

Bachelorarbeit

# Strategien der Personalentwicklung in Zeiten des Pflegenotstands

Einsatz und Bedeutung von  
Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege

Verfasser: Staneker, Christof; Matrikelnummer: 735525

Betreuer: Prof. Dr. Pracht, Arnold

Hochschule Esslingen  
University of Applied Sciences

Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege  
Studiengang Bachelor of Arts (B.A.) Pflege/Pflegemanagement

Esslingen, November 2011

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	Grundlagen.....	6
2.1	Begriffsklärung.....	6
2.2	Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung .....	9
2.3	Der Funktionszyklus der Personalentwicklung .....	11
3.	Methoden der Personalentwicklung.....	18
3.1	Training on the Job.....	18
3.2	Training off the Job.....	23
3.3	Training near the Job .....	25
4.	Strategien der Personalentwicklung in der Pflege .....	29
4.1	Methoden der Personalentwicklung in der Pflege .....	29
4.2	Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege in Zeiten des Pflegetnotstands.....	34
5.	Schluss .....	38
	Literaturverzeichnis .....	42
	Erklärung.....	49

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionszyklus der Personalentwicklung.....	12
Abbildung 2: Formen des Trainings on the Job.....	19
Abbildung 3: Überblick über Personalentwicklungsmaßnahmen .....	28

# 1. Einleitung

## **Motivation und Anlass der Arbeit**

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt das Thema „Strategien der Personalentwicklung in Zeiten des Pflegenotstands“. Der Pflegebereich differenziert sich in den stationären und ambulanten Bereich. Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen bezieht sich diese Arbeit auf den stationären Pflegebereich, im speziellen auf die stationäre Altenpflege.

Das Thema Personalentwicklung steht in der Pflege weitgehend noch am Anfang und stellt tendenziell eine eher vernachlässigte Managementaufgabe dar. (vgl. Loffing, Geise 2005, S. 19) Gleichzeitig gilt die Personalentwicklung als der „Motor des Fortschritts“. (vgl. Becker 2005a, S. 1) Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege eine kontinuierliche Entwicklung ermöglichen, sichern nicht nur das langfristige Bestehen des Unternehmens, sondern auch ganz entscheidend die Arbeitsplatzzufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (vgl. Loffing, Geise 2005, S. 11)

Werner schreibt 2007: Die Zwänge zur Optimierung der Arbeitsprozesse in der Pflege nehmen zu. Die Optimierung muss stattfinden, um den geringen finanziellen Ressourcen durch zunehmende Ökonomisierung gerecht zu werden. (vgl. Werner 2007, S. 216)

Die TNS Emnid-Studie „Die Pflegesituation in Deutschland – die Sicht der Betroffenen“ kommt zu dem Ergebnis, dass die personelle Unterbesetzung der Hauptgrund für die Missstände in der Pflege ist. Weiter sagt sie, dass die wichtigsten Qualitätskriterien, aus Sicht der Befragten, gut ausgebildete Pflegekräfte, eine ganzheitliche Betreuung sowie eine gute medizinische Versorgung sind. (vgl. Vitafil.de o.J.) Die Zufriedenheit der Bewohnerinnen und Bewohner in Pflegeeinrichtungen hängt entscheidend vom Qualifikationsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Pflege ab. (vgl. Werner 2007, S. 216) Eine bessere und regelmäßige Aus- und Weiterbildung des Personals ist daher ein wichtiger Ansatz für eine Verbesserung der Pflegequalität. (vgl. Vitafil.de o.J.)

„Berufliche Weiterentwicklung sollte im Interesse aller Pflegenden liegen und von der Einrichtung unterstützt werden – denn schließlich profitieren alle Beteiligten davon“ (Werner 2007, S. 218)

Der Pflegenotstand bedeutet, dass die Zahl verfügbarer, qualifizierter, neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter sinkt. (vgl. Schmid; Prochazkova 2004, S. 2) Bereits zum jetzigen Zeitpunkt haben Pflegeeinrichtungen Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu requirieren und den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. (vgl. Deutscher Pflegerat e.V. 2010) Daher wird es für Pflegeeinrichtungen immer wichtiger, wenn sie zukunftsfähig bleiben wollen, qualifiziertes Personal selbst auszubilden (vgl. ver.di 2007) und die vorhandenen qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst an das Unternehmen zu binden. Dies gelingt am besten, durch strategische Personalentwicklung und das Schaffen von motivierenden Arbeitsumfeldern. (vgl. Hus; Bathke in FAZ 2007)

Der Pflegenotstand in Deutschland und die Notwendigkeit, dass Unternehmen selbst für folgende, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen stellen einen aktuellen Anlass dar, sich mit dem Thema „Strategien der Personalentwicklung“ näher zu befassen.

### **Ziele der Arbeit**

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit „Strategien der Personalentwicklung – Einsatz und Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege“.

Ihr Ziel ist es die Bedeutung von Personalentwicklung in Pflegeeinrichtungen aufzuzeigen. Hierfür ist zunächst das Ziel dieser Arbeit Grundlagen der Personalentwicklung, sowie einige der wichtigsten Maßnahmen der Personalentwicklung aufzuzeigen. Ebenfalls ist die Darstellung der Verwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege ein Ziel dieser Arbeit.

## **Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit umfasst fünf Kapitel. Nach dem ersten Kapitel, der Einleitung, folgt im zweiten Kapitel eine theoretische Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Personalentwicklung. Hier werden zunächst wichtige Begriffe geklärt, die Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung aufgezeigt und auf den Funktionszyklus der Personalentwicklung näher eingegangen. Im dritten Kapitel werden Methoden der Personalentwicklung, zur Durchführung dieser, aufgezeigt. Diese sind in „Training on the Job“, „Training off the Job“ und „Training near the Job“ untergliedert. Im vierten Kapitel wird auf die Strategien der Personalentwicklung in der Pflege eingegangen.

Hierfür wird zunächst der Einsatz der, in Kapitel drei dargestellten, Methoden der Personalentwicklung in der Pflege aufgezeigt. Anschließend wird die Bedeutung der Personalentwicklung in der Pflege, im Kontext des Pflegenotstands, aufgezeigt.

Das fünfte und letzte Kapitel bildet die Schlussbetrachtung der Arbeit. Im Resümee werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit aufgeführt und kritisch hinterfragt. Die Erreichung der Ziele der Arbeit wird reflektiert, bevor die Arbeit mit einem Ausblick abschließt.

## **Literaturlage**

Zu Beginn der Arbeit wurde eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt. Hierzu nutzte ich die Bibliothekssoftware „WebPAC“ der Hochschule Esslingen, den Online-Katalog der Württembergischen Landesbibliothek Stuttgart sowie die Datenbank „CareLit“ für die Suche nach Zeitschriftenartikeln. Weiter wurde die Internet-Suchmaschine „Google“ sowie „Googlebooks“ zur Recherche genutzt.

Zur Suche wurden unter anderem die Begriffe Personalentwicklung, Personalentwicklungsprozess, Personalentwicklungszyklus, Instrumente der Personalentwicklung, Pflegenotstand, Personalentwicklung in der Pflege, „Training on the Job“, „Training near the Job“, „Training off the Job“, Strategien der Personalentwicklung und Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt.

Im Bereich der Wirtschaft liegt ein breites Angebot an Literatur zum Thema Personalentwicklung vor. Leider sind die Angebote im Bereich der Pflege zu diesem Thema eher spärlich gesät. Es konnten dennoch einige interessante Beiträge zum Thema aus dem Pflegebereich gefunden werden. Die vorhandene pflegebezogene Literatur bezieht sich sehr oft auf Autoren der Wirtschaft.

### **Begrifflichkeiten**

In der Literatur herrscht die männliche Sprachform vor. Dennoch wurde in dieser Arbeit sowohl die weibliche als auch die männliche Sprachform verwandt. Dies fordert auch der Standard der Hochschule Esslingen für Haus- und Bachelorarbeiten. (vgl. Hochschule Esslingen 2010, S. 11) Dennoch wurden feststehende Begriffe, wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit oder Zirkelmitglieder, die nur in der männlichen Sprachform genutzt werden, nicht gegendert. Diese Begriffe werden so in der Fachliteratur und im allgemeinen Sprachgebrauch verwandt, daher habe ich auf das gendern dieser Begriffe verzichtet.

## **2. Grundlagen**

In diesem Abschnitt der Arbeit werden zunächst wichtige Begriffe definiert. Anschließend werde ich auf die Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung eingehen. Der Abschluss dieses Kapitels bildet die Darstellung des Funktionszyklus der Personalentwicklung.

### **2.1 Begriffsklärung**

In diesem Kapitel sollen nun zunächst wichtige Begriffe näher bestimmt werden. Darunter fallen die Personalentwicklung sowie der Pflegenotstand.

#### **Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist noch ein recht junges Fachgebiet. Eine allgemein anerkannte Definition von Personalentwicklung existiert bisher nicht. Dies beschreibt Becker so: „Die Personalentwicklung hat die allgemein verbindliche Reife einer Nominaldefinition noch nicht erreicht. Daher muss mittels einer analytischen Definition gezielt festgelegt werden, was unter Personalentwicklung zu verstehen ist und was nicht.“ (Becker 2009, S. 3) Er definiert Personalentwicklung wie folgt:

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ (Becker 2009, S. 4)

Diese Definition betont den Inhalt der Personalentwicklung und bedarf der jeweiligen Ergänzung aus anderen Sichtweisen. (vgl. Becker 2009, S.4)

Der Personalentwicklung kann eine Schlüsselfunktion zugeschrieben werden, da sie die Existenz von Unternehmen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichert. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind Inhalte der Personalentwicklung. (vgl. Becker 2005a, S. 1-3)

Büdenbender und Strutz definieren Personalentwicklung ausführlicher:

„Mit Personalentwicklung werden in der Regel systematisch und oft langfristig angelegte Maßnahmen bezeichnet, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiter zur Erfüllung derzeitiger oder zur Vorbereitung auf neue Aufgaben und Anforderungen gestärkt oder verbessert werden. Neben der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten u. ä. steht häufig im Mittelpunkt der Personalentwicklung die Förderung der Bereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter, auf neue fachliche, soziale o. a. Herausforderungen [...] am Arbeitsplatz flexibel zu reagieren (z.B. Erfordernis des lebenslangen Lernens, Bereitschaft zur „Job Rotation“).“ (Büdenbender, Strutz 1996, S.275)

Diese Definition ist wesentlich detaillierter als die Definition von Becker 2005. Becker beschreibt Personalentwicklung 2009 sinngemäß:

Personalentwicklung ist ein Teilgebiet der Personalwirtschaft innerhalb der Betriebswirtschaft. Mit dem Ziel, Menschen, Teams und Organisationen dazu zu befähigen, ihre Aufgaben in betrieblichen Arbeitssystemen erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen. Sie umfasst die gezielte Förderung von Humankapital, um die Unternehmensziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Qualifikation der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern optimal zu erreichen. (vgl. Becker 2009, S. 3-6)

Mentzel (2005) bezeichnet Förderung und Bildung als Inhalt von Personalentwicklung. Personalentwicklung geht über Fort- und Weiterbildung hinaus. Unter Förderung versteht er das berufliche Weiterkommen der/des Einzelnen und unter Bildung die Vermittlung von Qualifikationen, die zur Durchführung der Tätigkeiten erforderlich sind. Personalentwicklung wird als systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet, deren Maßnahmen der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihrer persönlichen Interessen dienen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Qualifikationen vermittelt, die sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen. (vgl. Mentzel 2005, S. 1-3)

Die aufgezeigten Definitionen erläutern die Personalentwicklung allgemeinverbindlich und stammen aus dem Wirtschaftsbereich. Wie bereits eingangs beschrieben existiert eine allgemein gültige, klare Definition von Personalentwicklung nicht. Die verschiedenen Definitionen weisen aber wesentliche Ähnlichkeiten auf.



