b>in der Arbeit angewendet?</b>	<b>Welche Wirkung</b> zeigt die Anwendung des Gelernten?
<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Alle Mitarbeiter/-innen sind bis zum Ende des Seminars geblieben.</li> <li>~ Nur 2/3 der Teammitglieder haben an der Supervision/Teambesprechung... teilgenommen.</li> <li>~ Die vereinbarten Zwischengespräche im Rahmen des Patenmodells finden nicht immer statt.</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Seminarunterlagen waren gut aufbereitet.</li> <li>+ Die Atmosphäre beim Seminar war angenehm.</li> <li>+ Die Inhalte des Seminars sind relevant für die alltägliche Arbeit.</li> <li>- Die Dienstbesprechungen sind nicht effizient organisiert und schlecht moderiert.</li> <li>- In den Teambesprechungen reden immer die Gleichen, andere gehen unter.</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die in der Hospitation gesehene Arbeitsweisen werden in einem Projekt im eigenen Haus installiert.</li> <li>~ Führungskräfte haben ein Seminar zum Mitarbeitergespräch besucht. Nur einige von ihnen führen Mitarbeitergespräche.</li> <li>- Das Gelernte geht im Zeitdruck des Alltags unter.</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Seit in der Dienstbesprechung die Arbeitsabläufe verändert wurden, ist der Druck in der Früh weniger geworden.</li> <li>+ Die Konflikte mit den Angehörigen sind zurückgegangen.</li> <li>+ Die Neuen sind durch das Patenprogramm rascher im Nachtdienst einsetzbar.</li> </ul>

**N**och einmal zurück zur Aussage: „Das Seminar war super.“ Hier wird darüber gesprochen, wie die Qualifizierungsmaßnahme erlebt wurde. Noch nicht zur Sprache gekommen ist, wie das Gelernte im Arbeitsalltag umgesetzt wird bzw. wie es sich auswirken sollte.

Damit die Anwendung im Arbeitsalltag gelingt, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen. Wir sprechen vom **Sicherstellen des Transfers in den Arbeitsalltag**. Das beginnt bereits bei der Planung einer Maßnahme.

### Die Umsetzung gelingt leichter, wenn ...

... schon im **Vorfeld die Probleme bzw. Fragen definiert** werden, die bearbeitet werden sollen. Je unspezifischer eine Maßnahme ist, desto größer ist der Transferaufwand.

... vorher **Erwartungen an die Umsetzung** klar formuliert werden, z. B. im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

... die Qualifizierungsmaßnahme in eine **konkrete Aktivität/ein Projekt eingebettet ist** und ihr/ihm „zuarbeitet“.

... in einem Nachgespräch gemeinsam **Umsetzungsschritte** geplant werden.

### Beispiel:

Die Kommunikation mit den Angehörigen ist derzeit ein Thema im Alten- und Pflegeheim. Alle Mitarbeiter/-innen sollen eine Basisausbildung erhalten. In einer Dienstbesprechung werden die gewünschten **Schwerpunkte des Seminars erarbeitet**. Die Pflegedienstleitung und eine Mitarbeiterin sprechen die Themen bzw. Anliegen mit dem Trainer/der Trainerin durch.

In einem Haus haben drei Personen eine Fortbildung in Aromatherapie besucht. Schon im **Vorfeld** wurde vereinbart, dass das Gelernte für die anderen aufbereitet und zur Verfügung gestellt wird. Die drei Kolleginnen sind verantwortlich dafür, dass nach drei Monaten in jedem Wohnbereich die Mitarbeiter/-innen Aromatherapie anwenden können.

Im Alten- und Pflegeheim ... sollen Mitarbeitergespräche eingeführt werden. Die Wohnbereichsleitungen sowie alle anderen Leitungskräfte haben dazu einen dreitägigen Workshop organisiert, in dem sie einerseits für Mitarbeitergespräche geschult werden und andererseits das **konkrete Konzept für das eigene Haus erarbeiten** können.

Zwei Mitarbeiter/-innen informieren sich in mehreren Häusern über Konzepte für die Gewinnung, Koordination und Betreuung von Ehrenamtlichen. Ein **Bericht** an die Heimleitung und Pflegedienstleitung bildet die Basis für ein Projekt, das in der Folge initiiert wird.



Uwe Kowalzik:

### **Erfolgreiche Personalentwicklung.**

**Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können**

Hannover: Schlütersche 2005

Reinhart Nagel u.a.:

### **Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.**

**Ein Handbuch der OSB für Praktiker.**

4. Auflage. Klett-Cotta 2000

Peter M. Senge:

### **Die fünfte Disziplin.**

**Kunst und Praxis der lernenden Organisation.**

Klett-Cotta 2006

