

Heft 5 Weiterbildung, Teamarbeit und Wissenstransfer

Eine Veröffentlichung im Rahmen der



Gesamtübersicht Hefte 1 bis 7

Heft 1

Vorbemerkungen der Autorinnen und Autoren Einleitung

H1-1 Rahmenbedingungen der pflegerischen Versorgung in stationären Einrichtungen

Register

Impressum

Heft 2

H2-1 Aufgaben und Anforderungen an Pflegefachkräfte

H2-1.1 Organisatorische Tätigkeiten

H2-1.2 Fachlich-inhaltliche Tätigkeiten

H2-2 Erkennen und Handeln in Notfallsituationen und bei kritischen oder akuten Ereignissen

Arbeitshilfen AH2

Heft 3

H3-1 Hilfen zur (Schüler-) Rekrutierung

H3-2 Hinweise zur Begleitung der praktischen Ausbildung

Arbeitshilfen AH3

Heft 4

H4-1 Einsatz des Personals

H4-2 Hilfen zur Einarbeitung

H4-3 Hinweise zur Koordination des Arbeitseinsatzes

Arbeitshilfen AH4

Heft 5 Weiterbildung, Teamarbeit und Wissenstransfer

H5-1 Hilfen zum Weitergeben, Generieren und Transfer von Wissen

S. 2

H5-2 Interprofessionelle Zusammenarbeit koordinieren und ausbauen

S. 5

Arbeitshilfen AH5

S. 17

Heft 6

H6-1 Hilfen zur Angehörigenarbeit

H6-2 Hilfen zur Arbeit mit Freiwilligen

Arbeitshilfen AH6

Heft 7

H7-1 Veränderungen umsetzen

H7-2 Hilfen für die Bewohnerorientierung angesichts der Bedarfsentwicklung

Arbeitshilfen AH7

H5-1 Hilfen zum Weitergeben, Generieren und Transfer von Wissen

Marina Ney mit Beiträgen von Gabriele Weineck

1. Handlungsbedarf

Die verfügbaren und nutzbaren Erkenntnisse der Fachwissenschaften für die Altenpflege nehmen schnell und umfänglich zu. Sie sind interdisziplinär, folgen den verschiedenen Logiken der Wissenschaftsdisziplinen, sind komplex und anspruchsvoll. Damit wird deren Auswahl, die methodische Aufbereitung und ihr Transfer für das praktische Handeln wichtiger denn je.

Regelungen zu Umfang und/oder Inhalten der Weiterbildung in den Berufegesetzen oder der Strukturqualitätsverordnung beeinflussen die Weiterbildungsaktivitäten von Einrichtungen. Es bestehen mitunter langjährige Kontakte zwischen Trägern der Altenpflege und bestimmten Bildungsanbietern. Regelungen und Angebote stellen Weichen, die aber die spezifischen Ziele der jeweiligen Einrichtung bzw. die notwendigen Qualifikationen ihrer Beschäftigten mitunter nicht schnell genug oder hinreichend genau ansteuern.

Betriebliche Bildungsarbeit ist erforderlich, um Bedarfe zu erfassen und zu decken:

1. bezogen auf das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil der einzelnen Beschäftigten im Vergleich zu ihrer tatsächlichen Leistung und Qualifikation,
2. bezogen auf das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil der Berufsgruppe,
3. bezogen auf übergreifende Anforderungen, die insbesondere für die Arbeit in (interprofessionellen) Teams notwendig sind,
4. bezogen auf Wissen, was unmittelbar im Arbeitsprozess ausgetauscht und angeeignet wird, also dann, wenn es aktuell gebraucht wird („on demand“).

Gegenwärtig dominieren Angebote von Bildungsträgern, die auf bestimmte Berufsgruppen bezogen sind (vgl. Punkt 2). Angesichts der sich verändernden Anforderungen, die Bewohnerinnen und Bewohner mit psychischen und kognitiven Beeinträchtigungen zum Beispiel an die Kommunikation mitbringen, werden mehr Anpassungsfortbildungen benötigt.

Individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten für einzelne Beschäftigte werden zunehmend gebraucht (vgl. Punkt 1). In der Regel haben alle Beschäftigten das Bedürfnis, dass ihre Leistungsfähigkeit bemerkt wird und die Erwartung, dass das Unternehmen die Voraussetzungen schafft, damit sie diese einsetzen und ausbauen können. Leistungsstarke Angehörige der sogenannten „Generation Y“ fragen nach für sie geeigneten Weiterbildungsangeboten und fordern für ihre Vorhaben Unterstützung von ihrer Führungskraft ein. Weiterbildungen, insbesondere Aufstiegsfortbildungen und Spezialisierungen, sind ein Faktor der Arbeitgeber-

attraktivität und der Anerkennung. Die stationäre Altenpflege muss die Chance, Beschäftigte über berufliche Perspektiven zu fördern und zu binden, wie z.B. über Fachkarrieren, noch besser nutzen.

Teamarbeit scheint selbstverständlich (vgl. Punkt 3). Angesichts des Umfangs an neuem Wissen und der täglichen Aufgaben wird funktionsfähigen Teamstrukturen in der Weiterbildungspraxis auf den ersten Blick weniger Bedeutung beigemessen. Allerdings wird in der Praxis beim zweiten Hinsehen deutlich, wie stark Teamführung, Arbeitsteilung und gegenseitige Verständigung die Arbeitszufriedenheit und die Gesamtleistung für die Bewohnerinnen und Bewohner beeinflussen. Wir haben diesem Aspekt ein zusätzliches gesondertes Kapitel gewidmet.

siehe Kapitel H5-2

Kompetente und engagierte Mitarbeitende bemerken in ihrer täglichen Praxis, welche Kenntnisse fehlen und was verbessert werden kann. Ideen und Lerninteressen entstehen im laufenden Prozess. Die schwierigste Aufgabe der betrieblichen Bildungsarbeit ist es, Strukturen im und nah am Arbeitsprozess zu schaffen (vgl. Punkt 4), da die hohe Beanspruchung in der stationären Pflege nur enge Zeitfenster dafür ermöglicht. Es kommt darauf an, Methoden zu finden, die diese zeitlichen Lücken berücksichtigen.

Berufe in der Altenpflege sind stark auf Werte orientiert, da es um basales menschliches Leben geht. Im unmittelbaren Austausch mit anderen Menschen in der Pflege stellt sich immer die Sinnfrage, warum machen wir dies und nicht jenes? Was macht den Tag für die Bewohner und Bewohnerinnen wertvoll und sinnerfüllt?

Angesichts der Art und des Umfangs der Beanspruchungen in der stationären Altenpflege stellt sich die Frage nach den entscheidenden Werten im professionellen Handeln und der empfundenen Sinnhaftigkeit. Werte sind als Gegenstand von Weiterbildung bislang unterrepräsentiert. Einzelne Supervisionen oder Coachings können den breiten Bedarf aller Berufsgruppen nicht auffangen. Werte sind die Basis von Zielen, auch für den Erwerb von Wissen, und Sinnhaftigkeit ist ein entscheidender Faktor der Arbeitszufriedenheit.

Die Auseinandersetzung mit Werten im Beruf, wie sie im Alltag gelebt werden, welche Widersprüche sie erzeugen zu den Werten der Organisation und anderer Gruppen (Bewohnerschaft, Angehörige, Kollegenkreis) und wie sie sich im (Berufs-) Leben wandeln können, braucht mehr Raum.

2. Ziele

1. Werte und damit auch Fragen der Haltung im Beruf müssen zum Inhalt von Weiterbildung gemacht werden. Dies ist eine besondere Aufgabe. Die Beschäftigten sollen vor allem aus drei Gründen lernen, mit unterschiedlichen Werten umgehen zu können, weil:
 - Auf Grundlage unterschiedlicher Werte werden Leistungsanforderungen und

- Leistungen verschieden bewertet. Entsprechend werden Konflikte bearbeitet.
- Werte und die Sinnhaftigkeit der Arbeit in der Weiterbildung zu thematisieren, hilft den Beschäftigten, sich emotional zu stabilisieren. Die Arbeitsatmosphäre wird davon profitieren.
 - Alte Menschen und Ihre Angehörigen haben ihre eigenen Werte, auf die professionell einzugehen ist.
2. Eine Bildungsbedarfserfassung, die so konkret wie möglich erfolgt, ist die beste Voraussetzung für den Transfer des neuen Wissens. Aus der Vielzahl neuer Erkenntnisse für die Praxis müssen, je nach dem Qualifikations- und Reifegrad des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin und den Arbeitsplatzanforderungen, passende Inhalte ausgewählt werden, um ein passendes, realistisches und bedeutsames Ziel zu erhalten.
 3. Die Ziele, die das Unternehmen mit der jeweiligen Maßnahme verbindet, müssen mit denen, die die Beschäftigten für ihre berufliche Entwicklung und am Arbeitsplatz sehen, übereinandergelegt werden. Das fördert das Commitment. Zielklarheit ist entscheidend für die Wahrnehmung und die Bewertung des Lernerfolgs und somit für die Motivation, neues Wissen aufzunehmen und Veränderungen anzugehen.
 4. In den berufsgruppenspezifischen Angeboten müssen mehr teamorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Die Öffnung von Angeboten der einen Berufsgruppe für eine andere greift aus inhaltlicher und methodischer Sicht zu kurz. Gemeint sind Angebote mit dem Ziel, interprofessionelle Zusammenarbeit effektiver und effizienter zu machen. Schnittmengen in den einzelnen Tätigkeitsfeldern brauchen eine gemeinsame fachliche Basis und Sprache über die Berufsgruppen hinweg. Hand-in-Hand-Arbeit, wo sie dem Wohlergehen der Bewohnerschaft dient und situativ geboten ist, vertieft die Einsicht in die jeweils andere, fachlich angezeigte Herangehensweise. Eine Pflegefachkraft, die sich auf ein qualifiziertes und aufeinander eingestelltes Team stützen kann, hat es leichter, den Pflege- und Betreuungsprozess als wirklich Ganzes zu planen und im operativen Geschäft sicherzustellen.
 5. Weiterbildung umfasst sowohl Pflicht als auch Kür. Das Talentmanagement sollte ausgebaut werden, um „High Potentials“ und erfahrene Leistungsträger zu binden. Einrichtungen, denen es gelingt, die spezifischen Stärken der einzelnen Beschäftigten zu erkennen und zu heben, nutzen Weiterbildung als das, was sie auch ist: ein Instrument, um Anreize zu setzen. Sie gewinnen einen Vorsprung, wenn Sie über Informationen zu Qualifizierungsmöglichkeiten verfügen und Wege der Qualifizierung und Beratungskontakte empfehlen können.

- Das Lernen am Arbeitsplatz (workplace learning) entsprechend des aktuellen Bedarfs (learning on demand) zu ermöglichen, ist ein anspruchsvolles und dringendes Ziel zugleich. Es geht um mehr Vertrauen in die Veränderungsfähigkeit von qualifizierten Fachkräften. Wissensaustausch und Wissensgenerierung gehören zu den Aufgaben von Fachkräften. Sie brauchen dafür unterstützende Rahmenbedingungen. Einrichtungen, denen es gelingt, Strukturen für kontinuierliche, kleinschrittige Verbesserungen in den zeitlich engen Arbeitsrhythmen in stationären Einrichtungen zu sichern, halten den Veränderungswillen ihrer Mitarbeiterschaft wach und geben ihnen Möglichkeiten, Verbesserungsideen zu prüfen und umzusetzen.

3. Beschreibung möglicher Vorgehensweisen

Konzeptionell sicher arbeiten die Einrichtungen, die sich für das Weiterlernen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am bewährten Zyklus der Personalentwicklung orientieren (vgl. Abbildung H5.1). Einzelne Empfehlungen sind im Folgenden danach geordnet.