Diese Arbeit orientiert sich an der Definition sowie der Beschreibung der Personalentwicklung von Becker(2009). Ebenfalls wird die Beschreibung von Mentzel genutzt, da diese die explizite Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Vorrangkommen beinhaltet.

## **Pflegenotstand**

Der Begriff „Pflegenotstand“ ist in aller Munde. Ziers meint, Pflegenotstand sei eine Frage der Definition. Meist bezeichne dieses, in Deutschland und Österreich verwendete politische und berufspolitische Schlagwort, heute vor allem den Personalmangel in Pflegeinstitutionen allgemein, im Besonderen aber in der Altenpflege. (vgl. Ziers aus Lier 2008, S. 1)

Daher soll nun der Begriff „Pflegenotstand“ näher definiert werden.

„Der Begriff „Pflegenotstand“ wird im gesamten deutschsprachigen Raum verwendet. Mit seiner Hilfe wird auf eine aktuelle oder in Zukunft drohende Krise in der Pflege aufmerksam gemacht. Es gibt viele Versuche Pflegenotstand zu definieren. Generell spricht man von einem Pflegenotstand, wenn eine personelle Unterversorgung des Pflegepersonals besteht.“ (Bobens 2009, S. 20)

„Ein Pflegenotstand ist definiert durch „nicht besetzte Stellen in Pflegeeinrichtungen wegen eines zu geringen Interesses möglicher Bewerber/innen, wegen einer zu geringen Verweildauer im Beruf und wegen einer geringen Bereitschaft, nach einer Berufspause wieder diesen Beruf zu ergreifen.“ (Schmid; Prochazkova 2004, S. 2)

Der Pflegenotstand zeichnet sich somit durch nicht besetzte Stellen in Pflegeeinrichtungen aus. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Fachkräfte in den Einrichtungen. Er ist auf das mangelnde Interesse möglicher Bewerberinnen und Bewerber zurückzuführen. Diese ergreifen oft nach einer Berufspause nicht mehr den Pflegeberuf, da sich dieser durch eine hohe körperliche und psychische Belastung, Schichtarbeit, geringe Karrieremöglichkeiten, relativ niedrige Vergütung und ein relativ geringes öffentliches Ansehen auszeichnet. (vgl. Bobens 2009, S. 40, 57; vgl. Fussek; Loerzer 2005, S. 151-155, 174-186; vgl. DBfK 2011, S. 1-2)

DBfK-Geschäftsführer Michael Huneke kommentiert den Pflegenotstand auf der DBfK-Plattform „GoodCare“: „...der Pflegenotstand ist seit vielen Jahren unser ständiger Begleiter. Pflegende kompensieren seit vielen Jahren das ständige Versagen der Politik. Nur um es deutlich zu differenzieren: In der Politik wird Pflegenotstand als Form des Personalmangels begriffen. Tatsächlich meint Pflegenotstand aber eine „innere Not“ der Pflegefachperson, welche in der Arbeitsrealität erkennt, dass sie nicht die Pflege praktizieren kann, welche eigentlich für den betreuten Menschen wichtig wäre. Das führt auf Dauer entweder zur „Erkaltung“ oder zum „Burnout“; in jedem Fall lässt sich die therapeutische Beziehung zum Patienten so nicht aufrechterhalten.“ (Huneke 2011 aus DBfK Nordwest 2011 (Rechtschreibfehler korrigiert))

Er versteht Pflegenotstand nicht nur als Personalmangel, sondern vielmehr das Unvermögen in der Praxis, auf Grund von Personalmangel, eine bedarfsgerechte Pflege anzuwenden. Der Pflegenotstand ist also nicht nur ein Mangel an Fachkräften, sondern bezieht auch die daraus resultierenden Probleme mit ein.

Der Pflegenotstand wird sich zukünftig noch verschärfen, da Nachwuchs in der Pflege fehlt und viele ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in naher Zukunft in die Rente ausscheiden. (vgl. DBfK 2011, S. 7)

## **2.2 Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung**

In diesem Kapitel werden die Aufgaben und Ziele der Personalentwicklung beschrieben. Die Ziele werden hierfür in unternehmens- und mitarbeiterspezifische Ziele sowie gesellschaftspolitische Ziele unterschieden.

Zu den Aufgaben der Personalentwicklung zählen zum einen das Eingehen auf Bedürfnisse und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Förderung des Erreichens der Unternehmensziele. Sie reichen von der personalen Ebene (Führungsstil, Auswahl- und Beurteilungsverfahren, Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten) bis zur organisatorischen Ebene (Organisationskultur, Arbeitssituation und Tätigkeitsinhalte des Einzelnen). (vgl. Bobens 2009, S.30)

Personalentwicklung ist für Unternehmen kein Selbstzweck, sondern Mittel zur Erreichung und Sicherung der strategischen Unternehmensziele. Nicht nur die Verbesserung der Wettbewerbssituation und des Unternehmenserfolges rechtfertigen eine systematische Personalentwicklung. Sondern darüber hinaus gibt es noch eine Reihe weiterer Ziele, die damit verfolgt werden können. Diese können auf Ebene des Unternehmens, aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf gesellschaftspolitischer Ebene betrachtet werden. (vgl. Bartscher o.J. in Gabler Verlag)

Zu den unternehmensbezogenen Zielen der Personalentwicklung gehören unter anderem, die Sicherung des notwendigen Fach- und Führungskräftebestandes, größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten und das Erkennen und Vorbereiten von Nachwuchsführungskräften sowie Spezialistinnen und Spezialisten. Weitere unternehmensspezifische Ziele sind die Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation sowie die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weiter können durch die Personalentwicklung Fehlbesetzungen und Defizite aufgedeckt werden, die Personalbeschaffungskosten können durch eine geringere Fluktuation verringert werden und die innerbetriebliche Kooperation und Kommunikation können erhöht werden. (vgl. Bartscher o.J. in Gabler Verlag)

Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigsten Ziele der Personalentwicklung, die Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikationen, die Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten, verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten, die Minderung des Risikos des Arbeitsplatzverlustes sowie die Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt. Weitere Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Erhöhung des persönlichen Prestiges, die Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und die Entfaltung der Persönlichkeit sowie eine mögliche Einkommensverbesserung. (vgl. Bartscher o.J. in Gabler Verlag)

Die dritte Zielebene ist die gesellschaftspolitische Ebene. Hier steht die langfristige Beschäftigungssicherung (Employability), die optimale Allokation der Humanressourcen sowie die Chancengleichheit und soziale Mobilität im Mittelpunkt. (vgl. Bartscher o.J. in Gabler Verlag)

Kollektive Ansätze der Personalentwicklung rücken zugunsten individueller Ansätze in den Hintergrund. Unterschiedliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen unterschiedliche Qualifikationen, Bedürfnisse, Interessen und Ziele auf. Personalentwicklung ist am erfolgreichsten, wenn die individuellen Kompetenzen und Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Individuelle Personalentwicklung richtet sich an jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter. (vgl. Wunderer 2007, S. 359-360)

Da die Qualität der Leistungen, gerade im Dienstleistungsbereich der Pflege, von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Pflege abhängt, kann die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur erfolgreich sein, wenn die individuellen Interessen berücksichtigt werden. (vgl. Kowalzik 2005, S. 29)

Aufgabe der Personalentwicklung ist es also, die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfassen und mit den Zielen dieser und denen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

### **2.3 Der Funktionszyklus der Personalentwicklung**

In diesem Kapitel wird der Funktionszyklus der Personalentwicklung beschrieben. Er ist die Grundlage für einen erfolgreichen Einsatz der Personalentwicklung.

Der Funktionszyklus ist ein Instrument zur systematischen Gestaltung der Personalentwicklung. Er ist nicht seiner selbst willen anzulegen, sondern ist als Mittel zur Erreichung der Personalentwicklungsziele anzulegen. Um einen optimalen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, müssen Personalentwicklungsmaßnahmen sorgfältig geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Ein systematischer und umfassender Prozessablauf muss implementiert werden. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379-382)

Der Personalentwicklungsprozess umfasst sechs Schritte, die Bedarfsanalyse, das Ziele setzen, das Kreative Gestalten, die Durchführung, die Erfolgskontrolle und die Transfersicherung. (siehe Abbildung 1)

Alle Elemente des Funktionszyklus sind miteinander verbunden und beeinflussen sich gegeneinander. Für jede Phase des Funktionszyklus muss eine Hauptverantwortliche beziehungsweise ein Hauptverantwortlicher, sowie eine Mitverantwortliche beziehungsweise ein Mitverantwortlicher bestimmt werden.

Zum Beispiel liegt die Hauptverantwortung für die Bedarfsanalyse bei den Führungskräften, da diese für die anforderungsgerechte Bereitstellung der Humanressourcen zuständig sind. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379-382)

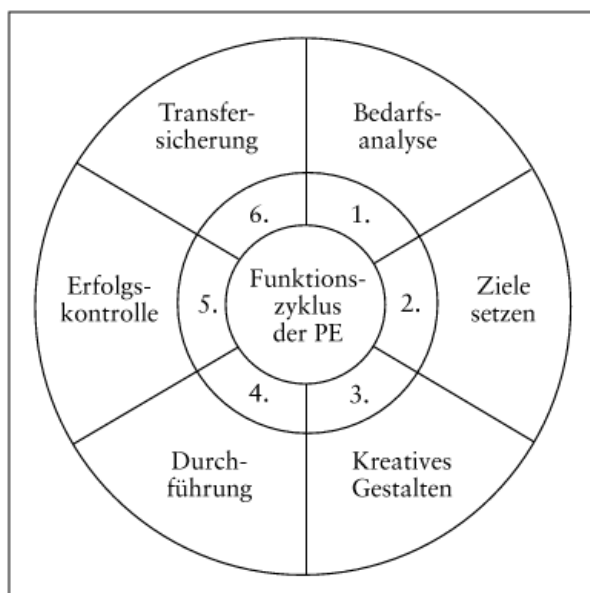


Abbildung 1: Funktionszyklus der Personalentwicklung (Becker 2010 in Meifert 2010, S.366)

Der erste Schritt der Personalentwicklung ist die Bedarfsanalyse. Die Soll-Ist-Differenz als Abweichung eines tatsächlichen Ist-Zustandes von einem gewünschten Soll-Zustand aus qualitativer Sicht beschreibt den Bedarf. Eine Analyse stellt die systematische Zerlegung und Betrachtung eines Untersuchungsgegenstandes in seine Elemente dar. Bestimmt wird der Personalentwicklungsbedarf eines Unternehmens durch den betrieblichen und den gesellschaftlichen Entwicklungsbedarf, sowie die individuellen Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ziel der Bedarfsanalyse ist es, sowohl auf strategischer als auch auf operativer und individueller Ebene, die Defizite an Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zu analysieren.

