

Handreichung zum KomIn-Personalentwicklungsgespräch



GEFÖRDERT VOM



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

Informationen zur Umsetzung des KomIn-Personalentwicklungsgespräch

Liebe Interessierte, wir freuen uns, dass Sie auf das KomIn-Personalentwicklungsgespräch gestoßen sind und Interesse daran haben, dieses Tool in Ihrer Einrichtung umzusetzen.

Ein Entwicklungsgespräch ist eine besondere Form des Mitarbeitendengesprächs: Mitarbeitende zu entwickeln, zu stärken und ihr Potenzial zu entfalten, besitzt einen hohen Stellenwert, da so

- die personellen Ressourcen an die (zukünftigen) betrieblichen Anforderungen angepasst werden können,
- die Zufriedenheit, die Motivation und das Kompetenzerleben der Beschäftigten erhöht werden können und
- die Personalbindung wie auch die Personalgewinnung gestärkt werden können.

Die Entwicklung der beruflichen Handlungskompetenz der Beschäftigten trägt nicht nur zur Versorgungsqualität bei, sondern stärkt auch das Gefühl „wirksam“ zu sein, was wiederum wesentlich zur Entlastung im Arbeitsprozess (z. B. hinsichtlich Stressempfinden) beitragen kann. Beim Entwicklungsgespräch stehen drei Aspekte im Vordergrund:

Welche **Kompetenzen** sind aktuell und zukünftig für die/den Mitarbeitenden und das Unternehmen relevant?

Wie kann die **berufliche Entwicklung** über einen bestimmten zukünftigen Zeitraum hinweg gestaltet werden?

Wie können vorhandene Kompetenzen (fachlich und überfachlich) **erhalten, gefördert und entwickelt** werden?

Entwicklungsgespräche stoßen damit einen wiederkehrenden Prozess an, der regelmäßig wiederholt und überprüft werden sollte. So können sich Führungskraft und Mitarbeitende über Entwicklungsbedarfe, -fortschritte oder auch Hemmnisse austauschen, die für die berufliche Entwicklung relevant sind.

Auch durch die neue Personalbemessung (PeBeM) in der Langzeitpflege wird die Beachtung der Kompetenzen bei der Personaleinsatzplanung zunehmen. Zwar geben die Qualifikationsniveaus eine Orientierung für die Aufgabenverteilung und Personaleinsatzplanung, die Qualität der Pflegeinterventionen hängt jedoch davon ab, ob Mitarbeitende des jeweiligen Qualifikationsniveaus auch über die dafür notwendigen Kompetenzen verfügen.

Diese Handreichung soll Ihnen in der Langzeitpflege als Orientierung für die Planung, Durchführung und Evaluation des Personalentwicklungsgesprächs dienen. In den folgenden Vorbemerkungen werden das zugrundeliegende Verständnis von Kompetenzen, Personalentwicklung und die Zielsetzung des Gesprächs dargestellt.

Für die konkrete Vorbereitung, Durchführung und Evaluation des Gesprächs helfen Ihnen die folgenden Kapitel, die nach einer kurzen Einführung konkrete Hinweise, Anregungen und Checklisten enthalten. Die Handreichung ist dabei nicht als detaillierte Anleitung, sondern als Stütze zu verstehen, die Ihnen dabei dienen soll, individuell auf ihre Mitarbeitenden eingehen zu können und eine kompetenzorientierte berufliche Entwicklung zu ermöglichen.

Das Personalentwicklungsgespräch (PE-Gespräch) ist im Rahmen des Verbundprojektes **KomIn - Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Pflege** entstanden. KomIn hat eine Laufzeit vom 01.05.2020 bis zum 30.04.2023 und wird durch BMBF und ESF Mittel finanziert.

Stationäre und auch ambulante Pflegeeinrichtungen sind gefordert die Kompetenzen ihrer Beschäftigten weiterzuentwickeln, um so die Arbeitszufriedenheit erhalten bzw. steigern zu können, die Personalbindung zu erhöhen und Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Doch wie kann dies gelingen? Welche Kompetenzen sind im Pflegealltag überhaupt relevant? Welche sollen/müssen gefördert und (weiter-)entwickelt werden? Und wie kann dies erreicht werden? Diese Fragen stehen im Fokus des Projektes.

Falls Sie an weiteren Informationen rund um das Projekt KomIn interessiert sind, besuchen Sie unsere Homepage: www.projekt-komin.de

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg mit dem PE-Gespräch!

Stefanie Hiestand
Jennifer Dittrich,
Marc Ebbighausen,
Wolfram Gießler und
Sophie Kaiser



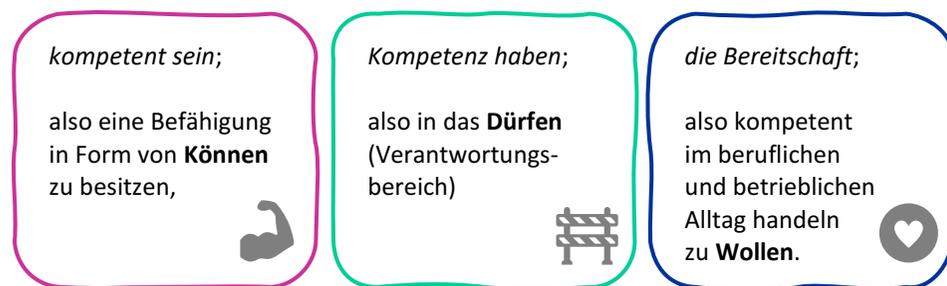
Inhalt

Vorbemerkungen.....	4
Was sind Kompetenzen?	4
Was wird unter Personalentwicklung verstanden?.....	6
Worum geht es im KomIn-Personalentwicklungsgespräch?	7
Was erfasst der KomIn-Kompetenzindikator?.....	7
Vorbereitung des PE-Gesprächs	8
Durchführung des PE-Gesprächs	10
Nachbereitung des PE-Gesprächs.....	15
Anhang.....	16
Fragen zu den Kompetenzbereichen	16
Vorbereitungsbogen zum PE-Gespräch für Mitarbeiter:innen	22
Gesprächsformular	24
Fallbeispiel PE-Gespräch Pflegefachkraft	25
Fallbeispiel PE-Gespräch Pflegeassistenz	33
Entwicklung und Gestaltung des PE-Gesprächs	40
Literatur	41

Vorbemerkungen

Was sind Kompetenzen?

Unter **Kompetenzen** werden Fähigkeiten, Kenntnisse und Wertvorstellungen verstanden, die ein Leben lang weiterentwickelt werden. Kompetenz gliedert sich auf in:



Wenn Beschäftigte z. B. einen Widerspruch zwischen ihren eigenen Werten und der betrieblichen Führungs- und Unternehmenskultur wahrnehmen, kann es dazu führen, dass sie nicht so kompetent handeln, wie sie eigentlich könnten (sowohl hinsichtlich kompetent sein als auch Kompetenz haben) (vgl. Hieband/Rempel 2021).

Eine Herausforderung für die betriebliche Bildungsarbeit liegt nun darin, dass Kompetenzentwicklung nur durch die Person selbst stattfinden kann: Zwar können Wissen und Qualifikationen, jedoch nicht Kompetenzen vermittelt werden. Es kann lediglich ein Entwicklungsrahmen geschaffen werden, innerhalb dessen jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin aus sich selbst heraus Kompetenzen entwickelt (vgl. ebd.).

So können Pflegehelfende durch ihre langjährige Tätigkeit Kompetenzen im Umgang mit Pflegesituationen entwickelt haben, über die eine Pflegefachkraft direkt nach der Ausbildung noch nicht verfügt. Um diese Unterschiede greifbar zu machen und auch für die Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit im Team zu nutzen, sind folgende Kompetenzstufen hilfreich (angelehnt an North/Reinhardt 2005; Benner 1994):

- **Kenner:in** - verfügt über grundlegendes Wissen und ist in der Lage vorstrukturierte Problemlösungen anzuwenden.
- **Könnner:in** - hat vielfache Anwendungserfahrung und kann auch auf neue, unvorhergesehene Situationen adäquat reagieren.
- **Expert:in** - ist in der Lage selbstorganisiert Probleme vorzusehen und neue Lösungswege zu finden.
- **Professional** - ist in der Lage andere Beschäftigte zielorientiert anzuleiten, Theorie und Praxis reflexiv aufeinander zu beziehen, Missstände aufzudecken und Innovationen zu fokussieren.

Diese Kompetenzstufen beziehen sich immer auf eine konkrete Kompetenz und nicht auf das gesamte Kompetenzprofil von Mitarbeitenden. Übertragen auf die Personalbemessung in der Langzeitpflege kann das bedeuten, dass sich eine Pflegefachkraft, die komplexe Pflegesituationen bei Bewohner:innen übernehmen soll, in einer Interaktionskompetenz wie der Dialogbereitschaft als Könnner:in einschätzt. Sie möchte sich jedoch zur Expert:in in dieser Kompetenz entwickeln, um Pflegeprozesse im Team gut steuern zu können. Auf diese Weise unterstützt das PE-Gespräch die Umsetzung der Personalbemessung, damit

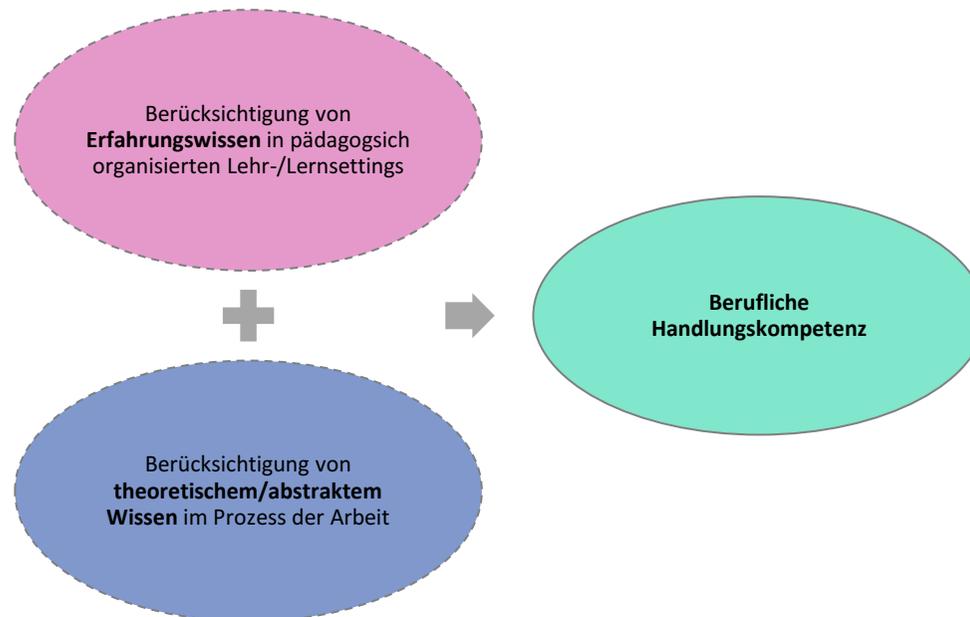
Mitarbeitende zum einen ihre vorhandenen Kompetenzen einbringen und zum anderen ihren Lern- und Entwicklungsbedarf erkennen können. Sonst entsteht das Risiko, dass Mitarbeitende schematisch entlang der Qualifikationsniveaus der Personalbemessung eingesetzt werden, ohne dass ihre Kompetenzen beachtet werden. Bei nicht ausreichender Kompetenz kann dies zu Qualitätsmängeln führen oder auch formal nicht qualifizierte Mitarbeitende abwerten, da es für ihre erworbenen Kompetenzen in der Arbeit keinen Qualifikationsnachweis gibt. Dies sollten Sie als Führungskraft bei der Arbeitsorganisation und der Teamarbeit berücksichtigen.

Damit die Entwicklung von Kompetenzen ermöglicht und angeregt wird, sollten formale Lernprozesse wie Fort-/Weiterbildungen oder Anleitungen (formales Lernen) mit dem Lernen durch Erfahrung und Ausprobieren in der Arbeit (informelles Lernen) verbunden werden. Dies ist bei der Arbeitsorganisation und der Teamarbeit zu berücksichtigen.

