

Projektkonzept

Förderung der Leistungsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen der stationären Altenpflege durch Fort- und Weiterbildung

Projektträger: Werkstatt Frankfurt e.V.

Projektpartner: Frankfurter Verband für Alten- und Behindertenhilfe e.V.

Inhalt:

Ausgangslage:	2
1. Steigender Bedarf an Pflegekräften.....	2
2. Steigende Anforderung an die Qualität der Arbeit und damit an die Kompetenzen der Pflegenden	2
3. Hoher Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund	3
4. Hohe Bedeutung der ersten Führungsebene für die Arbeitszufriedenheit und den Verbleib der Pflegekräfte	3
5. Hoher Konkurrenzdruck auf kleine und mittlere Unternehmen der stationären Altenpflege..	4
6. Konzentration auf das Rhein-Main-Gebiet	4
Projektziel:	4
1) Personalentwicklung von gering qualifiziertem Stammpersonal	5
2) Personalentwicklung der ersten Führungsebene / Praxisanleiter	5
3) Fortentwicklung der Qualifizierungsverfahren von Altenpflegeschulen	6
4) Gewinnung von zusätzlichem, geeigneten Fachpersonal	6
5) Förderung der Sprachkompetenz ausländischer Mitarbeiter/innen	6
6) Nachhaltigkeit.....	6

Ausgangslage:

1. Steigender Bedarf an Pflegekräften

Altenpflege in ihren vielfältigen Formen gewinnt aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Der Bedarf an professioneller Pflege steigt. Gleichzeitig ist es schwierig, genügend Pflegekräfte zu finden. Dies hat verschiedene Gründe: Die Zahl der Schulabgängerinnen und Schulabgänger sinkt, und um die geringer werdende Zahl von Schulabgängern konkurrieren verschiedene Ausbildungsberufe, wobei die Altenpflege nicht zu den beliebtesten Ausbildungsberufen zählt.¹ Gründe dafür sind u.a. das Image und die geringe Wertschätzung des Berufsfeldes in unserer Gesellschaft und die vergleichsweise geringe Steigerungsmöglichkeit zum Anfangsgehalt. Auf der anderen Seite kann eine vergleichsweise gute Ausbildungsvergütung von 670 € in der einjährigen Ausbildung zur Pflegekraft als Anreiz für neue Zielgruppen genutzt werden. Auch die Vergütung bei der dreijährigen Ausbildung ist im Vergleich zur Krankenpflegeausbildung eher gut.

Gleichzeitig werden die Beschäftigten in der Altenpflege immer älter, so dass zu dem Bedarf nach mehr Pflegekräften aufgrund der demografischen Entwicklung auch noch ein erhöhter Bedarf nach Ersatz der wegen Alters ausscheidenden Pflegekräfte kommt.

Die Frage ist also: Wie gewinnt man Auszubildende für die Altenpflege bzw. wie ermöglicht man Menschen, die sich bisher nicht für diesen Beruf interessieren, einen Einstieg in den Altenpflegeberuf, der das Arbeiten in diesem Feld mit der Möglichkeit eines Ausbildungsabschlusses verbindet?

2. Steigende Anforderung an die Qualität der Arbeit und damit an die Kompetenzen der Pflegenden

Höhere Pflegebedürftigkeit und komplexe Multimorbidität der Bewohner, der steigende Anteil von Menschen, die an Demenz erkrankt sind und mehr pflegebedürftige Menschen mit Migrationshintergrund führen zu hohen fachlichen und psycho-sozialen Anforderungen an die Pflegenden.

Parallel dazu steigen die Ansprüche der Kunden (der zu pflegenden Bewohner, bzw. deren Angehörigen) an individuelle Betreuung, aktivierender Pflege, Selbst- und Mitbestimmung in erheblichem Maße.