Zu erfassen sind die Art, die Häufigkeit, der Personenkreis und die Bedeutung auftretender Mängel im Wollen, Können und Dürfen sowie die Ursache der festgestellten Defizite. Eine systematische Bedarfsanalyse setzt an Tätigkeitsinhalten, Anforderungen, der Qualifikation und dem Potenzial der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters an. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 366-367)

Das Setzen von Zielen stellt den zweiten Schritt des Funktionszyklus dar. Um die Reichweite der Personalentwicklung pädagogisch und ökonomisch effektiv und effizient zu planen und um Abweichungen zwischen dem geplanten Soll-Ziel und dem erreichten Ist-Ziel zu erkennen, die Ursachen zu analysieren und eventuell Korrekturen in der Zielsetzung oder der Durchführung vornehmen zu können, müssen Ziele formuliert werden. Dabei beschreiben Ziele der Personalentwicklung zukünftige, durch Personalentwicklungsmaßnahmen herbeizuführende Leistungs- und Verhaltensstandards von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 371) Die Ziele sollten im Dialog zwischen der Personalentwicklungsbeauftragten oder dem Personalentwicklungsbeauftragten, Vorgesetzten und betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet werden. Damit das vereinbarte Ziel akzeptiert wird, muss es für die Beteiligten SMART (spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und beeinflussbar) sein. Ziele wirken motivierend und orientierend durch die Erfüllung der SMART-Bedingungen. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 372) Die Praxis neigt dabei dazu, statt in Zielen, in Maßnahmen zu denken. Dies liegt daran, dass, wer in Maßnahmen denkt und handelt, unangreifbar bleibt, aktiv wirkt und seine Ziele beliebig verändern und im Nachhinein legitimieren kann. Wenn allerdings nicht die Planung, sondern die normative Kraft des Faktischen die Personalentwicklung legitimiert, dann bleibt Personalentwicklung ohne klare Kenntnis der Ziele und ohne Analyse der Wirkung dieser Ziele auf die Adressaten, sodass Abbrüche und Misserfolge von Personalentwicklungsmaßnahmen wahrscheinlicher werden. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 373-374)

Der dritte Schritt des Zyklus ist das kreative Gestalten. Dieses legt die Infrastruktur der Personalentwicklungsmaßnahmen inhaltlich, methodisch, zeitlich, sachlich und personell fest. Es baut auf die Bedarfsanalyse und die Zielbestimmung auf. Ziel ist es, die Personalentwicklungsadressaten zu bestimmen und die Personalentwicklungsmaßnahmen ziel- und kostenoptimal zu planen und zu gestalten. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 374)

Der nächste Zyklusschritt ist die Durchführung. Dieser Schritt ist die „Produktionsphase“ der Personalentwicklung. Wissen und Können werden planvoll und situationsgerecht „produziert“. Die Durchführung der Personalentwicklung hat dabei die Aufgabe günstige Lern- und Entwicklungsbedingungen zu schaffen. Die Produktivität der Personalentwicklung kann durch den Wechsel der Leitungsart, Pausen, Beachtung von Störereignissen und die Anerkennung unterschiedlicher Ziele, persönlicher Präferenzen und Voraussetzungen gestärkt werden. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 376)

Die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt intern, extern, „on the Job“, „off the Job“ und in Mischformen. Der durch Personalentwicklung zu erzielende Mehrwert des Unternehmens muss aus der dualen Perspektive der „Wissenszuwächse“ einerseits und der dafür aufzuwendenden Kosten andererseits betrachtet werden. Übersteigen die Kosten des Erwerbs von Befähigung den Ertrag verbesserter Performanz, werden dadurch die eingeleiteten Maßnahmen unter Kostengesichtspunkten unrentabel. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 376)

Die Erfolgskontrolle ist der fünfte Schritt im Funktionszyklus der Personalentwicklung. In der Veränderung von Wissen, Können und Verhalten der Adressaten der Personalentwicklung zeigt sich der Erfolg der Personalentwicklung. Dieser kann in Input Erfolg und zwei Output Erfolge unterteilt werden. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377)

Der Input Erfolg ist zum Beispiel die gemeinsame und beurteilte Leistung der Trainerin oder des Trainers, Die beziehungsweise der mit ihrem/seinem Zeitbudget zurechtkommt und den geplanten Inhalt nach Breite und Tiefe vermittelt. Der Inputerfolg ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für den Lernerfolg. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377)

Der erste Output Erfolg zeigt sich am Ende einer Maßnahme als Veränderung von Wissen und Können sowie von Verhalten und Einstellungen der Adressaten. (vgl. Becker 2010 in Meifert, S. 377) „Lernerfolg ist die durch die Eigenleistung des Lernenden erreichte Befähigung, begünstigt durch die Arbeit der Lernhelfer.“ (Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377)

Der zweite Output Erfolg stellt die erfolgreiche Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz dar. Er zeigt, ob und inwieweit die Lernende oder der Lernende nach erfolgreicher Personalentwicklung in der Lage ist, ihre/seine Aufgaben selbstständig und anforderungsgerecht zu erfüllen. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377)

Erfolgen kann die Erfolgskontrolle prozessbezogen zum Beispiel während eines Seminars oder ergebnisbezogen, nach der Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme, im Lernfeld. Die Erfolgskontrolle kann in pädagogische und betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle untergliedert werden. Die pädagogische Erfolgskontrolle richtet sich auf Entwicklungs- und Lernerfolge, sie stellt fest, ob angestrebte Qualifikationsveränderungen erreicht wurden und informiert über die Intensität des Einsatzes der veränderten Qualifikationen im Praxisfeld. Ihr Ziel ist die Bewertung der Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme. Die betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle richtet sich auf die Kostenkontrolle und die Rentabilitätskontrolle. Hierbei wird zum einen die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme überprüft und zum anderen wird versucht den Erfolg der Investition in Personalentwicklung zu messen. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377-379)

In der Lernsituation erfolgt die Erfolgskontrolle anhand vorab formulierter Kriterien beziehungsweise Erfolgsindikatoren. Der Lernerfolg ist zugleich Transferbeziehungsweise Anwendungserfolg. Insbesondere die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die wichtigste Kontrolladresse. Das Erreichen des Lernerfolgs hängt von der individuellen Einstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und der Lernsituation ab. Die Lernsituation wiederum wird von den Kompetenzen der Referentin beziehungsweise des Referenten, von der didaktischen Konzeption, von den angestrebten Lernzielen sowie den Umfeld Bedingungen, wie Ort und Dauer der Veranstaltungen, mitbestimmt. Für die Planung künftiger Personalentwicklungsmaßnahmen dient die Erfolgsermittlung als wichtige Entscheidungshilfe. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 377-379)

Der letzte Schritt des Funktionszyklus ist die Transfersicherung. Der Funktionszyklus der systematischen Personalentwicklung wird in der Transfersicherung abgeschlossen. Obwohl diese am Ende des Zyklus steht, hat diese dennoch einen sehr hohen Stellenwert innerhalb einer Personalentwicklungsmaßnahme. Sie ist keine Anforderung, die erst nach Abschluss einer Personalentwicklungsmaßnahme zu erfüllen ist. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379-380)



Transfersichernde Elemente sollten an allen Phasen des Funktionszyklus ansetzen und sorgen dadurch dafür, dass das durch eine Personalentwicklungsmaßnahme erreichte Qualifikationsniveau im Arbeitsfeld stabilisiert oder durch fortwährende Lernleistungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters weiter erhöht werden kann. Die Steuerung des Transfersicherungsprozesses ist zentrale Aufgabe für die Führungskräfte als Personalentwicklerinnen und Personalentwickler vor Ort. Über alle Phasen des Funktionszyklus hinweg, müssen die Vorgesetzten die Personalentwicklungsmaßnahme planend und gestaltend verantworten, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wirksame Transferunterstützung geben zu können. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379-380)

„Personalentwicklungsmaßnahmen sind erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn der Transfer des Gelernten auf die Arbeitssituation dauerhaft stattgefunden hat, das heißt, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gelernte am Arbeitsplatz dauerhaft zur Bewältigung ihrer Aufgaben anwenden.“ (Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379)

Im Arbeitsfeld erfolgt eine Transferkontrolle und diese stellt fest, ob Probleme, die vor der Durchführung einer Personalentwicklungsmaßnahme bestanden, dauerhaft behoben sind. Die Transfersicherung muss in enger Kooperation der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen. Die Führungskräfte haben die Aufgabe bei der Transfersicherung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermuntern, die erworbenen Kenntnisse in ihre Arbeit einzubringen. Fallen Lern- und Arbeitsfeld zusammen, zum Beispiel wenn die Personalentwicklung am Arbeitsplatz und am konkreten Lernobjekt erfolgt, kann eine mögliche Transferproblematik überwunden werden. (vgl. Becker 2010 in Meifert 2010, S. 379-381)

Der Funktionszyklus muss mit Leben erfüllt werden. Für ihn gilt zusammenfassend nach Becker:

- „Der Funktionszyklus ist ein Instrument zur systematischen Gestaltung der Personalentwicklung.
- Die Elemente des Funktionszyklus sind miteinander verbunden und beeinflussen sich untereinander.
- Der Funktionszyklus ist durch die Ziele und Inhalte der Unternehmenstätigkeit, durch die Personalpolitik und die mit Priorität zu realisierenden Inhalte der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung vorbestimmt.
- Der Funktionszyklus ist als Mittel zur Erreichung der Personalentwicklungsziele anzulegen, er ist nicht Selbstzweck.“

(Becker 2010 in Meifert 2010, S. 381-382)

### **3. Methoden der Personalentwicklung**

In diesem Kapitel werde ich auf einige Methoden der Personalentwicklung eingehen. Diese sind in „Training on the Job“, „Training near the Job“ und „Training off the Job“ untergliedert. Es wird nicht auf Instrumente der „Bedarfsanalyse“ beziehungsweise der „Erfolgskontrolle“ eingegangen, sondern nur auf Methoden der „Durchführung“.

Für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist die Wahl der richtigen Methode entscheidend. Diese Entscheidung hängt vom Bildungsziel, vom Lerninhalt und von der fachlichen und personalen Voraussetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. (vgl. Mentzel 2005, S. 179; Becker 2005a, S. 120)

#### **3.1 Training on the Job**

„Personalentwicklung am Arbeitsplatz bedeutet, dass neue Kompetenzen in direktem Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit erworben werden.“ (Gmür; Thommen 2006, S. 185)

Die alltägliche Arbeit ist zweifelsohne eine der wirkungsvollsten Lernsituationen („Learning by Doing“). In der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den anstehenden Aufgaben, den Rahmenbedingungen und mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kundinnen und Kunden sowie der sich ständig verändernden Technik wird neues Wissen erworben, wie auch altes verlernt, werden Einstellungen modifiziert und neue Arbeitshaltungen angenommen. Dieses Lernen ist oft nicht intendiert und nicht systematisch. (vgl. Schier 2008, S. 192-193) 70 bis 80 Prozent des Wissens werden informell, das heißt an Problemstellungen des betrieblichen Alltags ohne direkte Lernintention erworben. (vgl. Rohs 2002, S. 2) Personalentwicklung „on the Job“ findet vorwiegend in Zusammenarbeit mit der direkten Führungsperson statt, die Stärken anerkennt und Fehler aufzeigt. (vgl. Mentzel 2005, S. 182-183)

Diese Form der Personalentwicklung am Arbeitsplatz („on the Job“) ist die gelenkte Erfahrungsvermittlung durch die direkte Vorgesetzte beziehungsweise den direkten Vorgesetzten oder erfahrene Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen.