Zum Lernen gehört auch ein Entlernen, d. h., dass sich in manchen Situationen der/die Lernende bewusst entscheiden muss bisher Gelerntes nicht mehr anzuwenden. Erst so können neue Sichtweisen und Lerninhalte aufgenommen und Kompetenzen entwickelt werden (vgl. Hiestand/Rühling 2022).

In pädagogisch organisierten Lehr-/Lernsettings, wie z. B. Seminaren, Fortbildung oder Schulungen, ist der Lerntransfer des neuen Wissens auf die konkrete Arbeitssituation dann hoch, wenn das Erfahrungswissen der Teilnehmer:innen aktiv in der Fort-/ Weiterbildung eingebunden wird.

Wird eine gemachte Erfahrung im Arbeitsprozess nicht mit abstraktem Wissen verbunden, besteht die Gefahr, dass die Erfahrung „beliebig“ bleibt und daraus keine Kompetenzen entstehen. Reflektiert aber beispielsweise eine Pflegekraft ihre Erfahrungen aus der Bewältigung einer bestimmten Arbeitshandlung mit ihrem theoretischen (z. B. pflegewissenschaftlichen und/ oder medizinischen) Wissen, können neues Wissen, neue Fertigkeiten und neue Einstellungen (Sichtweisen) entstehen.



Was wird unter Personalentwicklung verstanden?

Der **Personalentwicklung** kommt in Deutschland eine spezifische Rolle zu, die sich aus der betrieblichen Zuständigkeit der Aus- und Weiterbildung ergibt: Der Betrieb dient im dualen Ausbildungssystem als einer der zwei Lernorte und damit auch der betrieblichen Fachkräftequalifizierung. Der Betrieb bzw. die Personalentwicklung hat als weitere Aufgabe Fachkräfte zu rekrutieren, zu entwickeln und zu erhalten. Maßnahmen zur Personalbindung und -förderung sind durch die Personalentwicklung zielgerichtet und systematisch zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Konkret bedeutet das, die Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern, um ein situationsgerechtes Handeln in der Arbeit durch **Wissen**, **Können** und **Wollen** zu ermöglichen (vgl. Hiestand/Rühling 2022).

Während in der Vergangenheit Personalentwicklung vor allem aus geplanten Maßnahmen, wie Fort- und Weiterbildungen bestand, gewinnt gegenwärtig das arbeitsintegrierte Lernen immer mehr an Bedeutung. Berufsbezogenes Lernen findet maßgeblich in, mit und durch die Arbeit statt. Führungskräfte haben die Aufgabe einen Rahmen zu schaffen, in dem die Beschäftigten ihre Entwicklung selbst steuern können. Sie sollten ihre Mitarbeitenden dabei beraten und begleiten (Gießler/Dehnbostel 2019).

Folgende Methoden unterstützen ein Lernen in, mit und durch die Arbeit:



- Vollständige Handlung: Planen, Durchführen und Auswerten einer Arbeitsaufgabe
- Selbstorganisiertes Arbeiten mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Problemgehalt und Komplexität einer Aufgabe
- Zeitnahes Feedback durch Kolleginnen und Kollegen sowie durch den/ die Vorgesetzte:n
- Situiertes und selbstgesteuertes Lernen in der Arbeit
- Raum für Reflexion über Pflegehandlungen und Zusammenarbeit im Team
- Gelebte Fehlerkultur: Fehler als Lernmöglichkeit nutzen
- Arbeitsgestaltung: Job Enlargement (zusätzliche Aufgaben), Job Enrichment (inhaltlich anspruchsvollere Aufgaben), Sonderaufgaben
- Job Rotation, Hospitation, Mentoring, Kollegiale Beratung
- Interne Community of Practice, Lerninsel, Projektarbeit

(vgl. Dehnbostel 2022; Hiestand/Rempel 2021)

Worum geht es im KomIn-Personalentwicklungsgespräch?

Das **KomIn-Personalentwicklungsgespräch** (PE-Gespräch) stellt eine Möglichkeit dar, dass Pflegende ihre Kompetenzen selbst einschätzen und Führungskräfte kompetenzorientiert die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden fördern und begleiten können. Die Mitarbeitenden werden im Kontext des PE-Gesprächs ermächtigt, ihre Ressourcen und Bedarfe einzuordnen, die eigenen Kompetenzen zu entdecken und zu reflektieren. In Zusammenarbeit mit der Führungskraft lernen die Mitarbeitenden einen persönlichen Entwicklungsprozess zu planen, durchzuführen und dann in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und anzupassen. Das PE-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden trägt zu einer partizipativen und strategischen Personalentwicklung in der Langzeitpflege bei.



Was erfasst der KomIn-Kompetenzindikator?

Zentrales Element des PE-Gesprächs ist der **KomIn-Kompetenzindikator**, welcher im Rahmen des Forschungsprojektes KomIn an der Pädagogischen Hochschule Freiburg entwickelt wurde. Arbeit in der Langzeitpflege ist vor allem Interaktionsarbeit, also Arbeit mit und am Menschen. Im Rahmen von KomIn konnten **zehn Schlüsselkompetenzen** aufgedeckt werden, die für eine gelungene Interaktionsarbeit von hoher Bedeutung sind. Neben **fachlichen und digitalen Kompetenzen** sind dies:

- **Dialogbereitschaft,**
- **Konfliktfähigkeit,**
- **Selbstführung,**
- **Ambiguitätstoleranz,**
- **Lösungsorientierung,**
- **Machtsensibilität**
- **kollektive Orientierung sowie**
- **Veränderungsenergie.**



Diese Kompetenzen konnten in Form eines Kompetenzindikators so aufbereitet werden, dass nun ein Instrument zur Verfügung steht, welches eine Selbst- und Fremdeinschätzung des jeweiligen Kompetenzprofils der Beschäftigten in der Langzeitpflege ermöglicht (vgl. Hiestand et al. 2022; Hiestand/Gießler 2022).

Scannen Sie den QR-Code oder besuchen Sie unsere Homepage: www.projekt-komin.de, um mehr über den Kompetenzindikator zu erfahren. Der Indikator ist auch Grundlage für das PE-Gespräch (sollte von beiden Gesprächsparteien vorher ausgefüllt werden)!



Vorbereitung des PE-Gesprächs

Für ein PE-Gespräch ist es wichtig, dass ausreichend Zeit und ein geeigneter Raum für ein ungestörtes Gespräch vorhanden sind. In der Regel findet ein PE-Gespräch einmal pro Jahr statt. Den Führungskräften obliegt die Verantwortung für die Terminfindung, doch können auch Beschäftigte das Gespräch stets einfordern. Der gemeinsame Termin sollte rechtzeitig (mindestens zwei Wochen) im Voraus bekannt sein. In diesem Zusammenhang sollte ein gemeinsamer Austausch über die zentralen Punkte des PE-Gesprächs stattfinden, sodass sich beide Gesprächsparteien vorbereiten können. Bitte händigen Sie den Mitarbeitenden, mit denen Sie das PE-Gespräch führen, im Vorfeld den Vorbereitungsbogen zum PE-Gespräch aus (siehe Anhang).

Zur Vorbereitung sollte der KomIn-Kompetenzindikator von Ihnen und Ihren Mitarbeitenden ausgefüllt werden, denn so kann ein umfassendes Kompetenzprofil erstellt werden, welches Fremd- und Selbstwahrnehmung vereint. Bei der erstmaligen Durchführung des Kompetenzindikators hat es sich als hilfreich erwiesen, dass Mitarbeitende auch Perspektiven von Arbeitskolleg:innen einholen. Achten Sie als Führungskraft bei der Beantwortung des Kompetenzindikators darauf, dass Sie Ihre Einschätzungen begründen und an konkreten Handlungssituationen verdeutlichen können. Diese sollten Sie auf dem Gesprächsformular am Ende festhalten.

Checkliste zur Vorbereitung:

- ✓ Termin festgesetzt?
- ✓ Mitarbeitende eingeladen?
- ✓ Gesprächsinhalte vorbesprochen?
- ✓ Auf Vorbereitungsbogen für Mitarbeitende verwiesen?
- ✓ Raum eingeplant/reserviert?
- ✓ Kompetenzindikator ausgefüllt und ausgedruckt?
- ✓ Kompetenzindikator reflektiert?
- ✓ Beispiele aus dem Alltag gesammelt?
- ✓ Stärken und Entwicklungsbedarfe identifiziert?
- ✓ Fördermöglichkeiten überlegt?
- ✓ Ergebnisprotokolle zweimal ausgedruckt?



Folgende Leitfragen unterstützen Sie in der Vorbereitung des PE-Gesprächs:



- Welche Aufgaben übernimmt der/die Mitarbeitende aktuell?
- Verändern sich die Aufgaben in absehbarer Zukunft? Wenn ja, inwiefern?
- Welche Kompetenzen sind für den/die Mitarbeiter:in und die derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?
- Welche Kompetenzen sind zukünftig wichtig?
- Welche Erkenntnisse können aus der Selbst- und Fremdeinschätzung mit dem Kompetenzindikator gezogen werden?
- Bei welchen Kompetenzen ergibt sich voraussichtlich ein Entwicklungsbedarf? Warum?
- Wie kann ich diesem begegnen? Welche Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten fallen mir ein?
- Welche Kompetenz sehe ich als besonders hoch ausgeprägt? Warum?
- Welche Kompetenzen zeichnen den/ die Mitarbeiter:in besonders aus? Woran mache ich das fest? Wie können diese Stärken noch weiter genutzt werden (vom Team, von der Station/Wohnbereich)? Welche berufliche Weiterentwicklung sehe ich für die/den Mitarbeitende:n?

Sie sollten sich als Führungskraft auch im Vorfeld die Stellenbeschreibungen und ggf. zukünftige Arbeitsaufgaben anschauen und überlegen, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung (Kenner:in, Könnler:in, Expert:in oder Professional) derzeit und zukünftig für die Mitarbeitenden relevant sind. Keinesfalls ist es notwendig, dass alle Kompetenzen bei Mitarbeitenden hoch ausgeprägt sind. Die leitende Frage sollte vielmehr sein, worin die Ressourcen der Mitarbeitenden liegen, welche Kompetenzen in Bezug auf die Anforderungen des Arbeitsalltags noch entwickelt werden können und wie der Entwicklungsprozess gemeinsam gestaltet werden kann.

Bitte überlegen Sie daher auch, wie bestimmte Kompetenzbereiche konkret gefördert und entwickelt werden können. Dazu gehört auch, wie die Arbeit persönlich oder im Team so aufgeteilt werden kann, dass Mitarbeitende ihre Ressourcen gut und wirksam nutzen können. Es ist auch sinnvoll über berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten nachzudenken, wenn Beschäftigte über mehr Kompetenzen verfügen, als die aktuellen Tätigkeiten verlangen. Dies gilt besonders für die Qualifizierung von Pflegeassistenten zu Fachkräften, die Förderung fachlicher Qualifikationen (z. B. Wundmanagement, Palliativpflege), die Übernahme der Praxisanleitung oder ein berufs begleitendes Studium.

Zwar werden potenzielle Entwicklungsmaßnahmen im PE-Gespräch gemeinsam gefunden und festgelegt, doch sollten Sie Ihren Mitarbeitenden zeigen, dass Sie sich dazu schon Gedanken gemacht haben und erste Ideen/ Vorschläge einbringen können. Bitte bedenken Sie, dass Kompetenzen nicht nur in formalen Fort- und Weiterbildungen entwickelt werden können, sondern auch im Prozess der Arbeit.

Durchführung des PE-Gesprächs

Für die Durchführung des PE-Gesprächs ist eine wertschätzende und wohlwollende Atmosphäre notwendig, die durch Augenhöhe und Respekt gegenüber der Arbeit des Gegenübers gekennzeichnet sein sollte.

Sie sollten daher

- Interesse am Sachverhalt ohne vorgefasste Meinungen oder Vorurteile haben,
- sich um Objektivität und Vermeidung von suggestiver Beeinflussung bemühen,
- auf ein wertendes oder moralisches Urteil sowie auf Interpretation, wenn keine Daten und Fakten vorliegen, verzichten (fragen Sie lieber nach!) und
- offen gegenüber allen Fakten, Meinungen und Daten sein.

