

Expertenworkshop

„Betriebliche Kompetenzentwicklung
Neue personalpolitische Strategien zur
Fachkräftesicherung in der Pflege in der Diskussion“

Frankfurt, 13. Juni 2016

- 11.00** **Begrüßung**
Prof. Dr. Manfred Schubert-Zsilavec, VP Goethe-Universität
Doris Weddig, DLR Bonn
- 11.15** **Thematische Einführung**
Prof. Dr. Ulrike Höhmann, Private Universität Witten-Herdecke
- 11.35** **Statements der Expertinnen**
Perspektive 1: Mikrokosmos Pflegebetrieb
 Prof. Dr. Hildegard Theobald, Universität Vechta
Perspektive 2: Pflege im Kontext
 Dr. Ellen Kuhlmann, IWAK, Goethe-Universität Frankfurt
Perspektive 3: Kompetenzentwicklung und Professionalisierung
 Prof. Dr. Nina Weimann-Sandig, Evangelische Hochschule Dresden
- 12.25** **Nachfragen und Diskussion**
- 13.00** **Mittagspause**
- 13.45** **Impulse aus der Praxis und Diskussion**
- 14.50** **Resümee und Abschluss**
Prof. Dr. Ulrike Höhmann

Moderation der Veranstaltung: Dr. Christa Larsen, IWAK, Goethe-Universität

BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm: „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“
Förderschwerpunkt: „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“
Förderzeitraum: 01.11.2014 – 31.10.2017

Projekt AKiP

Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzaktivierung und -entwicklung in der Pflege

Konzeptionelle Grundzüge

Expertenworkshop, 13.6.2016, Frankfurt

Prof. Dr. U. Höhmann; Dipl.-Päd. L. Schwarz, M.A. (Universität Witten/ Herdecke)

Dr. Christa Larsen; Oliver Lauxen, M.A. (Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK))

Beirat

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes NRW
- Hessisches Ministerium für Soziale und Integration
- Hessische Schulleiterkonferenz Altenpflegeschulen
- maxQ im BfW
- Bildungsakademie und Wissenschaft im Gesundheitswesen (BaWIG GmbH)
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK)
- Arbeitsgemeinschaft christlicher Schwesternverbände und Pflegeorganisationen in Deutschland (ADS)
- Bundesverband Pflegemanagement
- Ver.di
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (bpa)
- Freie Wohlfahrtspflege NRW
- Mission Leben
- Deutsche Krankenhausgesellschaft
- AOK Bundesverband
- Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen (MDS)
- Schlütersche Verlagsgesellschaft
- Kempa Konzepte

Agenda

1. Konzeptionelle Zielsetzung und Logik des Projekts
2. Zentrale konzeptionelle Verortungsentscheidungen:
 - a. Warum berufliche Gestaltungskompetenz in der Pflege?
 - b. Wie verstehen wir berufliche Gestaltungskompetenz?
 - c. Wie soll berufliche Gestaltungskompetenz gestärkt werden?
- Projektteil Führungskräfte

1. Konzeptionelle Ziele und Logik des Projekts

Empirischer Ausgangspunkt:

- Permanente Innovationsanforderungen: Diskrepanzerfahrungen bei Führungskräften und Mitarbeitern: Burn-out, Berufsaufgabe (Höhmann et al. 2016)

Ziel:

- arbeitsprozessintegrierte Stärkung der Gestaltungskompetenz, Minderung von Diskrepanzerfahrungen: „**Sich zu Verhältnissen verhalten!**“

Methode und Intervention:

- Aktionsforschungsdesign: partizipative Interventionsforschung
- Kompetenzaktivierung/-erwerb von Führungskräften und Mitarbeitern im Arbeitsprozess

Beteiligte:

3 Praxispartner, stellvertretend für Sektoren

2 Wissenschaftspartner

Ziel auf Handlungsebene:

- neue soziale Praxis in Einrichtungen – bessere Passungen aus Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter

Ziel auf wissenschaftlicher Ebene:

- theoretisch fundierte, praxistaugliche Instrumente zur arbeitsprozessintegrierten Kompetenzaktivierung /-entwicklung, Anwendungsempfehlungen

2. Konzeptionelle Verortungsentscheidungen

a. Warum Fokus: berufliche Gestaltungskompetenz (GK) der Pflege?