Die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter soll von einem Experten gezielt neue Erkenntnisse oder Fertigkeiten erwerben, um ihre/seine Aufgaben besser bewältigen zu können. (vgl. Gmür; Thommen 2006, S. 186)

Vorteile dieser Methode sind die Praxisrelevanz, die reale Arbeitssituation und die geringen Kosten dieser Maßnahmen. Nachteilig ist jedoch die geringe Übertragbarkeit der erworbenen Qualifikationen auf andere Arbeitsfelder. (vgl. Becker 2005a, S. 247-248) Weiter ist Personalentwicklung „on the Job“ eher ungeeignet, wenn es um die Vermittlung von neuem Wissen geht. (vgl. Becker 2005b, S. 120; Mentzel 2005, S. 181)

Im Folgenden werden nun die Methoden der Arbeitsplatzgestaltung, die sich in der Praxis etabliert haben, „Job Rotation“, „Job Enlargement“ und „Job Enrichment“ (siehe Abbildung 2) beschrieben, welche dazu eingesetzt werden, um systematisch neue Erfahrungsbereiche und Lernfelder für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu eröffnen. (vgl. Schier 2008, S. 192-193) Diese Methoden werden auch als Instrumente der Arbeitsplatzstrukturierung bezeichnet. Sie dienen der Erweiterung der beruflichen Erfahrung und können gegebenenfalls einer individuellen Laufbahnplanung vorgelagert werden. (vgl. Becker 2005a, S. 432)

<b>Methode</b>	<b>Beschreibung</b>
Job Rotation	Systematischer Arbeitsplatzwechsel zwischen Mitarbeitern einer Organisationseinheit
Job Enlargement	Quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben durch Einbeziehung vor- und nachgestellter Aufgabenbereiche
Job Enrichment	Qualitative Erweiterung der Entscheidungs- und Kontrollspielräume (Planung, Vorbereitung, Ausführung, Kontrolle)

Abbildung 2: Formen des Trainings on the Job (Rosenstiel 2003, S. 106)

## **Job Rotation**

„Job Rotation ist ein systematischer Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel.“ (Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 479) Sie bietet der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter die Möglichkeit verschiedene Tätigkeiten kennen zu lernen.

Langeweile kann entstehen, wenn der Mitarbeiterin beziehungsweise dem Mitarbeiter durch starke Routine in der Arbeit Herausforderungen fehlen. (vgl. Weinert 1998, S. 184)

Das Ziel der „Job Rotation“ ist es, durch das Erleben anderer Aufgabenstellungen das eigene Fähigkeitsspektrum zu erweitern und zu vertiefen. Die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter wird in die Lage versetzt, Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und stärkt deren Verständnis für unterschiedliche Sicht- und Herangehensweisen. (vgl. Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 480) Die neuen Aufgaben weichen von den bisherigen ab und erfordern, für die erfolgreiche Bewältigung, neue Fähigkeiten und Kenntnisse. Auf jeder Position wird die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter sich in anderen Interaktionen mit internen und externen Ansprechpartnern wiederfinden. Der Entscheidungs- und Verantwortungsrahmen weitet sich insbesondere bei Rotationen auf höhere Hierarchieebenen aus. Die Rotationen können sich dabei entlang dem Arbeitsprozess bewegen. Das Verständnis für ineinander greifende Prozesse und Abläufe wird so besonders gefördert. Auch können sich Rotationen über Unternehmensbereiche hinwegbewegen. Die Art der Rotation ist eng mit der Entscheidung verbunden, welche Ziele das Unternehmen sowie die Geschäftsbereiche mit dem Rotationsprinzip verfolgen. Um durch strukturierte Evaluationsmaßnahmen Anpassungen in den bestehenden Prozess zurückzuspiegeln, ist es sinnvoll als Kontrollinstanz ein Gremium zu installieren, das die Rotationen begleitet. (vgl. Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 480)

Durch ein systematisches „Job Rotation Programm“ kann ein Unternehmen den Bereichsegoismus bremsen und durch den Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen sowohl zur Verständigung der Abteilungen beitragen, als auch des Verständnis für die Belange der beziehungsweise des Anderen fördern. Das Denken und Handeln der Kollegin beziehungsweise des Kollegen wird selbst erlebt. Durch den „externen“ Blick bereichsfremder Kolleginnen und Kollegen

können völlig neue Ideen zur Verbesserung von Abläufen entwickelt werden. (vgl. Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 481-482)

Allerdings ist es erforderlich den rotierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Einarbeitungsplan, sowie eine Einarbeitungszeit zur Verfügung zu stellen. Dies ist teilweise im Berufsalltag nur schwer realisierbar. Weiter ist zu bedenken, dass insbesondere auf Leistungsträgerinnen und Leistungsträger der Abteilungen im Alltag nur schwer verzichtet werden kann. (vgl. Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 481-482)

Somit liegen die Vorteile von „Job Rotation“ in der Förderung der Fachkompetenz, der Selbstständigkeit und des bereichsübergreifenden Denkens und Handelns. Weiter können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch „Job Rotation“ flexibler eingesetzt und auf die Übernahme erweiterter Aufgaben vorbereitet werden. (vgl. Krämer 2007, S. 57)

Die Nachteile der „Job Rotation“ sind zum einen der hohe organisatorische Aufwand, das Absinken der Effizienz während der Einarbeitung der neuen Mitarbeiterin beziehungsweise des neuen Mitarbeiters sowie mögliche Integrationsprobleme und Unruhe unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. (vgl. Fricke 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 481-484)

### **Job Enlargement**

„Job Enlargement“ stellt die horizontale Erweiterung des Aufgabengebietes dar. Das heißt, der Arbeitsplatz der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters wird so umstrukturiert, dass ihr/sein Aufgabengebiet durch zusätzliche, qualitativ gleiche oder ähnlich wertige Aufgaben ausgeweitet wird. Diese Aufgaben werden der Stelleninhaberin beziehungsweise dem Stelleninhaber zusätzlich übertragen. Es erfolgt kein, wie bei der „Job Rotation“, geplanter, systematischer Arbeitsplatzwechsel zwischen den Arbeitsplätzen. Es werden vielmehr mehrere strukturell gleichartige oder ähnlich wertige Arbeitsplätze mit vergleichbarem Beanspruchungsniveau an einem Arbeitsplatz gebündelt. Nach einer entsprechenden Anpassungsfortbildung führt „Job Enlargement“ zu einer interessanteren, abwechslungsreicheren Arbeit. Die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter lernt, vergleichbare, weitere Aufgaben zu bewältigen. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 503-506)

Weiter wird für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sinnzusammenhang eines umfassenderen Arbeitsablaufs erkennbar. (vgl. Mentzel 2008, S. 173) Sowohl das Selbstwertgefühl als auch das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters werden schrittweise gesteigert und führen so zu einer höheren Zufriedenheit. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 503-506) Die Steigerung des Selbstwertgefühls trägt vielfach zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung bei. (vgl. Mentzel 2008, S. 173)

### **Job Enrichment**

Um eine Form der vertikalen Aufgaben- und Verantwortungserweiterung handelt es sich beim „Job Enrichment“. Der Arbeitsplatz der Stelleninhaberin beziehungsweise des Stelleninhabers wird hierbei so umstrukturiert, dass er durch verschiedenen schwierige, anspruchsvollere, komplexere, aber gleichwohl zusammenhängende Aufgabengebiete bereichert wird. Durch die zusätzliche Übernahme von Vorbereitungs-, Planungs- und/oder Kontrollfunktionen neben der Ausführungsaufgabe, steigt das Anforderungsniveau. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 503-506) Im Gegensatz zum „Job Enlargement“ wird der Arbeitsinhalt beim „Job Enrichment“ nicht nur ausgeweitet, sondern durch qualitativ höherwertige Arbeitselemente angereichert. (vgl. Mentzel 2008, S. 173) Der Grad der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung wird damit ebenfalls erhöht. „Job Enrichment“ führt nach einer entsprechenden, eher aufstiegsorientierten Fortbildung zu einer Höherqualifizierung, die eine Steigerung der Persönlichkeitsentfaltung und der Selbstverwirklichung zur Folge hat. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 503-506)

Sowohl „Job Enlargement“ als auch „Job Enrichment“ führen zur Kompetenzerweiterung der Arbeitnehmerin beziehungsweise des Arbeitnehmers. Durch diese Kompetenzerweiterung steigert die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter ihren/seinen Marktwert. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 506)

## 3.2 Training off the Job

„Sammelbezeichnung für alle Maßnahmen der Ausbildung und Weiterbildung sowie der Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung u.ä., die außerhalb des Arbeitsplatzes und ganz oder teilweise unabhängig von den Arbeitsaufgaben stattfinden.“ (Büdenbender; Strutz 1996 S. 361)

Beim „Training off the Job“ handelt es sich um arbeitsplatzferne Maßnahmen und damit um Maßnahmen, die außerhalb der Arbeitsprozesse des Unternehmens stattfinden. Sie dienen der Vermittlung von tätigkeitsbezogenem theoretischem Wissen sowie spezifischem leistungsbezogenem Verhalten und Fähigkeiten.

Für die Auswahl einer geeigneten Entwicklungsmaßnahme kommen unter anderem Erfahrungen und Einstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, inhaltsabhängige Kriterien (zum Beispiel Vermittlung von technologischen oder sozialen Fähigkeiten), Kenntnis und Erfahrungsstand der Ausbilderinnen beziehungsweise der Ausbilder und Entwicklungskosten in Betracht. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 205-208)

Unter „Training off the Job“ fallen unter anderem Führungstrainings, Kommunikationsseminare, Verhandlungs- und Konflikttrainings, Produktschulungen, Office-Seminare, Sprachtrainings et cetera, kurz zielgerichtete Trainings und Seminare, in denen Kompetenzen gefördert, Know-how vermittelt und/oder Verhalten modifiziert wird. Diese finden mehr oder weniger distant zum Arbeitskontext statt. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 206) Diese Methode ist bei komplizierten Zusammenhängen besonders erfolgreich. Allerdings können durch den fehlenden Praxisbezug Transferprobleme in die Praxis nicht ausgeschlossen werden. (vgl. Mentzel 2005, S. 181)

Mit dem klassischen Seminar stellt das „Training of the Job“ aktuell den größten Anteil an Weiterbildungsmaßnahmen dar. Die Diskussion in Theorie und Praxis stellt sich, trotz ihres erheblichen Einsatzes in der Praxis, gegen Trainings „off the Job“ und plädiert für Maßnahmen „on the Job“. (vgl. Bayer Business Services 2009)



## **Seminare**

„Fachseminare umfassen ein breites Spektrum von Kurzvorträgen über Tagesseminare bis zu mehrjährigen berufsbegleitenden Studiengängen.“ (Gmür; Thommen 2006, S. 187).

Seminare dienen dazu, bestimmte Kenntnisse in konzentrierter Form einer Zielgruppe in einem begrenzten Zeitraum zu vermitteln oder Verhaltensweisen zu trainieren. Allerdings, wenn Seminare als einziges Instrument der Weiterbildung eingesetzt werden, kommt es häufig nicht zu der erwarteten Umsetzung des Gelernten im Arbeitskontext. Um den Transfer des Gelernten zu fördern, sollten Seminare immer in Kombination mit anderen Maßnahmen eingesetzt werden. Im optimalen Fall beginnt der Lernprozess bereits vor dem Seminar. Durch Beschäftigung mit der Thematik kann das Gelernte besser abgespeichert und somit auch zukünftig besser erinnert werden. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 206-218)

Seminare zielen nicht nur auf „Wissen“ und „Know-how“ ab, sondern insbesondere auf ein „How to“. Daher muss in solch einer Maßnahme Wissen vermittelt und durch Übungen gefestigt sowie eine Steigerung der Leistungsfähigkeit erzielt werden. Lernen und Training sind langwierige Prozesse. Da für „Trainings off the Job“ in der Regel maximal drei Tage zur Verfügung stehen, muss die Know-how-Vermittlung sehr effizient erfolgen. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008 S. 208)

Um die erlernten Inhalte nach dem Seminar zu transferieren, ist eine Weiterführung des thematischen Lernens über „on the Job“ und „near the Job“ Maßnahmen optimal. Dadurch wird der konkrete Bezug und die Umsetzungsmöglichkeiten im Arbeitskontext vermittelt und das Erlernete im täglichen Arbeitsalltag vertieft. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 206-218)

## **Rollenspiele**

Das Rollenspiel stellt eine Personalentwicklungsmaßnahme „off the Job“ dar, über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine simulierte soziale Situation eine bestimmte Rolle einnehmen und vorgegebene Aufgaben zu bewältigen haben.

