

Beschäftigte und Teams stärken



Teamorientierte Personalentwicklung in der Altenpflege

Hinweis: Folien stammen teilweise aus dem TOP Projekt mit BIG Essen



STADT WUPPERTAL / ALTEN- UND
ALTENPFLEGEHEIME (APH)

Teamentwicklung in den APH der Stadt Wuppertal

Grundsätze beschrieben in Leitlinien,...

Umsetzung beschrieben in Standards,...



Standard Teamgespräch

Wir beschäftigen uns bei den APH schon
lange mit der Teamentwicklung

7.28 Teamgespräch

Alle Mitarbeiterinnen des jeweiligen Teams ggf. PDL,
Einrichtungsleitung

Revisions- stand	Erstellt BearbeiterIn / Datum	Geprüft QMB / Datum	Freigegeben GF / Datum	© APH
Lfd. Nr. 05	Erststand 12.97	Schö/Hein 28.11.13	Betriebsleitung Herr Renziehausen 28.11.13	Seite 1 von 3
Kapitel: Vorstand 1.10.08				



Einführung Qualifizierungsbedarfsanalysen 2010 - 2013

- Im Zusammenhang mit dem TOP Projekt
- Nach intensiven Gesprächen mit allen Berufsgruppen
- Nach gemeinsamen Erarbeiten von Kompetenzprofilen für alle Berufsgruppen
- Mithilfe des DQR = deutscher Qualifikationsrahmen wurden Qualifikationen eingeordnet.



Was sind Kompetenzprofile?

- Mit Kompetenzprofilen werden sämtliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters abgebildet.
- Mit Kompetenzprofilen können die Ist-Situationen erfasst werden, aber auch die zukünftig erwünschten und benötigten Kompetenzen beschrieben werden.



Beispiel 1

Kriterium	Beschreibung	Kompetenzmerkmale
Konfliktlösung	Mitarbeiter erkennt und löst Konflikte	<ul style="list-style-type: none">• Thematisiert auch kritische Aspekte• Gesteht eigene Fehler ein• Reflektiert eigene Rolle, Situation, Dynamik• strebt Kompromisse und Ausgleich an



Beispiel am Thema herausforderndes Verhalten

Modul Kriterium	Beschreibung	Wohnbereichsleitung (DQR 6)	Pflegefachkraft (DQR 4)	Angelernte Pflege- helferin ohne Ausb., >4J. Erfahrung Schüler nach dem dritten Monat im 1. Jahr der Pflegeausbildung (DQR 2)
8 b 2. Umgehen mit besonderen Verhaltensweisen, herausforderndem Verhalten, Rückzug, Deprivation...	Die MitarbeiterInnen erkennen und verstehen Zusammenhänge zwischen herausfordernden Verhaltensweisen und unerfüllten Wünschen/Bedürfnissen. Sie entwickeln wirksame individuelle, am Wohlbefinden der BewohnerInnen orientierte Interventionen und berücksichtigen gewonnene Erkenntnisse bei der Planung und Durchführung von Pflege- und Betreuungsmaßnahmen.	Die WBL verfügt über gerontopsychiatrisches Fachwissen und Methoden zum Umgang mit besonderen Verhaltensweisen. Sie kann auf der Grundlage ihres Wissens angepasste Strategien und Maßnahmen entwickeln. Sie ist in der Lage, die MitarbeiterInnen des eigenen Bereichs im Umgang mit besonderen Verhaltensweisen anzuleiten.	Die Pflegefachkraft ist in der Lage, Zusammenhänge zwischen herausfordernden Verhaltensweisen und unerfüllten Wünschen/Bedürfnissen zu erkennen und zu verstehen. Sie kann wirksame individuelle, am Wohlbefinden der BewohnerInnen orientierte Lösungen und Interventionen im Umgang mit besonderen Verhaltensweisen entwickeln und gewonnene Erkenntnisse bei der Planung und Durchführung von Pflege- und Betreuungsmaßnahmen berücksichtigen. Sie ist in der Lage, die PflegehelferInnen im Umgang mit besonderen Verhaltensweisen anzuleiten. Sie ist in der Lage, fragend-analytisch an die Verhaltensweisen heranzugehen, sich um ein Verstehen der Bedürfnisse zu bemühen, dabei die soziale, kulturelle Integration der BewohnerInnen zu fördern und sie angemessen in ihren Problemen, Bedürfnissen und Wünschen zu unterstützen. Sie ist in der Lage, sich an vereinbarte Teamabsprachen zu halten und regelmäßige, lösungsorientierte Übergabe- und Fallgespräche zu unterstützen.	Die PH o.A. ist in der Lage, Zusammenhänge zwischen herausfordernden Verhaltensweisen und unerfüllten Wünschen/Bedürfnissen zu verstehen. Sie ist in der Lage, das Finden von individuellen, am Wohlbefinden der BewohnerInnen orientierten Lösungen und Interventionen im Umgang mit besonderen Verhaltensweisen zu unterstützen. Sie ist in der Lage, ihre Beobachtungen zu dokumentieren zu (mündlich) kommunizieren. Sie ist in der Lage, sich an vereinbarte Teamabsprachen zu halten und die Lösungssuche bei Übergabe- und Fallgesprächen zu unterstützen. Sie ist in der Lage, auch in schwierigen Situationen auf die Bewohner wertschätzend und akzeptierend zuzugehen. Sie erkennt ihre eigenen Grenzen und ist in der Lage, Hilfe zu holen, wenn sie mit einer Situation überfordert ist.