Für den Ablauf des Gesprächs können Sie sich an dem Gesprächsformular orientieren (s. Anhang). Sie können das PE-Gespräch beispielsweise wie folgt strukturieren:



Möglicher Ablauf eines Personalentwicklungsgesprächs

1. Einstieg und Ankommen

Schaffen Sie eine positive Atmosphäre.

Erläutern Sie Ihre Ziele für das Gespräch.

Fragen Sie auch nach den Erwartungen des / der Beschäftigten.

2. Aktuelle und zukünftige Aufgaben und Ziele

Tauschen Sie sich über die allgemeinen und individuellen Aufgaben aus, fertigen Sie ggf. eine Sammlung an.

Überlegen Sie gemeinsam, inwiefern sich die Aufgaben ggf. zukünftig verändern werden.

3. Reflexion des Kompetenzindikators

Tauschen Sie sich darüber aus, wie Sie den Kompetenzindikator ausgefüllt haben.

- Was ging leicht?
- Was war schwer?
- Was war auffällig?
- Wurden noch weitere Perspektiven (wie z. B. von Kolleg:innen) einbezogen?

Tauschen Sie sich dann über die Kompetenzausprägungen aus

- Welche Kompetenzen sind besonders ausgeprägt? Warum? Woran lässt sich das im Arbeitsalltag beobachten?
- Wo liegen ggf. Schwächen? Warum? Woran lässt sich das im Arbeitsalltag beobachten?
- Bei welchen Kompetenzbereichen sind Fremd- und Selbstwahrnehmung gleich?
- Bei welchen Kompetenzbereichen liegen Fremd- und Selbstwahrnehmung weit auseinander? Woran könnte das liegen?



*Nutzen Sie gerne
dazu die Fragen zu
den Kompetenzbe-
reichen im Anhang*

4. Potenziale, Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten

Feststellung von Potenzialen

- Tauschen Sie sich über jene Kompetenzbereiche aus, in denen die/der Mitarbeitende über das „Soll“ hinausragt (also über ein Mehr an Kompetenzen verfügt, als die Arbeitsaufgaben erfordern)
- Überlegen Sie gemeinsam, wie dieses Potenzial in die Arbeit eingebracht werden könnte (z. B. Veränderung/Neuaufteilung von Aufgaben, Übernahme von Mentor:innenrolle).
- Überlegen Sie gemeinsam, inwiefern eine berufliche Weiterentwicklung möglich wäre. Ausschlaggebend hierfür ist jedoch, dass die/der Beschäftigte den Wunsch zu einer Weiterentwicklung hat.

Identifizierung von Entwicklungsbedarfen

- Bei welchen Kompetenzen wäre es gut, sie noch weiterzuentwickeln? Warum?

Maßnahmen ableiten

- Mit welchen Maßnahmen können Kompetenzen entwickelt werden?
- Was kann arbeitsintegriert durchgeführt werden?
- Wie soll dies konkret gemacht werden?
- Wer kann dabei unterstützen?
- Welche externen Fortbildungen und Trainings sind sinnvoll?
- Welche Lernhindernisse können ggf. auftreten und wie kann diesen begegnet werden? Welche Unterstützung braucht es dazu?

5. Dokumentation, Vereinbarung von Zielen und Feedback zum Gespräch

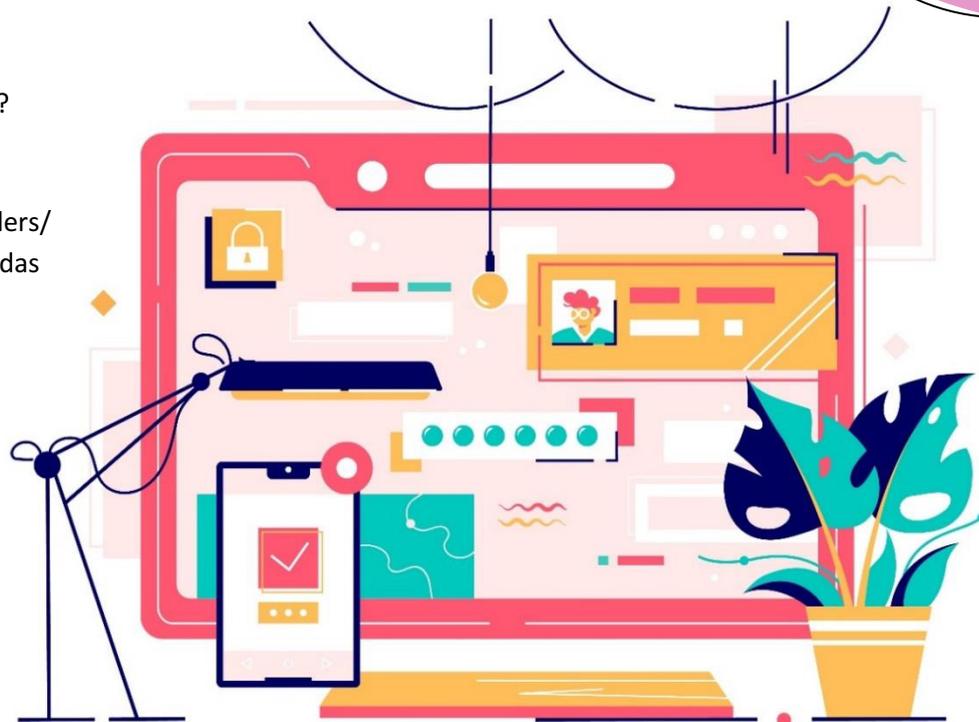
Dokumentieren Sie den gemeinsamen Austausch (nutzen Sie gerne dazu das Formular im Anhang)

- Was wurde konkret besprochen?
- Welche Kompetenzen sollen wie weiterentwickelt werden?
- Welche konkreten Vereinbarungen treffen wir kurzfristig (die nächsten 3 Monate), mittelfristig (die nächsten 6-9 Monate) und langfristig (die nächsten 12-24 Monate)?

*Nutzen Sie gerne
dazu das Formular
im Anhang*

Gegenseitige Rückmeldung zum Gespräch

- Wie ging es mir in dem Gespräch?
- Was lief gut in diesem Gespräch?
- Was sollten wir nächstes Mal anders/ besser machen? Wie könnte uns das gelingen?



Für das Gelingen des PE-Gesprächs ist vor allem eine wertschätzende Kommunikation wichtig. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden den Raum und unterstützen Sie sie dabei, ihren Entwicklungsprozess selbst zu steuern.

Leitfragen für den Gesprächsverlauf:

- Welche Aufgaben übernimmt der/die Mitarbeitende?
- Welche Kompetenzen sind für den/die Mitarbeiter:in und seine/ihre derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?
- Inwiefern verändern sich die Kompetenzbereiche in der Zukunft?
- Welche Stärken und Entwicklungsbedarfe erkennt der/die Mitarbeiter:in?
- Wo sieht der/die Mitarbeiter:in den eigenen Entwicklungsbedarf?
- Welche Stärken möchte der/die Mitarbeiter:in in Zukunft mehr in seine/ihre Arbeit einbringen?
- Wo gibt es Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung?
- Was bräuchte der/die Mitarbeiter:in, um sich im eigenen Handeln sicherer zu fühlen?
- Wie können die Potenziale/Entwicklungsbedarfe gefördert werden?
- Was unterstützt/hemmt diesen Prozess?
- In welcher Form (Lernen im Prozess der Arbeit, Seminare, E-Learning, Coaching, Mentoring) möchte der/die Mitarbeiter:in sich weiterentwickeln?
- Welche Vereinbarung wird bis zum Nachbesprechungstermin oder nächsten PE-Gespräch getroffen?



Mitarbeitende sind in der Regel Expert:innen ihres Alltags. Das Gespräch ist eine Möglichkeit, über Potenziale und Entwicklungsbedarfe sowie Wünsche zu sprechen. Treten Sie offen in den Dialog, hören Sie aktiv zu und geben Sie konkretes und konstruktives Feedback.

Die aufgeführten Leitfragen sollen Ihnen helfen, den Gesprächsverlauf zu strukturieren und Reflexionsprozesse bei Ihren Mitarbeitenden anzustoßen. Sie beziehen sich auf die jeweiligen Kompetenzbereiche (Interaktionskompetenzen, digitale Kompetenzen und fachliche Kompetenzen) des Kompetenzindikators, die konstruktive Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzung und den Umgang mit Ergebnisdifferenzen bei eben dieser. Fragen zur Selbstkontrolle geben Ihnen Hinweise, was Sie bei der Gesprächsführung beachten sollten.

Ergänzend finden Sie im Anhang zu jedem Kompetenzbereich Beispielfragen, um mit Mitarbeitenden gezielt ins Gespräch zu kommen. Die Fragen müssen nicht alle besprochen werden, sondern Sie wählen in der Vorbereitung des Gesprächs die Passenden aus.

Fragen zur Selbstkontrolle für die Führungskraft:

- Beachte ich die entsprechenden Kommunikationstechniken?
- Führe ich einen Dialog „auf Augenhöhe“?
- Gebe ich dem/der Mitarbeiter:in Raum und Zeit zur Darstellung seiner/ihrer Perspektive und eigenen Meinung?
- Konnten konkrete Vereinbarungen/Ziele formuliert werden?



Nachbereitung des PE-Gesprächs

Für einen kontinuierlichen Personalentwicklungsprozess spielt auch die Nachbereitung des Gesprächs eine bedeutende Rolle. Das Protokoll, welches Sie angefertigt haben, sollten Sie kopieren und dem/der Mitarbeiter:in zukommen lassen.



Leitfragen nach dem Gespräch:

- Haben alle Beteiligten ein detailliertes und unterzeichnetes Protokoll erhalten (inklusive Fragenkatalog als Anlage)?
- Sind alle relevanten Themen besprochen?
- Sind konkrete Maßnahmen vereinbart?
- Ist ein weiteres Gespräch nötig?
- Habe ich Offenheit für Rückfragen signalisiert?
- Wurde ein Termin für ein weiteres Gespräch vereinbart/vorgesehen?



Sollten Themen offengeblieben sein oder noch Fragen geklärt werden müssen, können Sie ein weiteres Gespräch führen. Prüfen Sie noch einmal, ob konkrete Maßnahmen vereinbart wurden und inwiefern Sie gegebenenfalls selbst aktiv werden müssen.

Planen Sie am besten mit einem Vermerk im Kalender einen Zeitraum für das nächste Gespräch im kommenden Jahr ein und bleiben Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen über den Verlauf der geplanten Maßnahmen im Gespräch.

GEFÖRDERT VOM

Anhang

Fragen zu den Kompetenzbereichen

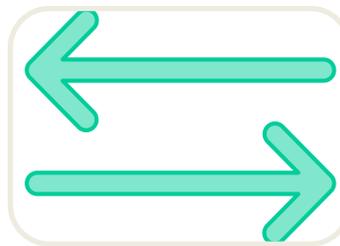
Im Rahmen von KomIn konnten zehn Schlüsselkompetenzen identifiziert werden, die für eine gelungene Interaktionsarbeit von hoher Bedeutung sind.



Kollektive Orientierung



Dialogbereitschaft



Ambiguitätstoleranz



Konfliktfähigkeit



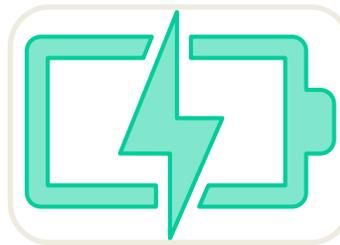
Lösungsorientierung



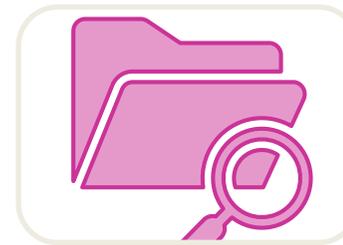
Machtsensibilität



Selbstführung



Veränderungsenergie



Fachliche Kompetenzen



Digitale Kompetenzen

Kollektive Orientierung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft seine eigenen Deutungs- und Handlungsmuster in Relation zu denen im Team und der betrieblichen Organisation setzen zu können und dabei unterschiedliche berufliche Kontextbedingungen wahrzunehmen, souveränes und kooperatives Verhalten in der (interdisziplinären) Zusammenarbeit zu zeigen und die eigene Zielsetzung an kollektiven Zielen zu orientieren bzw. die kollektive Zielerreichung nachhaltig zu unterstützen.

