

Vom Lehren zum Lernen

Weiterbildung für betriebliches Bildungspersonal im Gesundheitswesen

Abstract:
In vielen Krankenhäusern ist Personalentwicklung nur im geringen Umfang Teil der Unternehmensstrategie. Eine kompetenzorientierte Ausrichtung der Maßnahmen und Tools ist kaum zu finden. Vor diesem Hintergrund initiierten drei Krankenhäuser aus Nordrhein-Westfalen zusammen mit dem Bildungsinstitut im Gesundheitswesen das Projekt „Fit für Personalentwicklung im Krankenhaus“ (FifPE).

Der durch die krankenhauspolitischen Veränderungen der letzten zwei Jahrzehnte induzierte Wettbewerb um möglichst geringe Personalkosten bei gleichzeitig steigenden Ansprüchen an die Versorgungsqualität führt zu einem permanenten Druck auf die Personalwirtschaft in Krankenhäusern. Als personalintensive Dienstleistungsunternehmen unterliegen diese dem Anspruch einer Expertenorganisation: Sie sind durch hohe Spezialisierung und Aufgabenvielfalt gekennzeichnet und weisen verschiedene berufsbedingte Subkulturen (Medizin, Pflege und Verwaltung) auf.

Aktuell steigt die Zahl der behandelten Fälle bei sinkender Verweildauer der Patienten. Dies führt zu einer oft kaum noch zu bewältigenden quantitativen und qualitativen Arbeitsintensität für die Beschäftigten. Zudem wächst der Anteil der älteren Beschäftigten. Das altersbedingte Ausscheiden aus dem Beruf nimmt zu, während sich die Nachwuchssituation für die medizinisch-pflegerischen Berufe verschärft. Eine Folge ist der intensive Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte einerseits.

Auf der anderen Seite deutet sich als Problem an, dass Beschäftigte im Krankenhaus ihre beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen nur teilweise einsetzen können. Empirische Befunde verweisen auf Passungsprobleme zwischen Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten und den Anforderungen im Berufsalltag (vgl. Bräutigam et al. 2014). Aus Sicht der Krankenhausleitungen ist zwar Weiterbildung ein zentraler Faktor der Personalbindung, doch werden aus der Wahrnehmung der Beschäftigten die Qualifizierungsbedarfe selten systematisch erhoben und die Lernwirksamkeit der Personalentwicklungsmaßnahmen als gering beschrieben (vgl. ebd.).

Diese Gemengelage stellt hohe Anforderungen an das Personal- und Bildungsmanagement im Krankenhaus. Kompetenzorientierte Personalentwicklung findet sich in den Krankenhäusern jedoch nur im geringen Umfang und meist ist das Bildungspersonal nicht für eine strategische Ausrichtung qualifiziert.

Vom Handlungsbedarf zur Gestaltung

Um den oben beschriebenen Herausforderungen begegnen zu können, wurde das Projekt „FifPE“ initiiert, welches über den Europäischen Sozialfonds unterstützt wird. Es hat eine Laufzeit von drei Jahren (2016 – 2018). Ziel des Projekts ist es, mit den drei beteiligten Krankenhäusern ein Konzept zur teambezogenen Kompetenzbedarfsanalyse und der transferorientierten Qualifizierung für Beschäftigte zu erproben und dauerhaft zu implementieren. Flankierend wurden hierzu für das betriebliche Bildungspersonal (Personaler und Fortbildungsbeauftragte) eine berufsbegleitende, wissenschaftliche Qualifizierung/Weiterbildung konzipiert und von 2016 – 2017 durchgeführt. Im Rahmen dieser wurden einerseits Grundlagen, Organisation und Methoden der Personalentwicklung unter den spezifischen Bedingungen eines Krankenhauses vermittelt. Andererseits standen berufs- und betriebspädagogische Themen, wie Kompetenz- und Bildungsmanagement sowie Lernbegleitung, im Fokus. Die Weiterbildung besteht aus sechs Modulen:

1. Grundlagen der Personalentwicklung
2. Kompetenz- und Bildungsmanagement
3. Betriebliche Lernkonzepte und Lernorganisationsformen

**Stefanie Hiestand und
Wolfram Gießler**

4. Lernbegleitung und berufliche Entwicklung gestalten
5. Team- und Führungskräfteentwicklung
6. Personal- und Organisationsentwicklung

Ziel war neben einer Wissensvermittlung die Förderung der reflexiven Handlungsfähigkeit (vgl. Dehnbestel 2015) der Teilnehmenden. Deren berufliche Aufgabe besteht darin, in den Krankenhäusern Personalentwicklungsstrategien zu entwickeln und Instrumente zum Kompetenzmanagement zu konzipieren und durchzuführen. Da jedoch in allen drei beteiligten Krankenhäusern bisher kaum oder nur in geringem Umfang strategische Personalförderung betrieben worden ist, wurden zu Beginn der Qualifizierung zum einen das Konstrukt „Kompetenz“ sowie Wege der Förderung im Krankenhaus er- und bearbeitet. Zum anderen wurde die individuelle reflexive Handlungsfähigkeit der Teilnehmenden, also die Qualität und die Souveränität des individuellen realen Handlungsvermögens, thematisiert und zum Gegenstand der Weiterbildung selbst gemacht.

Herausfordernd für die wissenschaftlichen Dozent_innen war es, ein didaktisches Konzept zu schaffen, das Kompetenzentwicklung im doppelten Sinne ermöglicht: Neben der individuellen Professionalisierung der Teilnehmenden standen auch die konkreten Bedarfe und potenziellen Möglichkeiten der Personalentwicklung im Krankenhaus im Fokus. Zwar wurden formell pädagogisch geformte Weiterbildungseinheiten durchgeführt, jedoch standen – im Sinne der Ermöglichungsdidaktik (vgl. Arnold 2012) – Sequenzen im Fokus, die ein selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. Die Teilnehmenden bearbeiteten *für sie relevante Themen eigenständig*, die dann in der gesamten Gruppe reflektiert und diskutiert wurden. Indem so *Lehrrangements* in *Lernarrangements* umgewandelt wurden, konnte eine hohe Lernwirksamkeit von den Teilnehmenden in ihre betriebliche Praxis ermöglicht werden. Zudem konnten sie selbst erfahren, inwiefern selbstgesteuerte Lernprozesse funktionieren und durch pädagogische Lernbegleiter flankiert werden können. Es war den Teilnehmenden möglich *selbstgesteuert erworbene Kompetenzen reflexiv sowohl auf die eigenen*

Handlungen und Verhaltensweisen als auch auf die damit verbundenen Arbeits- und Sozialstrukturen zu beziehen.

Die Struktur der Module bestand aus einem Präsenztage mit einer Hinführung zum jeweiligen Thema. Dabei kamen vor allem konstruktivistisch-didaktische Methoden zum Einsatz. Es folgte eine Sequenz des selbstgesteuerten Lernens, in der bestimmte Themen individuell weiter vertieft und/oder die Inhalte des Präsenztages in die eigene Praxis transferiert wurden (z. B. durch Anwendung von Tools). An einem ca. vier Wochen später stattfindenden Präsenztage konnten die Teilnehmenden den Transfer reflektieren und Inhalte differenziert weiterbearbeitet werden.

Begleitet wurde die Weiterbildung durch kollegiale Beratung, d. h. „ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schülselfrage zu entwickeln.“ (Tietze 2015, S. 11) Durch die Bearbeitung fallorientierter Fragestellungen und Probleme bei der konkreten Personalentwicklung im Krankenhaus wurde nicht nur gezielt die reflexive Handlungsfähigkeit aller Teilnehmenden gefördert, sondern auch Theorie und Praxis reflexiv verknüpft: Moderiert wurde die kollegiale Beratung durch die Dozent_innen der Weiterbildung. So konnte *abstraktes (wissenschaftliches) Wissen und Erfahrungswissen wechselseitig aufeinander bezogen* werden.