Beispiel am Thema Umgang mit Beschwerden

<p>13 b 8. Umgang mit Beschwerden</p>	<p>Die MitarbeiterInnen klären Beschwerden und deren Hintergründe auf sachliche Art und finden gemeinsame Lösungen. Sie wahren Nähe und Distanz, wirken in Konflikten deeskalierend und nehmen Vorschläge auf. Sie schaffen vorbeugend für BewohnerInnen, Angehörige und andere Berufsgruppen eine vertrauensvolle Atmosphäre, holen sich Feedback ein und suchen direkte und offene Gespräche.</p>	<p>Die WBL ist in der Lage, auftretende Beschwerden sachlich entgegenzunehmen, die Hintergründe zu klären und Beschwerdeprotokolle zu führen oder solche auszuhändigen. Sie kennt deeskalierende Methoden in Konflikten und kann sie anwenden. Sie ist in der Lage, Vorschläge aufzunehmen und gemeinsame Lösungen zu finden. Sie ist in der Lage, im eigenen Arbeitsbereich eine vertrauensvolle Atmosphäre zu fördern, sich Feedback einzuholen und direkte und offene Gespräche zu führen.</p>	<p>Die Pflegefachkraft ist in der Lage, auftretende Beschwerden sachlich entgegenzunehmen, die Hintergründe zu klären und Beschwerdeprotokolle zu führen oder auszuhändigen. Sie ist in der Lage, in Konflikten deeskalierend zu wirken, Vorschläge aufzunehmen und gemeinsame Lösungen zu finden. Sie ist in der Lage, im eigenen Arbeitsbereich eine vertrauensvolle Atmosphäre zu fördern, sich Feedback einzuholen und direkte und offene Gespräche zu führen.</p>	<p>Die SchülerIn ist in der Lage, auftretende Beschwerden sachlich entgegenzunehmen, ggf. die anwesende Schichtleitung, PDL oder ggf. EL hinzuzuziehen, ggf. Beschwerdeprotokolle auszufüllen oder solche auszuhändigen. Sie ist in der Lage, in Konflikten ruhig und sachlich zu bleiben, zuzuhören, Vorschläge aufzunehmen und Nähe und Distanz zu wahren.</p>	<p>Die PH m.A. ist in der Lage, auftretende Beschwerden sachlich entgegenzunehmen, und die PFK hinzuzuziehen. In Konflikten ist sie in der Lage, ruhig und sachlich zu bleiben, zuzuhören, Vorschläge aufzunehmen, ggf. Beschwerdeprotokolle auszufüllen oder auszuhändigen. Sie ist in der Lage, und Nähe und Distanz zu wahren.</p>	<p>Die PH o.A. ist in der Lage, auftretende Beschwerden sachlich entgegenzunehmen, und die PFK hinzuzuziehen. In Konflikten ist sie in der Lage, ruhig und sachlich zu bleiben, zuzuhören, Vorschläge aufzunehmen, ggf. Beschwerdeprotokolle auszufüllen oder auszuhändigen. Sie ist in der Lage, und Nähe und Distanz zu wahren.</p>
---	---	---	--	--	---	---



Nutzen von Kompetenzprofilen

- Verhalten und Leistungen werden **beschrieben** und sind somit **besprechbar**.
- **Einheitliches Verständnis** wird hergestellt.
- Größere **Klarheit** und **Transparenz** bezüglich der Erwartungen an Mitarbeiter/innen.
- Lässt **Vergleiche** unter Mitarbeitern in gleichen Rollen zu.
- Ermöglicht eine **bessere Qualität** in allen Formen von Rückmeldegesprächen, insbesondere im jährlichen Mitarbeitergespräch.
- Bietet **Hilfestellung** bei Zielvereinbarungen und bei der Personalauswahl.



Anforderungen an Qualifizierungsbedarfsanalysen (QBA)

- Vermeidung einseitiger Sichtweisen
- Bündelung der Sicht von Beschäftigten & Unternehmensleitung
- Berücksichtigung von Branchentrends & Rahmenbedingungen
- Verknüpfung von Wünschen und Arbeitsanforderungen
- Berücksichtigung zukünftiger Arbeitsanforderungen
- Ausdifferenzierung des Bedarfs auf Arbeitsplatzebene





Bewertungsschema bei der Selbstbewertung



Kann andere in dieser Aufgabe anlernen



Beherrscht diese Aufgabe, auch wenn Sonderfälle auftreten



Beherrscht die Standardfälle dieser Aufgabe



Verfügt über Grundkenntnisse dieser Aufgabe



Beherrscht die Aufgabe überhaupt nicht

Analyseschema für die QBA Team

	Funktion	Funktion	Funktion	Funktion
	Name	Name	Name	Name
Aufgabe 1				
Aufgabe 2				
Aufgabe 3				
Aufgabe 4				
Aufgabe 5				

usw.