Durch die Erfahrung von Situationen und Einstellungen an der eigenen Person sollen Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden. Spielhemmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und mangelnde Identifikation mit der Rolle behindern jedoch den Erfolg dieser Maßnahme. (vgl. Becker 2005a, S. 256; Becker 2005b, S. 176)

In Rollenspielen sollen Lerninhalte erlebnisorientiert vermittelt werden. Durch das Einnehmen einer Rolle kann die Mitarbeiterin beziehungsweise der Mitarbeiter sich und ihre/seine Umgebung aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Durch das Rollenspiel kann gegebenenfalls Betriebsblindheit überwunden werden. Während des Rollenspiels beobachten die restlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Rollenverhalten und schildern anschließend ihre Eindrücke. (vgl. Loffing; Geise 2005, S. 113-115) Die Spielsituation kann mittels Tonband oder Videokamera aufgenommen werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Nachvollziehen der Situation im Nachhinein zu ermöglichen. Die Eindrücke und Erkenntnisse können von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bewältigung ähnlicher Situationen genutzt werden. (vgl. Mentzel 2005, S. 210)

### **3.3 Training near the Job**

Unter „Training near the Job“ sind Maßnahmen der Personalentwicklung zu verstehen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz stattfinden. Man geht bei ihrem Einsatz davon aus, dass der Lerneffekt dann besonders groß ist, wenn man in der örtlichen wie zeitlichen Nähe seines Arbeitsplatzes im Rahmen des Erfahrungslernens Qualifizierungseffekte erzielen will. Die arbeitsplatznahen („near the Job“) Trainingsformen ermöglichen es den Beteiligten, sich der eigenen Arbeitssituation angstfrei und kollektiv anzunähern und diese systematisch zu durchdringen. Weiter können sie ebenfalls als strategisches Instrument zur Implementierung technischer und struktureller Innovationen genutzt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einem oder mehreren Arbeitsbereichen treffen sich, um primär funktionsbezogene Fragestellungen zu diskutieren. (vgl. Schier 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 193)

„Training near the Job“ vereint die Vorteile der „Trainings on the Job“ und „off the Job“, da sie zwar in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zum Arbeitsplatz stattfinden, nicht aber direkt am Arbeitsplatz oder völlig davon losgelöst. Durch die Abkopplung von der unmittelbaren Arbeitstätigkeit werden Lernprozesse besser systematisiert, behalten aber einen Bezug dazu und ermöglichen somit einen besseren Wissenstransfer. (vgl. Schier 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 193-201)

Strasmann unterscheidet zwischen Gruppen, die ein integraler Bestandteil der primären Arbeitsorganisation sind, und solchen, die parallel zur gegebenen Arbeitsorganisation existieren, also quasi eine Sekundärorganisation bilden. (vgl. Strasmann 1995 aus Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 530)

### **Qualitätszirkel**

Der „Qualitätszirkel“ und die „Lernstatt“ haben sich hierfür, als einschlägige Formen, etabliert. (vgl. Gebert; Rosenstiel 2002, S.341)

Eine Form des „Training near the Job“ ist der Qualitätszirkel. Antoni definiert Qualitätszirkel als „kleine moderierte Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene, die sich regelmäßig auf freiwilliger Grundlage treffen, um selbst gewählte Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich zu bearbeiten“ (Antoni 2000, S. 27)

Grundlegend beim Qualitätszirkel ist die verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ausführenden Ebene in betriebliche Problemlösungsprozesse. Man geht davon aus, dass Probleme und Schwachstellen am ehesten dort erkannt und beseitigt werden können, wo sie auftreten. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 529-530) Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen. In denen sich eine begrenzte Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Arbeitsbereichs der unteren Hierarchieebene in regelmäßigen Abständen, während oder außerhalb der bezahlten Arbeitszeit, auf freiwilliger Basis treffen. Mit dem Ziel selbst gewählte Probleme des eigenen Arbeitsbereichs zu diskutieren und unter Anleitung eines geschulten Moderators, mit Hilfe spezieller Problemlösungstechniken, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und die Umsetzung der

Verbesserungsvorschläge, soweit möglich, selbstständig zu initiieren und kontrollieren. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 530)

### **Lernstatt**

Eine weitere Form des „Training near the Job“ ist die Lernstatt. Der Begriff „Lernstatt“ setzt sich aus den beiden Worten „Lernen“ und „Werkstatt“ zusammen. Sie wurde in den 1970er-Jahren bei BMW mit der Absicht initiiert, ausländischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Erlernen der deutschen Sprache begleitend zum Arbeitsprozess zu ermöglichen. Eigens dafür wurden betriebliche Vorgesetzte ausgebildet, die die im Alltag benötigten fach- und umgangssprachlichen Kenntnisse problemorientiert vor Ort vermittelten. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 530-531)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwarben dadurch zugleich Fachkenntnisse und Verständnis für betriebliche Zusammenhänge. So wurde die Werkstatt zu einem Ort des Lernens, zur Lernstatt. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 530-531)

Das Einsatzspektrum der Lernstatt hat sich im Laufe der Zeit erweitert und sie wurde zu einer Einrichtung, durch die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an betrieblichen Lern- und Problemlösungsprozessen beteiligt werden können. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 531) Die Lernstatt befähigt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch die Erweiterung des Grundwissens über betriebliche Zusammenhänge, den Austausch und die Vertiefung betrieblicher Erfahrungen, die Förderung von Kommunikation und Kooperation im Betrieb, die Stärkung der Verbundenheit mit der eigenen Arbeit und das Wecken von Eigeninitiative, mit- und eigenverantwortlich zu handeln. (vgl. Kirchhoff; Gutzan 1982 aus Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 531)

Das Gruppenmodell der Qualitätszirkel und das der Lernstatt liegen in der grundlegenden Intention, im organisatorischen Aufbau und Ablauf, in ihrer Funktionsweise, in den benötigten Rahmenbedingungen, et cetera sehr nah beieinander. Bei beiden sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen der Problembearbeitung Probleme identifizieren und analysieren, Lösungsvorschläge entwickeln sowie genehmigte Problemlösungen möglichst auch selbst umsetzen und

deren Erfolg kontrollieren. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 531)

In der folgenden Abbildung (Abbildung 3) sind die aufgezeigten Methoden der Personalentwicklung nochmals kurz zusammengefasst.

<b>Personalentwicklungsmaßnahme</b>	<b>Methodenzuordnung</b>	<b>Qualifizierungsabsicht</b>
<b>Lernstatt</b>	Near the Job	Selbstverantwortlichkeit, Fachwissen, Verständnis für betriebliche Zusammenhänge, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten
<b>Qualitätszirkel</b>	Near the Job	Selbstverantwortlichkeit, funktionsübergreifendes Denken, Problemlösefähigkeit, Methoden- und Sozialkompetenz, Erwerb neuer Kenntnisse, Perspektiven und Ideen
<b>Job Enrichment</b>	On the Job	Selbstständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Steigerung des Verantwortungsbewusstseins, zusammenhängender Aufgabenüberblick, unternehmerisches Denken und Handeln
<b>Job Enlargement</b>	On the Job	Überblick über zusammenhängende Arbeitsschritte, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz, Organisationsfähigkeit
<b>Job Rotation</b>	On the Job	Fachkompetenz, Selbstständigkeit, bereichsübergreifendes Denken und Handeln, Qualitätsverbesserung der Leistung, Sozialverhalten, Erkennen der Bedeutung der Leistung innerhalb der Gesamtaufgabe, Verständnis der Probleme anderer Bereiche
<b>Seminare</b>	Off the Job	Fachwissen, Know-how und How to
<b>Rollenspiele</b>	Off the Job	Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, Hinterfragen routinierter Verhaltensweisen, Bewältigung schwieriger, beruflicher Situationen

Abbildung 3: Überblick über Personalentwicklungsmaßnahmen (eigene Darstellung)

## **4. Strategien der Personalentwicklung in der Pflege**

In diesem Kapitel wird zunächst die Nutzung der Methoden der Personalentwicklung in der Pflege beschrieben. Anschließend wird auf die Bedeutung von Strategien der Personalentwicklung in Zeiten des Pflegenotstands eingegangen.

### **4.1 Methoden der Personalentwicklung in der Pflege**

In diesem Kapitel wird der Einsatz der Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege besprochen. Es wird aufgezeigt, welche Maßnahmen der Personalentwicklung in der Pflege Anwendung finden.

In Pflegeorganisationen ist die Qualität der Dienstleistung maßgeblich durch die Beziehung zwischen den Pflegepersonen und den zu Pflegenden bestimmt. Daher ist es für die Überlebensfähigkeit einer Pflegeorganisation fundamental wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit fachkompetent und zuwendungsorientiert ausführen können. Dies erfordert Arbeitsbedingungen, die es erlauben, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden und zu entwickeln. Die Leitungsebene muss dafür die notwendigen Strukturen und Prozesse entwickeln, zur Verfügung stellen und halten. (vgl. Kowalzik 2005, S. 15)

In der Pflege werden mittlerweile viele Methoden der Personalentwicklung eingesetzt. Unter vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Pflege ist grundsätzlich eine große Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung vorhanden. (vgl. Dahlgaard; Bussche 1996, S. 573) Diese Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erweiterung ihres Wissens wird von vielen Einrichtungen mit einem breiten Angebot an Fort- und Weiterbildungen unterstützt und gefördert.

Schulungen und Vorträge („Training off the Job“) bilden auch in der Pflege den größten Anteil an gesteuerten Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie dienen in erster Linie, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, zur Vermittlung von Fachwissen und Fähigkeiten.

Neue fachliche Inhalte und pflegerelevantes Wissen werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hierbei vermittelt. (vgl. Schellschmidt 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 205-208) Sie finden entfernt vom täglichen Arbeitsumfeld statt und werden in der Regel zur Arbeitszeit hinzu gezählt. Viele der in der Pflege vorgeschriebenen Pflichtschulungen (zum Beispiel Hygieneunterweisung), fallen unter die Kategorie „Training off the Job“.

Eine Maßnahme der Personalentwicklung, die unter die Kategorie „Training near the Job“ fällt, der Qualitätszirkel, wird heute bereits in vielen Einrichtungen genutzt. Aus eigener Erfahrung ist mir bekannt, dass dieser unter anderem dazu eingesetzt wird, Expertenstandards in die Einrichtungen zu implementieren. Ebenso werden mit Hilfe der Qualitätszirkel bestehende Abläufe, durch einbringen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, regelmäßig überarbeitet und aktualisiert. Das benötigte Fachwissen wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Qualitätszirkel, mit Hilfe eines Moderators, selbst erarbeitet beziehungsweise nehmen einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Schulungen, Seminaren, Vorträgen oder Fortbildungen zum entsprechenden Thema teil. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die an Schulungen, Vorträgen oder Fortbildungen teilgenommen haben, geben ihr neu gewonnenes Wissen an die übrigen Zirkelmitglieder weiter. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 529-531)

Des Weiteren fungieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualitätszirkel, als Experten beziehungsweise Multiplikatoren auf den Wohnbereichen. Die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich mit Fragen und Problemen direkt an ihre Kolleginnen und Kollegen wenden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können vor Ort den Erfolg von Implementierungen und Änderungen überprüfen und gegebenenfalls bei Problemen gegensteuern.

