

Fachtagung des Instituts für Gerontologische Forschung am 25.11.2005 in Berlin

Ein Beitrag von Hildegard Hartmann

Der Theorie-Praxis-Transfer von Fortbildungsinhalten

als Führungsaufgabe am Beispiel:

Entwicklung der Kommunikationskultur in stationären Pflegeeinrichtungen

In der Praxis wird immer wieder der Mangel des Transfers von Fort- und Weiterbildungsinhalten in den Arbeitsalltag beklagt, dessen Ursachen sicher nicht monokausal zu sehen sind.

Das Defizit in der Transfersicherung war u.a. ein Ergebnis der MUG II-Studie „Möglichkeiten und Grenzen bewohnerorientierten Lebens und Arbeitens in stationären Einrichtungen“. Obwohl theoretisches Wissen über eine bewohnerorientierte Kommunikation durchaus vorhanden war, war sie jedoch zu selten im Arbeitsalltag beobachtbar. In den Fallstudien des IGF e.V. fiel u.a. auf, dass Ergebnisse von Qualifizierungen innerhalb der untersuchten Einrichtungen nicht systematisch aufbereitet wurden und ungeklärt blieb, in welcher Weise sie in der Praxis erprobt und umgesetzt werden sollen.

Um genau dieses Phänomen zu berücksichtigen, entwickelten Heinemann & PartnerInnen im Auftrag des BMFSFJ eine Fortbildungsreihe zur „Entwicklung der bewohnerorientierten Kommunikationskultur in Altenpflegeheimen“. Das Modellprojekt wurde erfolgreich durchgeführt. Die Kommunikation der Mitarbeiter war durch die Trainings nachweislich wertschätzender und berücksichtigte die besondere „Kunst des Aushandelns“ zwischen verschiedenen Zielen und Bedürfnissen von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitern. Der praktische Nutzen der Gerontologie konnte direkt sichtbar werden.

Grundlage bildeten 8 Module, die in sechs Pflegeeinrichtungen jeweils mit Wohnbereichsteams im Abstand von ca. 4 Wochen durchgeführt wurden. Der Transfer der Fortbildungsinhalte in den Arbeitsalltag war hierbei ein wesentliches Ziel und wurde durch überprüfbare Arbeitsaufträge etc. sichergestellt. Die Erfahrungen und Erkenntnisse wurden weiterentwickelt und in einem „Praxishandbuch – Die Entwicklung der Kommunikationskultur in Pflegeheimen“ (BMFSFJ 2002) zusammengefasst.

Im Folgenden soll nicht weiter auf die Details der 8 Module eingegangen werden, sondern der Fokus auf „Veränderungsprozesse“ und „Fortbildungstransfer als Führungsaufgabe“ gelegt werden. Die Führungskräfte waren in unserem Projekt in besonderer Weise als Verantwortliche für die jeweilige „Organisationskultur“ einbezogen.

Führungskräfte in Altenpflegeeinrichtungen sind mit Barrieren der Umsetzung pflegewissenschaftlicher Erkenntnisse konfrontiert. Alte Hüte wie Pflegeplanung und Pflegedokumentation scheinen ein nicht versiegender Quell des Unmuts zu sein, verbunden mit der Frage: „Wie kommt es eigentlich, dass noch immer...bzw. immer noch nicht...?“ Was also sind die Hemmnisse für die „Nichtumsetzung“?

Hilfreich ist an dieser Stelle vielleicht einmal „Verhinderungsregeln“ aufzustellen.

Spielregeln zur Verhinderung des Theorie-Praxis-Transfers

1. Der falsche Zeitpunkt. In der Einrichtung existieren 100 Projekte parallel. Die Führungskräfte haben den Überblick über den aktuellen Stand verloren. Die Projekte werden nicht auf ihre Praxistauglichkeit überprüft. Alles wird begonnen, nichts richtig zu Ende gebracht. Dafür werden Druck und Tempo erhöht.
2. Die Prioritäten und Erfolge werden für die Mitarbeiter nicht sichtbar, sie fühlen sich überfordert und entwickeln eine gewisse Innovationsallergie: „Schon wieder etwas Neues“.
3. GF- HL- PDL-HWL sprühen vor Ideen und sind davon überzeugt, dass die Mitarbeiter die Bedeutung der Konzepte und Fortbildungsinhalte genau so bewerten wie sie. Die WBL sind hierbei ausdrücklich eingeschlossen.
4. Es wird unterschätzt, mit welchen Schwierigkeiten die WBL als unterste Führungsebene mit der operationalen Umsetzung zu tun haben.
5. Die Fort- und Weiterbildungsinhalte sind losgelöst von Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung. Die Verbindung zum Leitbild, zur Pflegekonzeption, zum einrichtungsbezogenen Qualitätsmanagement wird nicht deutlich.
6. Die Ziele der Fortbildungen und ihre Bedeutung des Praxistransfers für die Bewohner, aber auch der Nutzen für das Team und den einzelnen Mitarbeiter werden im Dunkeln gelassen.
7. Mitarbeiter werden nur noch Leistungs- und Kostenträger gesehen.

Resümee:

- Lern- und Entwicklungsprozesse sind immer ein wichtiger Beitrag zur Organisationsentwicklung und damit Führungsaufgabe.
- Die Entwicklung einer bewohnerorientierten Kommunikationskultur ist dann besonders nachhaltig, wenn diese Haltung nicht nur im Leitbild formuliert ist, sondern auch von den Führungskräften vorgelebt wird.
- Um eine solche Fortbildungsreihe in der Praxis zu verzahnen, ist zunächst Klarheit auf der Leitungsebene zu schaffen:
 - Was sind unsere Ziele?
 - Wie schätzen wir die jetzige Kommunikationskultur ein, wofür sind wir dabei Vorbild? Woran ist das zu erkennen?
 - Gibt es möglicherweise bei uns zunächst Handlungsbedarf?

- In einem Workshop sollte auf Führungsebene geklärt werden:
 - Welche Voraussetzungen müssen für die erfolgreiche Durchführung der Fortbildung geschaffen sein? (Ort, Zeit, Arbeitsmaterial, Transfer durch Arbeitsaufträge, Austausch in Teambesprechungen, Begleitung, Trainer)
 - Wer soll teilnehmen? Team- oder teamübergreifende Fortbildung?
 - Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
 - Wie wird der Sinn, der Nutzen für die Mitarbeiter kommuniziert?
 - Wer ist in welcher Weise für die Begleitung und Umsetzung verantwortlich?
 - Wann ist der richtige Zeitpunkt für die Durchführung der Fortbildung?
 - Welche Schnittstellen gibt es zu anderen Bereichen, Prozessen?
 - Wodurch können Synergien entstehen?
 - In welcher Weise wird der Transfer erprobt?
 - Was geschieht, wenn Mitarbeiter sich trotz Vereinbarungen nicht daran halten?
 - Was geschieht, wenn Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden?
 - Wie werden Erfolge in der Einrichtung kommuniziert?

- Die Führungskräfte unterstützen organisatorisch und fachlich die Wirkung der Fortbildungsreihe durch die eigene parallele Qualifizierung in 3 Leitungsworkshops zum Thema: „Führen und Leiten in einer bewohnerorientierten Kommunikationskultur.“

Für den Theorie-Praxis-Transfer und die Verbindung von Qualität und Wirtschaftlichkeit gilt nach meiner Erfahrung:

Weniger ist mehr,

wenn die Maßnahmen durchdacht, geplant, erprobt, bewertet, umgesetzt, überprüft und wertschätzend sowie angemessen und transparent kommuniziert werden.