Hybride Arbeitsformen gefordert, Diskrepanzerfahrungen, Theorie: (Neo) Institutionalismus

Externer Innovationsdruck auf Einrichtungen:

- Außeneinflüsse steuern und modellieren interne Reaktionen und Eigenentwicklungen stark, interne Passung im Hinblick auf Ziele und Rahmenbedingungen der der Pflegearbeit gering
- Führungskräfte und Mitarbeiter machen belastende Diskrepanzerfahrungen in allen 5 Phasen des Innovationsprozesses (Rogers: agenda setting/matching/redefining-restructuring/clarifying/routinizing)
- 3 wichtige Gründe für zu geringe Passungen
 - zu geringe Interpretation des äußeren Zwangs in Pflege
 - Nachahmung von best-practice von Verantwortlichen unter Druck
 - professioneller Gestaltungsdruck und Gestaltungskompetenz in Pflege gering ausgeprägt

Bedingungsgefüge

Makroebene:	Politik, Ökonomie, Recht, Gesellschaft, spez. Stakeholder
Mesoebene:	Organisation (Aufbau, Ablauf, Politik, Ziel, Strategien)
Mikroebene:	Führungskräfte, Mitarbeiter

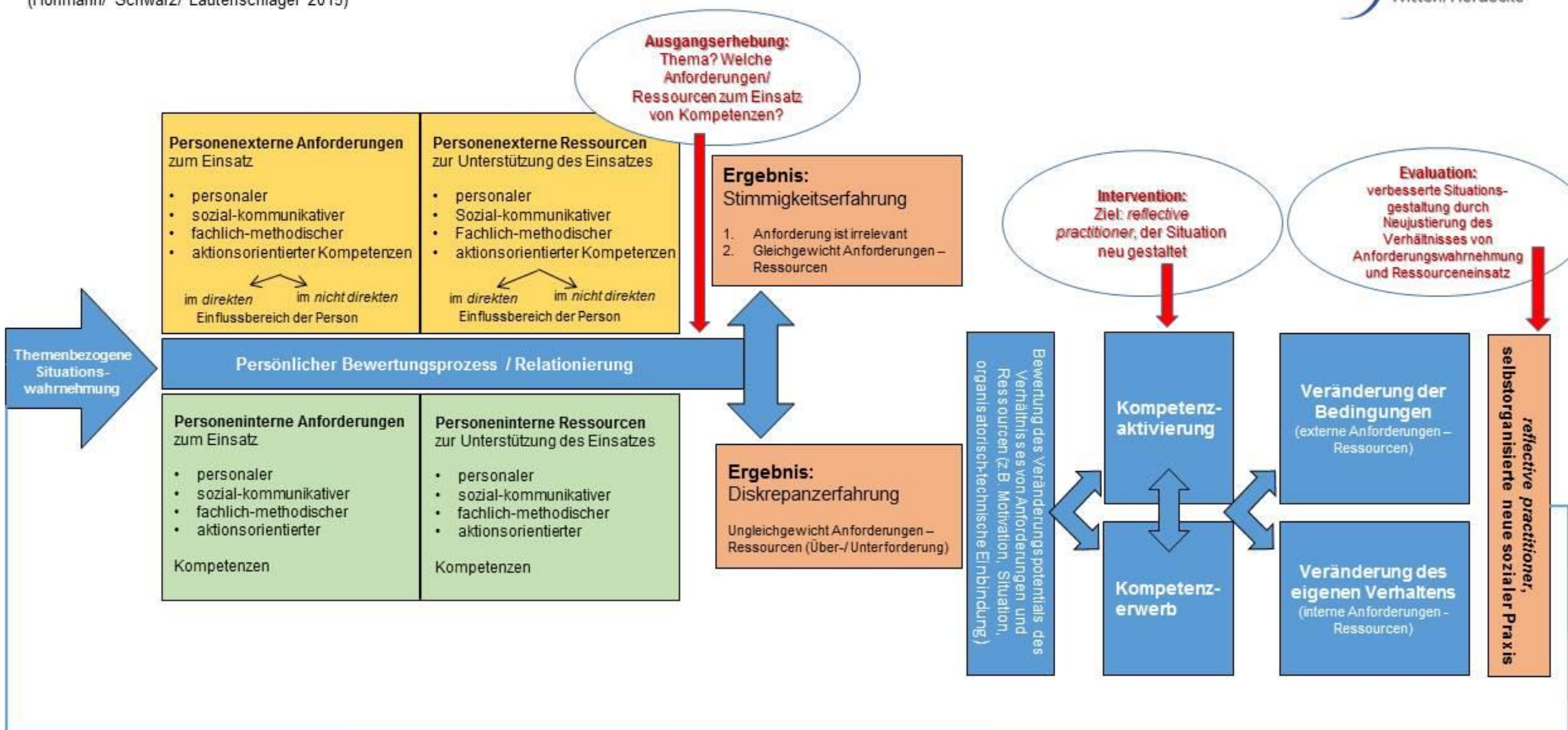
↕

b. Wie verstehen wir berufliche Gestaltungskompetenz?

- Set beruflicher Handlungskompetenzen im Umgang mit internen/externen Anforderungen und internen/externen Ressourcen
- Persönlicher Bewertungsprozess gibt Auskunft über Diskrepanz-/Stimmigkeitserfahrungen dabei
- Reflexionsprozess anregen mit Ziel weitgehender selbstorganisierter Stärkung der Gestaltungskompetenzen: Kompetenzbedarfe identifizieren, Aktivierung/Stärkung planen, weitgehend selbstorganisiert umsetzen (reflexive practice)
- Praxisziel: neue soziale Praxis mit aktiver professioneller Gestaltungsrolle mit geminderten Diskrepanzerfahrungen, verbesserten Passungen zwischen innen-außen in Innovationsprozessen, etc...

