Teil 4: Das Training-on-the-job effektiv abbilden

Tornesch im April 2021

2021 veröffentlichen wir eine Serie zu dem Thema "Personalentwicklung". Diese soll Ihnen eine Idee vermitteln, welche Methoden in der Personalentwicklung aus unserer Sicht möglich sind und wie Sie sie jeweils anzuwenden können.

In diesem Beitrag werden aus unserer Sicht wesentliche Punkte zum Thema „Training on the job" diskutiert.

Die Wissensvermittlung in Unternehmen der Altenhilfe passiert in der Regel mittels zweier unterschiedlicher Situationen. Entweder innerhalb von Schulungen bzw. Fort- und Weiterbildungen (Training off the job bzw. near the job) sowie direkt am Arbeitsplatz. Dieses kann mit dem Konzept des „Trainings on the job" gleichgesetzt werden. Natürlich gibt es noch verschiedene „Mischformen", die jedoch immer auf das gleiche Ergebnis abzielen: Der Mitarbeitende soll das neu erworbene Wissen in der Praxis umsetzen können.

Erstellen Sie ein Lernkonzept

Im Grunde genommen machen die Praxisanleitungen und Auszubildenden es den Einrichtungen der Altenhilfe vor, ohne dass dieses Vorgehen in den Unternehmen weiter genutzt wird. Denn, welche Kompetenzen muss ein Mitarbeitender mitbringen, wenn bestimmte Tätigkeiten allumfassend und qualitativ hochwertig erledigt werden müssen? In den letzten Jahren ist hierzu das Kompetenzstufenmodell von Patricia Benner immer wieder zur Anwendung gekommen. Dieses definiert die Mitarbeiter*innen in Kategorien vom „Neuling" bis hin zum „Pflegeexperten". Wichtig ist es hierbei, dass im Vorwege nicht nur definiert wird, wie die Handlungskompetenz des Mitarbeitenden für bestimmte Leistungen aussehen soll, sondern auch, wie das Unternehmen den Mitarbeitenden in seiner Weiterentwicklung – zum Pflegeexperten – unterstützen kann. Dieser Beitrag geht nicht weiter auf das Modell und die damit einhergehende Kompetenzmatrix von Benner ein, da es in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Publikationen im Internet gibt.

Definieren Sie ein individuelles Lernprogramm

Aus den Ergebnissen Ihrer erstellten Kompetenzmatrix können Sie die Verteilung der Mitarbeiter*innen in den verschiedenen Kompetenzstufen ablesen. Eines wird dabei immer deutlich: Mitarbeiter*innen, die schon lange im Unternehmen tätig sind, müssen nicht unbedingt die „Pflegeexperten" sein.

Nutzen Sie in diesem Zusammenhang die Methode der Mitarbeiterjahresgespräche, um mit den einzelnen Mitarbeiter*innen gezielt die nächsten Entwicklungsschritte thematisieren zu können. Wichtig ist es hierbei, dass nicht nur die Ziele des Unternehmens, sondern auch die Wünsche der Mitarbeiter*innen in die Entwicklungsplanung mit eingebunden werden.

Durch die individuelle Zielformulierung können Sie den Entwicklungsstand jedes Mitarbeitenden nachverfolgen. Die jeweilige Wissensvermittlung und daraus resultierende Erweiterung der Handlungskompetenz kann hierbei auch direkt am Arbeitsplatz im Sinne des „Trainings on the job" erfolgen. Terminieren Sie mit den Mitarbeiter*innen zusammen, wann welche Themen direkt am Arbeitsplatz behandelt werden sollen. Dokumentieren Sie die Inhalte und den jeweiligen Lernfortschritt.

Vermittlung versus Kontrolle

Viele Unternehmen koppeln die sogenannten „Fachbegleitungen" an mögliche Pflegevisiten. In diesem Zusammenhang stehen die Pflegekund*innen im Fokus und es wird gleichzeitig „kontrolliert", ob die Mitarbeiter*innen die jeweiligen Handlungen entsprechend der Maßnahmenplanung durchführen. In diesem

© SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching
GbR Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki
Hasweg 31 – 25436 Tornesch
www.sp-kommunikation.de

Zusammenhang wird gleichzeitig geschaut, ob die Tätigkeiten pflegerisch richtig ausgeführt wurden. Dieses Vorgehen allein ist kein „Training on the job"! Denn die Kontrolle der Mitarbeiter*innen führt in der Regel nicht zu dem produktiven Erfahrungsaustausch und stellt keine Lernsituation dar.