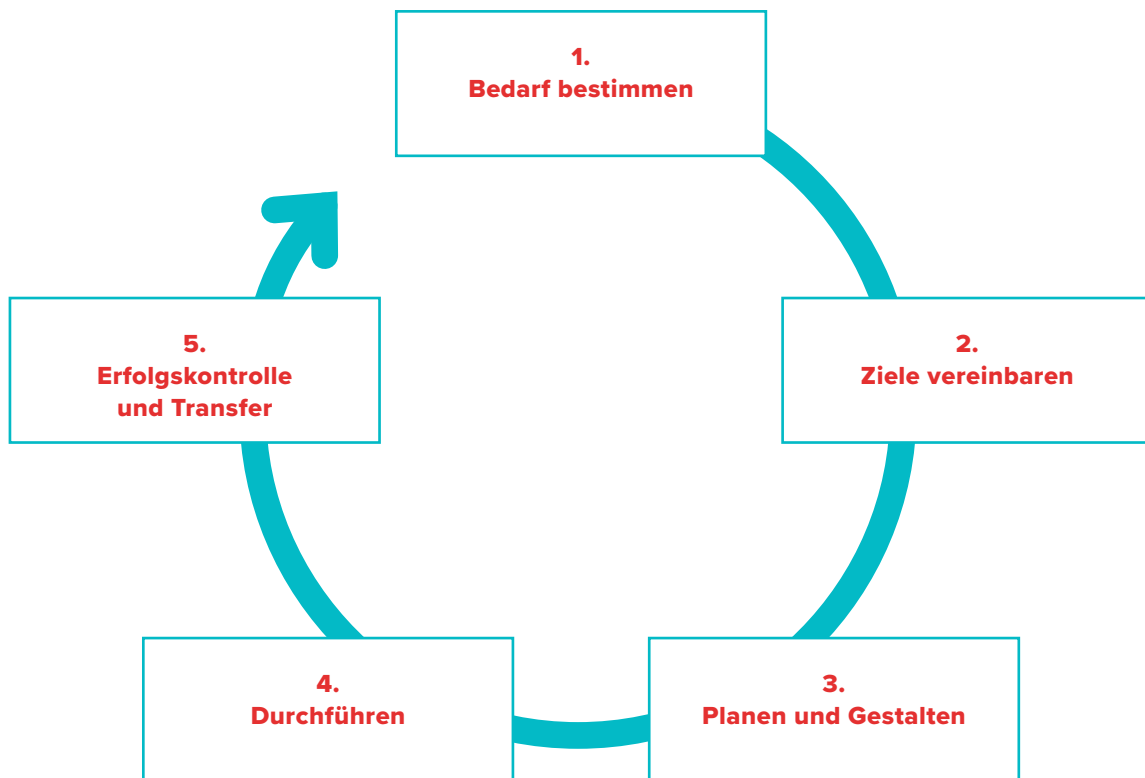


Abbildung H5.1 Funktionszyklus der Personalentwicklung (Becker 2013, S. 824)

1. Bildungsbedarf bestimmen
 - Erfassen Sie die Werte, die immer wieder für Diskussionen sorgen. In der stationären Altenpflege sind dies:
 - unter Kolleginnen und Kollegen z.B. „Zeit “ oder „Arbeitseinsatz“,
 - in der Arbeit mit Bewohnern bzw. Bewohnerinnen und Angehörigen z.B. „Selbstständigkeit“ oder „Sauberkeit“.
 - Stellen Sie das Anforderungsprofil so genau wie möglich den aktuell gezeigten und zukünftig notwendigen Leistungen gegenüber. Eine Hilfe dabei bieten Ihnen Handreichungen, die für die Vorbereitung von Gesprächen mit und für verschiedene Mitarbeitergruppen an der Universität Bielefeld erarbeitet wurden (FH Bielefeld u. dip 2013a–c). Favorisieren Sie dafür statt des Jahresgesprächs das Entwicklungs- und Fördergespräch. Es ist die effizientere Form des Mitarbeitergesprächs, um den Bedarf der jeweiligen Person zum gegebenen Zeitpunkt aufzunehmen und Wege zur Förderung zu besprechen.
 - Bewerten Sie Angebote von Weiterbildungsträgern kritisch hinsichtlich Ihrer eigenen Einrichtungsziele. Sind passende Angebote überhaupt vorhanden? Das Angebot darf nicht den Bedarf bestimmen, sondern umgekehrt!
 - Erfassen Sie den Bedarf fortlaufend, zum Beispiel über eine für alle zugängliche Notiztafel, ein für alle zugängliches Heft oder Protokollnotizen Ihrer Besprechungen. Erwarten Sie nicht, dass Mitarbeitende mit Erscheinen der Weiterbildungskataloge alle Bedarfe erinnern können, die sie bislang während der Arbeit festgestellt haben.
 - Beschränken Sie sich nicht auf berufsgruppenbezogene Maßnahmen. Der Skill- und Grade-Mix erfordert entsprechende teamorientierte Angebote.

Arbeitshilfe AH5-1.1
Leitfaden für ein
Entwicklungs- und
Fördergespräch

2. Bildungs- bzw. Lernziele vereinbaren
 - Sorgen Sie dafür, dass Mitarbeitende über das Äußern von Problemen hinauswachsen und Ziele formulieren lernen, möglichst nach der bekannten SMART-Formel.
 - Erarbeiten Sie im Kollegenkreis die wichtigen Ziele und gewünschten Bildungsinhalte, z.B. in einem Tagesordnungspunkt bei Dienstberatungen.
 - Jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin soll vor Beginn einer Maßnahme oder eines Lernvorhabens wissen, was er oder sie erreichen will und worin sich der Erfolg zeigen soll. Auch der beabsichtigte Nutzen für die Bewohnerschaft soll soweit als möglich benannt werden.
 - Nutzen Sie einen Wissensvorsprung! Zeigen Sie sich informiert zu verschiedenen Wegen der Wissensaneignung, ausgehend von unterschiedlichen Bildungs- und Qualifikationsniveaus. So können Sie den Mitarbeitenden echte individuelle Perspektiven zeigen.

Arbeitshilfe AH5-1.2
Vielfältige formale
Pflegekarrieren

3. Planen und Gestalten

Hinweise für Veranstaltungen externer Anbieter:

- Informieren Sie den Weiterbildungsanbieter genau zu Ihren Bedarfen, Zielen und – soweit Sie abschätzen können – zu gewünschten Inhalten. Geben Sie Informationen zur Arbeitssituation und zu den Erwartungen der Teilnehmenden (Briefing) weiter.

Arbeitshilfe AH5-1.3
Briefing des Dozenten
bzw. der Dozentin

- Vereinbaren Sie einen Follow-up-Workshop bzw. klären Sie genau, wie der Transfer des erworbenen Wissens in die Praxis vor Ort unterstützt werden kann.
- Planen Sie ein Rückkehrgespräch, in dem der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin die Bedeutung der Maßnahme für sein bzw. ihr Handeln einschätzen soll. Schlussfolgern Sie zusammen, welche Schritte und Bedingungen für das Anwenden des neuen Wissens notwendig sind.
- In den letzten Jahren wurde die Zusammenarbeit mit Hochschulen beständig ausgebaut, um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis der Pflege und Ausbildung zu integrieren, z.B. zur Pflegediagnostik, zu Pflegemaßnahmen in komplexen Versorgungssituationen sowie zur Arbeit in multiprofessionellen Teams.

Die Arbeitshilfe AH5-1.4 **Weiterbildungen und Angebote an der BTU Cottbus-Senftenberg** enthält eine Übersicht zu Weiterbildungsangeboten an einer Hochschule insbesondere für Pflegefachkräfte. Das Besondere einiger Angebote an Hochschulen ist, dass sie Leistungspunkte vergeben können, die auf ein späteres einschlägiges Studium angerechnet werden können.

Hinweise zur Arbeit an Werten:

- Gerade zu Beginn der Arbeit mit Werten ist eine externe Moderation mit entsprechenden Erfahrungen zum Thema (Supervision, Coaching) wichtig.
- Die zentrale Methode sind Wertequadrate (Charlier 2007), die helfen, verschiedene Positionen zu verstehen und eine gemeinsame Entwicklungsrichtung festzulegen.

Die Arbeitshilfe AH5-1.5 **Ausgewählte Informationsquellen** enthält Informationsquellen und Fördermöglichkeiten zu externen Bildungsangeboten.

Zum besseren Verständnis dieser strukturierten Arbeitsweise siehe Arbeitshilfe AH5-1.6 **Wertearbeit - Wertequadrate**

Hinweise für arbeitsprozessbegleitende Lernformen (workplace learning und learning on demand):

Die Arbeitszeitregelungen und die Arbeitsdichte in der stationären Pflege lassen im beruflichen Alltag nur geringe Spielräume für arbeitsplatznahes Lernen. Vor oder nach der Schicht ist die Konzentration begrenzt und auch an freien Tagen ist die Bereitschaft nur dann gegeben, wenn die Mitarbeitenden für sich feststellen, „dass es ihnen etwas bringt“. Am besten eignen sich Lernformen, die sehr strukturiert sind, nur wenig Zeit benötigen und einen festen wiederkehrenden Rhythmus haben. Dazu gehören:

- das Microtraining,
- das Workshopreihenkonzept,
- die Kollegiale Beratung.

Arbeitshilfe AH5-1.7 **Arbeitsprozessbegleitende Lernformen: Microtraining**

Arbeitshilfe AH5-1.8 **Arbeitsprozessbegleitende Lernformen: Workshopreihenkonzept**

Arbeitshilfe AH5-1.9 **Arbeitsprozessbegleitende Lernformen: Kollegiale Beratung**

Eine weitere Form des Wissensaustauschs, die wenig Struktur braucht, ist das Storytelling.

Das Storytelling hebt wertvolles „implizites Wissen“, d.h. Erfahrungen und Erlebnisse im beruflichen Alltag werden ausgetauscht, indem sie sich einfach gegenseitig erzählt werden. Gerade für Lernende und Berufseinsteigerinnen bzw. Berufseinsteiger ist es wichtig, nicht nur von Erfahrungen anderer zu hören, sondern auch von eigenen berichten zu können. In zeitlich dicht getakteten Arbeitsprozessen vermissen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte der stationären Altenpflege Gelegenheiten, in denen nichts „abgearbeitet“ werden muss, sondern sich ganz gezielt untereinander ausgetauscht werden kann. Unternehmen anderer Branchen haben den Wert von Storytelling längst erkannt und schaffen ganz

siehe Kapitel H3-2

gezielt Möglichkeiten dafür. Da beim Erzählen nicht allein Erfahrungswissen weitergegeben wird, sondern auch Gefühle transportiert werden, hat das Storytelling zusätzliche eine emotional entlastende und teambindende Funktion.

Alle vorab genannten Lernformen setzen auf aktive Beteiligung. Pflegefachkräfte können über diese Formen mit ihren Teams an speziellen Fragen zeitnah selbstständig arbeiten. Der „Selbsthilfefaktor“ ist für die berufliche Identität außerordentlich wichtig. Der Vorbereitungsaufwand zum Einführen und Moderieren der genannten Formen ist relativ gering. Interessierte Fachkräfte erhalten handhabbare Instrumente, das Wissen ihres Teams zu erweitern.

Im Kapitel H3-2 wird eine weitere Form des interprofessionellen Wissensaustausches beschrieben.

Der Erwerb von Wissen darf nicht allein an Praxisbedarfen orientiert sein. Systematische Wissensvermittlung und praxisorientiertes Lernen sollen sich ergänzen.

Arbeitshilfe AH5-1.10 Lernmöglichkeiten in interprofessionellen Fallbesprechungen

Hinweise für selbstgesteuertes und individuelles Lernen:

Lerntagebücher, Lernzeitkonten und Formen des selbst organisierten und gesteuerten Lernens (independent learning) unterstützen den Wunsch derjenigen Mitarbeitenden, die auf ihre ganz individuelle Art lernen wollen. Welchen Ort, wie viel Zeit und welche Form dafür genutzt wird, entscheiden und organisieren die Beschäftigten selbst.

Fragen Sie die Beschäftigten nach ihren persönlich bevorzugten Lernformen! Unterstützen Sie diese Aktivitäten nach Möglichkeit genauso wie gruppenbezogenen Lernangebote. Geben Sie ihren Beschäftigten individuell bedeutsame Anreize und Anerkennung für ihr Lernen.

Die Bereitschaft, die hinsichtlich des berufs begleitenden Lernens erwartet wird, ist in den Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeitenden verankert. Bedenken Sie dabei aber auch, dass die Beschäftigten in der Altenpflege im Zuge ihrer unterschiedlichen Qualifizierungen ihre Fähigkeiten zum selbstgesteuerten Lernen nicht im gleichen Maße entwickeln konnten.

Eine Idealisierung des selbstgesteuerten Lernens ist generell wenig angebracht. Selbstgesteuertes Lernen bedeutet nicht nur, individuelle Möglichkeiten zu erschließen, sondern mit der Verantwortung für die eigene Entwicklung in mitunter schwierigen Beschäftigungs- und Lebenslagen konfrontiert zu sein.

4. Durchführen

Trainings, die außerhalb der Einrichtung stattfinden, erleben Mitarbeitende tendenziell als abwechslungsreich, weil sie mit neuen, angenehmen Eindrücken verbunden sind.

Dagegen ist das Aneignen von neuem Wissen nah am oder im Arbeitsprozess eine organisatorische Herausforderung, die im operativen Prozess aktiv verteidigt werden muss. Unternehmen, denen es bereits gelungen ist, Strukturen dafür zu schaffen, müssen „dranbleiben“. Teilnehmende, die während eines Trainings oder einer Beratung für die Pflegearbeit abrufbereit bleiben, verschwenden Energie und erreichen nicht das erwartete Ziel. Auf diese Art erleben sie das Training als unwirksam.

Kümmern Sie sich darum, dass vereinbarte Zeiten für arbeitsprozessbegleitende Lernformen, z.B. ein Microtraining, unangetastet bleiben. Wenn Sie als Führungskraft vom Wert der Maßnahme überzeugt sind, wird das in der Regel auch gelingen.