Verzahnung von Weiterbildung, Projekt, kollegiale Beratung und Praxis

Ein Teil der Teilnehmenden der Weiterbildung war in die Projektumsetzung eingebunden. Daher gab es sowohl bei den einzelnen Modulen, wie in der kollegialen Beratung, immer wieder Fragestellungen und Anforderungen aus der betrieblichen Umsetzung des Projekts. So wurde durch Qualifizierungsbedarfsanalysen in einem der Projektkrankenhäuser deutlich, dass die sozial-kommunikativen Kompetenzen des pflegerischen Personals systematischer gefördert werden müssen. Hintergrund hierfür waren auch

Ergebnisse einer Patientenbefragung mehrerer Krankenhäuser, in dem das Projekt Krankenhaus im Vergleich eine niedrigere Weiterempfehlungsquote der Patienten aufwies. Eine Teilnehmerin nutzte die kollegiale Beratung, um gemeinsam in der Gruppe die Situation zu analysieren und Lösungswege zu finden. Ein Beratungsergebnis war, dass das Krankenhausmanagement die Verbesserung der Weiterempfehlungsquote zwar als strategisches Ziel vorgegeben hatte und es auch Weiterbildungsangebote zur patientenorientierten Kommunikation gab, eine Analyse der Ursachen, insbesondere der *Wechselwirkungen von organisatorischen Rahmenbedingungen und individuellen Kompetenzen und Haltungen*, jedoch fehlte. Als möglicher Lösungsweg wurde erarbeitet, dem Pflegemanagement im Rahmen des Projekts einen moderierten Workshop anzubieten, in dem erarbeitet wird, wie die strategische Vorgabe im Pflegebereich umgesetzt werden kann.

Ergebnis des Workshops war, dass in einer Abteilung eine exemplarische Selbst- und Fremdeinschätzung anhand vorgegebener Kriterien von Mitarbeitenden und Patienten zur Zufriedenheit durchgeführt wurde. Es zeigte sich, dass die größte Unzufriedenheit sowohl bei Patienten als auch bei Mitarbeitenden in der geringen Planungssicherheit bei Diagnostik und Therapie liegt. An diesem Fall konnten die Teilnehmenden exemplarisch erkennen, wie eng Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung verzahnt ist. Zudem konnte die Teilnehmerin ihr in der Weiterbildung erworbenes Wissen als Reflexionsrahmen für die Projektumsetzung nutzen.

Indikatoren für die Weiterbildungspraxis

Ausgehend von den Erfahrungen mit der beschriebenen Weiterbildung können Indikatoren für eine lernwirksame Weiterbildungspraxis abgeleitet werden: Eine solche...

- ...ist an den konkreten Bedürfnissen der Teilnehmenden ausgerichtet. Motivation und Volition der Teilnehmenden kann somit intrinsisch stimuliert werden, was Voraussetzung für einen „erfolgreichen“ Lernprozess ist.

- ...ist kompetenzorientiert. D. h., sie führt nicht nur zu Qualifikation, sondern auch zu beruflicher Handlungskompetenz, indem selbstgesteuerte, erfahrungsbezogene sowie individuell und kollektiv reflexive Lernprozesse ermöglicht werden.
 - ...verknüpft reflexiv Theorie und Praxis. So ist es möglich der sogenannten Transferproblematik zu begegnen und die reflexive Handlungsfähigkeit der Teilnehmenden systematisch zu fördern. Auf diese Weise werden nicht nur individuelle, sondern auch organisationale Lernprozesse angeregt.
- Zwar ist in diversen Ausführungen zu beruflicher Bildungsarbeit die Rede von Kompetenzorientierung, selbstgesteuerten Lernprozessen und dem Rollenwechseln vom Dozent_innen hin zu Lernbegleiter_innen, doch in der (wissenschaftlichen) Weiterbildungspraxis wird dies nur zum Teil eingelöst. Es zeigt