Kompetenzentwicklung zur Gestaltung innovativer sozialer Praktiken auf der Grundlage von Diskrepanzerfahrungen (für Mitarbeiter und Führungskräfte)

(Höhmann/ Schwarz/ Lautenschläger 2015)



Vorläufiges Modell, Stand 31.08.15

c. Wie soll berufliche Gestaltungskompetenz – im Sinne einer reflective practice gestärkt werden? - Projektteil Führungskräfte

Voraussetzungen zur Stärkung beruflicher Gestaltungskompetenz:

- Handlungsfähigkeit (kognitive und physische Basis)
- Handlungsbereitschaft (motivationale Basis)
- Zuständigkeit und Verwirklichungschance (organisationale Basis)

Ansatzpunkte:

- arbeitsprozessintegriert, weitestgehend selbstorganisiert, exemplarisch (einrichtungsspezifische Innovationsprozesse)
- über unmittelbare Arbeitserfordernisse hinaus!!!
- Pre-(action)-reflection, in reflection-in-action, reflection-on-action

Instrumente und Formate:

- Reflexionsinstrument, analog zu Rogers-Phasen mit Verlaufskontrolle t1 – t3 / t4?
- (einrichtungsspezifische) „Lern“formate, aus Grundmodellen adaptieren

Beeinflussbare förderliche Rahmenbedingungen in Einrichtungen, u.a.:

- offene Unternehmenskultur, Innovationsfreude (Böhle/ Busch 2012, Magnetklinikbewegung)
- kontinuierliche Reflexion (Hallensleben 2011; Howaldt/ Jacobsen 2010)
- Vertrauen, Achtung (Cacaci 2006)
- konstruktive Feedbackkultur (Böhle/ Busch 2012)
- Partizipation/ Einbindung (Cacaci 2006)
- Rollenklarheit, Zuständigkeit, Verantwortungsübernahme der Leitung (Staudt/Kriegesmann 2011)
- Handlungsspielräume, vollständige Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Böhle/ Busch 2012)