Die Einrichtungen, die auch bei ihrem Raumkonzept und bei ihrer Budgetplanung an Lernmöglichkeiten nah am Arbeitsplatz gedacht haben, werden lösungsorientierte Mitarbeitende mit emotionalem Commitment erleben.

5. Erfolgskontrolle und Transfer

Beschränken Sie sich nicht auf Befragungen zur Zufriedenheit als unmittelbare Reaktion auf eine Maßnahme. Sie bilden die niedrigste Stufe der Erfolgskontrolle und sind nur begrenzt aussagekräftig (vgl. Abbildung H5.2).

Entscheidend ist nicht allein, ob ein Workshop z.B. interessant war. Entscheidend ist der wahrgenommene Nutzen des neuen Wissens oder Vorgehens in der Praxis.



Abbildung H5.2 Stufen der Erfolgskontrolle (Kirkpatrick in Frey 2015, S. 348)

Wir sind bereits auf die Bedeutung von Zielvereinbarungen und eigenen Zielen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin eingegangen, daran ist der Transfererfolg neuen Wissens zu messen.

Gute Erfolgsaussichten haben Einrichtungen, die den Transfer unterstützen. Was dabei angemessen ist, wird im Follow-up-Gespräch festgelegt. Geeignet ist ein Transfercoaching, das in der Regel vom Qualitätsmanagement mit den Lehrenden oder Multiplikatoren vereinbart wird. Optimal wäre, wenn es vor Ort in der Arbeitssituation erfolgt, also dort, wo Transferwiderstände auftauchen. Aus Zeit- und Kostengründen sind telefonische oder digitale Transfercoachings entwickelt worden, die sich bewährt haben. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Zeit und eine Struktur, um über die Hürden neuer Vorgehensweisen zu steigen. Dazu gehört ein Vertrauensvorschuss, damit für den Wissenstransfer freigegebene Zeiten richtig genutzt werden. Die Kosten, die durch unzureichenden Transfer entstehen, sind weitaus höher, als es diese Zeitpuffer fordern.

Beispiel

Bei der Einführung des Neuen Strukturmodells ist es Einrichtungen gelungen, einen verbindlichen Ablauf für die Einführung und Transfer in die Praxis zu sichern. Es wurden Pflegefachkräfte ausgewählt, die das neue Modell mit ihren Teams bei neu aufzunehmenden Bewohnerinnen oder Bewohnern nach dem Motto „Wir wenden das an!“ in ihrem Wohnbereich erprobten. Während der Transferphase konnten sie die Zeitersparnisse, die u.a. mit dem neuen Vorgehen beabsichtigt waren, noch nicht unmittelbar wahrnehmen. Aber allen Beteiligten war bewusst, dass diese nach ausreichender Übung greifbar werden. Den Freiraum zur Erprobung ihres neuen Wissens nutzten die Teams, um weitere Schlussfolgerungen für ihre Arbeit nach dem Neuen Strukturmodell zu erarbeiten. Sie verbesserten Kooperationsformen im multiprofessionellen Team und förderten die Ressourcen der Betreuungskräfte. ■

Literatur

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart (Schäffer-Pöschel)

Borutta, Manfred (2012): Wissensgenerierung und Wissenszumutung in der Pflege. Systemtheoretische Analyse am Beispiel der Einführung von Expertenstandards in der Altenpflege, Heidelberg (Carl Auer Verlag)

Charlier, Siegfried (2007): Soziale Gerontologie, Stuttgart (Thieme)

FH Bielefeld u. dip (2013a): Leitfaden zum Personalentwicklungsgespräch für pflegerische Leitungen, online https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/02Leitfaden_Personalentwicklungsgespraech_09_2013.pdf (letzter Zugriff am 12.10.2018)

FH Bielefeld u. dip (2013b): Fragebogen zur Vorbereitung auf ein Personalentwicklungsgespräch QN 1-3, online https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Vorbereitung_Mitarbeiterinnen_QN_1-3_1_.pdf (letzter Zugriff am 12.10.2018)

FH Bielefeld u. dip (2013c): Fragebogen zur Vorbereitung auf ein Personalentwicklungsgespräch QN 3-5, online https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Vorbereitung_Mitarbeiterinnen_QN_3-5_1_.pdf (letzter Zugriff am 12.10.2018)

Frey, Regina-Viola (2015): Investitionen in die Weiterbildung, In: ZfO – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 5/2015, S. 347-352

Dewe, Bernd (2006): Transfer, Transformation oder Relationierung von Wissen. Theoretische Überlegungen zur berufsbezogenen Wissensforschung, In: Schaeffer, Doris (Hrsg.), Wissenstransfer in der Pflege, Bielefeld (Institut für Pflegewissenschaft)

Rixe, Jacqueline; Michael Löhr, Michael Schulz (2017): Konsequenzen der Akademisierung in der Pflege, In: Monitor Pflege Wissenschaft, Heft 1/2017, S. 26-29

Thier, Karin (2006): Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement, Berlin & Heidelberg (Springer)

Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH (2016): Gebrauchsanweisung fürs lebenslange Lernen, online https://www.vodafone-stiftung.de/uploads/tx_newsjson/Vodafone_Stiftung_Gebrauchsanweisung_fuers_lebenslange_Lernen.pdf (letzter Zugriff am 12.10.2018)

H5-2 Interprofessionelle Zusammenarbeit koordinieren und ausbauen

Marina Ney mit einem Beitrag von Holger Thomas zur Teambindung

1. Handlungsbedarf

Die Bewohner und Bewohnerinnen sollen die Hilfen und Angebote einer Einrichtung als harmonisches Ganzes erleben. Es trägt zum persönlichen Wohlbefinden der Bewohnerschaft bei, dass sich mehrere Personen abgestimmt um sie kümmern. Die Tagesstruktur enthält geplante Situationen, die die Aufgabenfelder verschiedener Berufsgruppen betreffen, wie z.B. das Einnehmen der Mahlzeiten. Daneben gibt es anlassbezogene Situationen, die eine Hand-in-Hand-Arbeit erfordern.

Während des Projekts „Anforderungen an Pflegefachkräfte – Entwicklung innovativer Personaleinsatz- und Personalentwicklungskonzepte“ wurden wiederkehrende Tätigkeiten der Mitarbeitenden verschiedener Berufsgruppen an Schnittstellen erfasst. Tätigkeiten, die nicht zum Kern des eigenen Berufsprofils gehören, wurden von den Mitarbeitenden selbst ambivalent bewertet. Zum einen „hilft man sich doch unter Kollegen, wenn es dick kommt“ und zum anderen „will man ja die dringenden eigenen Aufgaben gut erledigen“. Deutlich wird einerseits der Wunsch nach Teambindung, andererseits die Forderung, für eigene Aufgaben die notwendige Zeit und Struktur zu haben.

Schnittstellen in den Aufgabenbereichen im Skill-Mix sind in den Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen weder umfassend noch konkret genug erfassbar. Also müssen sie zum Thema im laufenden Prozess gemacht werden, um den Abstimmungsbedarf zu bewältigen.

In der Praxis ergeben sich Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen der Helfer- und Assistenzberufe. Häufig besteht ein Nachholebedarf bei der Verbesserung der Integration der Betreuung in das Gesamtangebot. Der Bedarf ist vermutlich durch eine schrittweise „Addition“ von Betreuungskräften in der stationären Altenpflege entstanden. Weitere Schnittstellen bestehen zwischen Pflegehilfskräften, Betreuungskräften und hauswirtschaftlichen Tätigkeiten. Wir sprechen hier absichtlich von Tätigkeiten, da in der stationären Altenpflege mitunter ein Trend zum Outsourcen hauswirtschaftlicher Aufgaben besteht.

Es wäre zu kurz gedacht, es den Pflegefachkräften im laufenden Arbeitsprozess zu überlassen, im Skill- und Grade-Mix geschickt zu navigieren, um Personalkapazität effizient zu nutzen. Richtig ist, dass Pflegefachkräfte ihr Team kompetent anleiten können sollen. Angesichts der Personalsituation muss es aber gleichzeitig darum gehen, die Professionen der Assistenzberufe besser zu qualifizieren und damit zu stärken, um Fachkräfte im laufenden Arbeitsprozess durch informelle

Nachqualifizierungen nicht überzustrapazieren. Pflegefachkräfte sind keine unerschöpflichen Quellen für Jobenlargement und Jobenrichment. Diese Instrumente müssen auch bei der Entwicklung der Assistenzberufe angewendet werden dürfen.

2. Ziele

Im Arbeitsprozess stehen Strukturen und Abläufe zur Verfügung, die es Pflegefachkräften erlauben, Maßnahmen und Angebote für die Bewohnerin oder den Bewohner unter ihrer Leitung und in interprofessioneller Zusammenarbeit zu planen, umzusetzen und kontinuierlich zu verbessern. Entlasten Sie Pflegefachkräfte auch, in dem Sie ihre „Helfer“ stärken.

Pflegefachkräfte steuern Teams, in denen unterschiedliche berufliche Identitäten und Qualifikationsniveaus zusammentreffen. Sie brauchen zusätzlich zu ihren pflegefachlichen Fähigkeiten Führungs- und insbesondere Gesprächsführungskompetenzen. Es geht insbesondere um die Förderung derjenigen Fachkräfte, die diese Kompetenzen in ihrer Persönlichkeit verbinden können und wollen.

In einem Team, in das sich ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin gern einbindet und eingebunden fühlt, lässt sich Arbeitsteilung und Zusammenarbeit leichter ausbauen. Das Ziel heißt Teambindung.

3. Mögliche Vorgehensweisen

Möglichkeiten der Kooperation verbessern, Teambindung stärken!

Arbeitshilfe AH5-2.1
Gesprächsleitfaden
zur interprofessionellen
Koordination

Arbeitshilfe AH5-2.2
Fragen an Lernende
im Koordinierungsgespräch
als Übungsform
in der Praxis

Arbeitshilfe AH5-2.3
Aufgaben zur Vorbereitung
für Lernende
auf das Koordinierungsgespräch

Für die Pflegefachkraft können die Planung und Evaluation der bewohnerbezogenen Maßnahmen erleichtert werden, wenn ein zeitliches Fenster für ein koordinierendes Einstiegsgespräch in den Pflege- und Betreuungsprozess und für geplante Evaluationsgespräche zur Verfügung steht. Das bedeutet, eine entsprechende Struktur im Qualitätsmanagement zu verankern, die ausweist, dass interprofessionelle Ressourcen bewohnerbezogen erfasst, grundlegend koordiniert und in der Evaluation justiert werden.

Das Koordinierungsgespräch

- Das Gespräch hat eine **Vorbereitungsphase**, um ein solides Datenfundament zu schaffen. Die Vorbereitungen strukturieren das Gespräch und sparen Zeit.
- **Im ersten Schritt** nimmt die Fachkraft die Arbeitssituation auf, um dem Bedürfnis ihrer Kollegen und Kolleginnen, aktuelle Anforderungen oder Belastungen mitzuteilen, gleich zu Beginn einen (wenn auch begrenzten) Raum zu geben. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit verringert, dass Mitarbeitende Aufgaben bzw. Maßnahmen für Bewohnerinnen bzw. Bewohner wiederholt in Frage stellen oder den Gesprächsverlauf unterbrechen, weil sie sich in ihrer Belastung nicht verstanden sehen.¹
- **Im zweiten Schritt** werden die Informationen, Maßnahmen und Angebote

¹ Mitarbeiterbefragungen, Analysen zur Arbeitssituation und Mitarbeiterbeteiligung im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) sind Grundlage, damit kleinere Nachsteuerungen Sinn haben.

- vorgestellt und ausgetauscht, die jeder Kollege bzw. jede Kollegin aus seiner bzw. ihrer Berufsperspektive für den Bewohner oder die Bewohnerin sieht. Damit arbeitet die Fachkraft an einer gemeinsamen Wissensbasis für ihr Team sowie an der Haltung, dass mögliche Leistungen für den einzelnen Bewohner bzw. die einzelne Bewohnerin nicht gleichartig, aber gleichwertig sind.
- **Im dritten Schritt** stellt die Fachkraft diejenigen individuellen Leistungen für die Bewohnerin oder den Bewohner heraus, die aus pflegfachlicher Sicht Priorität haben müssen und für die Teamarbeit von Bedeutung sind. Notwendige Schnittstellen werden nachvollziehbar sondiert und koordiniert.
 - **Im vierten Schritt** wird angesichts der neuen Maßnahmen noch einmal geprüft, ob die entsprechenden Bedingungen für die Umsetzung in den operativen Abläufen gegeben sind. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Maßnahmen auch umgesetzt werden.
 - **Das freiwillige Protokoll** soll keinen zusätzlichen Dokumentationsaufwand erzeugen. Es ist eine Gedächtnisstütze, um Ergebnisse des Gesprächs für die Ergänzung der Strukturierten Informationssammlung (SIS) und für die Maßnahmenplanung zu verwenden.