Überlegen Sie, wie wichtig Ihnen eine gute Zusammenarbeit im Team ist.

- In welchen Situationen ist Teamarbeit für Sie besonders effektiv?
- Wie gehen Sie damit um, wenn von Ihnen erwartet wird, sich im Team anders zu verhalten?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, sich mit Kolleg:innen im Team auszutauschen?
- Was würde Ihnen helfen, Vereinbarungen aus der Teambesprechung umzusetzen oder einzuhalten?
- Wie können Sie persönlich die Zusammenarbeit im Team weiter verbessern?
- Was brauchen Sie dafür?

Dialogbereitschaft

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen und interessiert gegenüber den Deutungs- und Handlungsmustern anderer Personen zu sein, aktiv zuhören und Anteil an dem Gesagten nehmen zu können, ohne sich dies zu eigen zu machen, sowie Kommunikationsprozesse zu initiieren und authentisch in verbaler und nonverbaler Kommunikation zu bleiben.

Überlegen Sie, in welchen Gesprächssituationen Sie besonders gut auf Bewohner:innen /Angehörige/Kolleg:innen eingehen.

- In welchen Gesprächssituationen fällt es Ihnen schwer, Aussagen Ihres Gegenübers mit eigenen Worten wieder zu geben (aktiv zuhören)?
- Welche Gesprächssituationen sind für Sie belastend?
- Was tun Sie, um in den Austausch mit einer anderen Person (z. B. Bewohner:in, Kolleg:in) zu kommen?
- Wie können Sie Ihre Gesprächsführung verbessern?
- Was brauchen Sie dafür?
- Was brauchen Sie dafür?

Ambiguitätstoleranz

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten im beruflichen Kontext zu erkennen sowie mehrdeutige Situationen auszuhalten und dabei handlungsfähig zu bleiben.

Überlegen Sie, wie Sie mit Situationen umgehen, die nicht eindeutig sind bzw. in denen es kein richtig oder falsch gibt.

- In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, Unsicherheit auszuhalten?
- Was ist dabei für Sie besonders belastend?
- Wie können Sie in unsicheren und widersprüchlichen Situationen trotzdem handlungsfähig bleiben?
- Was brauchen Sie dafür?

Konfliktfähigkeit

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Ursachen von Interessengegensätzen zu erkennen und unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zuzulassen, Rückmeldungen zu eigenen Sicht- und Verhaltensweisen anzunehmen sowie aktiv zur konstruktiven Konfliktbewältigung beizutragen.

Überlegen Sie, wie Sie mit Meinungen umgehen, die nicht Ihrer Auffassung entsprechen.

- In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, Ihre Meinung und Sichtweise zu vertreten?
- Was hilft Ihnen, Rückmeldungen von anderen zu Ihrem Verhalten anzunehmen?
- Wie geben Sie Rückmeldungen an Kolleg:innen, deren Verhalten Sie stört?
- Wie können Sie Konflikte für sich besser bewältigen?
- Was brauchen Sie dafür?

GEFÖRDERT VOM

Lösungsorientierung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft sich auf Lösungen zu fokussieren, d. h. ein Szenario des Zielzustands zu entwickeln und die notwendigen Schritte/Ressourcen zum Erreichen dieses Zielzustandes zu analysieren, freizulegen, einzuleiten und zu gehen.

Überlegen Sie, in welcher schwierigen/komplexen Situation Sie eine sinnvolle Lösung gefunden und umgesetzt haben.

- Was hat Ihnen dabei geholfen?
- In welchen Situationen fällt es Ihnen schwer, sich vorzustellen, wie eine Lösung aussehen könnte?
- Was können Sie tun, um Lösungen zu entwickeln?
- Was würde Ihnen helfen, um leichter Lösungen zu finden?
- Welche Unterstützung brauchen Sie dafür?

Machtsensibilität

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die ungleiche Ressourcenverteilung (Machtasymmetrien) zwischen der eigenen Funktion/Rolle und des Gegenübers (Interaktionspartner:in) wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, Diversitätsmerkmale wie Alter, Geschlecht, soziokulturelle Prägung, Sprache, Werte, Einstellung zu respektieren und in der Interaktion zu berücksichtigen sowie das eigene Verhalten an die Kontextbedingungen anzupassen.

Überlegen Sie, in welchen Situationen Sie über Bewohner:innen bestimmen können/müssen und z. B. eine Balance zwischen Schutzauftrag und Selbstbestimmung finden müssen.

- Wie verhalten Sie sich in diesen Situationen?
- Welche Gewohnheiten von Bewohner:innen können Sie gut respektieren, welche eher nicht?
- Was hilft Ihnen mit Unterschieden bei Bewohner:innen respektvoll umzugehen?
- Bei welchen Unterschieden wie z. B. Sprache, Werte, Religion, sexuelle Orientierung fällt Ihnen ein respektvoller Umgang schwer?
- Was brauchen Sie, um sich mit Bewohner:innen zu verständigen, die eine andere Muttersprache haben als Sie?

Selbstführung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die eigenen Werte, Motive, Bedürfnisse und Wünsche zu kennen, benennen zu können und sich dieser auch in herausfordernden Arbeitssituationen bewusst zu sein (Selbsterkenntnis), das eigene Verhalten, seine Aufmerksamkeit, Gefühle und Impulse an die Anforderungen einer bestimmten Arbeitssituation anzupassen, die eigene Work-Learn-Life-Balance zu reflektieren und Methoden zur Steuerung zu kennen und einsetzen zu können (Selbstregulation) sowie Verantwortung für sich selbst, für die berufliche Interaktion, Kommunikation und Partizipation zu übernehmen und zu tragen (Selbstverantwortung).

Überlegen Sie, in welchen Situationen es Ihnen gelingt, Ihre Bedürfnisse in der Arbeit zu erkennen und zu beachten.

- Was tun Sie genau in diesen Situationen?
- Wie gehen Sie mit Ärger in der Arbeit um?
- Wie verhalten Sie sich, wenn Sie mehrere Aufgaben unter Zeitdruck gleichzeitig erledigen sollen?
- Was hilft Ihnen, wenn Sie sich aufgeregt haben und innerlich sehr aufgewühlt sind?
- Was brauchen Sie für Ihre Balance zwischen Arbeit, Privatleben und beruflicher Weiterentwicklung (z. B. Weiterbildung, neue Funktion)?

Veränderungsenergie

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen gegenüber Veränderungen zu sein, innovative Ideen und Lösungen sowie Sichtweisen außerhalb der üblichen Denkmuster zu entwickeln und die eigenen Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und der Arbeit zu kennen und zu nutzen.

Überlegen Sie, in welchen Situationen Sie gerne etwas verändern / gestalten möchten.

- Was tun Sie genau in diesen Situationen?
- Was fällt Ihnen schwer, wenn neue Aufgaben und Abläufe eingeführt werden?
- Wie beteiligen Sie sich bei Veränderungen?
- Was tun Sie, um Veränderungen in Gang zu setzen?
- Was brauchen Sie, um sich bei Veränderungen einbringen zu können?

Digitale Kompetenz

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft kreativ, selbstbestimmt, ethisch, zielorientiert und reflexiv Informations- und Kommunikationstechnik in die eigenen Arbeitsprozesse einzubeziehen sowie konstruktiv und souverän mit digitalen Informationen/Daten im Arbeitsprozess umzugehen.

Überlegen Sie, in welchen Situationen Sie digitale Technik einsetzen.

- Was tun Sie genau in diesen Situationen?
- Was fällt Ihnen schwer, wenn Sie digitale Technik anwenden müssen?
- Wie beurteilen Sie die Auswirkungen digitaler Technik auf Ihre Arbeit?
- Welche Ideen haben Sie, damit digitale Technik die Pflege und Betreuung verbessert?
- Welche ethischen Konflikte haben Sie beim Einsatz digitaler Technik?

Fachliche Kompetenzen

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft fachbezogenes Wissen/Kenntnisse in Handlungszusammenhängen anzuwenden, zu vertiefen und kritisch zu prüfen, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte eigenverantwortlich, souverän und selbständig zu bewältigen und das jeweilige Arbeitsergebnis auf seine Wirkungen hin zu beurteilen.

Überlegen Sie, in welchen Situationen Sie fachlich besonders kompetent sind.

- Was tun Sie genau in diesen Situationen?
- Welche fachlichen Aufgaben fallen Ihnen schwer?
- Wie können Sie dies verändern?
- Was hat Ihnen bisher geholfen, damit Sie fachlich kompetent arbeiten können?
- Welche Pflegemaßnahmen beherrschen Sie, können sie jedoch gar nicht in der Arbeit anwenden?
- Was müsste sich verändern, damit Sie Ihre Fachkompetenz mehr einbringen können als bisher?

Vorbereitungsbogen zum PE-Gespräch für Mitarbeiter:innen

Das **KomIn-Personalentwicklungsgespräch** (PE-Gespräch) stellt eine Möglichkeit dar, dass Pflegende ihre Kompetenzen selbst einschätzen und Führungskräfte die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden kompetenzorientiert fördern und begleiten können.

Zentrales Element des PE-Gesprächs ist der **KomIn-Kompetenzindikator**, welcher im Rahmen des Forschungsprojektes KomIn an der Pädagogischen Hochschule Freiburg entwickelt wurde. Arbeit in der Langzeitpflege ist vor allem Interaktionsarbeit, also Arbeit mit und am Menschen. Im Rahmen von KomIn konnten **zehn Schlüsselkompetenzen** aufgedeckt werden, die für eine gelungene Interaktionsarbeit von hoher Bedeutung sind. Neben fachlichen und digitalen Kompetenzen sind dies: Dialogbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Selbstführung, Ambiguitätstoleranz, Lösungsorientierung, Machtsensibilität, kollektive Orientierung sowie Veränderungsenergie.

Diese Kompetenzen konnten in Form eines Kompetenzindikators so aufbereitet werden, dass nun ein Instrument zur Verfügung steht, welches eine Selbst- und auch Fremdeinschätzung der jeweiligen Kompetenzen ermöglicht.

Den Kompetenzindikator finden Sie auf der Homepage: www.projekt-komin.de

Oder Scannen Sie den QR-Code:





Bitte füllen Sie den Kompetenzindikator **vollständig und ehrlich** aus.

Gerne können Sie sich zu einzelnen Kompetenzbereichen auch eine Einschätzung von Kolleg:innen einholen.

Bitte drucken Sie Ihre Auswertung am Ende aus. **Die Auswertung wird nicht gespeichert.**



Bitte beantworten Sie zur Vorbereitung auf das PE-Gespräch mit Ihrer Führungskraft folgende Fragen schriftlich.

Bringen Sie die Auswertung des Kompetenzindikators und Ihre Notizen zum PE-Gespräch mit.

1) Welche Aufgaben übernehme ich derzeit?



2) Welche Kompetenzen sind für mich und meine derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?



3) Welche Erkenntnisse kann ich aus dem ausgefüllten Kompetenzindikator ziehen?

- a) Was fällt mir bei der Auswertung des Kompetenzindikators auf?
- b) Welche Kompetenz(en) sind bei mir besonders stark ausgeprägt? Welche Stärken ergeben sich aus den Ergebnissen des Kompetenzindikators?
- c) Welche Kompetenzen möchte ich weiterentwickeln? Wie möchte ich das gerne tun? Was bräuchte ich dafür?
- d) Was müsste sich in meinem Arbeitsbereich ändern, damit ich meine Kompetenzen noch besser einbringen kann?
- e) Welche Potenziale sehe ich und möchte diese ggf. durch eine Qualifizierung noch weiter ausbauen?