In Folge der gesellschaftlichen Diskussion über die Qualität der Altenpflege und in Folge der Bemühungen um mehr Verbraucherschutz nehmen außerdem die Anforderungen und die Kontrollen externer Stellen wie Heimaufsicht, MDK und Gesundheitsamt immer mehr zu.

Auch fachlich gut ausgebildete Altenpflegerinnen und Altenpfleger sind noch zu wenig vertraut mit der Fähigkeit und der Praxis, die unterschiedlichsten Gegebenheiten der medizinischen, psychosozialen Lebenslagen der zu pflegenden und zu betreuenden Bewohner in einer schlüssigen Pflegeplanung zu berücksichtigen, passende Pflege- und Betreuungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren, sie neuen Anforderungen anzupassen und ganzheitliche Betrachtungen und Vorgehensweisen vorzunehmen.

Die Frage ist also: Welche fachlichen Weiterbildungen brauchen Pflegenden, um diese Anforderungen erfüllen zu können und welche, möglichst arbeitsintegrierten Weiterbildungsformen sind dafür besonders gut geeignet?

Diese Frage wird im Verlauf des Projektes im Detail geklärt werden müssen. Als sinnvolle Weiterbildungsbausteine sollten z.B.

- Umgang mit Menschen mit Demenz

¹ Quelle: <http://www.altenpflegeausbildung.net/snaa/ver/fobi-dok/M100728-1> Nachwuchssicherung durch Altenpflegeausbildung – wer kann was tun? Ergebnisbericht zur Fortbildungsveranstaltung der Regionalen Servicestelle München am 28. Juli 2010 in München

- Umgang mit Menschen mit Wahrnehmungseinschränkungen
- Sterbebegleitung
- Methodenkompetenz zur Steigerung der Eigenreflexion

mit eingeplant werden.

3. Hoher Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Der Anteil von Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund in der stationären Altenpflege beträgt über 60%. Die Einsatzfähigkeit dieses Personals wird häufig durch mangelnde Deutschkenntnisse stark eingeschränkt. Nicht nur verbal sondern vor allem auch schriftlich ist die Ausdrucksfähigkeit vieler dieser Mitarbeiter/innen stark gemindert.

Der 4. Altenbericht der Bundesregierung betont, dass die Gestaltung der Pflegebeziehung für die Bewohner in Heimen, Wohngemeinschaften und auch bei ambulanter Betreuung essentiell ist. Die Autoren berufen sich dabei auf zahlreiche Studien, die belegen, dass die Beziehung zwischen Pflegendem und altem Menschen ein wesentlicher Faktor ist, sowohl für den pflegerischen und therapeutischen Erfolg, als auch für die Zufriedenheit und Lebensqualität von Menschen, die in Einrichtungen leben oder begleitende Hilfe brauchen. Die Bedeutung der Beziehung ist so groß, dass für viele Pflegebedürftige die Pflegehandlung selbst weniger wichtig ist als die Haltung und die Interaktion, in der diese ausgeführt wird. Wichtig sind für die Bewohnerinnen und Bewohner u.a. Verständliche Informationen und Kommunikation mit den Pflegenden, vor allem auch das Gefühl, verstanden zu werden. Aus diesem Grunde ist es für die Qualität der Pflege außerordentlich wichtig, dass die Pflegenden mit nicht-deutscher Muttersprache gute Deutschkenntnisse haben oder sich diese arbeitsbegleitend erwerben.

Andererseits ist es wichtig, für eine steigende Anzahl von zu Pflegenden mit Migrationshintergrund den Kontakt zu Pflegenden *auch* in ihrer Muttersprache zu ermöglichen.

Die Frage ist also: Welche praxisbezogenen und weitgehend arbeitsintegrierte Formen der Sprachförderung ermöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, ihre Deutschkenntnisse erheblich zu erweitern?