- Kann andere in dieser Aufgabe anlernen
- Beherrscht diese Aufgabe, auch wenn Sonderfälle auftreten
- Beherrscht die Standardfälle dieser Aufgabe
- Verfügt über Grundkenntnisse dieser Aufgabe
- Beherrscht die Aufgabe überhaupt nicht



Selbstbewertung

Warum Selbstbewertung?

- Direkter Erfahrungshintergrund eigener Arbeit
(Treffsicherheit)
- Akzeptanz größer als bei Fremdbewertung
(Nachhaltigkeit)

Warum im Team?

- Orientierung an Zielen des Teams
(Korrektiv Einzelsicht)
- Austausch über Stärken & Bedarfe
(Gemeinsames Lernen)
- Diskussion anstehender Entwicklungen
(Zukunftsfähigkeit)



Auszug aus dem Standard 1

- Mindestens einmal jährlich wird die Zusammenarbeit im Team systematisch reflektiert. Hierzu erhalten die Teammitglieder zur Vorbereitung einen Fragebogen (Anlage Teamarbeit Reflektion), den sie für sich beantworten. Die Fragen werden dann im Teamgespräch besprochen, für offenkundig gewordene Probleme werden Lösungen gesucht. Jedes Teammitglied soll sich in diese Arbeit einbringen.
- *Ebenso ein Mal jährlich führt das Team ein **Teamentwicklungsgespräch** durch, in dem der Lern- und Entwicklungsbedarf des ganzen Teams reflektiert wird.*
- *Als Grundlage und Orientierung **kann** die Methode der Qualifizierungs-bedarfs-analyse (QBA) eingesetzt werden. Zur QBA werden Regeln erstellt (Anlage zum Standard). Anmerkung: Nach § 5 (4) TVÖD sind jährliche Qualifizierungsgespräche verpflichtend zu führen, auch als Gruppengespräch möglich.*



Auszug aus dem Standard 2

- Sollte sich herausstellen, dass das Team für diese Arbeit oder für die offenkundig gewordenen Probleme zusätzlich eine teamexterne Beratung wünscht, sollte diese gesucht werden.
- *Die Ergebnisse der Reflektionsarbeit und des Teamentwicklungsgespräches (auch der QBA) sind zu dokumentieren.*
- *Die Inhalte und Ergebnisse der Teamentwicklungsgespräche bleiben im Team und werden nur mit außenstehenden Personen besprochen, wenn dies im Team beschlossen wurde. Ergebnisse werden nur anonymisiert für die einrichtungsinterne und -übergreifende Auswertung weitergegeben. Insbesondere dürfen personen-bezogene Daten von einzelnen MitarbeiterInnen gemäß dem Datenschutzgesetz nur gemäß ihrem jeweiligen Bestimmungszweck erhoben, verarbeitet und weitergegeben werden: Bestimmungszweck ist hier die Kompetenzentwicklung auf Teamebene, und eindeutig nicht die Verwendung für Beurteilungszwecke.*



Regeln

Regelwerk dazu wurde erstellt

- **Grundsätze:**

- Ab 2014 wird – während eines Teamgesprächs- pro Jahr ein **Teamentwicklungsgespräch** in jedem APH-Arbeitsbereich aller sieben Einrichtungen (Pflege-Wohnbereiche, Sozialer Dienst, ggf. Küche, Verwaltung, Hausmeister, Pforte, Wäscherei) durchgeführt.

- **Dieses kann nach der im Folgenden beschriebenen Methode der Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) durchgeführt werden, alternativ stellt sich das Team die in der Anlage Teamarbeit / Reflektion gestellten Fragen.**

- **In jedem Fall wird das Teamentwicklungsgespräch dokumentiert.**

- Anmerkung: Nach § 5 (4) TVÖD sind jährliche Qualifizierungsgespräche verpflichtend zu führen, auch als Gruppengespräch möglich.



Leitfragen im Rahmen von TOP

Welche Kompetenzen
benötigen
wir für die Zukunft?

Kompetenzprofile



Welche
Kompetenzen haben
unsere Teams?
Was brauchen sie?

QBA
auf Teamebene

Was müssen
Mitarbeiter
/Teams
lernen und entwickeln?

Lerncoaching
Fortbildungen



Analyse und Interpretation der QBA

- Gesamtkompetenz des Teams
- Kompetenzverteilung
- Direkte Bedarfe
 - Informationsvermittlung
 - Praktische Anleitung/Übung
 - Veränderung Arbeitsorganisation
 - Beziehungsstruktur im Team
 - Einstellungen/Haltungen
- Indirekte Bedarfe aus dem QBA-Ablauf
- Diagnose zum Qualifizierungsbedarf