Gesprächsformular

Gesprächspartner: in:

Datum:

Stärken und Potentiale aus Sicht des/der Mitarbeitenden:

Stärken und Potentiale aus Sicht der Führungskraft:

Entwicklungsbedarf aus Sicht des/der Mitarbeitenden:

Entwicklungsbedarf aus Sicht der Führungskraft:

Gemeinsame Vereinbarungen:

Was?	Wer?	Bis wann?

GEFÖRDERT VOM

Fallbeispiel PE-Gespräch Pflegefachkraft

Ausgangssituation: Pflegeeinrichtung „Am Sonnenhang“

Die Pflegeeinrichtung hat 80 Bewohner:innen mit drei Wohnbereichen. Davon ist ein Wohnbereich mit 20 Plätzen auf Menschen mit Demenz spezialisiert, in dem Daniel, 24 Jahre, als Pflegefachkraft seit einem Jahr arbeitet. Vorher hat er die Ausbildung zum Altenpfleger absolviert. Er arbeitet gerne im Wohnbereich und wird im Team für den geduldigen Umgang mit den Bewohner:innen mit Demenz sehr geschätzt. Bei Zeitdruck oder plötzlichem Personalausfall gerät Daniel jedoch unter Stress, weil es ihm dann schwer fällt den Überblick zu behalten, gerade wenn er die einzige Pflegefachkraft in der Schicht ist.

Die Wohnbereichsleitung (WBL) Irena hat den Kompetenzindikator in ihrer Weiterbildung zur verantwortlichen Pflegefachkraft kennengelernt und hat ihn für die jährlichen Mitarbeitergespräche schon mal eingesetzt.

Eine Angehörige hat sich vor zwei Wochen bei Daniel beschwert und ist dabei sehr ausfallend geworden. Daniel war dann erst einmal zwei Tage krank. Nachdem er wieder im Dienst war, bat er seine WBL Irena um ein Gespräch. Er schilderte, dass er sich augenblicklich sehr belastet fühle. Er arbeite zwar sehr gerne mit den Bewohner:innen und es falle ihm nicht schwer, einfühlsam und validierend auf die einzelnen Bewohner:innen einzugehen. Wenn jedoch Angehörige nicht wahrhaben wollen, dass ihr Vater oder ihre Mutter eben nicht mehr orientiert seien und in ihrer eigenen Vorstellungswelt lebten, dann käme er an seine Grenzen. Er habe dann das Gefühl, nichts tun zu können und sei sehr verunsichert.

Irena schlägt Daniel vor, dass er sich mit dem Kompetenzindikator selbst einschätzt und wenn er einverstanden sei, würde sie ihn auch einschätzen. Danach würden sie in Ruhe über ihre Einschätzungen sprechen und gemeinsam überlegen, was Daniel helfen könnte, um mit Angehörigen besser umgehen zu können. Dafür sei aber wichtig, dass sie über alle Kompetenzen des Indikators sprechen würden. Daniel ist einverstanden und sie vereinbarten einen Gesprächstermin für nächste Woche. Irena plant dafür ca. 45 Min. ein.



Vorbereitung des Gesprächs - Irena

Für die Vorbereitung des Gesprächs nutzt Irena die Fragen aus dem Gesprächsleitfaden:

Welche Aufgaben übernimmt Daniel aktuell?

Pflege von Bewohner:innen mit Demenz, Biographiearbeit, Validation

Verändern sich die Aufgaben in absehbarer Zukunft? Wenn ja, inwiefern?

Die Einrichtungsleitung möchte, dass mehr Angehörige und Ehrenamtliche in den Demenzbereich eingebunden werden und unterstützen. Es sollen auch digitale Angebote (z. B. Tablets mit Filmausschnitten, Fotos, Musik) eingesetzt werden.

Welche Kompetenzen sind für Daniel und seine derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?

Dialogbereitschaft, Ambiguitätstoleranz, Machtsensibilität, Selbstführung, Fachliche Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind zukünftig wichtig?

Digitale Kompetenzen, Dialogbereitschaft, Selbstführung, Lösungsorientierung, Veränderungsenergie

Bei welchen Kompetenzen ergibt sich voraussichtlich ein Entwicklungsbedarf?

Warum?

Dialogbereitschaft und Lösungsorientierung sind für die Einbindung der Angehörigen und Ehrenamtlichen wichtig. Meine Einschätzung im Kompetenzindikator: mittlere Ausprägung, Daniel ist dabei für mich „Kenner“. Als Pflegefachkraft sollte er sich zum „Köner“ entwickeln.

Selbstführung ist für den Umgang mit plötzlichen Änderungen im Tagesablauf wichtig. Meine Einschätzung im Kompetenzindikator: mittlere Ausprägung, sehe ihn jedoch eher als „Köner“, weil er seine Belastungen erkennt und anspricht.

Wie kann ich diesem begegnen? Welche Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten fallen mir ein?

Petra (langjährige Mitarbeiterin im anderen Wohnbereich) hat viel Erfahrung mit Angehörigenesprächen und macht das richtig gut. Sie kann auch gut hinterher erklären, wie sie im Gespräch vorgegangen ist. Ich werde Daniel vorschlagen, dass er bei ihr hospitiert und dann mit ihrer Begleitung Gespräche durchführt. Ich bringe die beiden mal zusammen, das muss ich nur gut planen.

Selbstführung muss ich mit Daniel besprechen und fragen, was ihm helfen würde. Vielleicht hat er auch zu hohe Ansprüche an sich selbst?

Welche Kompetenz sehe ich als besonders hoch ausgeprägt? Warum?

Veränderungsenergie: Daniel hat viel Interesse Neues auszuprobieren. Da ist er für mich „Köner“.

Bei der digitalen Kompetenz und den fachlichen Kompetenzen ist er „Experte“ und hat eine hohe Ausprägung. Das zeigt er auch im Arbeitsalltag z. B. bei der Risiko einschätzung oder der Maßnahmenüberprüfung in der digitalen Pflegedokumentation.

Welche Kompetenzen zeichnen Daniel besonders aus? Woran mache ich das fest? Wie können diese Stärken noch weiter genutzt werden (vom Team, von der Station/ Wohnbereich)? Welche berufliche Weiterentwicklung sehe ich für Daniel?

Digitale Kompetenz: Daniel kann die digitale Doku anderen gut erklären, weiß wie die Programme zu bedienen sind, da sehe ich ihn als Experten. Vielleicht könnte er Petra im Gegenzug dabei unter die Arme greifen?

Im Team könnten wir die digitale Kompetenz auch für die neuen digitalen Angebote für Bewohner:innen nutzen. Daniel könnte im nächsten Monat in der Teambesprechung mal einen Vorschlag machen, was wir wie nutzen könnten. Das würde ihm helfen, sich selbst kompetenter zu fühlen und etwas zu bewirken.

Vorbereitung des Gesprächs - Daniel

Auch Daniel bereitet sich auf das Gespräch vor:

Welche Aufgaben übernehme ich derzeit?

Pflege der Bewohner:innen mit Demenz, Unterstützung bei der digitalen Pflegedokumentation, Schichtorganisation

Welche Kompetenzen sind für mich und meine derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?

Fachliche Kompetenzen: Validation, Umgang mit Weglauftendenz bei zwei Bewohner:innen, Unterstützung der Pflegehelfer:innen, Dialogbereitschaft, Ambiguitätstoleranz

Was fällt mir bei der Auswertung des Kompetenzindikators auf?

Dass ich viel Veränderungsenergie habe und die meisten Kompetenzen im mittleren Bereich ausgeprägt sind. Brauche ich als Fachkraft eine höhere Ausprägung? Ich schätze mich oft nur als „Kenner“ ein. Mal sehen, was Irena meint.

Welche Kompetenz(en) sind bei mir besonders stark ausgeprägt? Welche Stärken ergeben sich aus den Ergebnissen des Kompetenzindikators?

Veränderungsenergie: ich probiere gerne neue Dinge aus

Fachliche Kompetenzen: da sehe mich schon als Experte

bei der digitalen Kompetenz eher als Köhner. Ich hätte auch Lust noch mehr mit digitalen Sachen zu machen und das anderen beizubringen

Welche Kompetenzen möchte ich weiter entwickeln? Wie möchte ich das gerne tun? Was bräuchte ich dafür?

Dialogbereitschaft, Selbstführung: Umgang mit schwierigen Gesprächen und Stress

Vielleicht eine Schulung? Oder jemanden, der mir erklärt und zeigt, wie ich mit den Angehörigen richtig kommuniziere. Aber richtig - nicht nur zwischen Tür und Angel!

Was müsste sich in meinem Arbeitsbereich ändern, damit ich meine Kompetenzen noch besser einbringen kann?

Weiß ich nicht.

Welche Potenziale sehe ich und möchte ich diese ggf. durch eine Qualifizierung noch weiter ausbauen?

Weiß ich nicht. Spaß macht mir alles, was mit digitalen Medien zu tun hat - vielleicht etwas in diese Richtung?

Selbsteinschätzung Pflegefachkraft	Fremdeinschätzung Wohnbereichsleitung
------------------------------------	---------------------------------------

Kollektive Orientierung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft seine eigenen Deutungs- und Handlungsmuster in Relation zu denen im Team und der betrieblichen Organisation setzen zu können und dabei unterschiedliche berufliche Kontextbedingungen wahrzunehmen, souveränes und kooperatives Verhalten in der (interdisziplinären) Zusammenarbeit zu zeigen und die eigene Zielsetzung an kollektiven Zielen zu orientieren bzw. die kollektive Zielerreichung nachhaltig zu unterstützen.



Einschätzung: Kenner:in



Einschätzung: Könnner:in

Dialogbereitschaft

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen und interessiert gegenüber den Deutungs- und Handlungsmustern anderer Personen zu sein, aktiv zuhören und Anteil an dem Gesagten nehmen zu können, ohne sich dies zu eigen zu machen, sowie Kommunikationsprozesse zu initiieren und authentisch in verbaler und nonverbaler Kommunikation zu bleiben.



Einschätzung: Kenner:in



Einschätzung: Kenner:in

Ambiguitätstoleranz

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten im beruflichen Kontext zu erkennen sowie mehrdeutige Situationen auszuhalten und dabei handlungsfähig zu bleiben.



Einschätzung: Kenner:in



Einschätzung: Kenner:in

Konfliktfähigkeit.

.. beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Ursachen von Interessengegensätzen zu erkennen und unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zuzulassen, Rückmeldungen zu eigenen Sicht- und Verhaltensweisen anzunehmen sowie aktiv zur konstruktiven Konfliktbewältigung beizutragen.



Einschätzung: Kenner:in



Einschätzung: Kenner:in

Lösungsorientierung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft sich auf Lösungen zu fokussieren, d. h. ein Szenario des Zielzustands zu entwickeln und die notwendigen Schritte/Ressourcen zum Erreichen dieses Zielzustandes zu analysieren, freizulegen, einzuleiten und zu gehen.



Einschätzung: Kenner:in



Einschätzung: Kenner:in

Machtsensibilität

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die ungleiche Ressourcenverteilung (Machtasymmetrien) zwischen der eigenen Funktion/Rolle und des Gegenübers (Interaktionspartner:in) wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, Diversitätsmerkmale wie Alter, Geschlecht, soziokulturelle Prägung, Sprache, Werte, Einstellung zu respektieren und in der Interaktion zu berücksichtigen sowie das eigene Verhalten an die Kontextbedingungen anzupassen.



Einschätzung: Können:in



Einschätzung: Können:in

Selbstführung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die eigenen Werte, Motive, Bedürfnisse und Wünsche zu kennen, benennen zu können und sich dieser auch in herausfordernden Arbeitssituationen bewusst zu sein (Selbsterkenntnis), das eigene Verhalten, seine Aufmerksamkeit, Gefühle und Impulse an die Anforderungen einer bestimmten Arbeitssituation anzupassen, die eigene Work-Learn-Life-Balance zu reflektieren und Methoden zur Steuerung zu kennen und einsetzen zu können (Selbstregulation) sowie Verantwortung für sich selbst, für die berufliche Interaktion, Kommunikation und Partizipation zu übernehmen und zu tragen (Selbstverantwortung).



