

Forschungsprojekt

Weiterbildung von Führungskräften in der Pflege

Finanzierung: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Forschungsprojekt „Weiterbildung von Führungskräften in der Pflege“

► Laufzeit: 3/2021 bis 2/2022

Projektdurchführung:

Institut Arbeit und Technik (IAT)
der Westfälischen Hochschule



**Westfälische
Hochschule**

Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen

BIG – Bildungsinstitut
im Gesundheitswesen gGmbH



BIG – Bildungsinstitut
im Gesundheitswesen
Gemeinnützige GmbH

Zentrale Forschungsfragen

- ▶ Welche Weiterbildungsangebote existieren und was zeichnet sie aus?
- ▶ Auf welche Anforderungen (gesetzlich, untergesetzlich, fachlich) beziehen sie sich?
- ▶ Welche Kompetenzen werden in diesen Angeboten abgedeckt?
- ▶ Welche Kompetenzbedarfe gibt es, die noch nicht gedeckt werden?
- ▶ Welche Anforderungen und Kompetenzen werden künftig relevant sein?
- ▶ Wie kann ein zukunftsfähiges Rahmenkonzept für Leitungspersonen in der Pflege aussehen?

Methodische Zugänge

- ▶ **Internetrecherchen** in allgemeinen und pflegespezifischen Bildungsportalen, Internetauftritten der Unikliniken und großen Konzerne:
 - existierende Weiterbildungsangebote für Führung in der Pflege
 - rechtliche/untergesetzliche Regelungen und Anforderungen
 - gegenwärtig vermittelte Inhalte/Qualifikationen/Kompetenzen

- ▶ **Literaturrecherche**
 - Stand zum Thema Führung in der Pflege, Fokus Anforderungen & Kompetenzen
 - Exploratives Vorgehen
 - Wissenschaftliche Literatur, deutschsprachig, ab 2010

Methodische Zugänge

- ▶ **3 Fallstudien** (15 Interviews vor Ort):
 - Krankenhaus; stationäre Langzeitpflegeeinrichtung, ambulante Pflegeeinrichtung
 - Fokus: gegenwärtige und künftige Anforderungen & Kompetenzen aus Sicht der Praxis (Führungspersonen unterschiedlicher Ebenen, Pflegefach- und Assistenzpersonen)

- ▶ **Zukunftswerkstatt**
 - als Online-Delphi-Befragung, 2 Runden + Validierungsworkshop
 - ca. 35 Expert*innen (aus Leitungspraxis, Wissenschaft, Verbänden, Interessenvertretung etc.)
 - Inhalte: Führung heute und in Zukunft, Trendbewertung, Weiterbildungsbedarf

Befunde Recherche Weiterbildungsangebote

- ▶ 369 Weiterbildungsangebote (ohne Mehrfachangebote)
- ▶ über 200 sehr unterschiedliche Bildungsanbieter
- ▶ 71 Studiengänge (42 Bachelor, 29 Master)
- ▶ 205 Kursangebote Prüfungsvorbereitung "Fachwirt/-in Gesundheit/Soziales"
(IHK)

Befunde Recherche Weiterbildungsangebote

- ▶ Informationen veraltet, redundant, widersprüchlich, unübersichtlich, falsch
- ▶ Kein seriöser, orientierender Gesamtüberblick, fehlende Transparenz
- ▶ Unterschiedliche Angebote für Pflegeeinrichtungen und Krankenhäuser
- ▶ Nicht nachvollziehbare Unterschiede bei gleichartigen Weiterbildungen
- ▶ Unterschiedliche Regelungstiefe und Anforderungen in den Ländern
- ▶ Landes- und bundesrechtliche Regelungen, Empfehlungen
- ▶ Breites Spektrum an Bezeichnungen / Weiterbildungsabschlüssen
- ▶ Große Unterschiede bei Inhalten, Organisation, Kosten
- ▶ Unterschiede bei Inhalten wirken z.T. getrieben vom Streben nach Alleinstellungsmerkmalen am Bildungsmarkt
- ▶ Gefahr additiver Abbildung von Spezialanforderungen/-kompetenzen?