Arbeitshilfe AH5-2.4
Protokollformular für
interprofessionelle
Gespräche

Was sind Koordinierungsgespräche nicht?

- Es sind keine Fallbesprechungen: Fallbesprechungen erfassen einen Bewohner oder eine Bewohnerin in einer konkreten Situation aus Sicht einer oder mehrerer bedeutungszuschreibender Personen. Koordinierungsgespräche sichern eine grundlegende, in jedem Fall interprofessionelle Verständigung zu Maßnahmen in einer abgestimmten Tagesstruktur. Notwendige Bedingungen zur Umsetzung werden einbezogen.
- Es sind keine Übergabegespräche: Übergabegespräche steuern Abläufe auf der Grundlage des aktuellen Pflege- und Betreuungsbedarfs der Bewohnerin oder des Bewohners und angesichts der aktuellen Arbeitssituation. Allerdings spart eine grundlegende Verständigung zu gemeinsamen Zielen und zu den jeweiligen Rollen an Schnittstellen Zeit und Kraft für den Umgang mit Diskrepanzen im laufenden Betrieb.

Pflegfachkräfte sollen Teams unter dauerhaft hohen Arbeitsanforderungen gut führen, dabei Assistenzkräfte gut (an-) leiten und richtig in das Leistungspaket einfügen. Zu Führungskompetenzen auf Teamebene gehören verschiedene sogenannte weiche Faktoren, die sich nicht einfach und kompakt vermitteln lassen. Hierzu braucht es Erfahrung und Möglichkeiten reflektieren zu können.

Nachwachskräfte mit entsprechenden Voraussetzungen werden in der Praxis dringend gebraucht und sollen nach Abschluss der Ausbildung möglichst schnell entsprechend einsatzfähig sein. Weiterführend zu unseren Hinweisen an anderer Stelle haben wir in Zusammenarbeit mit dem Fachgebiet Pflegedidaktik der BTU Cottbus-Senftenberg sowie einer Pflegepädagogin die weiter oben beschriebenen Koordinierungsgespräche als eine Form genutzt, in der praktischen Ausbildung die Führungs- bzw. Koordinierungsfähigkeit im Team zu üben. Es ist eine

→ siehe Kapitel H3-2

Möglichkeit zur Unterstützung Lernender, die aus dreierlei Gründen wichtig ist:

1. Die Rolle der Lernenden wird im Praxisteam beachtet und Aufgaben der Praxisanleitung werden an einer sinnvollen Stelle geteilt, da jede Fachkraft mit ihrem Team mit dem Schüler oder der Schülerin üben kann. Die Verantwortung des Praxisanleitenden ist unangefochten, er oder sie organisiert die Lernmöglichkeit und bereitet die Schülerin bzw. den Schüler auf das Gespräch vor.
2. Schülerinnen und Schüler klagen in der Praxis über mangelnde Einbindung in das Team. Da dies eine maßgebliche Komponente der Arbeitszufriedenheit ist, sind Lern- und Praxisaufgaben im Team ein Faktor für das Verbleiben in der Einrichtung.
3. Die Lernenden bekommen die Chance, die Perspektiven auch der Berufsgruppen kennenzulernen, die nicht in ihrem eigenen Ausbildungs- und zukünftigen Kompetenzprofil verwurzelt sind. Wissen zu diesen anderen professionellen Herangehensweisen ist aber erforderlich, um Mitarbeitende unterschiedlicher Berufsgruppen in einem Team zu koordinieren.

Arbeitshilfe AH5-1.10
Lernmöglichkeiten in
interprofessionellen
Fallbesprechungen



Zu jedem der oben genannten Gesprächsschritte bekommt die Fachkraft Fragen zur Vorbereitung des Gesprächs mit den Lernenden sowie Hinweise und Fragen an die Hand, wie die Lernenden während und nach dem Gespräch aktiviert werden können.

Arbeitshilfe AH6-2.2
Fragen an Lernende
im Koordinierungsgespräch als Übungsform in der Praxis



Ein zentraler Faktor für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten ist die Einbindung in das Team. Dabei muss deutlich werden, dass der individuelle Beitrag für die Gesamtleistung gebraucht und im Team geschätzt wird. Es ist nachgewiesen, dass die Verständigung im Team auch die Arbeitsbelastungen zu regulieren hilft.

Teambindung (Autor: Holger Thomas)

Im ersten Schritt des Koordinierungsgesprächs unter dem Motto „Sich verständigen“ können Konflikte benannt werden oder sie treten von selbst zutage. Das schließt natürlich nicht aus, dass es auch im weiteren Gesprächsverlauf zu Konfliktlagen kommen kann.

Die Fachkraft ist nicht verantwortlich für die Konfliktklärung, muss aber dafür sorgen, dass Konflikte nicht die ganze Sitzung bestimmen oder das Schweigen des Teams nicht zu unzureichenden Sitzungsergebnissen führt. Die moderierende Fachkraft darf nicht dafür verantwortlich gemacht werden, wenn eine Sitzung „schief läuft“. Das gesamte Team ist für das Ergebnis verantwortlich. Es ist eine Hilfe, wenn von der leitenden Fachkraft ein Protokoll zur Sitzung veranlasst wird. Damit erfolgt eine notwendige Fokussierung auf die anstehenden Aufgaben.

Die oben genannten Koordinierungsgespräche erzeugen nicht nur positive Effekte für die Bewältigung der zu erledigenden Aufgaben und die Qualität der Pflege, sondern fördern auch den Zusammenhalt des Teams und dessen Konfliktregulierung. Einflüsse, wie schlechte Rahmenbedingungen, Personalengpässe, länger andauernde Konflikte, mangelnde Wertschätzung sowie die vielfältige Bedürftig-

keit der Bewohnerschaft färben auf das Miteinander und die Kommunikations- und Verhaltensmuster des Teams ab. Diese können sich in einer Atmosphäre der Hilflosigkeit, der gegenseitigen Abwertung und des „Wir können eh nichts tun“ und „Es wird sowieso nichts besser“ äußern. Die Struktur der interprofessionellen Gesprächsrunden fängt Konflikte auf, wie sie sich in sachlichen Fragen täglich ergeben können, ohne dass ihnen übermäßig Raum gegeben wird. Es wird Distanz zu eigenen Problemlagen oder zur Bewertung anderer Teammitglieder möglich, wenn der Fokus auf dem Bewohner oder der Bewohnerin liegt. Indem jede Berufsgruppe zu ihrer spezifischen Sichtweise gefragt ist, kommen auch Professionen zur Sprache, die in der Hierarchie der Organisation „weiter unten“ angesiedelt sind. Teammitglieder, die eher Außenseiter oder neu im Team sind oder wenig Beachtung erfahren, werden in den interprofessionellen Runden sichtbar.

Für die Fachkräfte, die interprofessionelle Runden leiten, ist nach der Einführungsphase der Struktur für Koordinierungsgespräche (erste drei Sitzungen) eine Supervision für das Team und/oder ein individuelles Coaching zu empfehlen. ■

Literatur

Beuting-Lampe, Karin (2011): Ausbilden in der Hauswirtschaft.

Handbuch für die Ausbildungspraxis, Haan-Gruiten (Europa-Lehrmittelverlag)

Köpf, Soja; Birgitta Neumann (2017): Fallbesprechungen zum Umgang mit

herausforderndem Verhalten von Menschen mit Demenz. Eine Handreichung zur praxisnahen Einführung in stationären Einrichtungen, Potsdam (Kompetenzzentrum Demenz für das Land Brandenburg)

Leicht-Deobald, Ulrich; Heike Bruch, Jakob Mainert (2015). Team Boundary

Management. Wie man Teams vor Überforderung schützt, In. ZfO - Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 5/2015, S. 314-318

Loffing, Christian; Dina Loffing (2014): Konfliktgespräche in der Pflege.

So meistern Sie schwierige Situationen in der Praxis, Hannover (Schlütersche)

Reitinger, Elisabeth (2006): Bedürfnismanagement in der stationären Altenhilfe.

Systemtheoretische Analyse empirischer Evidenzen, Heidelberg (Carl-Auer)

Riedel, Anette; Sonja Lehmeier, Astrid Elsbern (2013): Einführung von

ethischen Fallbesprechungen. Ein Konzept für die Pflegepraxis, Lage (Jacobs)

Schrems, Berta (2016): Fallarbeit in der Pflege. Grundlagen, Formen

und Anwendungsbereiche, Wien (Facultas)

Arbeitshilfen AH5

S. 19

Arbeitshilfe AH5-1.1
**Leitfaden für ein
Entwicklungs- und
Fördergespräch**

Marina Ney

S. 21

Arbeitshilfe AH5-1.2
**Vielfältige formale
Pflegekarrieren**

Gabriele Weineck

S. 23

Arbeitshilfe AH5-1.3
**Briefing des Dozenten
bzw. der Dozentin**

Silke Michalk

S. 25

Arbeitshilfe AH5-1.4
**Weiterbildungen und
Angebote an der BTU
Cottbus-Senftenberg**

Gabriele Weineck

S. 27

Arbeitshilfe AH5-1.5
**Ausgewählte
Informationsquellen**

Gabriele Weineck

S. 29

Arbeitshilfe AH5-1.6
**Wertearbeit -
Wertequadrate**

Audris Alexander Muraitis,
Marina Ney

S. 31

Arbeitshilfe AH5-1.7
**Arbeitsprozess-
begleitende Lernformen:
Microtraining**

Marina Ney

S. 33

Arbeitshilfe AH5-1.8
**Arbeitsprozessbegleitende
Lernformen:
Workshopreihenkonzept**

Marina Ney

S. 35

Arbeitshilfe AH5-1.9
**Arbeitsprozessbegleitende
Lernformen:
Kollegiale Beratung**

Marina Ney

S. 37

Arbeitshilfe AH5-1.10
**Lernmöglichkeiten in
interprofessionellen
Fallbesprechungen**

Anja Walter

S. 39

Arbeitshilfe AH5-2.1
**Gesprächsleitfaden zur
interprofessionellen
Koordination**

Marina Ney

S. 41

Arbeitshilfe AH5-2.2
**Fragen an Lernende im
Koordinationsgespräch
als Übungsform in der
Praxis**

Marina Ney
in Zusammenarbeit mit
Magrit Lindemann

S. 43

Arbeitshilfe AH5-2.3
**Aufgaben zur Vorbereitung
für Lernende auf das Ko-
ordinierungsgespräch**

Margrit Lindemann, Marina Ney

S. 45

Arbeitshilfe AH5-2.4
**Protokollformular
für interprofessionelle
Gespräche**

Marina Ney

Allgemeine Fragen zur Gesprächsvorbereitung

- Welche Aufgaben kommen auf Ihren Bereich zu und welche Fähigkeiten benötigen Sie dafür?
- Für welche Art von Aufgaben würde Ihnen als Erstes der betreffende Mitarbeitende einfallen? Wie kommen Sie darauf?
- Zu welchem Thema könnte der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin gut eine Weiterbildung leiten?
- Was waren im zurückliegenden Arbeitseitraum seine/ihre Erfolge und welche Stärken kamen dabei zum Tragen?
- Über welche drei besonderen Talente (Stärken/Begabungen) verfügt er/sie aus Ihrer Sicht?
- In welchen Stärken hat sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in der zurückliegenden Zeit spürbar weiterentwickelt? Wodurch?
- Wie lassen sich seine/ihre Stärken und Talente weiter fördern?
- Gibt es Stärken, die für den Aufgabenbereich des Mitarbeitenden vielleicht etwas zu massiv ausgeprägt sind und sich deshalb eventuell ins Negative verkehren könnten? Was ist zu tun, um diese etwas zu drosseln?
- Verfügt er/sie über Stärken, die aktuell nicht abgefordert werden?
- Wie könnte das geändert werden?
- An welchen Stärken und/oder Fähigkeiten mangelt es noch?
- Wie kann er/sie gegebenenfalls Qualifikationen in Bereichen aufbauen, die nicht unbedingt zu seinen/ihren Kernkompetenzen gehören, aber dennoch im Job gefordert sind? Halten sich diese Bereiche in einem überschaubaren, kleinen Rahmen? Und wie erfolgsversprechend ist es, in diese Bereiche zu investieren?
- Wodurch lassen sich die nicht vorhandenen Stärken eventuell ausgleichen?
- Welche Fähigkeiten beherrscht er/sie besonders gut?
- Welche Fähigkeiten könnte er/sie noch ausbauen?
- Welche Maßnahmen eignen sich besonders, um ihn/sie in seiner/ihrer fachlich-persönlichen Entwicklung voranzubringen, beispielsweise neue, herausfordernde Aufgaben und Projekte, Training, Coaching, Mentoring?