Einschätzung: Können:in



Einschätzung: Können:in

Veränderungsenergie

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen gegenüber Veränderungen zu sein, innovative Ideen und Lösungen sowie Sichtweisen außerhalb der üblichen Denkmuster zu entwickeln und die eigenen Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und der Arbeit zu kennen und zu nutzen.



Einschätzung: Können:in



Einschätzung: Können:in

Digitale Kompetenz

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft kreativ, selbstbestimmt, ethisch, zielorientiert und reflexiv Informations- und Kommunikationstechnik in die eigenen Arbeitsprozesse einzubeziehen sowie konstruktiv und souverän mit digitalen Informationen/Daten im Arbeitsprozess umzugehen.



Einschätzung: Können:in



Einschätzung: Expert:in

Fachliche Kompetenzen

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft fachbezogenes Wissen/Kenntnisse in Handlungszusammenhängen anzuwenden, zu vertiefen und kritisch zu prüfen, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte eigenverantwortlich, souverän und selbständig zu bewältigen und das jeweilige Arbeitsergebnis auf seine Wirkungen hin zu beurteilen.



Einschätzung: Expert:in



Einschätzung: Expert:in

Das PE-Gespräch zwischen Irena und Daniel

Irena hat im Besprechungsraum Wasser und Kaffee bereitgestellt.

Daniel und sie setzen sich beide am Eck des Tisches schräg gegenüber.

Einstieg und Ankommen

Irena: Ich habe uns eine Kanne Kaffee organisiert, möchtest Du?

Daniel: Ja gerne.

Irena (gießt Kaffee ein): Wasser nimmst Du Dir einfach. Heute war es echt wieder anstrengend. Wie geht's Dir gerade?

Daniel: Ich bin froh mal zu sitzen, war nur am Laufen.

Irena: Ja geht mir auch so. Ich freu mich, dass wir jetzt Zeit haben, darüber zu sprechen, was wir mit dem Kompetenzindikator herausgefunden haben und wie Du das für Dich nutzen kannst. Mir ist wichtig zu erfahren, was Du brauchst, um hier im Wohnbereich gut arbeiten zu können und wie ich Dich dabei unterstützen kann. Was ist denn Dir für unser Gespräch wichtig?

Daniel: Na ja, da war die unangenehme Angehörige neulich, das hat mich echt gestresst, ich war völlig

fertig danach. Ich würde gerne wissen, wie ich das anders machen kann.

Aktuelle und zukünftige Aufgaben und Ziele

Irena: Da können wir gleich noch mal darüber sprechen. Deine aktuellen Aufgaben liegen ja in der Versorgung und Förderung unserer Bewohner:innen. Dazu gehört auch der Kontakt zu den Angehörigen, wenn es sie denn überhaupt noch gibt. Es gibt einen Beschluss des Leitungsteams, dass mehr Angehörige und Ehrenamtliche in den Demenzbereich zur Unterstützung eingebunden werden sollen. Weiter sollen auch z. B. Tablets mit Filmausschnitten, Fotos, Musik zur Aktivierung und Förderung eingesetzt werden. Wie findest Du das?

Daniel: Da hätte ich großes Interesse die Tablets mit den Bewohner:innen auszuprobieren.

Reflexion des Kompetenzindikators

Irena: Na dann lass uns mal in den Kompetenzindikator schauen: wie war es für Dich, die einzelnen Aussagen zu bewerten?

Daniel: Ich musste richtig viel überlegen, manche Formulierungen habe ich nicht direkt verstanden. Ich habe mir dann versucht vorzustellen, in welcher Situation ich die Kompetenz brauche. Da tauchte glaube ich auch das Wort Selbstregulation auf. Da habe ich

lange drüber nachgedacht. Im Nachhinein ist mir dann aufgefallen, dass ich mich im Gespräch mit der schwierigen Angehörigen überhaupt nicht regulieren konnte, ich war einfach überfordert.

Irena: Dabei ist Deine und meine Einschätzung bei Selbstführung ziemlich gleich, Du liegst ein klein bisschen unter dem mittleren Bereich, ich habe Dich im oberen mittleren Bereich eingeschätzt. Ich denke, Du kannst Dir erst mal sicher sein, dass Du Dich im üblichen Arbeitsalltag gut regulieren kannst. Da sehe ich Dich als „Köner“. Fällt Dir gerade eine Situation ein, wo Du mit Deinen Gefühlen und Stress gut klargekommen bist?

Daniel: Ich habe kein Problem, wenn z. B. Herr M. immer wieder die gleiche Frage stellt, wo er heute zur Arbeit muss und ich die gleiche Antwort gebe und das 30mal am Tag. Andere sind davon völlig gestresst, ich denke er braucht es für sich und dann gebe ich es ihm eben. Das strengt mich nicht an.

Irena: Das ist wirklich eine besondere Fähigkeit von Dir, das bekomme ich auch immer wieder mit. Wie könntest Du diese geduldige und wertschätzende Haltung für andere Situationen nutzen oder anders gedacht, hättest Du das für das schwierige Gespräch mit der Angehörigen nutzen können?

Daniel: Weiß ich nicht, ich hatte das Gefühl ich muss mich rechtfertigen und alles erklären, weil sie mir so

viel Vorwürfe gemacht hat. Da war es mit meiner Geduld zu Ende.

Irena: Denk mal an die Dialogbereitschaft. Ich lese Dir das einmal vor: „Bereitschaft offen und interessiert gegenüber den Deutungs- und Handlungsmustern anderer Personen zu sein, aktiv zuhören und Anteil an dem Gesagten nehmen zu können, ohne sich dies zu eigen zu machen“. Bei Herrn M. kannst Du das. Die Angehörige hat es geschafft, dass ihre Sichtweisen und Forderungen zu Deinen wurden, sonst hättest Du nicht das Gefühl gehabt, dich zu rechtfertigen. Eine Gesprächstechnik dafür ist „aktiv zuhören“, also mit eigenen Worten wieder geben, was mein Gegenüber gesagt hat. Das hilft manchmal schon, dass sich der andere eher verstanden fühlt. So wie Du eben bei Herrn M. auch immer die gleiche Antwort gibst, weil er die eben hören möchte, dann fühlt er sich im Moment verstanden, auch wenn er es danach direkt wieder vergessen hat.

Daniel: Also meinst Du, es ist besser, dass ich nicht so viel rede und mich rechtfertige, sondern lieber versuche, das, was Angehörige sagen, wie so eine Art Echo wieder zu geben?

Irena: Ja das hast Du gut gesagt, genau darum geht es.

Daniel: Kann man das lernen oder trainieren?

Irena: Wir können gleich mal ins Fortbildungsprogramm schauen, ob es dazu ein Angebot gibt. Dann

kannst Du das gerne machen. Wichtig ist es aber, immer wieder zu üben, also z. B. „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...“ oder „Ich merke gerade, dass Sie richtig sauer sind. Können Sie mir sagen, weshalb...“. Setz Dich aber nicht unter Druck, es direkt alles perfekt zu machen. Petra vom anderen Wohnbereich, die kann das richtig gut. Ich kümmere mich darum, dass Du mal bei ihren Angehörigengesprächen mit dabei sein kannst und sie dich bei einem Gespräch auch mal begleitet und Dir Rückmeldung gibt. Wenn es eine passende Fortbildung gibt, kannst Du die Inhalte direkt mit Petra in den Gesprächen ausprobieren.

Daniel: Ja find ich gut, ich muss auch mitkriegen, wie es gemacht werden soll, das hilft mir, um es selbst zu probieren. Wie ist das denn jetzt mit den Tablets, von denen Du gesprochen hast. Kann ich das mal testen mit den Bewohner:innen?

Irena: Ja auf jeden Fall. Die ersten Tablets sollen nächste Woche kommen und sind auch schon vorbereitet mit kleinen Videos, Musik und Bildern. Könntest Du Dir vorstellen mal zu überlegen, wie so ein Einsatz sinnvoll sein kann und was alles zu beachten ist? Ich fände es gut, wenn Du das im Team dann mal vorstellst und wir besprechen, wie wir das schrittweise nutzen können. Es passt ja auch zu der Kompetenzeinschätzung: die digitale Kompetenz und die Veränderungsenergie sind bei Dir hoch ausgeprägt.

Daniel: Da hätte ich echt Spaß dran, den anderen das beizubringen. Ich bereite das für's nächste Team vor.

Irena: Vielen Dank Daniel. Allein für diese Vereinbarung lohnt sich doch unser Gespräch. Lass uns aber auch noch mal die anderen Kompetenzen anschauen. Unsere Einschätzungen sind bei Ambiguitätstoleranz, Konfliktfähigkeit, Lösungsorientierung und Machtsensibilität sehr ähnlich, bei der kollektiven Orientierung sehe ich Dich als Köhner und die Kompetenz ist höher ausgeprägt als bei Dir. Wie siehst Du das?

Daniel: Na ja, als ich diese kollektive Orientierung gelesen habe, konnte ich damit erst mal nichts anfangen. Dann bei den Antworten dachte ich, ich weiß schon, was mir in der Arbeit wichtig ist und wie ich im Team zusammenarbeiten möchte. Das klappt ja auch meistens ganz gut, nur als Köhner sehe ich mich da nicht.

Irena: Überleg doch mal: Du unterstützt andere bei der digitalen Doku, Du möchtest die Tablets einsetzen, damit unterstützt Du das Team und unsere Einrichtung. Deshalb habe ich Dich als Köhner eingeschätzt. Vielleicht bist Du auch schon auf dem Weg zum Experten, weil ich merke, dass sich im Team viele an Dir orientieren.

Daniel: Ja interessant, so habe ich das noch gar nicht gesehen. Ich bin gespannt, wie das wird, wenn ich im Team die Tablets vorstelle.

Reflexion des Gesprächs

Irena: Wie geht es Dir jetzt? Wie war unser Gespräch für Dich?

Daniel: Ich finde gut, dass Du Dir die Zeit genommen hast und ich auch über meine Schwierigkeiten mit Angehörigen sprechen konnte. Ob ich das mit dem aktiv Zuhören hinkriege, muss ich mal sehen. Das mit Petra zu machen wäre erst mal richtig gut. Und wenn es eine passende Fortbildung dazu gibt, fände ich das klasse. Und das mit den Tablets ist auch cool. Da habe ich total Lust drauf.

Irena: Ich finde gut, dass Du so offen im Gespräch bist und wir konkrete Vereinbarungen getroffen haben. Und ich finde, dass der Kompetenzindikator dabei hilft, mehr auf die Stärken zu schauen und wie diese noch mehr genutzt werden können. Das, was schwierig ist, wissen wir ja oft schon. Und das zu verändern, braucht eben Zeit, wie z. B. aktiv zuhören. Deine Energie Dinge in die Hand zu nehmen, wie das mit den Tablets, die ist schon da, die wird direkt wirksam. Das find ich gut.

Daniel: Danke Irena für das gute Gespräch.



Fallbeispiel PE-Gespräch Pflegeassistentenz

Ausgangssituation: Einrichtung „Regenbogen“

In der Einrichtung „Regenbogen“ leben 42 Bewohner:innen in drei Wohngruppen. Die Einrichtung ist als Hausgemeinschaft organisiert mit Wohnküchen, in denen teilweise auch das Essen gemeinsam zubereitet wird und sich die Angehörigen und Bezugspersonen im Alltag an der Versorgung und Betreuung beteiligen. Im Rahmen der Bezugspflege gibt es eine feste Zuordnung der Bewohner:innen zu den Pflegefachkräften, aber auch zu erfahrenen Pflegeassistentenkräften, die mindestens eine einjährige Ausbildung absolviert haben.

