

PERSONALENTWICKLUNG

MITARBEITER WACHKÜSSEN

Fortbildungen und Mitarbeitergespräche bringen Talente zum Vorschein – und verbessern das Klima und die Qualität eines Pflegeheims. Mit hohem ökonomischen Nutzen: Fluktuation wie Krankheitsausfälle sinken, die Auslastung steigt.

An zwei Nachmittagen pro Woche drückt Annette Neumann die Schulbank. Die Pflegehelferin befindet sich derzeit mitten in der berufsbegleitenden Ausbildung zur Altenpflegerin. „Meine Teamleiterin wusste, dass ich super arbeite, und hat mir mehrfach nahegelegt, mich weiterzuqualifizieren. Mit dem Beginn der Ausbildung habe ich eigentlich nur deshalb gewartet, weil meine drei Kinder vor ein paar Jahren noch sehr klein waren“, erklärt die 43-Jährige. Von ihrer Zukunft hat Annette Neumann eine klare Vorstellung: „In fünf Jahren möchte ich gern stellvertretende Teamleiterin sein.“ Seit zehn Jahren arbeitet Annette Neumann bei Domino World, einem Träger im brandenburgischen Birkenwerder mit etwa 500 Mitarbeitern. Bereits seit vielen Jahren nimmt sie an zahlreichen Weiterbildungen teil. „Dadurch habe ich viel gelernt und auch persönlich viel gewonnen. Früher war ich ein ganz stilles Mäuschen, das ist jetzt nicht mehr so.“

Domino World bietet monatliche Fortbildungen

Im Januar hat Domino World beim Wettbewerb Great Place to Work in der Kategorie „Pflegeeinrichtungen mit mehr als 250 Mitarbeitern“ den 1. Platz gewonnen. Es war nicht die erste Auszeichnung dieser Art: Im letzten Jahr erhielt das Unternehmen den ersten Preis in der Kategorie „Bester Arbeitgeber im Gesundheitswesen“. „Es ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensphilosophie, unseren Mitarbeitern die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung



Lutz Karnauchow investiert jährlich rund 2.600 Euro pro Mitarbeiter in Fortbildungen. Es scheint sich zu lohnen: Domino World hat im Januar beim Wettbewerb Great Place to Work den 1. Platz in der Kategorie „Pflegeeinrichtungen mit mehr als 250 Mitarbeitern“ erzielt. Auch die Belegungsquote von fast 100 Prozent spricht für sich.

Auf der Suche nach dem passenden Seminaranbieter

Mithilfe von Weiterbildungsdatenbanken im Internet kann sich jeder einen Überblick über Kurse, Fernlehrgänge und E-Learning-Angebote in den verschiedensten Bereichen verschaffen. Eine erste Orientierungshilfe bietet die Website www.kursnet.arbeitsagentur.de der Bundesagentur für Arbeit, die einen auf regionale Weiterbildungswebsites weiterleitet. Ein Überblick über Fortbildungen zum Thema Management findet sich beispielsweise auf der Seite www.seminarmarkt.de

zu geben“, sagt Lutz Karnauchow, Vorstand und Gründer von Domino World, zu dem vier Einrichtungen zählen, die kontinuierlich zu fast 100 Prozent ausgelastet sind. So werden einen Nachmittag pro Monat alle Mitarbeiter in der Pflege für die interne Weiterbildung Domino Coaching freigestellt. Es handelt sich um ein therapeutisches Pflegeverfahren, das den Gesundheitszustand und die Selbstständigkeit der Patienten

verbessern soll. Neue Pflegekräfte besuchen als Junior Coaches Einführungskurse, während die alten Hasen ihr Wissen vertiefen und an Supervisionen teilnehmen. Auf dem Lehrplan steht Basiswissen in Psychologie und Kommunikation, das nach Erfahrung von Annette Neumann auch das Miteinander im Team fördert.

Geht es um externe Fortbildungen zu Themen wie Wundmanagement oder

Hygiene, ermitteln die Teams bei Domino World ihren Bedarf selbst. Das Jahresbudget für externe Schulungen beträgt 150.000 Euro, das sind im Schnitt etwa 280 Euro pro Person. „Durch die einstündigen Mitarbeitergespräche wissen die Teamleiter genau, an welcher Stelle ihrer beruflichen Entwicklung die Pflegekräfte gerade stehen oder ob jemand Interesse an Themen wie Wundmanagement hat“, erklärt Lutz Karnauchow.