Fragen im Gespräch

- Ich würde gerne gemeinsam mit Ihnen überlegen, welche Aufgaben Sie in Ihrer Entwicklung im nächsten Jahr voranbringen können und an welchen Weiterbildungen Sie in diesem Zeitraum teilnehmen wollen. Lassen Sie uns dazu mit einem Überblick über Ihre Stärken starten.
- Was waren Ihre drei größten Erfolge im letzten Jahr? Welche Ihrer Fähigkeiten haben maßgeblich zu diesen Erfolgen beigetragen?
- Wo sehen Sie selbst Ihre größten Stärken?
- Welche Aufgaben gehen Ihnen leicht von der Hand?
- Was macht Sie in Ihrem Aufgabenbereich zu einem Profi?
- Wobei werden Sie öfter um Rat gefragt?
- Welche neue Aufgabe würde Sie reizen? Warum?
- In welchen Bereichen könnten Sie eine Stärke oder Fähigkeit noch weiter ausbauen und vervollkommen?
- Gibt es Fähigkeiten, die Sie gern verstärkt nutzen wollen?
- Welche Ihrer Eigenschaften stehen Ihnen manchmal im Weg?
- In welchen Bereichen sehen Sie für sich Entwicklungsbedarf?
- Welche Weiterbildung benötigen Sie? Worin liegt der Mehrwert für Sie?
- An welcher Weiterbildung wollten Sie schon immer einmal gerne teilnehmen?

Literatur:

Gabrisch, Jochen (2014): Die Besten im Gespräch. Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche von Auswahl bis Zielvereinbarung, Köln (Luchterhand)

Arbeitshilfe AH5-1.2
Vielfältige formale Pflegekarrieren

Gabriele Weineck

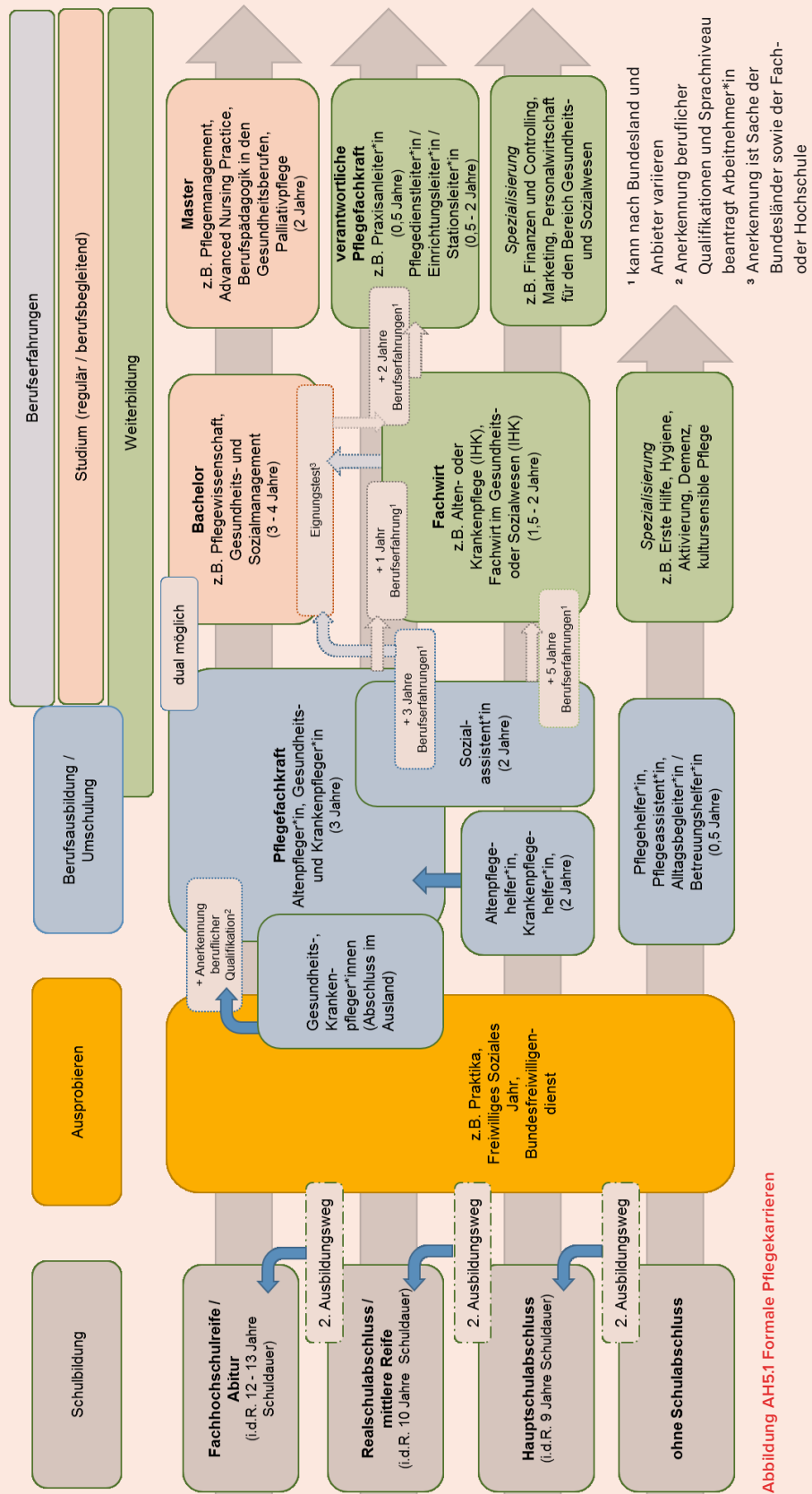


Abbildung AH5.1 Formale Pflegekarrieren

Arbeitshilfe AH5-1.3
Briefing des Dozenten bzw. der Dozentin

Silke Michalk

Ablauf	Aktivität/Maßnahme
Bezeichnung/Titel der Qualifizierungs- oder Trainingsmaßnahme	
Hintergrund der Maßnahme, Zweck, Veranlassung	
Zusammensetzung und Erwartung der Zielgruppe	
Dauer in Tagen	
Zeitraumen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beginn ▪ Ende 	
Festlegung der Qualifizierungsziele	
Qualifizierungsinhalte	
Methodik der Maßnahme	
Vorgesehene/r Trainer/in	
Veranstaltungsort	
Häufigkeit der Maßnahme in einem definierten Zeitraum	
Kosten der Personalentwicklungsmaßnahme <ul style="list-style-type: none"> a) interne Kosten b) externe Kosten 	

Tabelle AH5.1

Gabriele Weineck

Stufen ¹	Abschluss	Zugang/Zulassung	Angebote	Ge- büh- ren	Kontakt BTU
Weiterbildende Zertifikatsstudien ²	Universitäts-Zerti- fikat mit Leis- tungspunkten und Titel/RbP-Pflege- punkte ³	Mitarbeiter/innen in Gesund- heits- und Sozialberufen, in der Regel mindestens ein Jahr Berufstätigkeit	universitäre Praxisan- leitung in Gesundheits- und Sozialberufen (300 Stunden)	ja	Institut für Gesund- heit
		Personen mit gesundheits- bzw. pflegepädagogischem oder fachwissenschaftlichem Bachelorabschluss	Propädeutikum (Grundla- genwissen in der Berufs- pädagogik für Gesund- heitsberufe)	keine	Institut für Gesund- heit
		(künftige) Projektleiter/innen, Mitarbeiter/innen in Projekt- teams mit Vorkenntnissen	Projektmanagement	ja	Weiter- bil- dungs- zentrum
Weiterbildungs- module ²	Modulprüfungs- zeugnis mit Notenangabe und Leistungspun- kten/RbP-Pflege- punkte	Frauen mit Führungserfah- rung	Konfliktmanagement als Führungsaufgabe	ja	Weiter- bil- dungs- zentrum
			Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe		
		Bildungstrainer/innen, Personalverantwortliche und Multiplikator/innen (u.a. aus Berufsverbänden)	lebensphasenorientierte Personalarbeit	auf Nach- frage ⁴	
			Wissens- und Kompetenz- management		

1 DGWF (2010)

2 Es gibt Möglichkeiten der Anerkennungen von Leistungspunkten (ETCS) in höherstufigen Weiterbildungen oder auch konsekutiven Studiengängen. Beispielsweise können Zertifikatsstudien kumulativ auch zu einem weiterbildenden Mastergrad oder Weiterbildungsmodulen zu einem universitären Weiterbildungszertifikat führen.

3 Rbp bedeutet Registrierung beruflich Pflegender

4 Module stammen aus dem Zertifikatsstudium „Demografieorientierte Personalentwicklung. Lebensphasengerecht führen und motivieren“, welche projektgefördert entwickelt und erprobt wurden. Teilnehmer/innen kamen auch aus dem Pflegebereich. Das Projekt wurde durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert (2012-2015).

Stufen ¹	Abschluss	Zugang/Zulassung	Angebote	Ge- büh- ren	Kontakt BTU
Weiterbildungs- seminare	qualifizierte Teilnahmebe- scheinigung und ggf. Vergabe von Leistungspun- kten/RbP-Pflege- punkten	Lehrende und Praxisanleiter/ innen aus den Gesundheits- berufen im Land Branden- burg	Workshop-Reihe zu Pfl- gethemen, z.B. Wundma- nagement, Aggression und Gewalt gegen Pflegekräfte, Management akuter und chronische Schmerzen, Ernährung	keine ⁵	Insti- tut für Gesund- heit
		Fach- und Führungskräfte, Lehrkräfte, alle anderen Inter- essent/innen	Rhetorik, Körper & Stimme	ja	Weiter- bil- dungs- zentrum
Sonstige Weiter- bildungsformate	Teilnahmebe- scheinigung mit RbP-Pflegepunk- ten	Leitungspersonen an Alten- pflageschulen im Land Brandenburg	Fachforum Altenpflege, z.B. Prüfungen in der Altenpflege, Lernen In der Gruppe	Eigen- beteili- gung	Insti- tut für Gesund- heit
		Kooperationspartner/innen des Instituts für Gesundheit im Land Brandenburg	<i>Lernortkooperationstreffen:</i> Umgang mit Lernsitua- tionen, Pflegediagnosen, Kollegiale Beratung in Kleingruppen	keine	
	nein	offen für alle Interessierten, keine Zulassungsvorausset- zungen	Offene Hochschule: Gast- hörerschaft oder kosten- lose Vorlesungsreihen, die Einblicke in unterschied- liche Wissenschaftsgebiete gewähren	keine	Stu- dien- service oder Weiter- bil- dungs- zentrum

Tabelle AH5.2

⁵ Förderung dieser Maßnahme durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg, vertreten durch das LASV Cottbus

Arbeitshilfe AH5-1.5 Ausgewählte Informationsquellen

Gabriele Weineck

Informationen zur Personalentwicklung		
Bereich	Beschreibung	Links (letzter Zugriff am 12.10.2018)
Interne Personalrekrutierung	Vorstellung einzelner Schritte für die Implementierung von Arbeitsplatzbeschreibungen, Qualifikationsmatrix, Kompetenzpass, personenbezogenem Wissenstransfer sowie des Systems betrieblicher Karrierewege	Werkzeuge Interner Personalrekrutierung und Potenzialentfaltung (INQA) (pdf)
Wissenstransfer in der Pflege	Handlungshilfen für die Pflegepraxis an Themen aus dem Pflegealltag: 1. Zeitdruck in der Pflege, 2. Führung, 3. Kommunikation und Interaktion, 4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, 5. Pflege demenzkranker Personen, 6. Entbürokratisierung in der Pflege.	Gute Führung in der Pflege (INQA) (pdf)
Ausländische Fachkräfte	Informationen für Pflegekräfte mit ausländischen Abschlüssen (Gesundheits- und Krankenpfleger/innen, Krankenschwestern, Altenpfleger/innen usw.), die eine Anstellung in ihrem Beruf in Deutschland anstreben	Ratgeber für ausländische Pflegefachkräfte (online)
	Beratung und Unterstützung für Personen mit ausländischen Abschlüssen, die im Anerkennungsprozess keine volle Gleichwertigkeit erlangt haben, durch individuelle Qualifizierungspläne und modulare Qualifizierungsbausteine in Fachtheorie und -praxis sowie in deutscher Sprache nachqualifiziert werden	Anpassungsqualifizierungen in den sozialen Ausbildungsberufen und den Gesundheitsfachberufen (IQ) (online)
Suchportale für Studium und Weiterbildung		
Informationen für Studienwahl im Bereich der Pflege	Pflegestudium/Pflegestudium ohne Abitur (online)/Studium ohne Abitur (pdf)	
Beschreibung der gängigsten Weiterbildungen der Pflege- und Gesundheitsbranche und Auflistung von Anbietern (bundesweit)	Weiterbildungen in der Pflege (online)	
Veröffentlichung aller Angebote aus der Weiterbildungsdatenbank Berlin und der Weiterbildungsdatenbank Brandenburg	WDB Suchportal (online)	