In dieser Form des Qualitätszirkels werden zum einen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zirkels „near the Job“ gefördert, zum anderen handelt es sich auch, durch die Experten- beziehungsweise Multiplikatorenfunktion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer um eine Form des „Job Enrichment“, also einer Form des „Training on the Job“. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 529-531)

Weiter erfahren die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenfalls ein „Training on the Job“, in dem die Zirkelmitglieder als Trainerinnen und Trainer für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fungieren. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 529-531)

Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Qualitätszirkel handelt es sich sehr oft um hochmotivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (vgl. Strasmann 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 529-531)

Die Bezugspflege wird mittlerweile in den meisten Pflegeeinrichtungen umgesetzt. Sie ist nach vielfacher Erfahrung auch das durch den MDK (Medizinischer Dienst der Krankenversicherung) bevorzugte Pflegesystem. (vgl. Bauer; Kreuzpaintner 2005, S. 446-447) Bei der Bezugspflege handelt es sich um eine Form des „Job Enlargement“. In Einrichtungen, in denen erfolgreich Bezugspflege eingeführt wurde, stieg die Qualität der Pflege und Behandlung, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde wesentlich verbessert und die Fehlzeiten gingen zurück. (vgl. Bauer; Kreuzpaintner 2005, S. 446-447) Bezugspflege als Organisationssystem verlangt eine wesentliche Organisationsumstellung von den Einrichtungen, da sie alle Betroffenen mit einbeziehen muss. Nach der Phase der Reorganisation wird die inhaltliche Seite der Bezugspflege sehr deutlich. (vgl. Bauer; Kreuzpaintner 2005, S. 446-447)

Bei der Bezugspflege wird eine Gruppe Pflegebedürftiger einer Pflegekraft zugeordnet. Die Beziehung zu der beziehungsweise zu dem Pflegebedürftigen wird dadurch nicht zufällig, sondern planbar. Die beziehungsweise der Pflegebedürftige wird in den Mittelpunkt gestellt. Die Bezugspflege orientiert sich dabei am Pflegeprozess. Die Pflegefachkraft übernimmt die Verantwortung für die beziehungsweise den Pflegebedürftigen, sammelt Informationen, stellt ihre beziehungsweise seine Ressourcen und Probleme fest und stellt einen individuellen Pflegeplan für die beziehungsweise den Pflegebedürftigen auf. Diesen evaluiert sie regelmäßig und überprüft ihn auf notwendige Änderungen. Die verantwortliche Pflegekraft übernimmt alle anfallenden pflegerische und behandelnde Tätigkeiten rund um die beziehungsweise den Pflegebedürftigen im Arbeitsalltag. (vgl. Boschert 2008, S. 35-36)



Die beziehungsweise der Pflegebedürftige hat von Beginn an eine Ansprechpartnerin beziehungsweise einen Ansprechpartner, an die beziehungsweise den sie beziehungsweise er sich mit ihren beziehungsweise seinen Problemen, Sorgen und Nöten wenden kann. Durch die Bezugspflege wird somit eine stärkere Bewohnerorientierung erreicht, die zu zufriedeneren Pflegebedürftigen führt.

Für die Pflegenden steigert die Bezugspflege zum einen das eigene professionelle Bewusstsein, zum anderen wird die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert. (vgl. Boschert 2008, S. 35-36)

In einigen Pflegeeinrichtungen werden neben den Bezugspflegepersonen noch Pflegeprozessverantwortliche eingesetzt. Diese führen Pflegevisiten durch und unterstützen ihre Kolleginnen und Kollegen bei allen Fragen, die den Pflegeprozess betreffen. Diese Aufgabe wurde früher oft von Stationsleitungen oder Pflegedienstleitungen übernommen. (vgl. Blonski; Stausberg 2003, S. 77-84)

Diese Form des „Job Enrichment“ fördert die Eigenverantwortung, die Motivation sowie die Zufriedenheit der eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass die eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum einen über das notwendige Fachwissen verfügen, zum anderen müssen sie in der Lage sein dieses Wissen anzuwenden und auch an andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben. Um dies zu gewährleisten sind regelmäßige Fortbildungsangebote für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlenswert. (vgl. Blonski; Stausberg 2003, S. 77-84)

Beim Einsatz von Bezugspflege und Pflegeprozessbeauftragten kann es zu Konflikten zwischen den Bezugspflegekräften und den Pflegeprozessbeauftragten kommen. Diese liegen vor allem im Verantwortungsbereich. Um dies zu vermeiden müssen die Aufgabengebiete klar abgesteckt werden und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich aufeinander einlassen und sich gegenseitig als Unterstützung verstehen.

Eine Form der „Job Rotation“ im Pflegebereich ist der Einsatz einzelner Pflegekräfte auf verschiedenen, kooperierenden Stationen. Die rotierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten so Einblick in die verschiedenen Stationen. Dadurch ist neben dem Qualifikationszuwachs eine am aktuellen Personalbedarf orientierte Vertretertätigkeit möglich.

Der Bedarf an Wundexpertinnen und Wundexperten in Pflegeeinrichtungen steigt stetig an. Durch das DRG-System (Diagnoses Related Groups) sinken die Verweildauern in Krankenhäusern und die Pflegenden in Pflegeeinrichtungen werden immer häufiger mit Wunden konfrontiert, deren Versorgung eine Herausforderung darstellt. (vgl. Brose 2006, S. 36-37) Durch Lehrgänge und Fortbildungen beziehungsweise Weiterbildungen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Wundexperten in den Einrichtungen. es ist notwendig, qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege vorzuhalten, da einmal erbrachte Leistungen in der personenbezogenen Dienstleistung nicht wieder zurückgenommen werden können.

Schlechte beziehungsweise fehlerhafte Leistungen, wie zum Beispiel ein durch mangelhafte Diagnose und Therapie entstandener Dekubitus, wirken sich extrem auf die Lebensqualität der Betroffenen sowie auf das Image der Einrichtung aus. (vgl. Brose 2006, S. 37)

Nur ausgebildete Wundexpertinnen und Wundexperten besitzen umfassende Kenntnisse über den Einsatz und die Wirkungsweise der auf dem Markt angebotenen Wundversorgungsprodukte. Daher haben die Wundexpertinnen und Wundexperten in den Einrichtungen die Aufgaben, die Betroffenen zu beraten und die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen und sie über neue beziehungsweise alternative Therapien aufzuklären. Sie unterstützen ihre Kolleginnen und Kollegen bei Fragen und Unsicherheiten. (vgl. Brose 2006, S. 37)

Die Wundexpertinnen und Wundexperten sind für das Einrichtungsinterne Wundmanagement verantwortlich (vgl. Brose 2006, S. 37) und erhalten so einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Dies trägt zur Motivation der Mitarbeiterin beziehungsweise des Mitarbeiters bei und eröffnet ihr beziehungsweise ihm neue Karrieremöglichkeiten. (vgl. Brose 2006, S. 37)

Eine weitere Expertenfunktion stellt die Gerontopsychiatrische Fachkraft dar. Da in Pflegeeinrichtungen die Zahl der alten Menschen, die an einer Demenz leiden, stetig ansteigt und die Pflege und Betreuung dieser Menschen äußerst anspruchsvoll ist, werden besonders qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sowohl gerontopsychiatrische Krankheitsbilder kennen, als auch sich in der Pflege auf diese Menschen einstellen können.

Die Fähigkeit, ausgewählte therapeutische Interventionen gezielt anwenden zu können, ist im Umgang mit dementen alten Menschen unerlässlich. (vgl. Fachakademie für Pflegemanagement o.J., S. 2) Auch diese Experten haben die Aufgabe ihre Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen und ihnen bei Fragen und Unsicherheiten zur Seite zu stehen. Ebenfalls helfen sie diesen im Umgang mit „schwierigen“ Dementen.

Die Kosten für die Weiterbildungen zur Wundexpertin beziehungsweise zum Wundexperten beziehungsweise zur Gerontopsychiatrischen Fachkraft werden oft von den Einrichtungen übernommen, die im Gegenzug diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so an ihr Unternehmen binden.

Leider ist eine große Zahl dieser Personalentwicklungsmaßnahmen nur für eine begrenzte Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügbar. Sie werden hauptsächlich hochmotivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten, die diese dann auch meist annehmen. Für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben meist nur die „normalen“ Schulungen und Fortbildungen, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen offen.

## **4.2 Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen in der Pflege in Zeiten des Pflegenotstands**

Wie ich bereits in der Einleitung dieser Arbeit schrieb ist es in Zeiten des Pflegenotstands für Pflegeeinrichtungen unerlässlich selbst qualifiziertes Personal auszubilden beziehungsweise vorhandenes qualifiziertes Personal an das Unternehmen zu binden. Nun soll begründet werden, warum Personalentwicklung eine entscheidende Rolle für die Zukunft in der Pflege spielt.

Die Personalentwicklung im Pflegebereich steht noch am Anfang, ist aber der zentrale Zukunftsfaktor. (vgl. Kowalzik 2005, S. 15) Diese muss sich auch im Pflegebereich zur Selbstverständlichkeit entwickeln. (vgl. Loffing; Geise 2005, S. 21)

Die Pflege als Berufsfeld befindet sich im Umbruch. Durch umweltbedingte Veränderungen wie der demographische Wandel, Veränderungen der Familienstrukturen und Individualisierung, Globalisierung, Technikentwicklung und medizinischer Fortschritt verändert sich der Pflegebedarf Kranker und Pflegebedürftiger (vgl. Kühnert in Stöcker 2002, S. 76-78) Die Alterspflegebedürftigkeit steigt parallel zum Anstieg der Lebenserwartung. Es ist ein Zusammenhang zwischen dem Lebensalter und der Inanspruchnahme pflegerischer Leistungen festzustellen. Mit dem Altersanstieg nehmen auch die demenziellen Erkrankungen zu. Innovative Versorgungskonzepte werden benötigt. Globalisierung und Migration führen zu einer Zunahme fremdländischer Pflegebedürftiger. Spezielle Pflegeangebote, die entsprechende kulturelle Bedürfnisse berücksichtigen, gewinnen an Bedeutung. (vgl. Kühnert in Stöcker 2002, S. 76-78)

Die genannten Entwicklungen verändern das Aufgaben- und Anforderungsprofil professionell Pflegender. (vgl. Deutscher Bildungsrat für Pflegeberufe 2007, S. 3)

Nur qualifiziertes, engagiertes und motiviertes Personal, das einen engen Bezug zu Bewohnerinnen und Bewohnern hat, sichert deren Zufriedenheit in Pflegeeinrichtungen. Derzeitig und zukünftig erforderliche Qualifikationen der Pflegenden müssen durch Personalentwicklung sichergestellt werden. (vgl. Werner 2007, S. 216)

Professionell Pflegende benötigen systematisches und fundiertes Wissen, um den Anforderungen und den komplexen Bedürfnissen Pflegebedürftiger sowie deren Bezugspersonen gerecht werden zu können. Den Herausforderungen der Zukunft kann nur begegnet werden, wenn fortdauernd das Wissen Pflegenden aktualisiert wird. (vgl. DBfK o.J., S. 4)

Der Deutsche Bildungsrat für Pflegeberufe macht ebenfalls auf die Notwendigkeit einer besseren Qualifizierung der Pflegenden aufmerksam. Damit die Pflege sich als Disziplin und Profession weiterentwickeln kann, werden zunehmend wissenschaftlich versierte Pflegende benötigt. Die Weiterentwicklung der Pflege kann nur dann gelingen, wenn ihre Qualifikationsstruktur den aktuellen Anforderungen angepasst wird. (vgl. Deutscher Bildungsrat für Pflegeberufe 2007, S. 7) Hierzu müssen die bisherigen Tätigkeitsfelder der Pflege überprüft und die beruflichen Bildungsmöglichkeiten verändert, angepasst und erweitert werden. (vgl. Kühnert in Stöcker 2002, S. 76-78)

Es ist notwendig, die Ergebnisse der Pflegeforschung in die Bildungsangebote der Personalentwicklung zu integrieren. (vgl. Zegelin-Abt in Stöcker 2002, S. 166)

Durch den Pflegenotstand fehlen den Einrichtungen qualifizierte Pflegende. Gleichzeitig verdichten sich jedoch die Leistungen in der Pflege durch den steigenden Pflegebedarf der Pflegebedürftigen. Die Tätigkeit der Pflegenden wird komplexer, intensiver und physisch und psychisch belastender. Hinzu kommt ein vermehrter Zeitaufwand für Informations-, Dokumentations- und Koordinationsarbeit. (vgl. Kühnert in Ströcker 2002, S. 78-79) Das Pflegepersonal in Pflegeeinrichtungen wird zusätzlich mit immer mehr Aufgaben konfrontiert, die über die reine Pflgetätigkeit hinausgehen. „Organisatorische Fähigkeiten, betriebswirtschaftliches Denken und technisches Verständnis werden in Zukunft erwartet.“ (Picado; Unkelbach 2001, S. 205)

„Die Investition in hochqualifizierte Pflegende wird sich durch Kundenzufriedenheit, Leistungsoptimierung und Fehlervermeidung amortisieren.“ (Deutscher Bildungsrat für Pflegeberufe 2007, S. 61)

Diese Entwicklungen zeigen die Notwendigkeit der Personalentwicklung in der Pflege auf. Durch gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung lassen sich die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern und das Unternehmen kann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an sich binden. Krankheits- und Fluktuationsraten lassen sich reduzieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten durch die Qualifikationserweiterung neue Karrieremöglichkeiten und können Ihren „Marktwert“ steigern. Sie erhalten somit neue Perspektiven. (vgl. Wilms 2008 in Bröckermann; Müller-Vorbrüggen 2008, S. 506)

Durch die Steigerung der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, steigert sich auch die Qualität der erbrachten Dienstleistung und somit auch die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. (vgl. Deutscher Bildungsrat für Pflegeberufe 2007, S. 61) Die Pflegenden können besser auf die Bedürfnisse der Zupflegenden eingehen und kompetent auf alle Situationen reagieren.

Die Personalentwicklung sichert dem Unternehmen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und macht es „fit“ für die Zukunft.

Gerade in Zeiten des Pflegenotstands, in denen qualifiziertes Personal „Mangelware“ ist, kann sich ein Unternehmen hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generieren beziehungsweise diese für sich erhalten.

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu bleiben steigt dadurch an, dass das Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

## 5. Schluss

### Resümee und Schlussbetrachtung

Durch Veränderungen gesellschaftlicher, technologischer und fachlicher Natur, werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege, mit einem Wandel ihrer Aufgaben- und Anforderungsprofile konfrontiert. Die Aufgabenfelder werden durch die Leistungsverdichtung komplexer sowie physisch und psychisch belastender. Der Pflegenotstand verstärkt diesen Effekt noch zusätzlich, durch fehlendes, dringend benötigtes Fachpersonal. Pflegerinnen und Pfleger werden in Zukunft vermehrt Aufgaben übernehmen müssen, die über die reine Pfllegetätigkeit hinausgehen. Nur mit qualifizierten, professionellen Pflegekräften, deren Fachwissen unter Einbeziehung neuer pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse kontinuierlich auf den aktuellen Stand gebracht beziehungsweise gehalten wird, kann diesem Umstand begegnet werden.

In dieser Hinsicht wurde die Bedeutung der Personalentwicklung für die Pflege deutlich gemacht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege sind zwar grundsätzlich Maßnahmen der Personalentwicklung gegenüber eher positiv eingestellt, aber es kann durch die zunehmende Arbeitsbelastung zu einer Veränderung dieser Position kommen. Die Führungskräfte in der Pflege sind dann gefragt, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihnen die Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen wieder deutlich zu machen.

Es konnte der Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen für die Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgezeigt werden. Diesbezüglich konnte gezeigt werden, dass durch Personalentwicklung nicht allein die Unternehmen profitieren, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen erheblichen Nutzen aus den Personalentwicklungsmaßnahmen ziehen können. Sei es durch Höher- oder Weiterqualifizierung, eine interessantere Gestaltung des Arbeitsalltags oder durch eine Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungskompetenzen der einzelnen Mitarbeiterin beziehungsweise des einzelnen Mitarbeiters. Das Unternehmen kann mithilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Ebenfalls können Leistungsträgerinnen und Leistungsträger mit ihrer Hilfe langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Im Rahmen der Arbeit wurde deutlich, dass Personalentwicklung nur als ganzheitlicher Prozess zielführend eingesetzt werden kann. Ebenso konnte herausgestellt werden, dass bereits viele Maßnahmen der Personalentwicklung im Pflegebereich umgesetzt werden. Es konnte nicht festgestellt werden, ob diese Maßnahmen gesteuert, durch einen Personalentwicklungsprozess, eingesetzt werden. Viele der eingesetzten Maßnahmen im Pflegebereich stehen allerdings nur einer kleinen Anzahl an hochmotivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung. Bei Pflegehilfskräften fällt dieses Angebot, auf Grund der fehlenden Grundqualifikation, noch wesentlich geringer, als bei den Fachkräften aus.

Über die Kosten der Personalentwicklungsmaßnahmen und die Auswahlkriterien der Führungskräfte für diese, konnte ebenfalls keine Aussage getroffen werden.

Während der Erstellung der Arbeit wurde mir bewusst, dass für eine zielführende Personalentwicklung zunächst eine Bedarfsanalyse unerlässlich ist. Auf diese wurde im Rahmen dieser Arbeit nur minimal eingegangen.

## **Zielerreichung**

Wie sich herausgestellt hat ist die Personalentwicklung ein sehr umfangreiches Themengebiet. Die Grundlagen der Personalentwicklung, die Relevanz des Personalentwicklungsprozesses sowie die wichtigsten Methoden der Personalentwicklung konnten aufgezeigt werden.

Die Darstellung der Verwendung von Methoden der Personalentwicklung in der Pflege zeigte, dass diese bereits umfangreich eingesetzt werden. Allerdings stehen diese oft nur einem relativ kleinen Mitarbeiterkreis zur Verfügung.

Weiter konnte gezeigt werden, dass durch die Maßnahmen der Personalentwicklung ein erheblicher Benefit für Pflegeeinrichtungen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generiert werden kann. Die erbrachte Dienstleistungsqualität lässt sich, durch besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, steigern, was eine höhere Zufriedenheit der Zupflegenden bewirkt. Ebenfalls können eine falsche beziehungsweise unsachgemäße Pflege und Behandlung der Zupflegenden vermieden werden. Dies wirkt sich positiv auf das Image der Einrichtung aus.



Das Hauptziel der Arbeit, die Herausstellung der Wichtigkeit der Personalentwicklung in Pflegeeinrichtungen konnte somit ebenfalls erreicht werden.

### **Ausblick und Empfehlungen**

Als Abschluss soll nun noch ein Blick in die Zukunft der Personalentwicklung in Pflegeeinrichtungen gewagt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource in Pflegeeinrichtungen. Pflegeeinrichtungen müssen, um in der Zukunft bestehen zu können, selbst für qualifiziertes Personal sorgen. Durch die Personalentwicklung lassen sich die Bedarfe der Einrichtungen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufdecken und diese können durch die Maßnahmen der Personalentwicklung gezielt abgedeckt werden. Durch Ausbildung von Expertinnen und Experten können neue, bisher ungenutzte Betriebsfelder erschlossen werden beziehungsweise lassen sich durch sie, bestehende Dienstleistungsangebote optimieren beziehungsweise weiter ausbauen. Leistungsträgerinnen und Leistungsträger können so gezielt an das Unternehmen gebunden werden.

Die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann gesteigert werden. Ihnen werden neue Perspektiven aufgezeigt und sie können sich und ihr Fachwissen aktiver in den täglichen Arbeitsalltag einbringen. Krankheits- und Fluktuationsraten lassen sich reduzieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können flexibler, dem aktuellen Personalbedarf angepasst, eingesetzt werden.

Die Personalentwicklung leistet einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung der Pflege. Durch diesen Umstand, den immer geringer werdenden Nachwuchs in der Pflege und den steigenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist es für Pflegeeinrichtungen unerlässlich selbst für qualifiziertes Personal zu sorgen. Ebenfalls lässt sich die Dienstleistungsqualität durch höher- beziehungsweise hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern und kritische „Pflegether“ können vermieden werden. Dies führt zu einer Verbesserung der Zufriedenheit der Pflegebedürftigen und somit zu einem besseren Image der Einrichtung.

Um dem Pflegenotstand allerdings effizient entgegenzuwirken, muss auch die Politik aktiv werden. Zwar ist 2011 das Jahr der Pflege, allerdings erscheinen der Politik, im Kontext der Finanzkrise, die Probleme in der Pflege als zweitrangig, wenn nicht gar unerheblich. Die Pflegeeinrichtungen sind sowohl vom finanziellen als auch vom

personellen Rahmen an ihren Grenzen angelangt. Bereits heute kommt auf drei offene Stellen nur eine Bewerberin beziehungsweise ein Bewerber. Dieses Dilemma wird sich zukünftig noch weiter verschlechtern und Einrichtungen, die nicht frühzeitig damit begonnen haben, selbst qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszubilden, werden sehr bald an ihre Grenzen gelangen. Sie werden zum einen nicht mehr in der Lage sein die geforderte Fachkraftquote einzuhalten, zum anderen werden sie Schwierigkeiten haben eine qualitativ hochwertige Pflege beziehungsweise unter Umständen eine menschenwürdige Pflege anzubieten.

Michael Huneke, Geschäftsführer im DBfK Nordwest, schreibt in seinem Artikel „Wutpflege“: „Jetzt, wo es nicht mehr 5 vor 12, sondern längst halb eins ist, entdeckt die Politik Probleme, die sie selber über viele Jahre eingefädelt hat. Kein Nachwuchs, bildungstechnisch in Europa abgehängt, [...]“ (Huneke 2011, S. 1093)

Selbst wenn die Politik sofort aktiv werden würde, wäre eine große Zeitspanne notwendig, bis die Resultate dieser Bemühungen in den Einrichtungen ankommen. Den Unternehmen bleibt somit vorerst nur die Möglichkeit, sich selbst zu helfen. Dies ist durch eine strategische Personalentwicklung am ehesten zu erreichen.

## Literaturverzeichnis

Antoni, Conny Herbert: Teamarbeit gestalten. Weinheim; Basel: Verlag Beltz, 2000.

Bartscher, Thomas (o.J.): Personalentwicklung. In: Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html> [08.10.2011]

Bauer, Rüdiger; Kreuzpaintner, Günter: Die Beziehungspflegeplanung in der Bezugspflege in Altenhilfeeinrichtungen. In: Die Schwester Der Pfleger Nr.4, Jg. 44 (2005), S. 446-450.

Bayer Business Services (2009): Competence Training online. Training off the Job. Verfügbar unter: [https://www.bayer-fortbildung.de/index.php?page\\_id=358](https://www.bayer-fortbildung.de/index.php?page_id=358) [20.10.2011]

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2009.

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005a.

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005b.

Becker, Manfred: Wie gestalten? Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus. In: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010, S. 366 -383.

Blonski, Harald; Stausberg, Michael(Hrsg.): Prozessmanagement in Pflegeorganisationen. Grundlagen. Erfahrungen. Perspektiven. Hannover: Schlütersche GmbH & Co. KG, 2003.

Bobens, Claudia: Personalentwicklung in der Pflege - Antwort auf den Pflegenotstand?. Am Beispiel von drei ausgewählten niederösterreichischen Krankenanstalten. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG, 2009.

Boschert, Silke: Individuelle Lösungen. In: Altenpflege Nr. 5, Jg. 33 (2008), S. 34-36.

Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008.

Brose, Jutta: Profundes Wissen. In: Altenpflege. H. 11. Jg. 31. 2006, S. 36-37.

Büdenbender, Ulrich; Strutz Hans: Gabler Lexikon Personal. Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1996.

Dahlgaard, K.; Bussche, H. van den: Führungskräftenachwuchs finden und fördern. Erste Erfahrungen eines Hamburger Modellprojekts. In: Führen und Wirtschaften im Krankenhaus. H. 6. Jg. 13. 1996, S. 568-574.

DBfK (o.J.); Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe. Grünes Licht für die Pflege. Verfügbar unter: [http://printfu.org/read/gr%C3%BCnes-licht-f%C3%BCr-die-pflege-8b39.html?f=1qeYpurpn6Wih-SUpOGumK6nh7PhOSHizdiQvtLR3NqV0ygo4ZbJ3c2FwNjV09vLI6jYpqGwh-ich6vlo5-loJfX2t\\_j49XEuMrc14up56Cmp4fSkbHYrp6YqpTR4ujWr5yU4-btk-TO0dXZzpv1Oia19HY2c3o25PU15jS493j2dTN0-mU393X6uLY4ubH3uHE0NHc0KLYydaUpOs](http://printfu.org/read/gr%C3%BCnes-licht-f%C3%BCr-die-pflege-8b39.html?f=1qeYpurpn6Wih-SUpOGumK6nh7PhOSHizdiQvtLR3NqV0ygo4ZbJ3c2FwNjV09vLI6jYpqGwh-ich6vlo5-loJfX2t_j49XEuMrc14up56Cmp4fSkbHYrp6YqpTR4ujWr5yU4-btk-TO0dXZzpv1Oia19HY2c3o25PU15jS493j2dTN0-mU393X6uLY4ubH3uHE0NHc0KLYydaUpOs) [20.10.2011]

DBfK Nordwest e.V.. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe Nordwest e.V.: Von wegen „drohender“ Pflegenotstand. Hannover: Berufsverband für Pflegeberufe Nordwest e.V., 2011. Verfügbar unter: <http://www.good-care.de/?p=606#more-606> [05.11.2011]

DBfK. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe. Brennpunkt Pflege. Schöner Beruf, harter Beruf? Berlin: Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe e.V., 2011. Verfügbar unter: [http://www.dbfk.de/presse/DBfK\\_Brennpunkt-Pflege\\_Schoener-Beruf\\_Harter-Beruf.pdf](http://www.dbfk.de/presse/DBfK_Brennpunkt-Pflege_Schoener-Beruf_Harter-Beruf.pdf) [10.11.2011]

Deutscher Bildungsrat für Pflegeberufe(Hrsg.): Pflegebildung offensiv. Das  
Bildungskonzept des Deutschen Bildungsrates für Pflegeberufe. München: Urban und  
Fischer, 2007.

Deutscher Pflegerat e.V. Bundesarbeitsgemeinschaft Pflege- und Hebammenwesen:  
DPR Presseinformation. Politik verschläft Pflegepersonal-mangel. Berlin: Deutscher  
Pflegerat e.V., 2010. Verfügbar unter: [http://www.deutscher-  
pflegerat.de/dpr.nsf/DEA739BE8F5B9C63C12577130059AB13/\\$File/DPR\\_Presseinfor-  
mation\\_Politik%20verschl%C3%A4ft%20Pflegepersonal-mangel%20\\_100408.pdf](http://www.deutscher-pflegerat.de/dpr.nsf/DEA739BE8F5B9C63C12577130059AB13/$File/DPR_Presseinfor-mation_Politik%20verschl%C3%A4ft%20Pflegepersonal-mangel%20_100408.pdf)  
[21.10.2011]

Fachakademie für Pflegemanagement (o.J.). Gerontopsychiatrische Fachkraft.  
Berufsbegleitende Weiterbildung. Bonn, Düsseldorf: Fachakademie für  
Pflegemanagement, o.J.. Verfügbar unter: [http://www.fachakademie-  
pflege.de/pdf/Gerontopsychiatrische\\_Fachkraft.pdf](http://www.fachakademie-pflege.de/pdf/Gerontopsychiatrische_Fachkraft.pdf) [25.09.2011]

Fricke, Yvonne: Job Rotation. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael  
(Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung,  
Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008, S. 477-484.

Fussek, Claus; Loerzer, Sven: Alt und abgeschoben. Der Pflegenotstand und die  
Würde des Menschen. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder, 2005.

Gabler Verlag (Hrsg.)(o.J.): Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Verfügbar  
unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalentwicklung-1.html>  
[08.10.2011]

Gebert, Diether, Rosenstiel, Lutz von: Organisationspsychologie. Personen und  
Organisationen. 5. Aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 2002.

Gmür, Markus; Thommen, Jean-Paul: Human Resource Management. Strategien und  
Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement. Zürich: Versus Verlag  
AG, 2006.

Hochschule Esslingen. Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit & Pflege. Studiengänge Bachelor Soziale Arbeit, Pflegepädagogik, Pflege/Pflegemanagement und Bildung in der Kindheit. Studiengänge Master Soziale Arbeit/Pflegewissenschaft. Standard für Hausarbeiten/ Standard für wissenschaftliche Arbeiten. Esslingen: HS Esslingen, 2010. Verfügbar unter: <http://www.hs-esslingen.de/de/hochschule/fakultaeten/soziale-arbeit-gesundheit-und-pflege/downloads/fuer-studierende.html> [20.11.2011]

Huneke, Michael aus DBfK Nordwest e.V.. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe Nordwest e.V.: Von wegen „drohender“ Pflegenotstand. Hannover: Berufsverband für Pflegeberufe Nordwest e.V., 2011. Verfügbar unter: <http://www.good-care.de/?p=606#more-606> [05.11.2011]

Huneke, Michael: „Wutpflege“! In: Die Schwester Der Pfleger. H. 11. Jg. 50 (2011), S. 1093.

Hus, Christoph; Bathke, Rouben: Retention-Management. Den Mitarbeiter ewig binden. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Beruf & Chance. 2007. Verfügbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/retention-management-den-mitarbeiter-ewig-binden-1438370.html> [23.09.2011]

Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und –dienste dafür tun können. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2005.

Krämer, Michael: Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007.

Kühnert, Sabine: Zur Professionalisierung der Pflege. In Stöcker, von Gertrud(Hrsg.): Eine berufs- und bildungspolitische Standortbestimmung. Hannover: Schlütersche, 2002, S. 49-94.

Lier, Karl-Heinz van: Pflegenotstand! Familiäres, unternehmerisches Engagement und politische Initiativen sind vonnöten. Gesundheitspolitisches Seminar. 26.04.2008. Mainz: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., 2008. Verfügbar unter: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_13622-1522-1-30.pdf?080514103205](http://www.kas.de/wf/doc/kas_13622-1522-1-30.pdf?080514103205) [16.10.2011]

Loffing, Christian; Geise, Stephanie: Personalentwicklung in der Pflege. Bern: Verlag Hans Huber, 2005.

Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, 2008.

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Beck-Wirtschaftsberater im deutschen Taschenbuchverlag, 2005.

Picado, Milo; Unkelbach, Oliver. Innerbetriebliche Fortbildung in der Pflege. Bern: Hans Huber, 2001.

Rohs, Matthias (Hrsg.): Arbeitsprozessintegriertes Lernen. Neue Ansätze für die berufliche Bildung. Münster: Waxmann Verlag GmbH, 2002.

Rosenstiel, Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.

Schellschmidt, Klaus-Dieter: Training off the Job. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008, S. 203-220.

Schier, Wolfram: Training on the Job und Training near the Job. Arbeitsplatznahe und anwendungsorientierte Trainingsformen. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008, S. 189-202.

Schmid, Tom; Prochazkova Lucie: Pflege im Spannungsfeld zwischen Angehörigen und Beschäftigten. Wien: Sozialökonomische Forschungsstelle, 2004.

Stöcker, von Gertrud(Hrsg.): Eine berufs- und bildungspolitische Standortbestimmung. Hannover: Schlütersche, 2002.

Strasmann, Jochen: Qualitätszirkel und Lernstatt. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008, S. 527-541.

Ver.di: Stellungnahme der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, zur öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landtags Nordrhein-Westfalen am 16.05.2007 zum Thema: „Pflegetotstand verhindern – Wiedereinführung der Umlagefinanzierung in der Altenpflegeausbildung!“ Düsseldorf: Ver.di, 2007. Verfügbar unter: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=verdi+stellungnahme+altenpflegeausbildung&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fgesundheit-soziales.nrw.verdi.de%2Faltenpflege%2Fdata%2Fstellungn\\_umlage\\_altenpfl\\_mai07.pdf&ei=og\\_JTqLDBrD44QTRpc1N&usq=AFQjCNF1iBQI3RfljeDGlzB\\_iKYZcLg-g](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=verdi+stellungnahme+altenpflegeausbildung&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fgesundheit-soziales.nrw.verdi.de%2Faltenpflege%2Fdata%2Fstellungn_umlage_altenpfl_mai07.pdf&ei=og_JTqLDBrD44QTRpc1N&usq=AFQjCNF1iBQI3RfljeDGlzB_iKYZcLg-g) [20.09.2011]

Vitafil (o.J.): Das Gesundheitsmagazin aus Berlin. Deutscher Pflegetotstand. Emnid-Studie zur Situation der Betroffenen. Berlin: Vitafil.de, 2011. Verfügbar unter: <http://www.vitafil.de/170/deutscher-pflegetotstand-emnid-studie-zur-situation-der-betroffenen> [17.08.2011]

Weinert, Ansfried B.: Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: BeltzPVU, 1998.

Werner, Sylke: Personalentwicklung in der Altenpflege. Berufliche Weiterbildung liegt im Interesse aller. In: Pflegezeitschrift H. 4, Jg. 60, 2007, S. 216-218.

Wilms, Wolfgang J.: Job Enlargement und Job Enrichment. In: Bröckermann, Reiner; Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH, 2008, S. 501-512.

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 7. überarbeitete Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, 2007.

Zegelin-Abt, Angelika: Bildungsplan „Pflege mit System“. In: Stöcker, von Gertrud (Hrsg.): Eine berufs- und bildungspolitische Standortbestimmung. Hannover: Schlütersche, 2002, S. 153-232.



Ziers, Gundo: Pflegenotstand? Praxisorientierte Ansätze für eine nachhaltige Verbesserung. Aus Lier, Karl-Heinz van: Pflegenotstand! Familiäres, unternehmerisches Engagement und politische Initiativen sind vonnöten. Gesundheitspolitisches Seminar. 26.04.2008. Mainz: Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., 2008. Verfügbar unter: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_13622-1522-1-30.pdf?080514103205](http://www.kas.de/wf/doc/kas_13622-1522-1-30.pdf?080514103205) [16.10.2011]

## Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 28 der Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule Esslingen – Fakultät Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.“

Esslingen, den 20.11.2011

(Datum)

---

(Christof Staneker)