4. Hohe Bedeutung der ersten Führungsebene für die Arbeitszufriedenheit und den Verbleib der Pflegekräfte

Neuere Studien haben ergeben, dass der Beruf des Altenpflegers für die meisten Menschen ein lebensbegleitender Beruf ist.² Allerdings machte die hier zitierte (s.u) Studie auch deutlich, dass Altenpfleger ihre Berufstätigkeit überdurchschnittlich häufig und lange unterbrechen. Einen wesentlichen Anteil daran haben fehlende Management-, Personalentwicklungs- und Führungsfähigkeiten der ersten Führungsebene (Wohnbereichsleitungen). Sie hat entscheidenden Einfluss auf die Abläufe und Qualität der Pflegeleistung, ist aber vielfach nicht ausreichend auf Führungs- und Managementaufgaben vorbereitet, bzw. darin ausgebildet worden.

Zitat: „Werden die Kompetenzen und Möglichkeiten der Beschäftigten bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt und können die Altenpfleger/ innen auf Entscheidungen, die sie selbst und ihre unmittelbaren Arbeitsabläufe betreffen, Einfluss nehmen, so hat dies einen entscheidenden Einfluss nicht nur auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, sondern auch auf ihren Verbleib in der Einrich-

² Angela Joost: Berufsverläufe von Altenpfleger/innen - Ergebnisse und Ansatzpunkte zur Verlängerung der Beschäftigungszeiten; Ansatzpunkte Informationsdienst Altersfragen, ISSN 0724-8849, A20690E, Heft 03, Mai / Juni 2010, 37. Jahrgang, Herausgeber Deutsches Zentrum für Altersfragen,

tung und im Beruf. Voraussetzung hierfür ist eine offene und transparente Personalführung, welche die Beschäftigten fördert und deren Belange berücksichtigt. Das Führungspersonal benötigt neben Engagement und der notwendigen Fachkompetenz vor allem die Fähigkeit zur Steuerung von Prozessen sowie die Fähigkeit zu Selbstkritik und Reflexivität. Durch Schulungen sollten entsprechende Fähigkeiten dem Führungspersonal aller Hierarchieebenen vermittelt werden. Eine engagierte und mitarbeiterorientierte Managementkultur kann maßgeblich dazu beitragen, Altenpfleger/innen lange in ihrem Beruf zu halten..."³

5. Hoher Konkurrenzdruck auf kleine und mittlere Unternehmen der stationären Altenpflege

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen der stationären Altenpflege sind einer starken Konkurrenz untereinander und durch große Trägerorganisationen unterworfen. Zunehmend werden kleinere Träger von größeren Trägergesellschaften aufgekauft, weil sie alleine nicht mehr dem Wettbewerb gewachsen sind. Sie können aufgrund der personalen Gegebenheiten kaum noch den Ansprüchen genügen. Für sie ist also die Lösung der oben genannten Probleme existenziell wichtig.

6. Konzentration auf das Rhein-Main-Gebiet

Die hier skizzierten Problemlagen konzentrieren sich in Hessen vor allem auf das Rhein-Main-Gebiet. Während es in Nordhessen genügend ausgebildete Fachkräfte gibt, besteht in Südhessen und vor allem im Ballungsraum um die Städte Frankfurt, Darmstadt, Wiesbaden und Offenbach eine sehr starke Nachfrage nach examinierten Fachkräften.

Projektziel:

Projektziel ist, die Handlungskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so zu stärken und zu erweitern, dass sie mit den gegebenen Rahmenbedingungen konstruktiver umgehen können und den vielfältigen Anforderungen besser gewachsen sind. Dazu werden im Projekt Qualifizierungsverfahren entwickelt, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege und die Führungskräfte der ersten Ebene in den Stand setzen, eine hochwertige Pflege und Betreuung der Bewohner auch unter den zunehmend schwierigen Anforderungen seitens der Rahmenbedingungen und der diversifizierten Bedarfe der Bewohner/innen zu gewährleisten. Dies wird die Leistungsfähigkeit, die Zufriedenheit, aber auch die Gesundheit des eingesetzten Personals steigern. Die Bewohner/innen werden unmittelbar eine entsprechende Qualitäts- und Leistungssteigerung wahrnehmen.