Befunde Literaturrecherche (Fokus Anforderungen und Kompetenzen)

- ▶ Thema für den deutschen Kontext nur unsystematisch bearbeitet
- ▶ Häufig Einzelthemen, Qualifikationsarbeiten
- ▶ **Wichtiges Thema: Rollenverständnis/Identität der Führungspersonen**
(Widerspruch zwischen ökonomischer Effizienzlogik und pflegerischem Anspruch)
- ▶ Erkennen und aktives Gestalten von Spielräumen durch Führung
- ▶ Führungshandeln in außergewöhnlichen Situationen/Krisen
- ▶ Management von Veränderungsprozessen
- ▶ Gesundheitsförderliche Führung
- ▶ Personalentwicklung

Eindrücke aus den Interviews

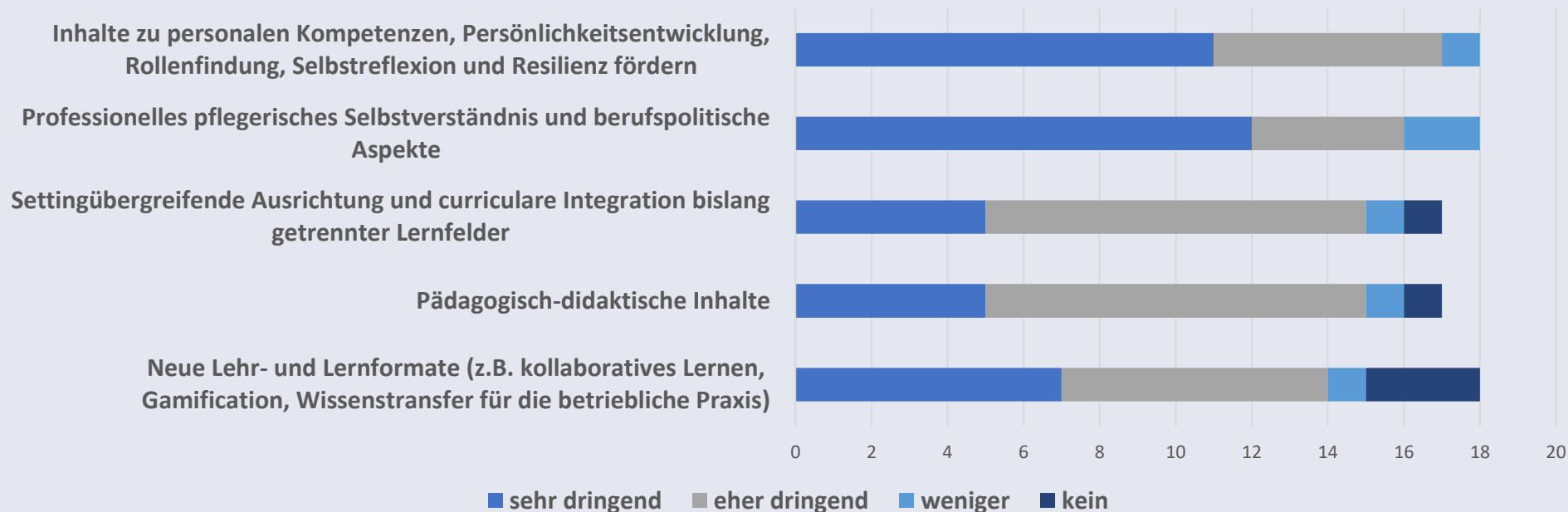
- ▶ Stimmen in vielen Aspekten überein mit Befunden aus der Literaturrecherche und der Zukunftswerkstatt
- ▶ Vermitteln das Bild hoher psychischer und physischer Belastung und Überforderung, persönlicher Verausgabung
- ▶ Untere Führungsebene oft nicht vorbereitet
- ▶ Problem heterogene Teams, divergierende Ansprüche, steigende Ansprüche, Generationenkonflikte
- ▶ Problem „Sandwichposition“
- ▶ Herausforderungen der Führung auch auf Basis der allgemeinen Arbeitsbedingungen, Personalmangel, hoher Teilzeitanteil, Versorgungsgefährdung
- ▶ Wachsende Fluktuation bei Leitungspersonen

Ergebnisse Delphi

- ▶ Verantwortungsbereich vergrößert sich, Aufgabenvielfalt nimmt zu, Erwartungen anderer wachsen, Kompetenzerfordernungen wachsen, Stellenwert von Führung in der Pflege steigt
- ▶ Zunehmende Herausforderungen bei der Patientenversorgung
- ▶ Zunehmend überwiegen Managementaufgaben, Entfernung von Mitarbeitenden
- ▶ Psychische Belastung nimmt zu
- ▶ Häufigkeit von Situationen nimmt zu, in denen nicht auf vorhandenes Wissen, eigene Kompetenzen und Routinen zurückgegriffen werden kann.
- ▶ Die Erwartungen von Führungspersonen an ihr berufliches Umfeld steigen.
- ▶ Bedeutung von Weiterbildung wird in allen Kompetenzfeldern für alle Einsatzfelder (Krankenhaus, ambulante Pflege, stationäre Langzeitpflege) gesehen.