Registrierungsstelle für Pflegekräfte sowie für Weiterbildungsanbieter*innen in der Pflege (bundesweit)	Registrierung beruflich Pflegender (online)
Weiterbildungen, Fortbildungen, Fachtagungen der Bundes- und Regionalverbände (bundesweit)	Deutscher Berufsverband für Pflegberufe (online)
Qualifizierung und Beratung für Unternehmen und Einrichtungen zu Themen wie z.B. Diversity Management, interkulturelle Personalentwicklung oder Abbau von Vorurteilen und Diskriminierung (bundesweit/In-House-Schulung)	Integration durch Qualifizierung (IQ) (online)
Portal für berufliche Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit (bundesweit)	kursnet (online)
Informationen für Auslandsaufenthalte für Berufstätige	Auslandsaufenthalte für Berufstätige (online)
Fördermöglichkeiten der beruflichen Weiterbildung	
Überblick über aktuelle Förderprogramme des Landes Brandenburg, des Bundes und der Europäischen Union	Praxishilfe: Fördermöglichkeiten der beruflichen Weiterbildung (pdf)
Kurzüberblick zu Fördermöglichkeiten und Bildungsurlaub (Brandenburg und Sachsen)	Institut für Gesundheit (online)

Arbeitshilfe AH5-1.6 Wertearbeit - Wertequadrate

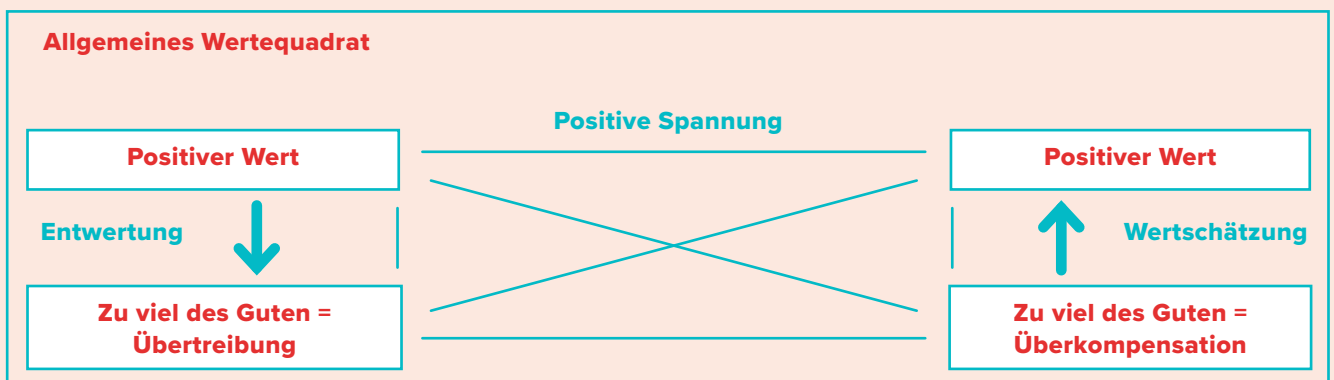
Audris Alexander Muraitis, Marina Ney

Vorgehen:

- Ausgangspunkt der Wertearbeit kann ein konkretes Belastungserleben während der Arbeit sein.
- Es geht zunächst darum, emotionale Reaktionen zuzulassen, als positiven Beitrag zu verstehen und in Worte zu fassen.
- Diese Impulse können wie rohe Diamanten angesehen werden, die zunächst einmal in vier Schritten methodisch für eine Reflexion aufgearbeitet werden müssen:

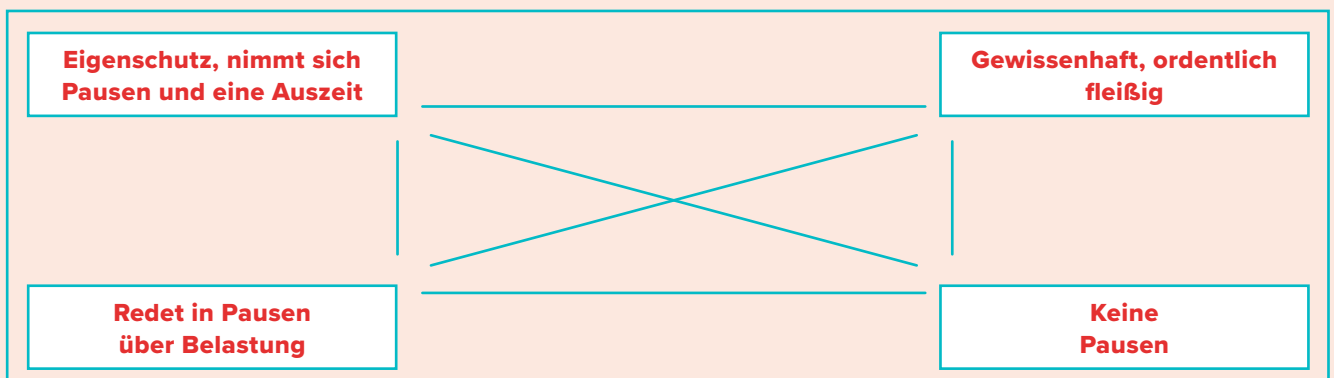
1. Extremposition verlassen: Das Gute im Anderen (Schlechten) finden. (z.B. *in Nähe - und Distanz*)
2. Gegenposition im Extrem finden: Was kann im Gegenteil nicht gewollt sein? (z.B. *Distanz - Empathieverlust*)
3. Stimmigkeit der positiven Spannung in der Gruppenarbeit prüfen.
4. Entwicklungsrichtung festlegen: „Da müssen wir hin.“ (z.B. *von der Distanz zum realistischen Anspruch für Nähe/ Bezug zum Bewohner/zur Bewohnerin*)

- Werte in einer positiven Spannung begreifen. Werte sind insofern nicht dann wertvoll, wenn sie regelhaft in allen Situationen gleichermaßen gelten.
- Werden aus Werten Regeln gemacht (die wiederum sanktioniert werden können), erfahren Werte eine Entwertung.
- Der Ärger über einen nicht erwiesenen Wert darf also nicht darin bestehen, dass es zu einer Erzwingung des Wertes und damit zu einer Entwertung des Beitrags kommt. Dies bezeichnen wir in der Wertearbeit als Überkompensation – einem „zu viel des Guten“. Hier wird der Wert gleichsam erzwungen und zur Regel („in Zukunft will ich nicht mehr, dass ...“) gemacht wird.



Das Wertquadrat und seine Position

Beispiele aus der Praxis zum Wert „Zeit“ und „Einsatzbereitschaft“:



Wert „Zeit“ und „Einsatzbereitschaft“

Der „Wert“ der Wertearbeit:

besteht in der Erkenntnis, dass

- sich innerhalb der negativen Spannungen (im unteren Bereich des Wertequadrats) Einsichten zwischen Pflegekräfte herausbilden können. Das Wertequadrat wird als eine Möglichkeit der Annäherung angesehen.
- die Probleme in dem eigenen Bereich und mit den Kolleginnen und Kollegen keine Probleme sind, die aus der Persönlichkeit der Kollegin oder des Kollegen, sondern ‚strukturell‘ im Feld der Pflege liegen.
- man aus den persönlichen Auseinandersetzungen herauskommen und Konflikte vermeiden kann.
- auch in der Führung Wertschätzung nicht übertrieben („Lobhudelei“), sondern in der positiven Spannung zwischen ehrlichen Anerkennung und Konfrontation gelingen kann.

Arbeitshilfe AH5-1.7

Arbeitsprozessbegleitende Lernformen: Microtraining

Marina Ney

Um ein Lernziel zu erreichen, ein Thema oder Problem zu bearbeiten, werden mehrere, maximal acht inhaltlich verbundene, sehr kleine Trainingseinheiten geplant.

Ein Microtrainingszyklus beginnt mit einer Einführung (Kick-Off), in der die Bedürfnisse der Lernenden konkretisiert werden und geschlossen wird mit einem Feedback und Ideen für weitere Lernvorhaben:



Abbildung AH5.3 Möglicher Ablauf eines Microtrainingszyklus nach de Vries & Brall (2009)

Ein Training soll maximal acht Teileinheiten umfassen. Danach kann ein anderer notwendiger inhaltlicher Fokus gewählt werden. Eine Einheit dauert 15 bis 20 Minuten. Jedes Training ist klar und in gleicher Weise strukturiert, wie in der folgenden Abbildung gezeigt ist.

Abbildung AH5.4 Ablauf einer einzelnen Trainingseinheit nach de Vries & Brall (2009)



Das Microtraining hat den Vorteil, zeitnah auf Anforderungen bzw. Lernbedürfnisse im Arbeitsprozess reagieren zu können (learning on demand). Inhalte werden zugeschnitten auf die aktuelle Anforderung und dosiert angeeignet.

„Arbeitsausfallzeiten“ sind leichter zu kompensieren. Zwischen den acht Einheiten können die Mitarbeitenden das Erlernte schnell erproben und individuell vertiefen. Auf Fehler und Transferhemmnisse kann kurzfristig reagiert werden. Der begrenzte Umfang eines Trainingszyklus erleichtert kleine Zwischenbilanzen. Wichtige Wirksamkeits- und Erfolgserfahrungen werden dadurch wahrscheinlicher und eher sichtbar.

In einem Microtraining wird als teilautonome Gruppe gearbeitet, d.h. die Pflegefachkraft legt je nach Bedarf in ihrem Team fest, welches Thema bearbeitet werden soll.

Literatur:

Vries, Pieter de; Stefan Brall, Heide Lukosch (2009): Fokussierung, Strukturierung und Vernetzung informellen Lernens in Unternehmen, In: Bildungsforschung Heft 1/2009, S. 121-137

Marina Ney

Beim Workshopreihenkonzept handelt es sich um ein erfahrungsgeleitetes Lernen über mehrere, halbtägige Workshops hinweg, an die jeweils eine mehrwöchige Praxisphase im betrieblichen Alltag gebunden ist.



Abbildung AH5.5 Ablauf einer Workshopreihe nach Buschmeyer, Gasch & Munz (2016)

Während ihrer Arbeit sehen Mitarbeitende immer wieder Anlässe für Verbesserungen. Dazu wird sich untereinander, gegenüber der Fachkraft oder der Wohnbereichsleitung meist informell geäußert. Treten gewünschte Verbesserungen nicht ein, dann werden sie wiederholt vorgebracht. Vorschläge zu Änderungen versickern in der Dichte alltäglicher Aufgaben, wenn weder Raum noch Zeit zur Verfügung stehen, sie auf den Tisch zu bringen. Die Unzufriedenheit wächst, auch gegenüber Führungskräften, von denen erwartet wird, dass sie „auf Zuruf“ tätig werden.

Deshalb geht es in den Workshops darum, Ideen zu Verbesserungen aufzunehmen und deren Machbarkeit zu besprechen. Der oder die Workshopleitende (Qualitätsmanager bzw. Qualitätsmanagerin oder Pflegefachkraft) fragt gezielt nach solchen Ideen. Das Wesen der Workshops soll im informellen arbeitsbezogenen Austausch liegen. Demnach ist die Aufgabe des Leitenden, den Prozess zu moderieren und dabei den Charakter einer Schulung unbedingt zu vermeiden. Erforderliche inhaltliche Inputs können eingebracht oder erarbeitet werden.

Im ersten Workshop geht es um das Finden einer Idee, um den damit angestrebten Nutzen und das Planen der Umsetzung. In der letzten halben Stunde des Workshops wird die Projektidee der Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten vorgestellt. Bei Zustimmung werden die Schritte und Voraussetzungen für die Umsetzung besprochen.

In der Praxisphase wird das Geplante ausprobiert. Der Schwerpunkt liegt auf dem Erproben, Fehler sind – bei aller Planung – also nicht auszuschließen.

In den Folgeworkshops werden die Ergebnisse beim Erproben der Idee ausgewertet, notwendige Korrekturen oder Verfeinerungen besprochen.

Literatur:

Buschmeyer, Jost; Florian Gasch, Claudia Munz (2016): Mitarbeitende erfahrungsgeleitet fördern. Das Projekt ProNaK. Produktionsbezogene Nachhaltigkeitskompetenz, In: Weiterbildung, S. 35-37

Arbeitshilfe AH5-1.9

Arbeitsprozessbegleitende Lernformen: Kollegiale Beratung

Marina Ney

Kollegiale Beratung ist eine Methode mit hohem Nutzen, sie ist einfach und kostengünstig anzuwenden. Sie steht grundsätzlich allen Mitarbeitenden im Skill- und Grade-Mix offen. Prinzipien der internen Beratung sind Freiwilligkeit, Verschwiegenheit und Vertrauen.

Der Einführungsaufwand hängt vom Basiswissen der Mitarbeitenden zu Kommunikation und Gesprächsführung ab. Nach der Einführungsphase ist ein Abstand von vier Wochen optimal, aber in der gegenwärtigen Praxis der vollstationären Pflege eher unwahrscheinlich. Gearbeitet wird nach einem Ablaufschema.