Beim „Training on the job" steht vielmehr das neue Wissen, das im weiteren Berufsalltag umgesetzt werden soll, im Fokus des Geschehens. Der Mitarbeitende soll also nach dem Training „mehr können" als zuvor und nicht einfach nur aufzeigen, dass das geforderte Wissen „abgespult" werden kann.

Welche Methoden gibt es?

Unter dem Begriff „Training on the job" sind verschiedene Methoden denkbar. Die nachfolgende Auflistung stellt lediglich einen Ausschnitt dar.

- Die Aufgabenerweiterung: Die Mitarbeiter*innen übernehmen Aufgaben, die ansonsten nicht zu ihrem Stellenprofil gehören. Als ein Beispiel haben wir eine Pflegehelferin kennenlernen dürfen, die für eine vollstationäre Pflegeeinrichtung die Dienstplanung übernommen hat. Sie ist die Person im Haus, die am besten komplex denken kann und sich schnell einen Überblick über die jeweilige Planungssituation machen kann. Im Gegensatz zu der Pflegedienstleitung, die ihre Stärken in anderen Bereichen hat.
- Der Aufgabentausch: Es ist nicht einfach, Positionen in Unternehmen der Altenhilfe einfach zu tauschen. Für viele Tätigkeiten werden Qualifikationen vorausgesetzt. Dennoch können Tätigkeiten in Kooperation miteinander durchgeführt werden. Des Weiteren besteht z.B. die Möglichkeit, die Pflegeteams neu zu formieren. Allein durch das Kennenlernen anderer Herangehensweisen findet eine individuelle Kompetenzsteigerung statt. Des Weiteren soll es auch Pflegehelfer geben, die mit der fachlichen Unterstützung von Fachkräften gezieltere Maßnahmenplanungen erstellen können. Im Gegensatz dazu gibt es auch Fachkräfte, die im Bereich der Maßnahmeplanung kontinuierlich „scheitern".
- Die Verantwortungserweiterung: Jede neue Position kann mit mehr Verantwortung verbunden sein. Deshalb kann die Übernahme einer neuen Position (z.B. Schichtleitung, Wohnbereichsleitung o.ä.) im Sinne des „Trainings on the job" vorgenommen werden. Jedoch Achtung! Auch in diesen Fällen steht die strukturierte Kompetenzerweiterung im Vordergrund. Einen Titel zu übertragen, bedeutet nicht, dass damit auch alle Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sind.

Nutzen Sie „interne Experten"

Um sich gegenseitig in den Kompetenzen zu fördern, bedarf einer Anzahl von „Experten". Ein Beispiel dafür haben wir in einem Unternehmen gefunden, in dem es unterschiedliche Expertengruppen für die jeweiligen Expertenstandards gibt. Die jeweiligen Mitarbeiter*innen, die sich für einen bestimmten Expertenstandard verantwortlich zeichnen, sind in dem Unternehmen namentlich benannt. Sobald andere Mitarbeiter*innen eine Frage zum Inhalt, dem Prozess oder der direkten Vorgehensweise haben, können sie die Expert*innen, die jeweils im Dienst sind, kontaktieren und erhalten sofort Hilfe. Des Weiteren sind die Expert*innen nicht nur für die interne Weiterentwicklung im Sinne des jeweiligen Expertenstandards und der entsprechenden Wissensvermittlung verantwortlich, sondern schulen die Mitarbeiter*innen auch während der direkten Pflegeleistungen. Das schafft ein Vorgehen „auf Augenhöhe".

Die weiteren Beiträge im Jahr 2021

- Personalentwicklung fängt von oben an (Januar 2021).
- Die Einarbeitung konsequent durchführen (Februar 2021).
- Die Aufstiegsförderung zeitnah planen. (März 2021)
- Das Training-on-the-job effektiv abbilden. (April 2021)
- Die Personalentwicklungsgespräche zielgerichtet führen.
- Die internen Schulungen strukturiert abbilden.

© SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching
GbR Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki
Hasweg 31 – 25436 Tornesch
www.sp-kommunikation.de

- Die Methoden des Coachings, der Supervision und Mediation in der Personalentwicklung.
- Die persönliche Entwicklung und die Teamentwicklung systematisch durchführen.
- Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen im Sinne der Personalentwicklung planen und umsetzen.

Haben Sie weitere Fragen oder Anmerkungen zu diesem Beitrag? Dann setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung

Frank von Pablocki
pablocki@sp-kommunikation.de
04122 98 56 977

© SP Kommunikation Beratung – Training – Coaching
GbR Dr. Mercedes Stiller und Frank von Pablocki
Hasweg 31 – 25436 Tornesch
www.sp-kommunikation.de