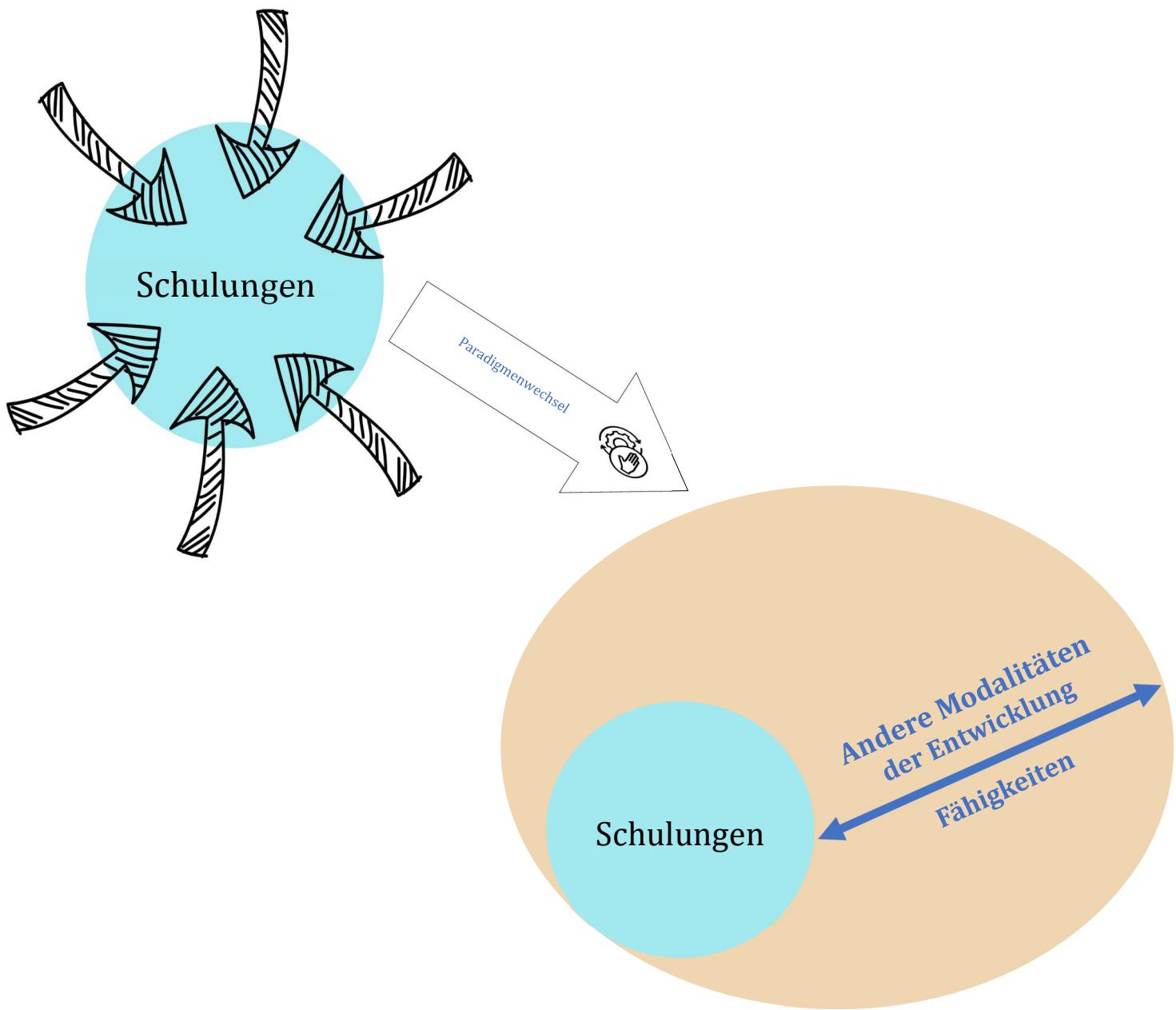


# DIE MODALITÄTEN DER KOMPETENZENTWICKLUNG : VON ANFÄNGER BIS EXPERTE



## Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung.....	3
2.	Voraussetzung: Managementaspekte.....	3
3.	Einige Modalitäten der Kompetenzentwicklung (nicht erschöpfende Auflistung) : .....	4

# 1. Einführung

Grundausbildung und Weiterbildung sind notwendige Zutaten für den Erwerb von Kompetenzen.

Andere Modalitäten der Kompetenzentwicklung können gleichzeitig in den Einrichtungen selbst eingesetzt werden, und zwar von den Führungskräften vor Ort, den Klinikärzten und allen Personen, die in einem Tätigkeitsbereich spezialisiert und Experten sind und/oder über pädagogische Fähigkeiten verfügen.