Als Schlüsselfaktor für den Erfolg des Projektes wird der umfassende Einsatz von angepassten Methoden des Lernens im Arbeitsprozess betrachtet.⁴ Dieses Verfahren wird derzeit als die wirksamste Methodik für die Vermittlung von beruflicher Handlungskompetenz angesehen. Beim arbeitsintegrierten Lernen entfällt der Transfer von theoretisch Gelerntem in die Praxis des Berufsalltags, so dass das integrierte Lernen von Theorie und Praxis zu umfassender Handlungskompetenz führt. Ein weiterer Vorteil ist, dass die beteiligten Mitarbeiter/innen im Arbeitsprozess produktiv bleiben und die Belastung reduzieren, die durch die Qualifizierung entsteht. Die durchschnittliche berufliche Verweildauer lag Anfang des Jahrtausends bei ca 5 Jahren. Mangelnde Managementenerfahrun-

³ Ebd. S. 8

⁴ Siehe z.B.: Molzberger, G./ Schröder T./Dehnbostel, P./ Harder D.: **Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren**. Münster 2008. Dehnbostel, Peter: **Lernen im Prozess der Arbeit**. Münster 2007. Dehnbostel P./Elsholz U./Gillen J. (Hrsg): **Kompetenzerwerb in der Arbeit - Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung**. Berlin 2007.

http://www.f-bb.de/uploads/tx_ffbb/0812_Selbstorganisiertes_Lernen_am_Arbeitsplatz_DS.pdf

gen der mittleren Führungsebene, die durch eine Schwerpunktsetzung in der Ausbildung auf rechtlichen und fiskalischen Fragen basiert, führte zu einer hohen Fluktuation, diese wiederum zu einem verstärkten Einsatz von Leiharbeitsfirmen. Eine geringe Zufriedenheit bei Mitarbeiter/innen und Bewohner/innen war die Folge. Dieser Teufelskreis soll durchbrochen werden, indem sowohl die Führungsebene als auch die Ebene der Mitarbeiter/innen geschult werden, berufliche Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und eine intensivere Bindung zum Unternehmen aufgebaut werden und die Mitarbeiter/innen in der Folge längerfristig in der Einrichtung verbleiben.

Allerdings setzt die Methode des arbeitsintegrierten Lernens auch voraus, dass tatsächlich Zeiträume zum *Lernen* zur Verfügung stehen. Konkret heißt das, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gelegenheit haben, sich auf bestimmte Handlungssituationen, z.B: Pflege eines Bewohners mit einem bestimmten Pflegebedarf, auch inhaltlich vorzubereiten, dass sie in der Praxis begleitet werden sowie über ihre Lernerfahrungen reflektieren und ihren Lernertrag auch festhalten können. Diese Lernzeiten müssen durch andere Mitarbeiterinnen aufgefangen werden. Aus diesem Grund werden die nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder so abgestimmt durchgeführt, dass diese Belastung (z.B. durch die ‚Herausnahme‘ von Personal für die Qualifizierung) mit einer Entlastung kompensiert wird. Dazu ist es nötig, vor Anlauf der Qualifizierung in den entsprechenden Wohnbereichen Hilfskräfte einzustellen und einzuarbeiten. Ein solches Vorgehen ist zwingend um die notwendige Akzeptanz der Akteure zu gewinnen.

Dieses Projektvorhaben wird nur dann erfolgreich umzusetzen sein, wenn alles unternommen wird, um Belastungen für die beteiligten Einrichtungen zu minimieren, bzw. zu kompensieren.

Die in diesem Projekt entwickelten Methoden und Verfahren sollen auf alle Unternehmen der Branche übertragbar sein und so nachhaltig wirken.

Es werden fünf Handlungsfelder bearbeitet:

1) Personalentwicklung von gering qualifiziertem Stammpersonal

In diesem Handlungsfeld geht es darum, die Fähigkeiten der bereits eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen eine fundierte Qualifizierung für die Altenpflege fehlt, an die gestiegenen Anforderungen der Altenpflege anzupassen. Dies geschieht insbesondere durch Qualifizierung im Arbeitsprozess, wozu bereits in anderen Arbeitsfeldern erprobte Methoden weiter entwickelt und erprobt werden. Ziel ist es, den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen dieser Qualifizierungsverfahren auch zu *anerkannten Berufsabschlüssen* zu verhelfen. Damit leistet dieses Handlungsfeld einen erheblichen Beitrag zur Entwicklung dringend benötigter Fachkräfte in der stationären Altenpflege.

Die Praxisanleitungen und die Wohnbereichsleitungen (also die Mitarbeiter/innen der stationären Einrichtungen) fungieren als Lernprozessbegleiter und –unterstützer und erhalten dazu eine entsprechend Weiterbildung. Die lernenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertiefen in regelmäßig stattfindenden Lerngruppen die so konfigurierten Lernerfahrungen. Dieses Verfahren beruht auf dem Konzept des *Frankfurter Weges zum Berufsabschluss*. Dieses Bildungsverfahren wurde 2010 vom Bundesinstitut für Berufsbildung mit dem Weiterbildungs-Innovationspreis ausgezeichnet und ist in der Förderung von An- und Ungelernten überaus erfolgreich.

2) Personalentwicklung der ersten Führungsebene / Praxisanleiter

Die erste Führungsebene (Wohnbereichsleitungen) muss diese lernende Organisation organisatorisch und ideell unterstützen. Sie soll durch zu entwickelnde, bzw. anzupassende Verfahren in der individuellen Personalentwicklung umfassend unterstützt werden. Vor allem Verfahren, die diese Zielgruppe an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz unterstützen und ihre Qualifizierung fördern, sollen erprobt und weiter entwickelt werden. Durch diese Unterstützung soll erreicht werden, dass die Verantwortlichen auf dieser Führungsebene lernen, konstruktiver mit Personal und Strukturen um-

zugehen. Eine besondere Herausforderung liegt darin, die Praxisanleiter und die examinierten Fachkräfte in ihrer Rolle als Lernbegleiter zu stützen.

3) Fortentwicklung der Qualifizierungsverfahren von Altenpflegeschulen

Die Altenpflegeschulen sind für die Qualifizierung von Fachkräften zuständig. Allerdings kann deren Methodeneinsatz noch weiter verbessert werden. Um die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Auszubildenden noch wirksamer zu unterstützen, werden in diesem Handlungsfeld die Lehrkräfte mit den Methoden des Lernens im Arbeitsprozess vertraut gemacht und in die Lage versetzt, in der Ausbildung zunehmend die *Lernprozessessteuerung* wahrzunehmen. Die Unterstützung des *selbstgesteuerten Lernens* der Lernenden ist ein wichtiger Bestandteil dieser Fortentwicklung. Der Ansatz des selbstgesteuerten Lernens und der Lernbegleitung kann auch in der normalen Ausbildung von Altenpfleger/innen angewandt werden. Essenziell ist er, wenn das Lernen in die Arbeit integriert wird. Mit dem im Handlungsfeld 1 beschriebenen Verfahren betritt die Altenpflegeschule des Frankfurter Verbandes methodisches Neuland und ‚bewegt‘ sich dennoch in dem Rahmen der geltenden Verordnung. So wird ein bedeutender Beitrag zur Fortentwicklung der Altenpflegequalifizierung geleistet ohne auf langwierige und im Ergebnis unklare Gesetzes- und Verordnungs-Reformen warten zu müssen.