Ergebnisse Delphi

Die Weiterbildung sollte verstärkt auf Folgendes setzen



Grundsätze des Rahmenkonzepts (BIBB-Publikation in Vorbereitung)

- ▶ Settingübergreifende Konzeption (stationäre Akutpflege, stationäre Langzeitpflege, ambulante Pflege, weitere Formen)
- ▶ Modularer Aufbau: verpflichtende Basis- und Spezialisierungsmodule + Wahlmodule
- ▶ Mindeststundenumfänge sind zu definieren, die durch die Kombination von Pflichtmodulen und Wahlmodulen erreicht werden.
- ▶ Besonderheiten verschiedener Einsatzfelder über die Inhalte der Wahlmodule abbilden

Grundsätze des Rahmenkonzepts (BIBB-Publikation in Vorbereitung)

- ▶ **Untere Führungsebene** (Abteilungs-, Stations-, Wohnbereichsleitung): 720 h, Schwerpunkte Rollenverständnis (Basis), Führungskompetenz (Basis), unternehmerisch-strategische Kompetenz (Spezialisierung)
- ▶ *„Rahmenvorgabe zur Funktionsweiterbildung zum Führen und Leiten einer Pflege- oder Funktionseinheit in der Akut- und Langzeitpflege, Landespflegekammer Rheinland-Pfalz, 2021*
- ▶ **Obere Führungsebene** (Pflegedirektion, Pflegedienstleitung): ca. 500 h, Schwerpunkte PFLEGEmanagement in der Betriebsleitung, Personalführung und -entwicklung; flexible Wahlmodule

Weitere Empfehlungen

- ▶ Die Weiterbildung sollte **bundeseinheitlich** für alle pflegerischen Einsatzfelder und Führungsebenen **systematisiert** und auch hinsichtlich der Anforderungen nach SGB V und XI **vereinheitlicht** werden.
- ▶ **Zulassungsvoraussetzung** für Weiterbildung zur unteren Führungsebene: **Berufserfahrung** von mindestens 2 Jahren Vollzeitbeschäftigung, bzw. entsprechend länger in der Teilzeitbeschäftigung.
- ▶ **Mindestanforderungen für die Lehrenden**: Kursleitungen pädagogische Qualifikation mit Masterabschluss. Weitere Lehrende nach Möglichkeit Hochschulabschluss bzw. ergänzende Qualifizierungen + pädagogische Basisqualifizierung.

Weitere Empfehlungen

- ▶ **Systematische Verknüpfung** der theoretischen Anteile mit den jeweils konkreten Bedingungen der beruflichen **Praxis** der Teilnehmenden.
- ▶ **Modernisierung** der Methoden/Didaktik; innovative Vermittlungsmethoden sollten gefördert werden; digitale Vermittlungsformate und kürzere Lerneinheiten.
- ▶ **Verpflichtende Begleitung der Teilnehmenden am Arbeitsplatz;** Mentor*innen können erfahrende Personen anderer Arbeitsbereiche sein, die keine Vorgesetztenfunktion für die Teilnehmer*innen haben und die zu Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet sind.

Weitere Empfehlungen

- ▶ Einführung eines bundeseinheitlichen Verfahrens zur **Akkreditierung/ Zertifizierung** der Weiterbildungen (durch Pflegekammern; durch ausgewählte, unabhängige und pflegespezifische Standards berücksichtigende Akkreditierungsagenturen).
- ▶ Die **Finanzierung** der Weiterbildung sollte reformiert werden (bspw. Aufstiegs-BAföG, tarifliche Regelungen oder Weiterbildungsfonds).
- ▶ **Etablierung eines offiziellen Informationsportals** mit allen Weiterbildungs- und Studienangeboten
- ▶ **Regelungen zur Durchlässigkeit** zwischen Weiterbildungen und Studiengängen (**Anrechenbarkeit** von Weiterbildungsleistungen auf das Studium)
- ▶ Einführung eines (digitalen) **Weiterbildungspasses** sollte geprüft werden.

Danke!

Kontakt:

Christoph Bräutigam, IAT: braeutigam@iat.eu

Hubert Zimmermann, BiG: hubert.zimmermann@big-essen.de