**Alle Modalitäten, die reflexive Aspekte insbesondere über die Analyse realer klinischer Situationen integrieren, sind von wesentlicher Bedeutung.**

**Reflexive Räume können Konflikte hervorbringen, während sie die Verbindung aufrechterhalten und konfliktfrei sind.**

Charazac expliziert diese Unterscheidung:

"Im Zusammenhang mit ethischen Debatten bezeichnet der Begriff Konflikt den (mehr oder weniger scharfen) Gegensatz zwischen zwei Meinungen. Der Begriff "Konflikt" bezieht sich auf das Bemühen oder die Fähigkeit mehrerer Teilnehmer, ihre einzigartigen Positionen zu modulieren, so dass jeder die Position des anderen berücksichtigen und integrieren kann. Gaillard erklärt: "Konflikt nimmt Form an und erzeugt Offenheit; Konflikt ist dem Konflikt entgegengesetzt"; in psychologischer Hinsicht bezieht sich dies auf den Begriff der Ambivalenz. Die ethische Diskussion ermöglicht es also, Unterschiede, eine Vielfalt von Vorstellungen einzuführen (...) Und wenn es der Gruppe gelingt, Konflikte zu lösen, identifiziert sie schließlich das Trennende, das Trennende. Wenn das Team berät, findet es den "gemeinsamen Nenner"; es stellt die Verbindung wieder her, die für kollektive Entscheidungen unerlässlich ist. Ich erinnere daran, dass die Ethik eine integrative Herausforderung beinhaltet, die im Begriff der Beratung selbst enthalten ist: Teile zusammenhalten, eine Fähigkeit entwickeln, die Debatte über die Berufspraktiken am Leben zu erhalten."

Und in diesen unterschiedlichen Sichtweisen entsteht eine Organisationskultur, die eine ethische Dimension trägt.

## 2. Voraussetzung: Managementaspekte

Managementaspekte sind für die Entwicklung von Kompetenzen von entscheidender Bedeutung.

Die gesamte Literatur zu diesem Thema legt nahe, dass die Konzepte der Managementwerte, der personenzentrierten Führungsstile einen erheblichen Mehrwert in Bezug auf die Qualität der Leistungen bringen.

Die Studien werden in Bezug auf diese Führungselemente immer genauer (Kilett et al.; 2016):

- Menschen- und diversitätsorientierte Führung (der Geist des Gesetzes)
  - Klare, identifizierte und umgesetzte institutionelle Werte, erklärte Führung
  - Die Fähigkeit, das Innere der Institution vor äußerem Druck zu schützen
  - Einbeziehung der Mitarbeiter vor Ort in die Entscheidungen (shared governance)

Die Literatur legt eine starke Verbindung zwischen den Ergebnissen und der empirischen Leistung der Führungsfunktion nahe und betont stark die Achse der Kultur, die zunächst von der gesamten Führungsebene definiert und geteilt und dann an die Mitarbeiter vor Ort weitergegeben wird.

Angesichts der starken Korrelation zwischen der Leistung von Führungskräften und den Ergebnissen bei Patienten<sup>1</sup>, können die folgenden Empfehlungen vorgeschlagen werden:

- Definieren Sie einen klaren und erfolgreichen Führungsstil gemäß der Literatur (transformational, horizontal oder andere).
- Eine fürsorgliche Führung haben
- Der gewählten Richtungssachse folgen
- Rekrutierung von Führungskräften nach den Werten, die aus dem gewählten Stil hervorgehen
- Führungskräfte bei Institutionen ausbilden, die in der Lage sind, die gewählten Werte zu pflegen
- Betonung der softs skills (Fähigkeiten, die sich auf die Art und Weise beziehen, wie man sich verhält oder handelt).

### 3. Einige Modalitäten der Kompetenzentwicklung (nicht erschöpfende Auflistung):

Die Entwicklung von Kompetenzen erfolgt im Rahmen von 3 sich ergänzenden formativen Ansätzen:

1. Vorbereiten: auf das Handeln in einer Arbeitssituation
2. Begleiten: in den Arbeitssituationen, indem die Reflexivität entwickelt wird. Dieser Begleitungsweg muss je nach Profil des Mitarbeiters individuell gestaltet werden
3. Unterstützen, um in kritischen Arbeitssituationen zu handeln.

Die Dynamik der Kompetenzentwicklung rund um diese drei Säulen erhöht schrittweise die Autonomie des Mitarbeiters in seiner Tätigkeit.

#### 1. Die Patenschaft

Es handelt sich um ein Erfahrungslernen mit der Übertragung der Kompetenzen auf die Stelle selbst mit Begleitung vor Ort und unterstützenden Gesprächen.