Gute Fortbildungen müssen nicht teuer sein

Das Angebot an Weiterbildungen ist groß – und relativ unübersichtlich. Auch die Preisunterschiede sind – gerade bei den nicht fachlichen Fortbildungen – erheblich. Der Preis sagt jedoch wenig über die Qualität einer Fortbildung aus, wie die Stiftung Weiterbildungstest festgestellt hat. Die Kostenunterschiede ergeben sich meistens durch Begleitumstände wie den Veranstaltungsort und die Verpflegung. Günstiger werden Seminare meistens, wenn der Dozent in die Einrichtung kommt und gleich mehrere Mitarbeiter – möglicherweise auch noch aus anderen Heimen – teilnehmen.

Es empfiehlt sich, vorher die Vertragsbedingungen genau zu betrachten. Es sollte geklärt sein, was passiert, wenn der Veranstalter weniger Anmeldungen als erwartet erhält. Denn es ist ausgesprochen ärgerlich, wenn mühselig Dienstpläne angepasst werden, um Mitarbeiter freizustellen, und das Seminar am Ende dann wegen zu geringer Anmeldezahlen ausfällt.

Branchenüblich sind jährliche Mitarbeitergespräche, doch bei Domino World finden sie jeden Monat statt. „Um die Mitarbeiter stärker zu motivieren“, sagt Karnachow. Zum Ende eines Jahres wird in einem Soll-Ist-Vergleich kontrolliert, ob die Fortbildungen tatsächlich stattgefunden haben und ob die Arbeitskräfte bereit für neue Herausforderungen sind. Regelmäßig zu Jahresbeginn erstellen die Teamleiter dann einen Fortbildungsplan.

Das Gießkannenprinzip taugt nicht

Solche kreativen und strukturierten Ansätze im Umgang mit Mitarbeitern führen in der Branche bislang ein Exotendasein. „Strategische Personalentwicklung ist in der Altenpflegebranche noch kaum etabliert“, sagt Andreas Kather, Berater beim Praxisforum Personal in Berlin. „Die meisten Einrichtungen bieten zwar fachliche Fortbildungen zu Themen wie Dekubitusprophylaxe oder Demenzerkrankungen in großem Umfang an – andere Aspekte des Bereichs Personalentwicklung werden jedoch vernachlässigt.“ Ähnlich sieht es Ansgar Metz, Sprecher von Great Place to Work: „Das branchentypische Gießkannenprinzip, bei dem die Mitarbeiter zweimal pro Jahr in Fortbildungen geschickt werden, funktioniert nicht als wirkliche Personalentwicklungsmaßnahme.“

Eine strategische Personalentwicklung, wie sie in zahlreichen Unternehmen der freien Wirtschaft betrieben wird, setzt gleich nach der Einstellung an. Die Personalabteilung erfasst die Fähigkeiten und das Engagement der Mitarbeiter und wertet sie aus. Die Mitarbeiter bekommen Angebote zur Weiterbildung, die ihren Leistungen entsprechen.

weiter Seite 29

Nürnberg, 12. – 14.4.2011

Freuen Sie sich auf das Highlight der Pflegewirtschaft 2011.

- Fachkongresse, Fachforen und Seminare zu allen Aspekten der professionellen Pflege!
- Fortschrittliche Produkte für die Pflege, neue Methoden und innovatives Design von den führenden Anbietern!
- Fachgespräche auf höchstem Niveau – mit den Branchenexperten für Pflege, Management und Organisation!
- Karrierecenter mit Jobbörse und praxisorientierten Aus- und Weiterbildungsangeboten!

Besuchen Sie die ALTENPFLEGE 2011:
Kontakte und Informationen, neuester Stand!

www.altenpflege-messe.de



Kather. „Dass es staatliche Förderprogramme wie Wegebau gibt, hat sich längst noch nicht in der Branche herumgesprochen.“ Der sperrige Namen Wegebau steht für „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen.“ In Altenpflegeeinrichtungen können sich gering qualifizierte Pflegekräfte staatlich gefördert zu Altenpflegern ausbilden lassen.