Ayse ist 45 Jahre alt und hat vor 12 Jahren die Ausbildung zur Altenpflegehelferin gemacht. Als die Einrichtung „Regenbogen“ vor 8 Jahren eröffnet wurde, war sie eine der ersten Mitarbeitenden. Sie fand und findet es immer noch interessant, die Möglichkeit zu haben, in Wohngruppen mit Bewohner:innen und ihren Angehörigen ganz alltagsnah zu arbeiten. Auch wenn es mal stressig ist und wiederholter Personalausfall den ganzen Tag durcheinanderwirbelt: Ayse liebt den direkten Kontakt mit Menschen und findet schnell Lösungen, wenn ungeplante Situationen entstehen. Ihr ist wichtig, die Pflege fachlich gut zu machen und immer wieder neue Informationen von Auszubildenden zu bekommen. Manche Informationen oder Handlungen kann sie nicht nachvollziehen. So hat ihre Kollegin Denise, Pflegefachkraft, für einen

immobilen Bewohner geplant, dass mit ihm alle zwei Stunden ein Positionswechsel im Bett durchgeführt wird. Er möchte aber abends vom Bett aus lange fernsehen und nicht immer die Lage im Bett wechseln. Ayse spricht das in der Übergabe an, doch Denise sieht das anders und argumentiert, dass daraus auch Probleme bei einer MDK-Prüfung entstehen können, wenn der geplante Positionswechsel nicht eingehalten wird. Natalie versucht zu vermitteln, dass Ayse darauf eingehen kann, dies jedoch in der Dokumentation vermerken muss. Ebenfalls muss die Haut des Bewohners stets auf mögliche Druckstellen überprüft werden. Ayse und Denise sind mit dem Vorgehen einverstanden.

Nach dem Gespräch denkt Natalie darüber nach, ob Ayse nicht auch eine gute Pflegefachkraft wäre. Sie hat so viel Kompetenz in der Alltags- und Beziehungsgestaltung und ist fachlich sehr interessiert. Auch wenn sie schon älter ist, würde sie es ihr zutrauen. Sie bespricht das mit Ayse und sie einigen sich darauf, dass sie den Kompetenzindikator dafür nutzen, damit Ayse besser entscheiden kann, ob eine Ausbildung für sie überhaupt in Frage kommt und Natalie sie dazu beraten kann. Sie vereinbaren einen Gesprächstermin, auf den sie sich mit den Fragen aus dem Leitfaden zum PE-Gespräch vorbereiten.

Vorbereitung des Gesprächs Natalie

Für die Vorbereitung des Gesprächs nutzt Natalie die Fragen aus dem Gesprächsleitfaden:

Welche Aufgaben übernimmt Ayse aktuell?

Sie ist Bezugsperson für acht Bewohner:innen in stabiler Pflegesituation, bei denen sie die Pflege durchführt oder in Absprache mit der Pflegefachkraft an andere Kolleg:innen delegiert. Sie koordiniert die Versorgung in der Wohnküche mit den Angehörigen, Betreuungs- und hauswirtschaftlichen Kräften.

Verändern sich die Aufgaben in absehbarer Zukunft? Wenn ja, inwiefern?

Durch die neue Personalbemessung werden wahrscheinlich noch zwei neue Pflegeassistentenkräfte eingestellt werden können. Die müssen jedoch erst mal gefunden und eingearbeitet werden. Die Aufgabenverteilung und Abläufe müssen auch noch mehr nach den Vorgaben der Qualifikationsniveaus organisiert werden. Ayse könnte die neuen Mitarbeitenden bei der Einarbeitung gut unterstützen.

Welche Kompetenzen sind für Ayse und ihre derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?

Kollektive Orientierung, Selbstführung, Lösungsorientierung, fachliche Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind zukünftig wichtig?

Fachliche Kompetenzen: da sehe ich sie eher als Kennerin

Selbstführung: das gelingt ihr ganz gut, da ist sie für mich Könnerin, ebenfalls bei der Veränderungsenergie

Bei welchen Kompetenzen ergibt sich voraussichtlich ein Entwicklungsbedarf? Warum?

Ayse hat eine hohe Beziehungs- und Kontaktfähigkeit. Wenn es ihr gelänge, dies mit fachlichen Kompetenzen zu verbinden, wäre das ein Gewinn fürs Team.

Wie kann ich diesem begegnen? Welche Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten fallen mir ein?

Ein großes Ziel wäre es, wenn Ayse sich entschließen würde, die Ausbildung zur Pflegefachfrau zu machen. Evtl. kann sie ja auch eine verkürzte Ausbildung machen. Unabhängig davon, wäre es gut, wenn sie mehr Pflegefachwissen hätte und das anwenden könnte. Eine Möglichkeit ist, dass Ayse mit Denise mehr zusammenarbeiten würde und ich mit beiden „Lernaufträge“ vereinbare. Denise kann gut fachliche Zusammenhänge erklären und sie könnte von Ayse lernen, wie sie personen-zentrierter mit Bewohner:innen im Alltag umgehen kann.

Welche Kompetenz sehe ich als besonders hoch ausgeprägt? Warum?

Ayse hat eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz, Machtsensibilität und Dialogbereitschaft, da sehe ich sie teilweise sogar als Expertin. Sie hat das Gespür für Bedürfnisse der Menschen und kann gut mit unklaren Situationen umgehen. Dabei bleibt sie immer in Kontakt, auch wenn es schwierig ist.

Wie können diese Stärken noch weiter genutzt werden (vom Team, von der Station/ Wohnbereich)? Welche berufliche Weiterentwicklung sehe ich für Ayse?

Ayse sollte bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender mehr beteiligt werden und kann eine Orientierung für die Haltung und den Umgang mit Bewohner:innen und Angehörigen sein.

Die Ausbildung zur Pflegefachfrau wäre ein echter Gewinn.

Vorbereitung des Gesprächs Ayse

Auch Ayse bereitet sich auf das Gespräch vor:

Welche Aufgaben übernehme ich derzeit?

Ich bin zuständig für acht Bewohner:innen, da kümmere ich mich um alles und ich organisiere die Arbeit in der Wohnküche mit den Kolleg:innen und Angehörigen.

Welche Kompetenzen sind für mich und meine derzeitigen Aufgaben von besonderer Bedeutung?

Lösungsorientierung und dass ich flexibel auf Bewohner:innen eingehe. Da bin ich Expertin.

Was fällt mir bei der Auswertung des Kompetenzindikators auf?

Laut dem Indikator habe ich ganz viel Kompetenz bei Dialogbereitschaft, Machtsensibilität und Ambiguitätstoleranz, Veränderungsenergie, das ist aber eigentlich selbstverständlich für mich, so bin ich eben. Ich sehe mich als Könerin.

Welche Kompetenz(en) sind bei mir besonders stark ausgeprägt? Welche Stärken ergeben sich aus den Ergebnissen des Kompetenzindikators?

Ich kann gut mit Menschen umgehen, interessiere mich für sie. Das gebe ich auch gerne an andere weiter.

Welche Kompetenzen möchte ich weiter entwickeln? Wie möchte ich das gerne tun? Was bräuchte ich dafür?

Wenn ich mehr Fachwissen hätte, das wäre gut.

Was müsste sich in meinem Arbeitsbereich ändern, damit ich meine Kompetenzen noch besser einbringen kann?

Weiß ich nicht.

Welche Potenziale sehe ich und möchte ich diese ggf. durch eine Qualifizierung noch weiter ausbauen?

Noch eine Ausbildung zu machen, finde ich spannend, ich weiß aber nicht, ob ich das schaffen würde.

	Selbsteinschätzung Pflegefachkraft	Fremdeinschätzung Wohnbereichsleitung
<p>Kollektive Orientierung ... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft seine eigenen Deutungs- und Handlungsmuster in Relation zu denen im Team und der betrieblichen Organisation setzen zu können und dabei unterschiedliche berufliche Kontextbedingungen wahrzunehmen, souveränes und kooperatives Verhalten in der (interdisziplinären) Zusammenarbeit zu zeigen und die eigene Zielsetzung an kollektiven Zielen zu orientieren bzw. die kollektive Zielerreichung nachhaltig zu unterstützen.</p>		
<p>Dialogbereitschaft ... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen und interessiert gegenüber den Deutungs- und Handlungsmustern anderer Personen zu sein, aktiv zuhören und Anteil an dem Gesagten nehmen zu können, ohne sich dies zu eigen zu machen, sowie Kommunikationsprozesse zu initiieren und authentisch in verbaler und nonverbaler Kommunikation zu bleiben.</p>		
<p>Ambiguitätstoleranz ... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten im beruflichen Kontext zu erkennen sowie mehrdeutige Situationen auszuhalten und dabei handlungsfähig zu bleiben.</p>		
<p>Konfliktfähigkeit. .. beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft Ursachen von Interessengegensätzen zu erkennen und unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen zuzulassen, Rückmeldungen zu eigenen Sicht- und Verhaltensweisen anzunehmen sowie aktiv zur konstruktiven Konfliktbewältigung beizutragen.</p>		
<p>Lösungsorientierung ... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft sich auf Lösungen zu fokussieren, d. h. ein Szenario des Zielzustands zu entwickeln und die notwendigen Schritte/Ressourcen zum Erreichen dieses Zielzustandes zu analysieren, freizulegen, einzuleiten und zu gehen.</p>		

Machtsensibilität

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die ungleiche Ressourcenverteilung (Machtasymmetrien) zwischen der eigenen Funktion/Rolle und des Gegenübers (Interaktionspartner:in) wahrzunehmen und konstruktiv damit umzugehen, Diversitätsmerkmale wie Alter, Geschlecht, soziokulturelle Prägung, Sprache, Werte, Einstellung zu respektieren und in der Interaktion zu berücksichtigen sowie das eigene Verhalten an die Kontextbedingungen anzupassen.



Selbstführung

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft die eigenen Werte, Motive, Bedürfnisse und Wünsche zu kennen, benennen zu können und sich dieser auch in herausfordernden Arbeitssituationen bewusst zu sein (Selbsterkenntnis), das eigene Verhalten, seine Aufmerksamkeit, Gefühle und Impulse an die Anforderungen einer bestimmten Arbeitssituation anzupassen, die eigene Work-Learn-Life-Balance zu reflektieren und Methoden zur Steuerung zu kennen und einsetzen zu können (Selbstregulation) sowie Verantwortung für sich selbst, für die berufliche Interaktion, Kommunikation und Partizipation zu übernehmen und zu tragen (Selbstverantwortung).



Veränderungsenergie

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft offen gegenüber Veränderungen zu sein, innovative Ideen und Lösungen sowie Sichtweisen außerhalb der üblichen Denkmuster zu entwickeln und die eigenen Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Organisation und der Arbeit zu kennen und zu nutzen.



Digitale Kompetenz

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft kreativ, selbstbestimmt, ethisch, zielorientiert und reflexiv Informations- und Kommunikationstechnik in die eigenen Arbeitsprozesse einzubeziehen sowie konstruktiv und souverän mit digitalen Informationen/Daten im Arbeitsprozess umzugehen.



Fachliche Kompetenzen

... beschreibt die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft fachbezogenes Wissen/Kenntnisse in Handlungszusammenhängen anzuwenden, zu vertiefen und kritisch zu prüfen, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte eigenverantwortlich, souverän und selbständig zu bewältigen und das jeweilige Arbeitsergebnis auf seine Wirkungen hin zu beurteilen.



Das PE-Gespräch zwischen Natalie und Ayse

Es ist 14:00 Uhr. Natalie hat im Besprechungsraum Wasser und Kaffee bereitgestellt.

Ayse und sie setzen sich beide am Eck des Tisches schräg gegenüber.

Einstieg und Ankommen

Natalie: Schön, dass wir jetzt Zeit für unser Gespräch haben. Möchtest Du Kaffee?

Ayse: Ja gerne.

Natalie (gießt Kaffee ein): Wasser nimmst Du Dir einfach. Ich habe mitbekommen, es war viel los, Herr Damatschke musste ins Krankenhaus verlegt werden. Wie geht's Dir gerade?

Ayse: Ach, er tat mir so leid, er konnte nicht verstehen, was mit ihm jetzt gemacht wird. Zum Glück konnte jemand mitfahren und ihn begleiten. Jetzt bin ich froh mal zu sitzen.

Natalie: Ich bin ganz gespannt darauf, was wir mit dem Kompetenzindikator herausgefunden haben und wie wir das nutzen können. Wir haben ja schon mal kurz darüber gesprochen, ob eine Ausbildung zur Pflegefachfrau für Dich in Frage käme. Unabhängig davon würde ich gerne mit Dir überlegen, wie Du weiter hier bei uns gut arbeiten kannst, ich schätze Dich sehr. Was ist denn Dir für unser Gespräch wichtig?