Beispiel für eine mögliche Unterstützung :

Entwicklung des Problemlösungsprozesses

- Welches Problem hast du?
- Was würdest du an meiner Stelle tun?
- Wo liegt die Antwort?
- Welches Dokument, welches Werkzeug kannst du einsehen?

Überprüfen des Lernens

- Was erscheint dir an dem Gesehenen wichtig?
- Was hast du gelernt?
- Was behältst du?

Lerntransfers anregen

- Wie willst du das, was du gerade getan hast, umsetzen?

---

<sup>1</sup> Der Begriff Patient wurde gewählt, um die Bewohner oder Einwohner (Pflegeheime) und die Klienten oder Begünstigten der SMZ zu benennen.

- Welche Schwierigkeiten erwartest du?
- Welche Lösungen könnten dir helfen, die Informationen besser zu verarbeiten?
- Der Kompetenzrahmen in seiner "praktischen" Form wird ein nützliches Instrument sein.

## 2. Die Selbsteinschätzung

Bei der Integration eines neuen Mitarbeiters wird empfohlen, ihm den Kompetenzrahmen für seine Funktion zu übergeben. Es liegt in seiner Verantwortung (gemäß der Politik zur Entwicklung von Kompetenzen), dafür zu sorgen, dass die Kompetenzen weiterentwickelt werden.

## 3. Die Heterobewertung

Sie kann formativ oder summativ sein und muss dem Mitarbeiter mithilfe des Kompetenzrahmens verdeutlicht werden.

Beide Arten der Beurteilung erfordern, dass die durchgeführten beruflichen Aktivitäten und die mobilisierten Ressourcen in Worte gefasst werden. Dieser Prozess ist reflexiv, hebt die Kompetenzen hervor und ermöglicht es, die zu schließenden Lücken zu erkennen.

## 4. Beobachtung unter Gleichaltrigen

Im Kontext von Alten- und Pflegeheimen lernen Fachkräfte auch, indem sie ihre Kollegen und andere Kollegen bei der Arbeit beobachten (Fertigkeiten und Fähigkeiten).

Im Kontext der CMS sind die Mitarbeiter meist allein, so dass es diese Lernmodalität nicht gibt. Die Begleitung vor Ort mit Zeit für den Austausch über die Praktiken ist für die Entwicklung der Praktiken von entscheidender Bedeutung.

## 5. Kolloquien zur Situationsanalyse

Es geht darum, reflexive Räume rund um eine komplexe Situation (klinische Vignette) zu organisieren und dabei die klinische Argumentation, interdisziplinäre Sichtweisen, ethische Grundsätze, institutionelle Werte (usw.) zu nutzen, um das/die vorrangige(n) Problem(e), die gewünschten Ziele (in Partnerschaft mit dem Patienten-Angehörigen) und die Lösungswege zu klären.

Die Person, die diese Kolloquien zur Situationsanalyse leitet, achtet darauf, dass die Bedingungen geschaffen werden, unter denen für die Entwicklung von Kompetenzen, d. h. einen geschützten Raum mit einer Atmosphäre von wohlwollendem und wertschätzendem Analyseklima. Jede Person ist sowohl Lernende/r als auch Ausbilder.

Während der Situationsanalyse kann ein Mitarbeiter die interdisziplinäre, computergestützte Akte einsehen lassen und dort direkt Informationen vermerken, die für die Behandlung des Patienten relevant sind.

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Kompetenzen bei der Dokumentation des Pflegedossiers zu erhöhen. Pflege- und Betreuungsdossiers, vermindert den Irrglauben, dass das Dossier in den Zuständigkeitsbereich des "der Verwaltung" ist. Die Dokumentation in "klinischen" Begriffen zu beschreiben, ermöglicht es, die Dokumentation neu zu positionieren. gemäß den ethischen Regeln der verschiedenen Berufe.

## 6. Die Just Culture in einem Qualitätsprozess zum Umgang mit Fehlern und Beschwerden

Wenn Sie sich trauen, Fehler und Beschwerden von Patienten, Angehörigen oder Partnern zu benennen, zu analysieren und zu bearbeiten, kann dies den Prozess der Qualitätsverbesserung und damit die Entwicklung von Kompetenzen in Gang setzen.

Das Lernen aus Fehlern erfordert ein Klima des absoluten Vertrauens.

## 7. Organisatorische Veränderung

Es kann vorkommen, dass eine Kompetenz in der Praxis nicht übertragen werden kann, weil die "dienstliche" Organisation dies nicht zulässt.

Führungskräfte, Klinikärzte müssen möglicherweise die Organisation der Abteilung weiterentwickeln.