Phase	Zeit	Leitfragen	Aufgaben	Ziel
Casting	5 min	<ul style="list-style-type: none"> Welche Praxisfälle liegen vor? Welchen Fall wählen wir aus? (Wer berichtet über den Fall?) Welche PFK übernimmt die Moderationsrolle? Wer führt Protokoll? 	Die Moderation lässt die vorliegenden Themen/Fälle kurz benennen. Ein Fall wird ausgewählt. Die Moderation und der oder die Protokollführende werden festgelegt.	Fall, Protokoll und Moderation stehen fest
Spontanerzählung	7-10 min	<ul style="list-style-type: none"> Worum geht es im ausgewählten Fall? Wie stellt sich die Situation im Moment für den Fallerzähler/die Fallerzählerin dar? 	Der oder die Fallgebende berichtet und wird von der Moderation entsprechend der Leitfragen begleitet.	Alle Teilnehmenden haben den Fall in groben Zügen verstanden.
Schlüsselfrage	5-7 min	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Klärungswunsch hat die oder der Fallerzählende in Bezug auf seine/ihre Situation? 	Eine Schlüsselfrage wird gesucht. Der oder die Fallerzählende formuliert und wird dabei von der Moderation begleitet.	Alle Teilnehmenden haben die Schlüsselfrage verstanden.
Festlegen des Vorgehens	5 min	<ul style="list-style-type: none"> Welche Beratungsmethode wählen wir? 	Häufig wird nach der „Fishbowl-Methode“ gearbeitet, bei der die oder der Fallgebende einzelne Vorschläge zunächst nicht bewertet, sondern der Gruppendiskussion als Zuhörende/r folgt.	Einigung über das Vorgehen
Beratung	10 min	<ul style="list-style-type: none"> Was geben wir der oder dem Fallerzählenden als Antwort auf seine/ihre Schlüsselfrage mit? 	Mögliche Antworten auf die Schlüsselfrage werden formuliert und gesammelt (Protokoll). Die Moderation achtet auf verschiedene Wortmeldungen und die Zeit.	Der oder die Fallerzählende erhält Antworten auf seine/ihre Schlüsselfrage.
Abschluss	5 min	<ul style="list-style-type: none"> Was nimmt der oder die Fallerzählende mit? 	Der oder die Fallerzählende berichtet, welche Anregungen für ihn/sie besonders wertvoll waren und dankt.	Die Beratung hat ein erkennbares Ergebnis.

Tabelle AH5.3 Beispielhafter Ablauf Kollegiale Beratung nach Tietze (2003)

Die Vorteile der Methode liegen darin, dass Mitarbeitende neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten für ihre tägliche Praxis erhalten. Die Angstschwelle für neue Herausforderungen sinkt, der vertrauensvolle Austausch im Team hat eine entlastende Funktion. Ein entscheidender Nutzen für die Einrichtung liegt in der Förderung der Eigenverantwortung von Teams.

Literatur:

Beckmann, Ursula (2013): Kollegiale Beratung für Pflegeberufe. 10 Phasen zur Selbsthilfe, Hannover (Vincent Network)
Tietze, Kim Oliver (2003): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Reinbek (Rowohlt)

Institutionelle Bedingungen

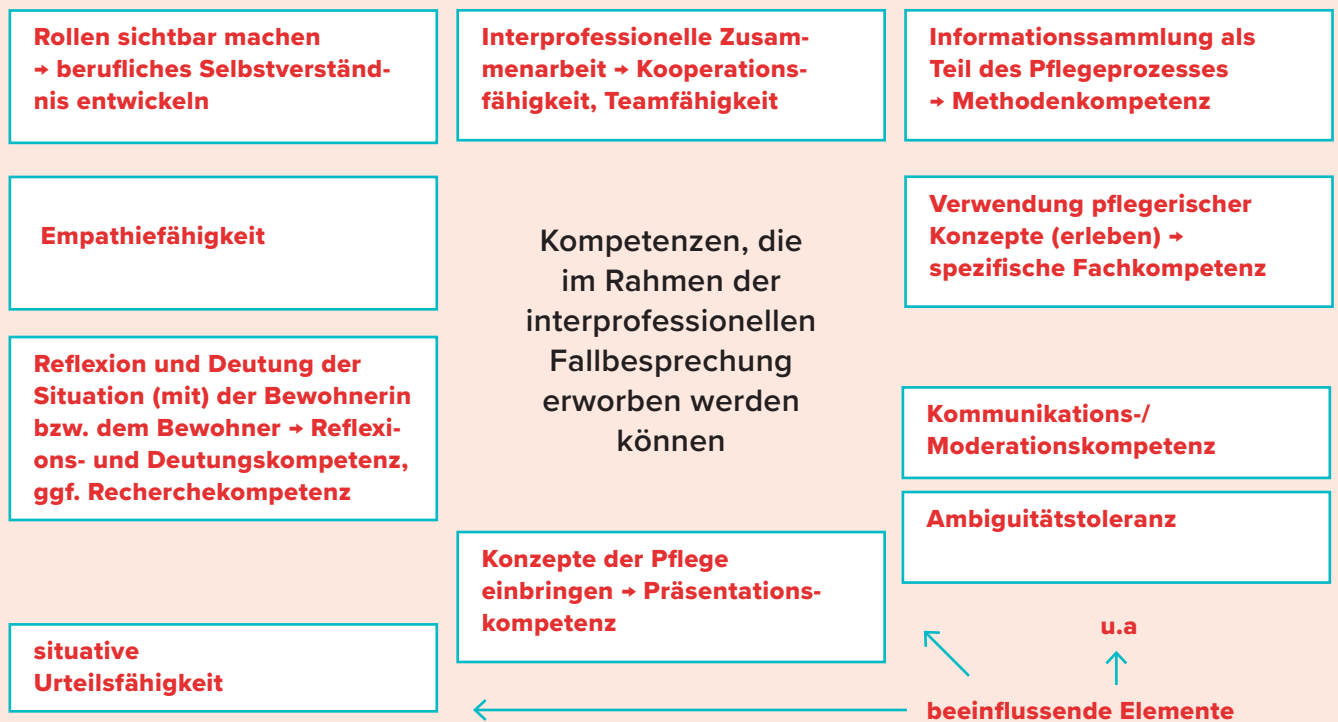


Abbildung AH5.6 Lernmöglichkeiten in interprofessionellen Fallbesprechungen

Marina Ney

Zur Vorbereitung des Gesprächs

Teilschritte	Zeit	Leitfragen und Vorgehen im Gespräch
Vorbereiten des Gesprächs „Sensibilisieren“	ca. 2 Wochen vor dem Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> Die PFK nennt ihrem Team den Bewohner bzw. die Bewohnerin, um den/die es im Gespräch gehen soll (siehe dazu Arbeitshilfe AH 7-2.1 Bewohnerorientierung – zur Anleitung von Betreuungskräften für PFK). Die PFK beauftragt ihr Team (Pflegerkräfte, Betreuungskräfte, Hauswirtschaftskräfte) im Nahbereich des Bewohners bzw. der Bewohnerin: <ul style="list-style-type: none"> den Bewohner bzw. die Bewohnerin intensiver zu beobachten und Informationen zu sammeln, besonders auf Möglichkeiten zum Erhalt von Selbstständigkeit zu achten, Beiträge zu möglichen Maßnahmen aus Sicht ihrer Berufsgruppe zu begründen. Informationen weiterer Berufsgruppen (Therapeuten), die am Versorgungsprozess des Bewohners bzw. der Bewohnerin beteiligt sind, aber nicht am Gespräch teilnehmen können, holt die PFK ein. Ebenso bereitet sie ihre fachliche Einschätzung der IST-Situation vor, einschließlich Risikoeinschätzung. Bei neuen Bewohnern bzw. Bewohnerinnen gehören hierzu Ergebnisse aus dem Erstgespräch.

Zum Ablauf des Gesprächs:

Teilschritte	Zeit	Leitfragen und Vorgehen im Gespräch
1. Schritt „Sich verständigen“ <ul style="list-style-type: none"> Beginn Arbeitssituation beachten Ziel klären 	10 min	<ul style="list-style-type: none"> Die PFK sorgt dafür, dass alle Teammitglieder aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess heraus in Ruhe ankommen können. Sie erinnert aber auch an den Zeitrahmen, der zur Verfügung steht. Zunächst können die Mitarbeitenden belastende Dinge und angenehme Erfahrungen im Arbeitsalltag besprechen. Dieses Bedürfnis besteht in der Regel immer, wenn sich die Gelegenheit bietet, zusammenzukommen. Deshalb wird dem entsprochen, da ein Austausch im Team in der Regel entlastet. Die PFK schenkt ihren Kolleginnen bzw. Kollegen Aufmerksamkeit, fragt nach, versachlicht und wertschätzt die Ansichten. Mitunter können hier Fragen zur Atmosphäre im Team auftauchen, zu neuen fachlichen Kenntnissen oder zu Arbeitsbedingungen. Ergeben sich hieraus Schlussfolgerungen bzw. Aufgaben, die an oder von anderer Stelle zu erledigen sind, hält sie die PFK im Protokoll fest; so auch die Zuständigkeit dafür. Die PFK nennt das eigentliche Ziel der Zusammenkunft: Sie betont, dass es ihr um koordinierte Arbeit geht. Deshalb ist es wichtig, dass jeder die Bedeutung und die Leistungen der anderen Berufsgruppen für den Bewohner bzw. die Bewohnerin nachvollziehen kann. Es geht um einen abgestimmten Maßnahmenplan und ein Leistungspaket, dass der Bewohner oder die Bewohnerin als harmonisches Ganzes erleben kann.

Teilschritte	Zeit	Leitfragen und Vorgehen im Gespräch
<p>2. Schritt „Informationen austauschen, Vorschläge sammeln“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen, Informationen und mögliche Maßnahmen zusammentragen (vgl. Antworten zu den Fragen in Arbeitshilfe AH7-2.1 Bewohnerorientierung – zur Anleitung von Betreuungskräften für PFK) • Andersartige, aber gleichwertige Arbeitsansätze erfassen 	15 min	<ul style="list-style-type: none"> • Die PFK stellt nun den Bewohner bzw. die Bewohnerin in den Mittelpunkt. Dies kann in Form einer kurzen, motivierenden Episode zu einem Erlebnis oder zu einer Erfahrung mit dem Bewohner bzw. der Bewohnerin geschehen, die Impulswirkung hat. Sie fragt nach den Vorbereitungen und dankt für die damit verbundene Arbeit. • Die PFK bittet die Vertretenden jeder Profession, nacheinander ihre gesammelten Informationen zum Bewohner bzw. zur Bewohnerin vorzustellen, dazu gehören Beobachtungen, Erfahrungen mit ihm/ihr, seine/ihre eigenen Aussagen und die von Angehörigen. Dies soll ohne Zwischenbewertungen der anderen Teammitglieder erfolgen. Lassen Sie ruhig einmal die Vertretenden der Assistenzberufe beginnen, um sie zu stärken. • Die Informationen sollen soweit als möglich nach den SIS-Bereichen geordnet vorgetragen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation und Kognition • Mobilität und Beweglichkeit • krankheitsbezogene Anforderungen und Belastungen • Selbstversorgung • Leben in sozialen Beziehungen • Wohnen und Häuslichkeit Darüber hinaus können Aussagen getroffen werden zur <ul style="list-style-type: none"> • Einmaligkeit der Person • Art des subjektiven Wohlbefindens • Die PFK stellt nach den einzelnen Darstellungen das jeweils Wesentliche heraus. Sie schafft dabei ganz bewusst auch fachsprachlich eine gemeinsame Verständigungsbasis im Team. Teilziele sind: <ul style="list-style-type: none"> • Wissen zum Bewohner bzw. zur Bewohnerin wird geteilt und erweitert, • Wissen zum Leistungsspektrum und zur Art der Leistung anderer Berufsgruppen wird erweitert, • die Bedeutung der möglichen Beiträge anderer Berufsgruppen sind anerkannt.
<p>3. Schritt „Maßnahmen abstimmen“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritäten setzen • Maßnahmen begründen • Aufgaben koordinieren 	20 min	<ul style="list-style-type: none"> • Jetzt stellt die PFK diejenigen Vorschläge heraus, die aus pflegefachlicher Sicht für den Bewohner bzw. die Bewohnerin Priorität haben sowie seinem/ihrer aktuellen Pflege- und Betreuungsbedarf am besten entsprechen. Dabei ergänzt oder korrigiert sie bisherige Vorschläge. Sie fordert auf, Fragen zu stellen bzw. versichert sich, dass ihre Darstellung für alle nachvollziehbar ist. • Wichtig ist, dass sie die Maßnahmen auf die SIS bzw. auf die beobachteten Sichtweisen und Empfindungen des Bewohners bzw. der Bewohnerin bezieht. Teilziele sind: <ul style="list-style-type: none"> • jedes Teammitglied kann nachvollziehen, warum diese und nicht andere Maßnahmen ausgewählt wurden (Kennen der Ziele), • jedes Teammitglied weiß, welche Aufgaben die anderen Berufsgruppen für den Bewohner bzw. die Bewohnerin übernehmen, • jedes Teammitglied kann die Maßnahmen seiner eigenen Berufsgruppe für den Bewohner bzw. die Bewohnerin fachlich begründen. • Nun kommt es darauf an, zu erkennen, bei welchen Maßnahmen Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen der Berufsgruppen entstehen werden bzw. Zusammenarbeit notwendig ist. Kernkompetenzen werden hervorgehoben, aber auch Teil- und Mitverantwortung werden besprochen. Teilziele sind: <ul style="list-style-type: none"> • zu verstehen, warum Situationen ein erweitertes und flexibles Aufgabenverständnis erfordern, • Bereitschaft für das „Hand-in-Hand“-Arbeiten zu schaffen.
<p>4. Schritt „Voraussetzungen für Umsetzung klären“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abläufe im Alltag prüfen • Orientierung des Bewohners bzw. der Bewohnerin sichern • Dank und Abschluss 	10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Die PFK fordert auf, zu überlegen, ob und welche Veränderungen in den täglichen Abläufen notwendig sind, damit die besprochenen Maßnahmen auch umsetzbar werden. Dies wird im Protokoll festgehalten, d.h. die PFK notiert, was in welcher Zuständigkeit zu regeln ist. Teilziel ist, realistische Bedingungen für die Maßnahmen zu schaffen (siehe Arbeitshilfe AH5-2.4 Protokollformular Interprofessionelle Gespräche). • Die PFK schätzt ein, wie der Bewohner bzw. die Bewohnerin auf die Maßnahmen am besten orientiert werden kann und legt Schlussfolgerungen für das Team fest. • Zum Ende informiert die PFK, bis wann sie die erarbeiteten Maßnahmen in das Strukturmodell einpflegen wird. Sie benennt, welche Zuarbeiten gegebenenfalls noch zu erbringen sind. • Die PFK dankt für das Gespräch und ermutigt zur Zusammenarbeit auch bei hoher Beanspruchung. • Sie sorgt für einen möglichst ruhigen Übergang in den laufenden Arbeitsprozess.