sich jedoch als sinnvoll diese Determinanten umzusetzen und Weiterbildung mit anderen Maßnahmen, wie z. B. der kollegialen Beratung, zu kombinieren, um so Prozesse der Kompetenzentwicklung nicht nur auf die eigene Handlung, sondern darüber hinaus auch auf die Arbeits- und Sozialstrukturen reflexiv beziehen zu können.

Literatur:

- Arnold, R. (2012). Ermöglichungsdidaktik – die notwendige Rahmung einer nachhaltigen Kompetenzreifeung. *BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis)*. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, (2), S. 45-48.
- Bräutigam, C.; Evans, M.; Hilbert, J. & Öz, F. (2014). *Arbeitsreport Krankenhaus. Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser*. Arbeitspapier 306 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, URL: https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_306.pdf [15.03.2018].

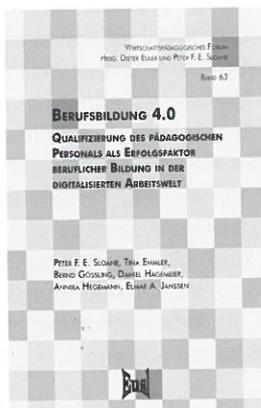
- Dehnbostel, P. (2015). *Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb* (2. Aufl.). Schneider Verlag, Baltmannsweiler.
- Tietze, K.-O. (2015). *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln* (7. Aufl.). Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

Dr. Stefanie Hiestand

Leibniz Universität Hannover
Institut für Berufspädagogik und
Erwachsenenbildung
stefanie.hiestand@ifbe.uni-hannover.de

Wolfram Gießler

BiG Bildungsinstitut im
Gesundheitswesen, Essen
wolfram.giessler@big-essen.de



Peter F. E. Sloane, Tina Emmeler, Bernd Gössling, Daniel Hagemeyer, Annika Hegemann, Elmar A. Janssen:

Berufsbildung 4.0

Qualifizierung des pädagogischen Personals als Erfolgsfaktor beruflicher Bildung in der digitalisierten Arbeitswelt

(Wirtschaftspädagogisches Forum, hrsg. v. Dieter Euler und Peter F. E. Sloane, Band 63)
168 Seiten, ISBN 978-3-940625-90-8; Eusl-Verlag Detmold, erschienen Dezember 2018; 35,00 € (D)

Die Qualifizierung des Berufsbildungspersonals ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, die heutigen Fachkräfte über Weiterbildung und die zukünftigen Fachkräfte über Ausbildung auf digitalisierte Arbeitswelten, also auf die Industrie 4.0, vorzubereiten. In dem vorliegenden Forschungsprojekt wurden in Abstimmung mit Berufsbildungsexperten aus beruflichen Schulen und Betrieben, Experten der Kammern sowie der Lehrerbildung und Ausbilderqualifizierung Möglichkeiten des Umgangs mit der Digitalisierung entwickelt, die über die Qualifizierung des pädagogischen Personals erfolgt, sowie deren Grenzen bestimmt.

Es zeigt sich, dass die Förderung von Digitalisierung durch berufliche Bildung insbesondere in betrieblichen und schulischen Kontexten gut funktioniert, wenn deren pädagogisches Personal über eine hohe pädagogisch-didaktische Professionalität verfügt, die sich u. a. in organisatorischen (Management-) Kompetenzen zeigt und in der systematischen Förderung von selbstreguliertem Arbeiten und Lernen niederschlägt. ‚Leuchttürme‘ der Berufsbildung zeigen dies. Deren Erfahrungen können über regionale Strukturen und Netzwerke in die Breite transferiert werden, um so die Förderung digitaler Kompetenzen in die Fläche zu tragen.