Vorgehen:

Die Lerninhalte der Altenpflegeausbildung werden konzeptionell und inhaltlich in Lernbausteine umgesetzt. Begleitend werden alle Akteure, die Einfluss auf die Qualifizierung haben (Lehrkräfte, Praxisanleiter, Kollegen, Wohnbereichsleitungen) von der Altenpflegeschule in die Methoden des Lernens im Arbeitsprozess eingeführt und zu einem abgestimmten Vorgehen angeregt.

4) Gewinnung von zusätzlichem, geeigneten Fachpersonal

In diesem Handlungsfeld sollen grundsätzlich geeignete Zielgruppen für eine Qualifizierung in der Altenpflege angesprochen werden. Es werden geeignete Verfahren angewendet, diese Menschen wirksam und nachhaltig in die Arbeitsstrukturen der Unternehmen zu integrieren und zu qualifizieren. Dieses Handlungsfeld ist in diesem Projekt äußerst wichtig für die arbeitsintegrierte Weiterqualifizierung der Stammmitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Über die hier beschriebenen Aktivitäten werden neue Mitarbeiter/innen eingebunden, die für die Vertretung bestehender Stammkräfte benötigt werden, die ihrerseits im Handlungsfeld 1 zu einem Anteil ihrer bisherigen Arbeitszeit mit Qualifizierungsaufgaben betraut sind.

5) Förderung der Sprachkompetenz ausländischer Mitarbeiter/innen

In diesem Handlungsfeld werden vor allem durch die Förderung der Sprachkompetenz am Arbeitsplatz Unterstützungsstrukturen geschaffen. Es soll erreicht werden, dass vor allem die erste Führungsebene und das deutschsprachige Personal sich sprachförderlich verhalten. Angewandt werden Formen der Sprachförderung, die sich gut in den Arbeitsprozess integrieren lassen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund erleichtern, sich auch schriftlich besser auszudrücken.

Diese hier in unterschiedlichen Handlungsfeldern zugeordneten Maßnahmen sind im Projekt eng miteinander verknüpft und greifen ineinander.

6) Nachhaltigkeit

Das Projekt zielt darauf ab, neue, innovative Lernansätze in der Altenhilfe/ Altenpflege zu etablieren, die

- einerseits an- und ungelerten Kräften eine berufliche Perspektive eröffnen,
- dadurch eine langfristige Bindung dieser Personengruppe an diesen Arbeitsbereich fördert und so

- dem Fachkräftemangel entgegnet,
- aber auch einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess begünstigt,
- andererseits auch Führungskräfte der 1. Ebene und Lehrkräfte der Altenpflegeschule weiterqualifiziert
- und insgesamt die Lehrinhalte und das Berufsfeld auf die sich ändernden Bedingungen in der Altenpflege anpasst und modernisiert.

Das Projekt hat den Charakter eines Pilotprojektes: erstmals wird versucht, all diese Faktoren in einem gemeinsamen, abgestimmten Prozess zusammen zu führen.

Innovation braucht Austausch. Daher werden alle beteiligten Akteure in die aktive Recherche nach brauchbaren, bereits anderswo erprobten Bausteinen für dieses Projekt mit einbezogen. Die Beteiligten werden sich in Fachgremien vernetzen bzw. vorhandene Netzwerke, Gremien und Fortbildungsveranstaltungen nutzen, um die eigene Praxis im Diskurs kritisch zu überprüfen und von anderen zu lernen.

Die eigenen Erfahrungen werden darüber hinaus durch eine aktive Öffentlichkeitsarbeit transparent gemacht. Eines der zentralen Ziele einer Förderung mit Hilfe von ESF-Mitteln ist, dass gute Ansätze anderen Akteuren zur Verfügung gestellt werden. Daher wird der Entwicklungsprozess des Projektes und seine Ergebnisse einer überregionalen Öffentlichkeit vorgestellt (s.a. Abs. 10).