Zentrale Charakteristika des Ansatzes: Zur Diskussion

Innovativer Ausgangspunkt: - Diskrepanzerleben



- Gestaltungskompetenzen fördern

Konzept: „reflexive practice“ zur Kompetenzentwicklung in der Pflege

Ansatzpunkte des Projekts: Führungskräfte + Mitarbeiter + Kultur +
Rahmenbedingungen in Einrichtungen

Arbeitsprozessintegriert

Literatur:

Armbruster, Heidi; Kinkel, Steffen; Kirner, Eva; Wengel, Jürgen (2005): Innovationsfähigkeit auf wenigen Schultern. Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? Online verfügbar unter <http://www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/i/de/pi-mitteilungen/pi35.pdf>, zuletzt geprüft am 22.06.2015

Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (Hrsg.) (2012): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, transcript, Bielefeld

BMBF (2007): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Berlin

Cacaci, Arnaldo (2006): Widerstände gegen Wandel, Gabler, Wiesbaden

Dimitrova, Diana (2008): Das Konzept der Metakompetenz, Gabler, Wiesbaden

Hallensleben, Tobias; Jain, Anil K.; Manger, Daniela; Moldaschl, Manfred (2011): Innovationskompetenz und Performance. Online erhältlich unter <http://econstor.eu/bitstream/10419/55379/1/684999781.pdf>, zuletzt geprüft am 22.06.2015

Höhmnn, Ulrike (2010): Zum Verhältnis von finanziellem Druck und professionellen Inhalten. Ungenutzte Gestaltungschancen bei der Qualitätsentwicklung in der stationären Altenpflege. In: Köhler-Offierski, A.; Edtbauer, R. (Hrsg.): Gestaltung und Rationalisierung, Ev. Hochschulperspektiven, Bd. 6, Verlag Forschung-Entwicklung-Lehre, Freiburg, S. 161-178

Höhmnn, Ulrike; Schilder, Michael; Metzenrath, Anke; Roloff, Michael (2010): Problemlösung oder Problemverschiebung? Nichtintendierte Effekte eines Gesundheitsförderungsprojektes für Pflegendende in der Klinik. In: Pflege & Gesellschaft, 15 (2), S. 108-124

Höhmnn, Ulrike; Lautenschläger, Manuela; Schwarz, Laura (2016): Belastungen im Pflegeberuf: Bedingungsfaktoren, Folgen und Desiderate. In: Jacobs, Klaus et al. (Hrsg.): Pflege-Report 2016 – Die Pflegenden im Fokus. Schattauer, Stuttgart, S. 73-89

Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): Soziale Innovation im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts, transcript, Bielefeld

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien, Kohlhammer, Stuttgart

Quasdorf, Tina; Hoben, Matthias; Riesner, Christine; Dichter, Martin Nikolaus; Halek, Margareta (2013): Einflussfaktoren in Disseminations- und Implementierungsprozessen. In: Pflege & Gesellschaft, 18 (3), S. 235-252

Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovation, Free Press, New York

Schwarz, Laura (2015): Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen an professionell Pflegendende: Inhaltliche Schwerpunkte und Messinstrumente. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Witten/ Herdecke

Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (2001): Kompetenz und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung. In: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung Nr. 195, Bochum

Kontakt

www.akip-projekt.de

Prof. Dr. Ulrike Höhmann, Dipl.-Päd. Laura Schwarz M.A.

Universität Witten/ Herdecke (Institut für Pflegewissenschaft)
Lehrstuhl für Multiprofessionelle Versorgung chronisch kranker Menschen

Stockumer Str. 12, 58453 Witten

Laura.Schwarz@uni-wh.de

www.uni-wh.de

Dr. Christa Larsen, Oliver Lauxen M.A.

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK)
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Senckenberganlage 31, 60325 Frankfurt am Main

lauxen@em.uni-frankfurt.de

www.iwak-frankfurt.de

Expertenworkshop

„Betriebliche Kompetenzentwicklung Neue personalpolitische Strategien zur Fachkräftesicherung in der Pflege in der Diskussion“

Frankfurt, 13. Juni 2016

„*Reflective Practice* bedeutet bei uns.....“