Tabelle AH5.4

Teilschritte	Vorbereiten des Gesprächs mit dem Lernenden
<p>Vorbereiten des Gesprächs mit Lernenden „Sensibilisieren“</p>	<p>Die Lernenden erhalten in Vorbereitung auf das Gespräch Arbeitsaufträge. Darin enthalten sind Fragen zur Beobachtung des Bewohners bzw. der Bewohnerin, zur Analyse bereits vorliegender Informationen aus der SIS oder anderen Quellen, z.B. zur Biografie des Bewohners bzw. der Bewohnerin.</p> <p>Die PFK/Praxisbegleiterin, die den Arbeitsauftrag den Lernenden erläutert und übergibt, ermuntert diese, Fragen sofort zu stellen, die während der Lösung der Aufgabe entstehen. Bleiben Fragen offen, sollen diese zum Gespräch mitgebracht werden (siehe Arbeitshilfe AH5-2.3 Aufgaben zur Vorbereitung für Lernende auf das Koordinierungsgespräch).</p>

Teilschritte	Fragen an den Lernenden im Gespräch sowie weiterführende Arbeitsaufträge
<p>1. Schritt mit Lernenden „Sich verständigen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbeziehen der Lernenden durch gezielte Ansprache: Wie haben Sie sich auf das Gespräch heute vorbereiten können?
<p>2. Schritt mit Lernenden „Informationen austauschen, Aufgaben koordinieren“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Lernenden soll gezielt, aber nicht als Erste oder Letzte angesprochen und gebeten werden, ihre Informationen und Beobachtungen zu dem Bewohner bzw. zu der Bewohnerin einzubringen. Die PFK kann die Lernenden je nach Ausbildungsjahr bitten, seine/ihre gesammelten Informationen für einen oder zwei Themenbereiche einzubringen. Dabei sollen bisher erlernte Fachtermini verwendet werden. Der Schüler bzw. die Schülerin soll vor dem Team nur indirekt korrigiert werden, indem die PFK Aussagen korrigiert bzw. mit eigener Fachsprache wiederholt. ▪ Wenn ein Flipchart verfügbar ist, können Notizen das Nachvollziehen der Beiträge einzelner Berufsgruppen für Lernende erleichtern. Lernende im 3. Ausbildungsjahr sollten dieses Notieren in Teilen übernehmen, um ihre Fähigkeiten zum Formulieren von Maßnahmenplanungen zu entwickeln. ▪ Die PFK kann Lernende im 3. Lehrjahr an dieser Stelle gezielt fragen, ob ihrer Ansicht nach alle Beiträge im Team ausreichend berücksichtigt wurden.
<p>3. Schritt mit Lernenden „Maßnahmen planen und beschreiben“</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Maßnahmen würden Sie planen, begründen Sie bitte? ▪ Mit welchen Informationen, die Sie über den Bewohner bzw. die Bewohnerin haben, begründen Sie die Maßnahmen? ▪ Wenn Sie sich in ihn/sie hineinversetzen, wie könnte er/sie auf diese Maßnahme reagieren? ▪ Wie würden Sie den Bewohner bzw. die Bewohnerin auf diese Maßnahme orientieren? ▪ Welche der von Ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen muss durch die PFK übernommen werden und welche kann sie delegieren? ▪ Welchen Beitrag der Betreuung sehen Sie im Themenfeld „Selbstversorgung, ...“? ▪ Wie können die festgelegten Maßnahmen in den Tagesablauf integriert werden? ▪ Sind dazu Veränderungen notwendig? ▪ Lassen sich diese Veränderungen erreichen, wie schätzen Sie das ein? ▪ Wenn Sie sich in die Angehörigen hineinversetzen, was könnten Sie zu dieser Maßnahme fragen? ▪ Die PFK motiviert den Lernenden, Vorschläge mit einzubringen. Sie kann Lernende im 2. und 3. Ausbildungsjahr auffordern, mit Anleitung und Hilfestellung der PA sich auf ein Gespräch mit dem/der Bewohner/in, Angehörigen, Betreuer/in vorzubereiten. ▪ Die PFK kann dem Lernenden den Auftrag geben, zwei bis drei Maßnahmen schriftlich zu formulieren und sie mit dem PA zu besprechen.

Teilschritte	Fragen an den Lernenden im Gespräch sowie weiterführende Arbeitsaufträge
<p>4. Schritt „Verbindlichkeit schaffen“ gerade für Lernende!</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die PFK dankt allen für das Gespräch und schafft einen möglichst ruhigen Übergang in den laufenden Arbeits- bzw. Lernprozess. Hat der Lernende aus dem Gespräch heraus weitere Aufgaben erhalten, dann werden Unterstützungs- und Reflexionsmöglichkeiten vereinbart. ▪ Das Gespräch selbst soll reflektiert werden. Bei Lernenden im 3. Ausbildungsjahr kann dies anhand des Protokolls erfolgen, das der Fachkraft generell als Hilfe empfohlen wird, um Gesprächsergebnisse und Maßnahmen für ihre Planung festzuhalten (siehe Arbeitshilfe AH5-2.3 Aufgaben zur Vorbereitung für Lernende auf das Koordinierungsgespräch).

Tabelle AH5.5

<p>Arbeitsauftrag im 1. Ausbildungsjahr</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeiten Sie sich bitte Informationen zum Bewohner bzw. zur Bewohnerin, usw. Für Ihre Informationssammlung können Sie verschiedene Quellen nutzen, z.B. Beobachtungen, Biografiebogen, Gespräche mit der Heimbewohnerschaft. 2. Überlegen Sie bitte nach Ihrer Informationssammlung, welche Maßnahmen Sie aus Ihren gewonnenen Informationen für die Planung und Koordinierung von Maßnahmen der Betreuung und Pflege für den Bewohner bzw. die Bewohnerin ableiten würden. 3. Überlegen Sie, welche Aufgaben sich für andere Berufsgruppen (insbesondere Pflegeassistenten) aus Ihren Informationen ergeben. 4. Welche Maßnahmen können und wollen Sie als Auszubildende/r selbst umsetzen? 5. Formulieren Sie bitte Ihre Ergebnisse vorbereitend für Ihre Teilnahme am Koordinierungsgespräch mit der Fachkraft ... am...!
<p>Arbeitsauftrag im 2. Ausbildungsjahr</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeiten Sie sich bitte Informationen zum Bewohner bzw. zur Bewohnerin, usw. Für Ihre Informationssammlung können Sie verschiedene Quellen nutzen, z.B. Beobachtungen, Biografiebogen, Gespräche mit den Bewohnern, soweit vorhanden die SIS! 2. Überlegen Sie bitte nach Ihrer Informationssammlung, welche Maßnahmen Sie aus Ihren gewonnenen Informationen für die Planung und Koordinierung von Maßnahmen der Betreuung und Pflege für den Bewohner bzw. die Bewohnerin ableiten würden. 3. Überlegen Sie, welche Aufgaben sich für andere Berufsgruppen (insbesondere für Pflege- und Betreuungsassistenten) aus Ihren Informationen ergeben. 4. Welche Maßnahmen können und wollen Sie als Auszubildende/r selbst umsetzen? 5. Formulieren Sie bitte Ihre Ergebnisse vorbereitend für Ihre Teilnahme am Koordinierungsgespräch mit der Fachkraft ... am...!
<p>Arbeitsauftrag im 3. Ausbildungsjahr</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erarbeiten Sie sich bitte Informationen zum Bewohner bzw. zur Bewohnerin, usw. Für Ihre Informationssammlung können Sie verschiedene Quellen nutzen z.B. Beobachtungen, Biografiebogen, Gespräche mit den Bewohnern, Kontakte mit Angehörigen, soweit vorhanden die SIS! 2. Überlegen Sie bitte nach Ihrer Informationssammlung, welche Maßnahmen Sie aus Ihren gewonnenen Informationen für die Planung und Koordinierung von Maßnahmen der Betreuung und Pflege für den Bewohner bzw. die Bewohnerin ableiten würden. 3. Überlegen Sie, welche Aufgaben sich für alle anderen Berufsgruppen, die in der Einrichtung beschäftigt sind, aus Ihren Informationen ergeben. 4. Welche Maßnahmen trauen Sie sich zu, beim Einstieg in Ihr Berufsleben selbstständig und sicher umzusetzen? 5. Notieren Sie bitte drei Anforderungen, die Ihrer Meinung nach für eine Pflegefachkraft bestehen, wenn Sie die Fallbesprechung in einem Team mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Berufsgruppen leiten soll! 6. Formulieren Sie bitte Ihre Ergebnisse vorbereitend für Ihre Teilnahme am Koordinierungsgespräch mit der Fachkraft ... am...!

Tabelle AH5.6

Arbeitshilfe AH5-2.4

Protokollformular für interprofessionelle Gespräche

Marina Ney

Datum:	Einstieg in den Pflege- und Betreuungsprozesses	Teilnehmende:			
PFK:	oder Evaluation des Pflege- und Betreuungsprozesses				
Weitergabe von Informationen: An wen? Rückmeldung erbeten bis wann?					
Bewohnerin/Bewohner Frau/Herr					
SIS-Bereich Biografie Wohlbefinden	Das bedeutet für Maßnahmen der HWK, BK, PK ... und PFK im laufenden Prozess:				
	BK	PK	PFK	HWK	Andere
Wer trägt die Maßnahme als Angebot an den Bewohner bzw. die Bewohnerin und Angehörige in Form eines begründeten Vorschlags und/oder als Orientierung heran?					
Wann soll die nächste geplante Evaluation erfolgen?					

Tabelle AH5.7

Notizen

Notizen

Notizen

Das Handbuch im Überblick

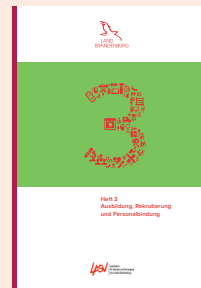
Das Handbuch „Anforderungen an Pflegefachkräfte – Entwicklung innovativer Personalentwicklungs- und Einsatzkonzepte“ umfasst insgesamt 7 Hefte mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten.



Heft 1
Rahmenbedingungen der pflegerischen Versorgung



Heft 2
Aufgaben und Anforderungen an Pflegefachkräfte



Heft 3
Ausbildung, Rekrutierung und Personalbindung



Heft 4
Einarbeitung, Personaleinsatz und Delegation



Heft 5
Weiterbildung, Teamarbeit und Wissenstransfer



Heft 6
Angehörigen- und Freiwilligenarbeit



Heft 7
Veränderungen umsetzen, Kompetenzen entwickeln

Die Einzelhefte gliedern sich jeweils in zwei oder drei Haupttexte mit generellen Ausführungen zu einem speziellen Thema. Hinzu kommen Arbeitshilfen für den praktischen Einsatz in stationären Einrichtungen, sie umfassen Instrumente, Checklisten, Formulare, Richtlinien und vieles mehr.

Das Handbuch ist in folgenden Formaten verfügbar:



Print



PDF



www.handbuch-pflege.de

Landesamt für Soziales und Versorgung

Lipezker Straße 45, 03048 Cottbus

T. 0355-289 32 01

E. post@lasv.brandenburg.de

www.lasv.brandenburg.de