Gerade bei Frauen verhindern oft auch organisatorische Probleme die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen. Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) Rheinland bietet deshalb ein neues Weiterbildungsprogramm an. Die Mitarbeiter, die auf der Karrieretreppe aufsteigen wollen und etwa an einer Schulung zum psychobiografischen Pflegemodell nach Professor Erwin Böhm teilnehmen, werden während der Arbeitszeit freigestellt. Sie erhalten Hilfe bei der Kinderbetreuung durch einen Elternservice, der Babysitter und Betreuungspplätze vermittelt. Auch bei der Dienstplangestaltung berücksichtigt die AWO nach eigenen Aussagen die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilnehmen.

Ein wichtiges Instrument zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs sind Mitarbeiterbefragungen, wie sie in den Alten- und Pflegeheimen „Haus Kiek in den Busch“ sowie im Christophorus-Haus Hamminkeln die Leiterin Ute Gabriel einsetzt. Nach der Auswertung der Ergebnisse hat das Haus zwei Mitarbeiterinnen als Wundmanagerinnen ausbilden lassen, zurzeit befinden sich insgesamt sechs Mitarbeiter in der Palliativ-Care-Weiterbildung. Seit Jahren werden auch Mitarbeiterschulungen zu nicht fachlichen Themen angeboten. „Besonderen Wert haben wir auf die Schulungen der Führungskräfte gelegt. Mitarbeiter der oberen und mittleren Leitungsebene besuchen gemeinsam Seminare zu Themen wie Kommunikation, Zeitmanagement und zu einem professionelleren Umgang mit Patienten

und Angehörigen“, erzählt die Leiterin. „Die Seminare der Führungskräfte fördern die Zusammenarbeit der verschiedenen Teams. Sie haben viele Arbeitsabläufe verändert oder angepasst.“

Der Mittelbau braucht Führungseminare

Die Schulung von Teamleitern ist in der Branche noch eine absolute Rarität. „In der Pflegebranche beobachten wir, dass die Mitarbeiter in den gehobenen Führungspositionen wie Heimleitung und Pflegedienstleitung bereits gut auf Führungsaufgaben vorbereitet wurden, während es im Bereich des mittleren Managements – also bei der Wohnbereichsleitung, Teamleitung und Abteilungsleitung, die jeweils etwa 5 bis 15 Leute disziplinarisch führen – noch erheblichen Weiterbildungsbedarf im Themenfeld Führungskompetenzen gibt“, sagt Jens Hollmann, dessen Beratungsunternehmen Medplus-Kom-

petenz auch die Mitarbeiter von Ute Gabriel geschult hat. „Zahlreichen Studien zufolge entscheidet der Führungsstil über das Betriebsklima und letztlich auch darüber, ob Mitarbeiter krank werden oder den Arbeitsplatz wechseln“, so Hollmann. Bei guter Stimmungslage lässt die Fluktuation unter den Beschäftigten nach, und die Anzahl der Fehltag sinkt.

Eine engagierte Personalentwicklung lohnt sich also auch aus wirtschaftlicher Sicht. Sie lässt sich allerdings nicht im Hauruck-Verfahren umsetzen. Domino World schult deshalb sämtliche Team- und Stationsleiter regelmäßig einmal im Monat intern im Umgang mit Mitarbeitern. Auch die regelmäßigen Mitarbeitergespräche sind Teil der Fortbildungen. „Gute Führungskräfte fallen nicht vom Himmel“, glaubt Lutz Karnachow. ■

Kirsten Schiekiera



Andreas Kather, Berater: „Dass es Förderprogramme für Hilfskräfte gibt, hat sich noch nicht herumgesprochen. Das ist schade, denn Wegebau zum Beispiel ist gut umsetzbar und die Antragstellung inzwischen weniger aufwendig.“

„Fortbildungen für Führungskräfte sind wichtig. Denn der Führungsstil entscheidet mit darüber, ob Mitarbeiter krank werden.“ Jens Hollmann, Medplus-Kompetenz