Ayse: Na ja, ich habe noch mal darüber nachgedacht, dass mir manchmal Fachwissen in der Arbeit fehlt. Ich weiß, wie ich mit den Bewohner:innen umgehen kann,

aber zum Beispiel warum Herr Damatschke jetzt ins Krankenhaus musste und was medizinisch da jetzt los ist, das würde ich gerne besser verstehen.

Aktuelle und zukünftige Aufgaben und Ziele

Natalie: Ja das kann ich gut nachvollziehen. Du bist Bezugsperson für ihn und kennst ihn ja auch gut. Andererseits liegen Deine Aufgaben in der alltäglichen Begleitung und Pflege der Bewohner:innen mit stabilen Pflegesituationen. Das war ja bei Herrn Damatschke auch immer der Fall. Nun hat er plötzlich diese Lähmung bekommen, wahrscheinlich hat er einen Schlaganfall.

Ayse: Das würde ich eben gerne besser verstehen, warum das so passiert, und vielleicht hätten wir das auch verhindern können. Das tut mir so leid für ihn, er wird im Krankenhaus bestimmt noch verwirrt sein.

Natalie: Wenn Du Dir vorstellst, Du wärst jetzt Pflegefachfrau und hättest das medizinisch-pflegerische Wissen, wäre das anders für Dich?

Ayse: Da bin ich so hin und her gerissen. Ich sehe das ja bei Denise. Die weiß fachlich alles, hat aber gar nicht die Zeit, so eng mit Bewohner:innen zu arbeiten. Sie muss viel organisieren, dokumentieren, mit Arztpraxen sprechen, dann wieder Behandlungspflege übernehmen oder Auszubildende anleiten. Sie ist viel weiter weg vom Alltag in der Wohngruppe. Und diese Arbeit mache ich so gerne.

Natalie: Lass uns doch mal unsere Ergebnisse mit dem Kompetenzindikator anschauen. Vielleicht hilft Dir das

für die Entscheidung die Ausbildung zu machen. Wie war es für Dich, die einzelnen Aussagen zu bewerten?

Reflexion des Kompetenzindikators

Ayse: Ich musste richtig viel überlegen, manche Formulierungen habe ich nicht gleich verstanden.

Irena: Was mir aufgefallen ist, dass bei meiner Einschätzung die Dialogbereitschaft, Konfliktfähigkeit, Selbstführung und Veränderungsenergie besonders ausgeprägt sind. Und dann habe ich gedacht, genau das ist Ayse: sie hat Power, geht die Dinge an, setzt sich ein und kann aber auch erkennen, wenn es für sie zu viel wird.

Ayse: Danke für Deine Beschreibung, so föhl ich mich auch oft. Bei meiner Einschätzung ist es so ähnlich, von der Veränderungsenergie habe ich am meisten. Ich kann es nicht aushalten, Probleme zu ignorieren oder es nicht zu versuchen, sie zu lösen. Was mich deshalb erstaunt hat, dass meine Lösungsorientierung gar nicht so hoch ist. Da habe ich mich als Expertin gesehen, gerade weil ich mich so viel um Lösungen kümmere.

Natalie: Da liegen wir gleich mit unserer Einschätzung, hätte ich auch erst mal nicht so gesehen. Ich habe mir dann noch mal die Beschreibung der Kompetenz angeschaut. Da ist sinngemäß formuliert: Lösungsorientierung bedeutet, eine Vorstellung und Vorgehensweise für einen angestrebten Zustand zu entwickeln und die dafür notwendigen Schritte zu analysieren, einzuleiten und zu gehen. Das ist etwas anderes, als Veränderungen umzusetzen. Für Lösungen brauche ich auch

manchmal Wissen, um mir eine Situation zu erklären. Denk nur mal an Herrn Damatschke: wenn ihr seine Lähmung ignoriert hättet oder als Veränderungen zwar dokumentiert hättet, aber sonst nichts unternommen hättet, wäre das für ihn lebensbedrohlich geworden. Denise hatte wahrscheinlich direkt im Kopf, er muss ins Krankenhaus, das ist ein Notfall und hat dann den Notarzt angerufen usw.

Ayse: Ja ich hätte ihn auch nicht damit liegen lassen, war mir aber nicht sicher, was ich jetzt tun sollte. Da war ich froh, dass Denise das so entschieden hat. Meinst Du denn, wenn ich die Ausbildung machen würde, könnte ich da sicherer werden? Ich denk immer nur, ich muss ganz viel lernen, nur für was brauche ich das dann wirklich. Ich komme ja sonst mit meiner Arbeit, den Bewohner:innen und im Team gut klar.

Natalie: Ich sehe das so: Du hast ganz viel Erfahrung und Kompetenz im Kontakt und in der Beziehung zu Bewohner:innen und Angehörigen. Vieles machst Du aus Deinem Bauchgefühl richtig. In der Ausbildung würdest Du lernen, wie Du das auch fachlich und theoretisch begründen kannst. Also wenn Du dann z. B. beschreiben kannst, welche Folgen Demenz hat oder Du die Fachbegriffe im Gespräch mit dem Hausarzt verwenden kannst, damit Du auf Augenhöhe mit ihm sprichst.

Ayse: Das fände ich schon toll zu können, ich bin trotzdem unsicher, ob ich das schaffen kann. Bei der Fachkompetenz habe ich mich recht niedrig eingeschätzt und mit der ganzen digitalen Doku habe ich auch Probleme und ich bin 45 Jahre alt. Da macht man doch keine Ausbildung mehr.

Natalie: Ach, für eine Ausbildung ist man nie zu alt. Ich mache Dir mal einen Vorschlag: wir sprechen zusammen mit Denise, dass ihr beiden euch gegenseitig unterstützt. Du überlegst Dir, was sie Dir fachlich erklären soll oder was Du gerne selbst lernen möchtest und Du erzählst ihr immer wieder, wie Du mit einzelnen Bewohner:innen sprichst und mit ihnen umgehst, da hat sie nämlich manchmal Schwierigkeiten. Das probiert ihr über vier Wochen aus und dann sprechen wir noch mal gemeinsam darüber, ob Du die Ausbildung machst.

Ayse: Das finde ich gut. Ist nur die Frage, ob wir dafür Zeit haben.

Natalie: Lass uns das gemeinsam besprechen. Ihr könnt euch dafür auch Arbeitszeit aufschreiben, wenn es im Dienst nicht geht. Wir finden Lösungen, weil ich möchte, dass Du für Dich herausfinden sollst, ob Du eine Ausbildung machst.

Ayse: Ich habe noch eine Frage zu dieser Kompetenz mit dem komplizierten Wort A-m-b-i-g-u-i-t-ä-t. Da hast Du mich als Expertin eingeschätzt, warum?

Natalie: Ich finde, dass Du z. B. sehr gut damit umgehst, wenn Bewohner:innen etwas nicht wollen, obwohl es vielleicht aus fachlicher Sicht sinnvoll wäre. Du akzeptierst es, regst Dich nicht auf und kannst es anderen auch gut vermitteln. Denk nur daran, als die Schülerin hier war, die immer nur fragte, warum die Bewohner:innen so viel selbst bestimmen dürfen, dass müsse doch die Pflege entscheiden. Da hast Du ihr immer wieder an Beispielen erklärt, dass die Bedürfnisse und Wünsche genauso wichtig sind oder manchmal auch an erster Stelle stehen und wir als Pflegende lernen müssen, damit umzugehen.

Ayse: Da hast Du Recht, trotzdem fällt es mir auch manchmal schwer alle Eigenheiten der Bewohner:innen zu beachten, ich merke dann, wie ich über sie bestimmen will.

Natalie: Da spielt die Machtsensibilität eine Rolle. Die hast Du zwar, sie ist jedoch nicht so hoch ausgeprägt. Wichtig ist, dass es Dir auffällt. Die Kompetenzen können und müssen nicht voll ausgeprägt sein, bei niemandem. Dafür sind wir eben alle unterschiedlich. Mir fällt da noch die kollektive Orientierung ein, die ist bei Dir höher ausgeprägt als in meiner Einschätzung, wir beide sind uns aber einig, dass Du in dieser Kompetenz Könnlerin bist, ich erlebe Dich wirklich auch als Teamplayerin.

Reflexion des Gesprächs

Natalie: Wie geht es Dir jetzt mit unserem Gespräch?

Ayse: Mir gefällt, wie wir jetzt miteinander gesprochen haben. Das ist so selten, dass wir uns so persönlich austauschen. Und das mit Denise kann ich mir auch gut vorstellen.

Natalie: Mir ist durch den Kompetenzindikator noch mal deutlich geworden, welche Kompetenzen Du für unsere Arbeit hast. Ohne Dich sähe es im Team ganz anders aus.

Ayse: Danke, ich bin einfach so, da muss ich mich nicht für anstrengen. Jetzt kann ich aber sagen, dass ich eine hohe Ambiguitätstoleranz habe. Das klingt sehr kompetent.

Natalie: Schön, dass Du jetzt benennen kannst, was Deine Arbeit ausmacht. Danke für das Gespräch, Ayse.

Entwicklung und Gestaltung des PE-Gesprächs

Das vorliegende Personalentwicklungsgespräch wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Stefanie Hiestand in der Fachrichtung Berufliche Bildung für Gesundheit und Nachhaltigkeit am Institut der Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Pädagogischen Hochschule Freiburg gestaltet.

Die Fachrichtung beschäftigt sich in Forschung und Lehre mit Fragen der beruflichen und betrieblichen Aus- und Weiterbildung, der Fach-, Führungs- und Lehrkräftebildung im Gesundheitsbereich, der Diversität in Bildungsprozessen und der betrieblichen und schulischen Organisationsentwicklung.

Das Team der Pädagogischen Hochschule Freiburg freut sich, seine methodisch-didaktische Expertise zu einem so bedeutsamen Thema im Gesundheitswesen einbringen zu können. Mit dieser Handreichung möchten wir Mitarbeitende in der Pflege sowie ihre Leitungspositionen darin unterstützen im dialogischen Austausch (Schlüssel-)Kompetenzen für Ihre Arbeit strukturiert zu identifizieren, zu stärken sowie zu reflektieren, um den Grundstein für eine wertschätzende, kompetenzförderliche Personalentwicklung in der Pflege zu legen.



Wolfram Gießler, B.B.A.



Jennifer Dittrich, M.A.



Marc Ebbighausen, M.A.



Sophie Kaiser, M.A.



Prof. Dr. Stefanie Hiestand



Freiburg, Februar 2023

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Literatur

Benner, P. (1994). Stufen zur Pflegekompetenz. From Novice to Expert. Bern.

Dehnbostel, P. (2022): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung in digitalen Zeiten. 3. Aufl. Baltmannsweiler.

Gießler, W. & Dehnbostel, P. (2019): Qualifizierungsbedarfsanalyse und Formen arbeitsintegrierten Lernens – Beispiel Krankenhaus. In Laske, S.; Orthey, A. & Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln. (Losebl.), Beitrag Nr. 5.148. Köln, S. 1-62.

Hiestand, S. & Gießler, W. (2022): Interaktionskompetenzen in der Langzeitpflege stärken. In: Berufsbildung. Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog. Heft 196, Detmold, S. 6-9.

Hiestand, S. & Rempel, K. (2021): Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation – Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 38. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. www.boeckler.de/de/faust-detail.htm

Hiestand, S. & Rühling, S. (2022): Personalentwicklung im Spannungsfeld individuellen Lernens und betrieblicher Organisationsentwicklung. In Gröbel, R. & Dransfeld-Haase (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM. Frankfurt a.M., S. 386-400.

Hiestand, S.; Kaiser, S. & Ebbighausen, M. (2022): Empowerment und kompetenzorientierte Personalentwicklung im Kontext der Interaktionsarbeit. In Lanza, G. et al. (Hrsg.): Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. Garbsen, S. 95-103.

North, K. & Reinhardt, K (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden.