

Frerich Frerichs *Hrsg.*

# Fachlaufbahnen in der Altenpflege

Grundlagen, Konzepte,  
Praxiserfahrungen



Springer VS

---

# **Vechtaer Beiträge zur Gerontologie**

## **Herausgegeben von**

F. Frerichs, Dortmund, Deutschland

E. Kalbe, Vechta, Deutschland

S. Kirchhoff-Kestel, Vechta, Deutschland

H. Künemund, Vechta, Deutschland

H. Theobald, Vechta, Deutschland

U. Fachinger, Vechta, Deutschland

Die Gerontologie ist eine noch junge Wissenschaft, die sich mit Themen des individuellen und gesellschaftlichen Alterns befasst. Die Beiträge in dieser Reihe dokumentieren den Stand und Perspektiven aus verschiedenen wissenschaftlichen Blickwinkeln. Zielgruppe sind nicht nur Forschende und Lehrende in der Gerontologie, sondern auch in den Bezugswissenschaften – insbesondere aus der Soziologie, Psychologie, Ökonomik, Demographie und den Politikwissenschaften – sowie Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung.

---

Frerich Frerichs (Hrsg.)

# Fachlaufbahnen in der Altenpflege

Grundlagen, Konzepte,  
Praxiserfahrungen



Springer VS

*Herausgeber*  
Frerich Frerichs  
Vechta, Deutschland

Das dieser Publikation zugrunde liegende Verbundvorhaben „Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege (KoLaGe)“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Bekanntmachung „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ im Förderprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“ unter den Förderkennziffern 01HH11022–24 gefördert.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Innovationsfähigkeit im  
demografischen Wandel



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPAISCHE UNION

Vechtaer Beiträge zur Gerontologie

ISBN 978-3-658-11218-9

ISBN 978-3-658-11219-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-11219-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# **Inhaltsverzeichnis**

## **Einführung**

Fachlaufbahnen in der Altenpflege gestalten – Herausforderungen im demografischen Wandel.....	9
<i>F. Frerichs</i>	

## **I. Konzepte, Methoden und Ansätze der Laufbahngestaltung**

Fachlaufbahnen in der Altenpflege – Entwicklung, Systematisierung und Praxisansätze .....	23
<i>N. Schorn, T. Grüner, A.-C. Werner</i>	

Gestaltung von Fachlaufbahnen – Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume in der Altenpflege.....	51
<i>T. Grüner</i>	

Kompetenzbasierte Personalentwicklung und Entgeltstrukturen.....	69
<i>U. Fachinger, M. Blum</i>	

## **II. Kompetenzanalyse für die Gestaltung von Fachlaufbahnen**

Selbst- und Fremdbewertung beruflicher Kompetenzen in der Altenpflege.....	99
<i>N. Schorn, K. Buchholz</i>	

Außer(pflege)beruflich erworbene Kompetenzen – Impulse für die Gestaltung von Fachlaufbahnen .....	143
<i>M. Blum, A. Sohn</i>	

## **III. Betriebliche Praxiserfahrungen mit Fachlaufbahnen**

Neue Strukturen im Tätigkeitsbereich Ausbildung – Projekterfahrungen der AWO Weser-Ems .....	189
<i>L. Bonk, A. Porsch</i>	

Etablierung von Fachlaufbahnen – das Beispiel der Fachposition für Pflegeplanung des Paritätischen Vereins Heidekreis .....	209
<i>D. Kosinski, B. Lippert, I.v. Bothmer</i>	
Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Fachlaufbahnen – Projekterfahrungen der Bremer Heimstiftung.....	221
<i>C. Middelberg, J. Törper</i>	
<b>IV. Resümee und konzeptioneller Ausblick</b>	
Chancen und Risiken von Fachlaufbahnen in der Pflege – Bewertungen aus wissenschaftlicher Sicht .....	241
<i>A.-C. Werner</i>	
Fachlaufbahnen in der Altenpflege – Ansätze einer sozialen Innovation .....	257
<i>F. Frerichs</i>	
Verzeichnis der AutorInnen.....	275

## *Einführung*

# Fachlaufbahnen in der Altenpflege gestalten – Herausforderungen im demografischen Wandel

*Frerich Frerichs\**

## 1 Ausgangssituation

Im Zuge der demografischen Entwicklung ist die gesundheitliche und pflegerische Versorgung in Deutschland von zwei zentralen Herausforderungen geprägt. Zum einen ist zu erwarten, dass sich mit der mittel- bis langfristig prognostizierten Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials die Nachwuchslücke zur Rekrutierung fachlich qualifizierten pflegerischen Personals zunehmend vergrößert (vgl. Afentakis und Maier 2010). Bereits jetzt wird vielfach konstatiert, dass es auf Grund der unattraktiven Arbeitsbedingungen und der zunehmenden Ökonomisierung in der Pflege schwieriger wird, Auszubildende für das Berufsfeld zu gewinnen und der steigende Bedarf an qualifizierten Fachkräften kaum noch gedeckt werden kann (Görres 2013). Zum anderen ist bereits kurz- bis mittelfristig mit einer sukzessiven Alterung der Erwerbsbevölkerung und einer Zunahme der mittleren und höheren Altersgruppen zu rechnen. Dieser Trend dürfte sich durch die Anhebung der Altersgrenzen in der gesetzlichen Rentenversicherung noch verstärken. Dies trifft insbesondere die mehrheitlich weiblichen Pflegekräfte, da die Frauenaltersrente mit 60 Jahren entfallen ist und sie zur Sicherung ihrer materiellen Lage zunehmend auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben angewiesen sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Erhalt und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf im Dienstleistungssektor Pflege – insbesondere hinsichtlich der längeren Beteiligung am Arbeitsprozess – und nach der Attraktivität dieses Berufsfeldes für Nachwuchskräfte mit besonderer Schärfe. Unternehmensseitig kommt dabei sowohl der produktiven Einbindung der jetzt älteren Beschäftigten als auch der Eröffnung von Fachkarrieren für nachwachsende Altersgruppen eine herausragende Bedeutung zu (Morschhäuser 2006; Sporket 2011). Hierzu bedarf es einer kontinuierlichen Weiterentwicklung

---

\* Verbundkoordinator des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Europäischen Sozialfond im Rahmen des Förderschwerpunkts »Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel« geförderten Verbundprojektes „Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege (KoLaGe)“.

der Qualität der Dienstleistungsarbeit „Pflege“, die durch hohe physische und psychische Arbeitsbelastungen gekennzeichnet ist (vgl. im Überblick Loebe und Severing 2010; Theobald et al. 2013, Steinhöfel 2014). Nur wenn Pflegende über die notwendigen fachlichen Ressourcen verfügen und sie diese auch anwenden können, sind sie in der Lage ihre Arbeitskraft nachhaltig einzusetzen und professionell zu pflegen. Bei der Bewältigung der komplexen und dynamischen Arbeitsanforderungen in der Pflege sind dabei der Standardisierung von Arbeitsabläufen Grenzen gesetzt und dem Erfahrungswissen der Pflegenden kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu (Hien 2009). Eine besondere Relevanz wird dabei der Entwicklung neuer Kompetenzen zum Erhalt und Transfer von Erfahrungswissen beigemessen. Bisher mangelt es allerdings an einer ausreichenden Identifizierung und Systematisierung entsprechender Handlungskompetenzen und ihrer Einbindung in den Arbeitsprozess.

Bisher haben sich die wissenschaftlichen Problemanalysen und Gestaltungsansätze zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in den Pflegeberufen überwiegend auf den Aspekt der psycho-physischen Belastungen und die Interventionen im Bereich des Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung konzentriert (z.B. Badura et al. 2005; Loebe und Severing 2010), nur wenige Studien und Modellprojekte sind auf lebensspannenübergreifende Qualifizierungs-, Personalentwicklungs- und Personaleinsatzkonzepte für älter werdende Beschäftigte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Orte des Kompetenz erwerbs – neben dem Arbeitsplatz auch die Familie und das soziale Umfeld berücksichtigend – gerichtet (vgl. Rump und Eilers 2014).

## **2 Demografiesensible Laufbahngestaltung in der Pflege – zum Forschungsstand**

Die alters- und lebensphasenangemessene Gestaltung von innerbetrieblichen Mobilitätsprozessen wird als besonders wirkungsvolle Maßnahme zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit angesehen (vgl. u.a. Behrens et al. 2002; Naegele und Sporket 2010). Begründet wird dies damit, dass die mit dem Durchlaufen unterschiedlicher Laufbahnpositionen verbundene Veränderung der Tätigkeitsfelder gleichzeitig einen Belastungswechsel bzw. eine Belastungsreduktion ermöglicht und die Weiterentwicklung der Qualifikationen erfordert. Gesundheitlichem Verschleiß durch einseitige, dauerhafte Belastungsexpositionen kann auf diese Weise möglicherweise vorgebeugt werden. Vermutet wird zudem, dass sich neue Arbeitsinhalte und Statusgewinne positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken.

In diesem Zusammenhang wird vertikalen Laufbahnen, d.h. einem Aufrücken innerhalb der betrieblichen Hierarchie in Führungspositionen, die primär planende und kontrollierende Aufgaben umfassen und daher weniger körperlich belastend wirken, allerdings ein eher geringes Gestaltungspotential zugewiesen. Derartige Positionen sind knapp: Zum einen sind Leitungspositionen in Unternehmen generell nur in einem sehr begrenzten Ausmaß verfügbar (dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen) und somit nur für einen geringen Teil der Beschäftigten erreichbar. Andererseits werden die Möglichkeiten für vertikale Laufbahnen oftmals durch offizielle und inoffizielle Altersgrenzen eingeschränkt, sodass für ältere ArbeitnehmerInnen kaum noch berufliche Aufstiegschancen bestehen (vgl. im Überblick z.B. Naegele und Sporket 2010; Domsch und Ladwig 2011).

Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten für einen Positionswechsel in Leitungspositionen wird die Etablierung von horizontalen oder Fachlaufbahnpfaden vorgeschlagen (vgl. Behrens et al. 2002; Bertelsmann Stiftung und BDA 2008; Domsch und Ladwig 2011; Frerichs 2015). Hier geht es darum, innerhalb des Unternehmens Tätigkeitsbereiche zu erschließen, die für den Einsatz älterer ArbeitnehmerInnen besonders geeignet sind. Gemeint sind damit nicht die klassischen Schonarbeitsplätze, sondern (Experten-)Funktionen, die zwar ebenfalls körperlich weniger belastend sind, darüber hinaus aber auch dem besonderen Erfahrungswissen sowie den persönlichen Interessen älterer Beschäftigter Rechnung tragen, Entwicklungsperspektiven eröffnen und von den Beschäftigten nicht als Status- und Reputationsverlust wahrgenommen werden.

Die theoretische Plausibilität des Konzeptes horizontaler, alter(n)sgerechter Laufbahnpfade und die überzeugenden Ergebnisse einzelner betrieblicher Ansätze (vgl. Morschhäuser 2006; Sporket 2011; Frerichs 2015) dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Forschungsstand bislang als unzureichend eingestuft werden muss. Langzeitstudien zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen und repräsentative Untersuchungen für verschiedene Branchen liegen gegenwärtig noch nicht vor. Auch wurde den notwendigen betrieblichen Voraussetzungen und eventuellen kontraproduktiven Effekten entsprechender Konzepte bislang zu wenig Bedeutung zugemessen. Klärungsbedürftig ist in diesem Zusammenhang etwa, ob die Bildung von gesonderten Expertenfunktionen für ältere ArbeitnehmerInnen zu einer Umverteilung von Belastungen und Dequalifizierungsrisiken im Betrieb führt, von der dann vor allen Dingen jüngere ArbeitnehmerInnen oder Randbelegschaften in negativer Weise betroffen wären.

Erste Ansätze zur Entwicklung und Implementierung alternativer Laufbahnpfade liegen inzwischen auch für das Berufsfeld Pflege vor, konzentrieren sich allerdings gegenwärtig noch auf den Krankenhausbereich. So wurde im Rahmen eines wissenschaftlich begleiteten Modellprojektes in den Krankenhäu-

sern des Wiener Krankenanstaltenverbundes der Versuch unternommen, Expertenfunktionen für besonders erfahrene Pflegekräfte einzurichten, um auf diese Weise deren Berufslucht bzw. Abwanderung in hierarchisch vorteilhaftere Positionen außerhalb der direkten Patientenbetreuung zu verhindern (vgl. Danzinger 2000; Morschhäuser 2006; Sporket 2011). Auf Grundlage qualitativer Interviews mit Pflegekräften unterschiedlicher Altersstufen und Arbeitsbereiche wurden zunächst die Kompetenzentwicklungsprozesse von Pflegekräften analysiert. In Anlehnung an die Typologie von Benner konnten hier im Ergebnis fünf Kompetenzstufen identifiziert werden (Anfänger – Fortgeschrittene – Kompetente – Erfahrene – Pflegeexperten), deren Durchlaufen mit einer Zunahme impliziten Fachwissens, sozialer Kompetenzen und der sukzessiven Entwicklung erfahrungsbasierter, von Intuition geleiteter Arbeitsstile einhergehen.

In einem zweiten Schritt wurde ein auf diesen Kompetenzstufen basierendes Laufbahnmodell entwickelt, das gesonderte Spezialistenfunktionen für „Pflegeexperten“ vorsieht. Diese sollen dabei weiterhin in der direkten Pflege eingesetzt werden und keine Leitungsfunktionen einnehmen. Die Pflegeexperten übernehmen jedoch Aufgaben der fachpflegerischen Beratung und sollen ein Verbindungsglied zwischen Praxis, Lehre und Forschung bilden. Zu den hiermit verbundenen Aufgaben zählen u.a. die Einschätzung komplexer Pflegesituationen und Einleitung geeigneter Interventionen, Koordination der Zusammenarbeit mit anderen am Pflegeprozess beteiligten Berufsgruppen (z.B. Ärzte, Therapeuten), Angehörigen- und Patienten-Edukation, Mitwirkung an der Personaleinsatzplanung und Aufgaben in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung sowie Wissensmanagement.

Die Ernennung zum Pflegeexperten erfolgt anhand eines Assessment, welches sich an den beschriebenen Kompetenzstufen und dem Fähigkeitsprofil des Pflegeexperten orientiert und durch ein Beurteilungsgremium vorgenommen wird; die Honorierung basiert auf einer leistungsorientierten Zulage. Wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung der neuen Fachfunktionen schienen dabei offenbar die offizielle Legitimation und unternehmenskulturelle Einbindung der neu geschaffenen Funktionen durch die Unternehmensleitung, eine angemessene finanzielle Anerkennung, die Partizipation der Beschäftigten bei der Stellenbildung und -besetzung, eine klare Definition der Zuständigkeiten sowie die Vermeidung von Mehrarbeit zu sein (vgl. hierzu auch Morschhäuser 2006). Diese Befunde deuten darauf hin, dass arbeitspolitischen Aspekten bei der Entwicklung neuer Laufbahn-Modelle offenbar eine besondere Relevanz zukommt.

Ein weiteres Projekt zur Entwicklung von Laufbahnmodellen in Pflegeberufen wurde kürzlich im Rahmen der „Initiative Arbeit und Gesundheit“ erarbeitet (vgl. Jahn & Ulbricht 2011). Am Beispiel des Krankenpflegeberufs wurde hier

der Versuch unternommen, verallgemeinerbare erwerbsbiografiebezogene Gestaltungsansätze für den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer zu entwickeln – Berufen also, die aufgrund besonders hoher physischer und psychischer Belastungen nur von einer Minderheit der Beschäftigten bis zum Erreichen des regulären Renteneintrittsalters ausgeübt werden. Im Kern zielte diese Analyse dabei auf Konzepte zur Karriereberatung und Personalentwicklung für einen rechtzeitigen, d.h. vor dem Auftreten arbeitsbedingter Leistungseinschränkungen und Erkrankungen stattfindenden Tätigkeits- bzw. Berufswechsel („Zweiter Beruf“). Im Ergebnis konnten auf diese Weise zahlreiche Tätigkeitsfelder innerhalb des Gesundheitswesens ermittelt werden, die für Mischarbeitskonzepte und die Bildung belastungssärmerer Spezialistenfunktionen innerhalb der Krankenpflege bzw. eine Ausdifferenzierung eigenständiger pflegenaher Berufe geeignet scheinen.

Der Kenntnisstand zu Laufbahnkonzepten in Pflegeberufen ist in erster Linie auf den Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege beschränkt. Es scheint dabei fraglich, ob die für die Pflegearbeit in Krankenhäusern entwickelten Konzepte sich ohne weiteres auf den Altenpflegesektor übertragen lassen. Einerseits kann konstatiert werden, dass die Pflege alter Menschen in mehrfacher Hinsicht andere Anforderungen als die Krankenpflege stellt (vgl. z.B. Badura et al. 2005; Riedel 2007), und daher vermutlich auch andere berufliche Kompetenzen erfordert bzw. befördert. Andererseits sind die organisatorischen Rahmenbedingungen im Krankenhaus nur bedingt mit denen von Altenpflegeeinrichtungen vergleichbar. So bieten Krankenhäuser aufgrund ihrer Betriebsgröße und des hochgradig ausdifferenzierten Tätigkeitsspektrums erheblich größere Spielräume für Mischarbeits- und Laufbahnkonzepte. Auch kann aufgezeigt werden, dass die Problematik einseitiger Belastungen und dequalifizierender Arbeitsstrukturen sich hier nicht mit der gleichen Schärfe wie in der Altenpflege stellt (Loebe und Severing 2011).

### **3 Laufbahngestaltung in der Altenpflege – Das Verbundprojekt KoLaGe**

Der vorliegende Band präsentiert vor diesem Hintergrund die Ergebnisse des Verbundprojektes „Kompetenzbasierte Laufbahngestaltung in der Pflege (KoLaGe)“. Das Ziel des Verbundprojektes war es, das pflegerische Arbeitssystem aus einer kompetenz- und anforderungsbezogenen Perspektive zu analysieren und modellhaft Fachlaufbahnen in Altenpflegeeinrichtungen zu implementieren. Durch die Erfassung und Bilanzierung der im Berufsverlauf aber auch außerberuflich von den Pflegenden entwickelten Handlungskompetenzen und der Analy-

se und Nutzung arbeitsorganisatorischer Gestaltungsspielräume sollte ein Beitrag zur lebensspannenübergreifenden Personalentwicklung geleistet werden. Ziel war es letztendlich, Impulse für ein pflegerisches Arbeitssystem zu liefern, in dem das Pflegepersonal eine längere Berufsverweildauer realisieren, Fachlaufbahnen aufzubauen bzw. diese nach einer Unterbrechung erfolgreich fortsetzen und seine Kompetenzen verstärkt und systematisch einbringen kann.

Das Verbundprojekt konzentrierte sich dabei auf das Kernproblem des Dienstleistungssektors – die Fachkräftegewinnung, -bindung und -entwicklung – und stellte daher die Kompetenzanalyse und Laufbahnentwicklung für die pflegerischen Fachkräfte in den Mittelpunkt seiner Arbeit. Hierzu zählen insbesondere examinierte AltenpflegerInnen und KrankenpflegerInnen. Deren Potenziale für kompetenzbasierte und zugleich alter(n)sgerechte Aufgabenzuschnitte sollten identifiziert werden und die Grundlage für die Implementation lebensspannenübergreifender Laufbahnpfade bilden. Im weiteren Projektverlauf fanden aber auch Fachlaufbahnen für Pflegehilfskräfte zunehmene Berücksichtigung.

Zur Reduzierung der Komplexität und auf Grund der Besonderheiten des pflegerischen Arbeitsfeldes, das durch divergente versorgungs- und leistungsrechtliche Parameter geprägt und durch unterschiedliche pflegefachliche Anforderungen in der Akut- und der Langzeitpflege bestimmt ist, sollte die modellhafte Entwicklung schwerpunktmäßig im altenpflegerischen Arbeitsfeld vorangetrieben werden. Hierbei wird eine einrichtungsübergreifende Perspektive verfolgt, d.h. es wurde sowohl das ambulante als auch das stationäre Arbeitsfeld in den Blick genommen.

Das Verbundprojekt wurde von der Universität Vechta und drei Praxispartnern durchgeführt (vgl. hierzu und im Folgenden Abb. 3.1). An der Universität Vechta wurden in den Fachgebieten Altern und Arbeit (Ltg.: Prof. Dr. Frerich Frerichs), Organisationelle Gerontologie (Ltg.: Prof. Dr. Hildegard Theobald) sowie Ökonomie und Demografischer Wandel (Ltg.: Prof. Dr. Uwe Fachinger) die wissenschaftlichen Grundlagen zur Kompetenzanalyse und Laufbahngestaltung erarbeitet und die Implementation der kompetenzbasierten Laufbahngestaltung wissenschaftlich begleitet.

Der Praxispartner für den stationären Altenpflegesektor, die AWO Wohnen & Pflegen Weser Ems GmbH, nahm schwerpunktmäßig für die stationäre Altenpflege die Entwicklung und Umsetzung der kompetenzbasierten Laufbahngestaltung vor. Die Praxispartner für die ambulante Pflege, die Bremer Heimpflege gGmbH und der Paritätische Verein Heidekreis entwickelten vorwiegend für den ambulanten Bereich kompetenzbasierte Laufbahnprofile und implementierten diese im Berufsfeld. Sowohl im ambulanten wie im stationären Bereich wurden die Entwicklungs- und Umsetzungsarbeiten in enger Kooperation mit der wis-

senschaftlich ausgerichteten Tätigkeits-, Kompetenz- und Arbeitsorganisationsanalyse durchgeführt.

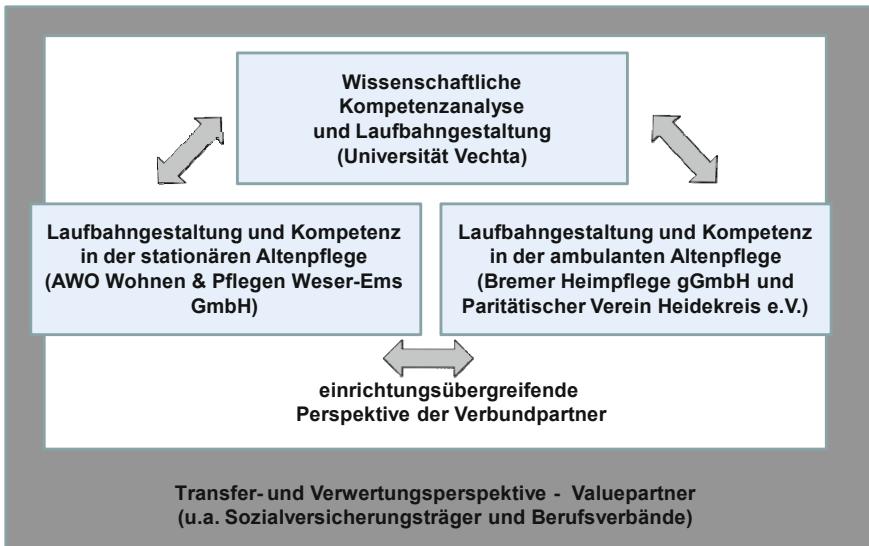


Abbildung 3.1: Struktur der Zusammenarbeit im Verbundprojekt KoLaGe

#### 4 Inhalt und Aufbau des vorliegenden Bandes

Die Darstellung der Gesamtergebnisse des Verbundprojektes erfolgt in vier inhaltlichen Abschnitten, in denen die Ansätze der Gestaltung von Fachlaufbahnen in der Altenpflege theoretisch-konzeptionell, empirisch sowie gestaltungsorientiert dargestellt und erörtert werden.

Im ersten Abschnitt des Bandes geht es um Konzepte, Methoden und konkrete Ansätze der Laufbahngestaltung. Im Beitrag von *Schorn, Grüner und Werner* werden zum einen der konzeptionelle Hintergrund und die methodische Entwicklung von Fachlaufbahnen im Berufsfeld Altenpflege dargestellt. Zum anderen wird anknüpfend an eine Übersicht des möglichen Spektrums von Fachlaufbahnen eine inhaltliche und hierarchische Differenzierung vorgenommen und beispielhaft werden einzelne Fachlaufbahnen näher beschrieben.

In einem gesonderten Beitrag geht *Grüner* auf organisatorische Rahmenbedingungen der Laufbahngestaltung ein und hebt hervor, das pflegesektor- und betriebsgrößenspezifische Einflussfaktoren neben pflegefachlichen Einflussgrö-

ßen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung von Fachlaufbahnen haben und die Einführung sowohl fördern als auch hemmen können. Zudem kann sie aufzeigen, dass arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen Anregungen und Vorgaben für die Ausgestaltung von Fachlaufbahnen in der Pflege beinhalten.

*Fachinger und Blum* fokussieren in diesem Abschnitt auf Entgeltstrukturen und Vergütungsoptionen als eine weitere wichtige Grundlage für die Laufbahn-gestaltung in der Altenpflege. So fördern alternative Laufbahnkonzepte prinzipiell die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten und können mit strukturellen Veränderungen verbunden sein. Im Fokus dieses Beitrags steht daher die Frage nach der Notwendigkeit und den potentiellen Möglichkeiten einer Anpassung bzw. Neugestaltung von Entgeltstrukturen bei gegebenen gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen. Auf der Grundlage von Dokumenten- und Literaturanalysen sowie von Expertengesprächen wurden die gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen sowie Anpassungs- und Gestaltungsmöglichkeiten erörtert. Darauf aufbauend wurden Ansatzpunkte für Kosten-Nutzen-Analysen identifiziert, die dazu verhelfen sollen, die ökonomischen Wirkungen von Fachpositionen objektiv sichtbar zu machen.

Im zweiten Abschnitt werden kompetenzbezogene Grundlagen der Laufbahn-gestaltung in der Altenpflege dargestellt. In dem Beitrag von *Schorn und Buchholz* wird eingangs das für die empirische Überprüfung der Kompetenzentwicklung erarbeitete konzeptionelle und methodische Instrumentarium vorge stellt. Inhaltlich wird insbesondere dem Einfluss der Faktoren Alter, Berufserfah rung und Qualifikation auf die Kompetenzentwicklung in der Altenpflege nachgegangen und mit Ergebnissen von Selbst- und Fremdbewertungen der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen von Altenpflegekräften unterlegt. Die Schlussfolgerungen heben auf eine laufbahnbezogene Ermittlung der einzelnen Kompetenzdimensionen und -facetten ab und geben Hinweise für den kompetenzgerechten Einsatz von Pflegekräften.

*Blum und Sohn* nehmen außerberuflich erworbene Kompetenzen in der Altenpflege als Potentiale für Fachlaufbahnen in den Blick. Das komplexer werdende Krankheitsgeschehen, die gestiegenen Qualitätsanforderungen im Gesundheitswesen und der Bedeutungsgewinn kultursensibler Versorgung unterstreichen zwar die Anforderungen an berufliche Handlungskompetenzen der Beschäftigten. Diese werden aber nicht nur im beruflichen, sondern auch im außerberuflichen Bereich gewonnen und stellen eine elementare Grundlage für die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen dar. Auf der Basis von leitfadengestützten Interviews und Fokusgruppendiskussionen illustriert dieser Beitrag die systematische Erfassung außerberuflich erworbener Kompetenzen und eröffnet neue Perspektiven für innovative betriebliche Strategien im Sinne einer kompetenzbasierten Personalentwicklung.

Die Beiträge im dritten Abschnitt sind auf die Darstellung von betrieblichen Praxisentwicklungen ausgerichtet, die von ambulanten und stationären Einrichtungen im Verbundprojekt angestoßen wurden. *Bonk und Porsch* erörtern in ihrem Beitrag, wie einrichtungsbezogene Arbeits- und Qualitätsanforderungen in der stationären Altenpflege als Gestaltungsimpulse für die Einführung von Fachlaufbahnen genutzt werden können. Insbesondere fokussieren sie auf die Ausgestaltung von Fachlaufbahnen im Tätigkeitsbereich der Ausbildung und legen die dazu erforderlichen umfangreichen arbeitsorganisatorischen Entwicklungsarbeiten dar.

*Middelberg und Törper* stellen ein breites Spektrum von Fachlaufbahnen in der ambulanten Pflege dar und reflektieren die Chancen und Risiken bei deren Einführung und Entwicklung. Sie nehmen hierbei eine Differenzierung nach Beschäftigten-, Team- und Einrichtungsebene vor und zeigen positive Effekte der Steigerung von Kompetenzen, Arbeitsmotivation und Qualität der Pflege auf. Zugleich verweisen sie auf anspruchsvolle Steuerungs- und Führungsaufgaben, die wahrgenommen werden müssen, um diese positiven Effekte zu erzielen und aufrechtzuerhalten.

Ebenfalls für den Bereich der ambulanten Alten- und Krankenpflege stellen *Kosinski, Lippert und v. Bothmer* die Etablierung von Fachlaufbahnen am Beispiel der Fachposition für Pflegeplanung dar. Vor dem Hintergrund angespannter Ressourcen insbesondere in kleineren ambulanten Pflegediensten wird hierin sowohl eine Möglichkeit der Entlastung der MitarbeiterInnen als auch der Steigerung der Struktur- und Prozessqualität in der Pflege gesehen.

Im vierten Abschnitt wird schließlich ein konzeptioneller Ausblick gegeben. In einer träger- und fachlaufbahnübergreifenden Perspektive und aufbauend auf Ergebnisse einer Prozess- und Ergebnisevaluation erörtert *Werner* Chancen und Risiken von Fachlaufbahnen sowohl bezogen auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Pflegekräfte als auch bezogen auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Altenpflegeeinrichtungen als solcher. Sie stellt u.a. den Kompetenzzugewinnen auf Beschäftigtebene die (vermeidbaren) Kompetenzenverluste im Pflegeteam gegenüber und zeigt auf, das Fachlaufbahnen mit verbesserten Arbeitsabläufen und -strukturen in Altenflegeeinrichtungen einhergehen und damit Effizienz- und Qualitätsgewinne erzielt werden können.

Im abschließenden Beitrag von *Frerichs* wird ein übergreifendes Resümee aus den vorangegangenen konzeptionellen und empirischen Beiträgen gezogen und ein Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Entwicklungsfragen zur Entwicklung von Fachlaufbahnen in der Altenpflege gegeben. Die Ausführungen sind eingebettet in eine Diskussion von Fachlaufbahnen als soziale Innovation und deren nachhaltiger Gestaltung.

## 5 Danksagung

Das Verbundprojekt KoLaGe dankt dem BMBF und dem ESF für die Förderung ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Diese Projektförderung im Bereich der Arbeitsgestaltung hat es erst ermöglicht, Gestaltungskonzepte für eine moderne Arbeitswelt in der Pflege in enger Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten. Zu danken ist ebenfalls den anderen Verbundprojekten aus der Fokusgruppe »Demografiemanagement und Vernetzung«, die insbesondere die Transferarbeiten von KoLaGe nachhaltig befördert haben.

Ein besonderer Dank des Verbundkoordinators gilt den beteiligten Praxiseinrichtungen, namentlich der AWO Wohnen und Pflege Weser Ems GmbH, der Bremer Heimpflege gGmbH und dem Paritätischen Verein Heidekreis e.V.. Ohne ihr ausserordentlich hohes Engagement, das angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen im Altenpflegesektor nicht hoch genug bewertet werden kann, hätten die vorliegenden Ergebnisse nicht erzielt werden können. Die Praxiseinrichtungen haben sich als sehr verlässliche Entwicklungspartner erwiesen und mit ihrer ausgeprägten Gestaltungskompetenz wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen. Darüber hinaus haben sie die wissenschaftlichen Untersuchungen im Projektverbund sehr unterstützt und die Diskussion der Chancen und Risiken der Laufbahngestaltung in der Pflege wesentlich mit befriedet.

## Literatur

- Afentakis, A. & Maier, T. (2010). Projektionen des Personalbedarfs und -angebots in Pflegeberufen bis 2025. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Wirtschaft und Statistik*, 11, 990-1002.
- Badura, B.; Schellschmidt, H. & Vetter, C. (2005). *Fehlzeitenreport 2004. Gesundheitsmanagement in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen*. Berlin: Springer.
- Behrens, J.; Horbach, A.; Landenberger, M.; Langer, G.; Prox, C. & Solbrig, B. (2002). Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demographischer Wandel (Hrsg.), *Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik. Ergebnisse aus dem Transferprojekt* (S. 48–51). Stuttgart.
- Bertelsmann Stiftung & BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (Hrsg.) (2008). *Demographiesensibles Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Danzinger, A. (2000). Meisterhafte Pflegekunst – altersgerechte Karrierewege in der Pflege. In V. Kozon & N. Fortner (Hrsg.), *Gegenwart und Perspektiven der Pflege* (S. 33-40). Wien.

- Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (Hrsg.) (2011). *Fachlaufbahnen: Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Luchterhand.
- Frerichs, F. (Hrsg.) (2015). *Altern in der Erwerbsarbeit – Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Görres, S. (2013). Orientierungsrahmen: Gesellschaftliche Veränderungen, Trends und Bedarfe. In Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), *Gesundheitsberufe neu denken Gesundheitsberufe neu regeln. Grundsätze und Perspektiven – Eine Denkschrift der Robert Bosch Stiftung* (S. 19-49). Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.
- Hien, W. (2009). *Pflegen bis 67? Die gesundheitliche Situation älterer Pflegekräfte*. Frankfurt a. M.: Mabuse-Verlag.
- Jahn, F. & Ulbricht, S. (2011). „Mein nächster Beruf“ – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer: Teil 1: Modellprojekt in der stationären Krankenpflege. *Iga-Report 17*.
- Loebé, H. & Severing, E. (2010). *Zukunftsfähig im demografischen Wandel – Herausforderungen für die Pflegewirtschaft*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Morschhäuser, M. (2006). *Reife Leistung: Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur*. Berlin: Edition Sigma.
- Naegele, G. & Sporket, M. (2010). Perspektiven einer lebenslauforientierte Ältere-Arbeitnehmer-Politik. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 449-473). Wiesbaden: VS Verlag.
- Riedel, A. (2007). *Professionelle Pflege alter Menschen. Moderne (Alten-)Pflegeausbildung als Reaktion auf gesellschaftlichen Bedarf und die Reformen der Pflegeberufe*. Marburg.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräfte sicherung*. Berlin: Springer und Gabler.
- Sporket, M. (2011). *Organisationen im demografischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Steinhöfel, D. (2014). *Physische und psychische Belastungen von Pflegepersonal*. Hamburg: disserta Verlag.
- Theobald, H.; Szebehely, M. & Preuß, M. (2013). *Arbeitsbedingungen in der Altenpflege. Die Kontinuität der Berufsverläufe – ein deutsch-schwedischer Vergleich*. Berlin: edition sigma.

## *I. Konzepte, Methoden und Ansätze der Laufbahngestaltung*

# Fachlaufbahnen in der Altenpflege – Entwicklung, Systematisierung und Praxisansätze

Nicola K. Schorn, Theresa Grüner, Ann-Christin Werner

## 1 Grundlegende Ansätze zur Laufbahngestaltung

In arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen wird die Forderung nach neuen Karrieremodellen bereits vielfältig diskutiert (Domsch und Ladwig 2011). Ein Strang behandelt die Gestaltung von Fachlaufbahnen vornehmlich als Instrument, um der Abwanderung sog. „high potentials“ entgegenzuwirken und die Bindung an das Unternehmen zu steigern. Denn im Zuge der Veränderungen innerhalb der Arbeitswelt hin zu flachen Hierarchien sind die klassischen Karrierewege rarer geworden. Daher entwickeln viele Unternehmen alternative Karriereoptionen, um für hoch qualifizierte Beschäftigte attraktiv zu bleiben. Parallel zur Führungslaufbahn kann in unterschiedlichen Fachlaufbahntypen (Spezialisten-/Expertenlaufbahn, Projektlaufbahn oder Gremienlaufbahn) aufgestiegen werden. Da die Stufen in einer Fachlaufbahn parallel zu den Stufen der Führungslaufbahn angelegt sind, wird auch vom Aufbau einer „Parallelhierarchie“ gesprochen. Unternehmen aus der (Automobil-)Industrie und der Finanzdienstleistungsbranche, die solch alternative Karrieremodelle eingeführt haben, betonen die Wichtigkeit, innerhalb einer Hierarchieebene in allen Laufbahntypen gleichwertige Gratifikationen bezogen auf Einkommen, Ansehen und Zusatzleistungen zu etablieren (Domsch 2009; Ladwig und Domsch 2011).

In Anbetracht des demografischen Wandels und der Auswirkungen auf die Arbeitswelt wird die Laufbahngestaltung allerdings verstärkt unter dem Aspekt der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit thematisiert. Insbesondere zu Branchen, in denen Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer anzutreffen sind, also Berufe mit hohen psychischen und physischen Belastungsmomenten wie z.B. in der Pflege, gibt es ein großes Forschungsinteresse (Behrens 2001; Jahn und Ulbricht 2011). Die Ergebnisse der NEXT-Studie belegen für Deutschland einen hohen Anteil von Pflegekräften, die intensiv, also täglich bis mehrmals monatlich, über einen Berufsausstieg nachdenken (Hasselhorn et al. 2005). Die Gründe für das tatsächliche Ausscheiden aus dem Pflegeberuf liegen jedoch nicht nur in der Verrichtung körperlich schwerer Tätigkeiten wie dem Heben und Lagern. Der Wunsch, aus der Pflege auszusteigen, wird auch durch die fehlende Vereinbar-

keit von Beruf und Familie sowie durch fehlende Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit beeinflusst (Hasselhorn et al. 2005). In Bezug auf die Fluktuation innerhalb des Pflegesektors bestätigt die NEXT-Studie das Ergebnis der Untersuchung von Becker und Meifort (1998), wonach fehlende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten als einer der wichtigsten Gründe für den Arbeitsplatzwechsel angegeben werden (Borchart et al. 2011).

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Schaffung alternativer Laufbahnen eine große Bedeutung für die Pflegebranche, wobei es zwischen beruflichen und betrieblichen Laufbahnen zu unterscheiden gilt. Die *berufliche* Laufbahngestaltung nimmt den Pflegeberuf und die darin erlangten Kompetenzen als Ausgangspunkt und sucht nach berufsnahen Entwicklungswegen, wenn der Verbleib im eigentlichen Beruf nicht mehr möglich ist bzw. gewünscht wird. Vor einem solchen beruflichen Wechsel gilt es jedoch die Möglichkeiten für *betriebliche* Laufbahnen und den Verbleib im Beruf auszuschöpfen. Jahn und Ulbricht (2011) haben in einem Modellprojekt der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) inner- und außerbetriebliche Karrierewege von Gesundheits- und KrankenpflegerInnen durch berufsbiografische Interviews nachgezeichnet und verschiedene Laufbahntypen gebildet. Die Wege münden zum einen in andere Berufe des Gesundheits- und Sozialwesens, die je nachdem mit einem Verbleib im Unternehmen (z.B. Kodierfachkraft) oder einem Wechsel des Unternehmens (z.B. Case-ManagerIn) verbunden sind. Zum anderen kann auf den Pflegeberuf aufgebaut werden und ein Wechsel in neue Geschäftsfelder innerhalb oder außerhalb des Krankenhausbetriebes auf Arbeitsplätze erfolgen, in denen belastungsreduzierte und spezielle Pflegeaufgaben übernommen werden. Dabei spezialisierten sich Pflegekräfte bspw. im Bereich basaler Stimulation oder fanden eine Beschäftigung in der Haus- und Familienpflege bei den klinikangebundenen ambulanten Diensten (Jahn und Ulbricht 2011). Durch die Analyse der Tätigkeits- und Berufswechsel konnte untersucht werden, welche beruflichen Wege Pflegekräfte eingeschlagen haben und welche Arrangements individuell getroffen wurden, um einen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu verhindern. Auf den Pflegebereich kommt nun die Aufgabe zu, über Einzelfalllösungen hinaus alternative Laufbahnen strukturiert zu entwickeln und zu implementieren. Für die betriebliche Laufbahngestaltung bietet sich neben einem *umfassenden Tätigkeitswechsel* vor allem eine *Tätigkeitsmischung bzw. -erweiterung* an, in der durch die Übernahme bestimmter Aufgaben eine zeitweise Entlastung von Tätigkeiten der direkten Pflege stattfindet. Dieser präventiv ausgerichtete, gesundheitsförderliche Ansatz, der positive Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit erwarten lässt, ermöglicht ferner, sich beruflich entfalten zu können und die Bindung der Pflegefachkräfte an die Einrichtung zu erhöhen.

In diesem Zusammenhang werden Arbeitszuschnitte für Pflegekräfte, die im Berufsverlauf eine hohe Pflegekompetenz erlangt oder sich auf bestimmte Tätigkeitsbereiche der Pflege (z.B. Ernährung) spezialisiert haben, diskutiert. Das Erreichen einer hohen Pflegekompetenz wird dabei in Anlehnung an Benner (1994), die das fünfstufige Kompetenzmodell von Dreyfus und Dreyfus (1980) auf die Pflege übertragen hat, als Entwicklung vom Anfänger zum Experten verstanden. PflegeexpertInnen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in vertrauten Situationen intuitiv handeln, die Pflegesituation umfassend einschätzen und im Abgleich mit ihren Erfahrungen zielführende Pflegemaßnahmen umsetzen können. Zu den Tätigkeiten in der direkten Pflege können Anleitungs- und Beratungsaufgaben, die Übernahme schwieriger Pflegefälle oder die Mitarbeit in Ausschüssen hinzukommen (Benner 1994). Im konzeptionell darauf aufbauenden Pflegeexpertenmodell von Kloimüller und Danzinger (2001), das in der neurologischen Fachpflege modellhaft umgesetzt wurde, nehmen PflegeexpertInnen spezifische patienten-, team- und organisationsbezogene Aufgaben wahr und fungieren als Verbindungsglied zwischen Praxis, Lehre und Forschung, wodurch die Einrichtung von diesem umfassenden (Erfahrungs-)Wissen profitieren kann (Danzinger 2001).

Die Möglichkeiten für Einrichtungen, pflegefachliche Schwerpunkte festzulegen, sind aufgrund der Vielseitigkeit der Pflegetätigkeit „nahezu unerschöpflich“ (vgl. Morschhäuser 2006, S. 62). Ausgerichtet wird sich dabei hauptsächlich auf bestimmte Krankheitsbilder, Pflegeverfahren oder gesetzlich vorgeschriebene Aufgaben. Anhand der pflegefachlichen Schwerpunkte lassen sich dann Arbeitszuschnitte für einzelne Pflegekräfte schaffen, in die sie ihr Spezial- und Erfahrungswissen optimal einbringen können. Ihr individuelles Aufgabenfeld erweitert sich um die Übernahme spezifischer Aufgaben aus einem bestimmten Tätigkeitsbereich der Pflege (Morschhäuser 2006). In einem Pilotprojekt, welches von Schneider und Herzberg (2013) in verschiedenen Pflegeeinrichtungen durchgeführt wurde, sind sog. Koordinatorenfunktionen für die Tätigkeitsbereiche Hygiene, Ethik, Palliative Care, Demenz, Praxisanleitung und Betreuung von Ehrenamtlichen eingeführt worden. Damit wurde auf den Umstand reagiert, dass in den Einrichtungen das Beauftragtenwesen sehr unterschiedlich „gelebt“ wurde, Beauftragtenfunktionen häufig lediglich formal vergeben waren und zumeist von Leitungskräften übernommen wurden.

Die Entwicklung von Fachlaufbahnen in der Altenpflege lässt sich den betrieblichen Laufbahnen zuordnen. In den einbezogenen Modelleinrichtungen des Projekts KoLaGe wurden mit wissenschaftlicher Unterstützung Fachlaufbahnen entwickelt, die die hohe Pflegekompetenz von erfahrenen Pflegekräften und das Fachwissen von auf bestimmte Tätigkeitsbereiche spezialisierten Pflegekräften würdigen. Der Schwerpunkt liegt in der Gestaltung von Arbeitszuschnitten, bei

denen Pflegekräfte im angestammten Tätigkeitsfeld verbleiben, sich ihnen aber gleichzeitig Entfaltungsmöglichkeiten durch die Übernahme von Fachpositionen mit einer weitgehenden fachlichen Verantwortung eröffnen. In Fachpositionen werden bestimmte Aufgaben gebündelt, wobei es sich hierbei nicht um Führungs- sondern um Fachaufgaben handelt. Unter Berücksichtigung bereichs- und einrichtungsspezifischer Rahmenbedingungen (vgl. Grüner in diesem Band) wählen Pflegeeinrichtungen Tätigkeitsbereiche aus, die bei der Organisation, Durchführung und Qualitätssicherung der Pflegearbeit anfallen, und entwickeln hierfür Fachlaufbahnen. Innerhalb einer Fachlaufbahn können je nach Tätigkeitsbereich unterschiedliche Fachpositionen etabliert werden. In Analogie zur Laufbahn im Sport erhalten Pflegekräfte die Möglichkeit, innerhalb der Einrichtung oder des Trägers eine bestimmte Fachlaufbahn einzuschlagen. Auf der zurückzulegenden „Strecke“ qualifizieren sie sich für die Übernahme einer Fachposition bzw. für etwaige anspruchsvollere Fachpositionen innerhalb dieser Fachlaufbahn weiter. Neben den erforderlichen Fachkompetenzen sind dabei auch die spezifischen Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen von großer Bedeutung.

## **2 Methodisch-konzeptionelle Entwicklung von Fachlaufbahnen in der Pflege**

Für die Entwicklung von Fachlaufbahnen in der Altenpflege können grundsätzlich zwei Pfade beschritten werden (vgl. Abb. 2.1):

- Der eine Entwicklungspfad nimmt seinen Ausgangspunkt von der Unternehmensebene. In diesem Fall wird über die Analyse und Gestaltung arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen und relevanter Tätigkeitsmuster in Altenpflegeeinrichtungen versucht, Spielräume für Fachlaufbahnen zu identifizieren.
- Der andere Entwicklungspfad setzt auf der personellen Ebene an. Hier stehen die beruflich sowie außer(pflege)beruflich erworbenen Kompetenzen im Vordergrund. Die Identifizierung, nähere Analyse und Beschreibung der vorhandenen Kompetenzen der Pflegekräfte bilden dann die Grundlage für die Ableitung von Fachlaufbahnen.

Die Entscheidung, welcher Entwicklungspfad von den Altenpflegeeinrichtungen beschritten wird, ist u.a. davon abhängig, ob in den jeweiligen Betrieben eher organisations- oder primär personenbezogene Entwicklungsbedarfe bestehen. Nichtsdestotrotz muss aber der unternehmensbezogene Entwicklungspfad auch

die personelle Ebene im Blick behalten und der personelle Entwicklungspfad in unternehmensbezogene Veränderungen münden.

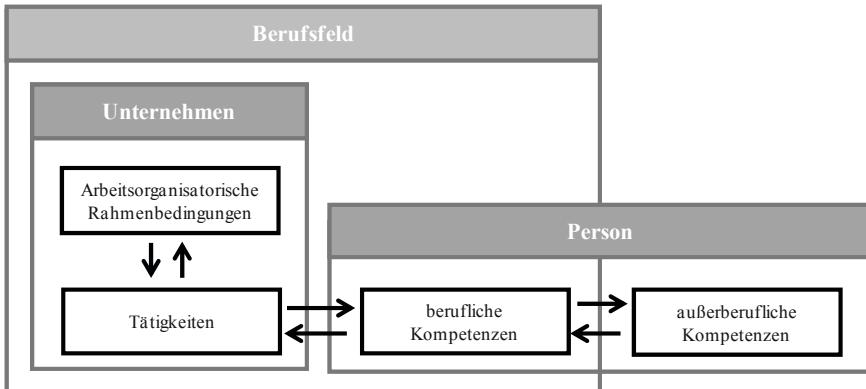


Abbildung 2.1: Pfade zur Entwicklung von Fachlaufbahnen (Eigene Darstellung)

Wird von der unternehmerischen Ebene ausgegangen, stehen Veränderungsbedarfe der Pflegeorganisation als solcher, z.B. durch modifizierte Pflegekonzepte, im Vordergrund. Diese erfordern in der Regel arbeitsorganisatorische Umstellungen und es sind Tätigkeitsmuster zu identifizieren, die den neuen oder veränderten Aufgaben entsprechen. Ausgehend davon sind dann die erforderlichen Kompetenzen unter Einbeziehung außer(pflege)beruflich erworbener Kompetenzen zu eruieren und geeignete Pflegekräfte für die Fachposition auszuwählen. Als Beispiel hierfür kann die im Verbundprojekt vorgenommene Schaffung einer Aufnahmestation in einer stationären Altenpflegeeinrichtung angesehen werden, die mit der Etablierung einer Fachposition für Aufnahme einherging.

Bildet die personelle Ebene den Ausgangspunkt, wird den vorhandenen Kompetenzen der Pflegekräfte im Rahmen der Personalentwicklung eine besondere Bedeutung beigemessen. Neben den formalen Qualifikationen wie Berufsabschluss, Fort- und Weiterbildung stehen insbesondere die Berufserfahrung sowie die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen im Fokus, die im Rahmen des Pflegeberufs, eines vormaligen Berufs oder außerberuflich erworben wurden. Im Anschluss daran sind Tätigkeiten zu identifizieren, in denen besonders ausgeprägte oder spezielle Kompetenzen Anwendung finden und in einer Fachposition gebündelt werden können. Abschließend sind die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen zu überprüfen und für die Etablierung einer Fachposition zu modifizieren, indem z.B. entsprechende Stellenkontingente geschaffen werden. Als Beispiel hierfür kann die Schaffung einer Fachposition

für Zahngesundheit angeführt werden, die aufbauend auf den Kompetenzen einer Pflegekraft mit dem Erstberuf Zahnmedizinische Fachangestellte entwickelt werden konnte. (Zur detaillierten Beschreibung der Nutzung außer(pflege)beruflicher Kompetenzen siehe den Beitrag von Blum und Sohn in diesem Band.)

Für die Gestaltung von Fachlaufbahnen sind die Arbeitsorganisation, die Arbeitsbedingungen, die Struktur der Pflegebedürftigen und des Personals entscheidende Kriterien. Im Altenpflegesektor spiegeln Fachlaufbahnen daher zum einen die je spezifischen Anforderungs-, Kompetenz- und Belastungsprofile des stationären bzw. ambulanten Sektors wider. Zum anderen resultieren aus ähnlichen Anforderungsmustern auch verwandte oder übertragbare Fachpositionen. Aus diesen Gründen erfordern die skizzierten Entwicklungspfade für Fachlaufbahnen in der Pflege eine systematische Analyse der Ausgangsbedingungen und Entwicklungspotentiale.

Dementsprechend wurde ein breites Spektrum an praxisnahen Analysemethoden einbezogen und je spezifisch auf die einzelnen Entwicklungspfade angewendet. Tab. 2.1 gibt einen Überblick der verwendeten Methoden.

Tabelle 2.1: Analysemethoden zur Entwicklung von Fachlaufbahnen

Ebene	Methoden Analysen	Methoden							
		Betriebsbegehungen	Workshops mit MA u. LK	Fragebogenrehebungen	Gruppendiskussionen	Expertengespräche	bilaterale Abstimmungsgespräche mit LK	systematische Dokumentanalysen, pflege- u. einrichtungsspezifisch	Systematische Dokumentanalysen, Fachliteratur
Unternehmen	arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen	X				X	X	X	X
	Tätigkeiten		X			X	X	X	X
Person	berufliche Kompetenzen		X	X	X	X	X	X	X
	außer(pflege)berufliche Kompetenzen		X	X	X	X	X	X	X

Abkürzungen: LK = Leitungskräfte, MA = Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Ausgehend von der unternehmensbezogenen Ebene wurde die Analyse der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen primär mit Hilfe einer trägerinternen Experten- und Leitungskräftebefragung sowie einer ergänzenden Dokumentensichtung vorgenommen. Hierdurch konnten z.B. bereits bestehende Strukturen des Beauftragtenwesens und organisationsbezogene Spezialisierungen, wie z.B. bestehende Wohnbereiche für Pflegebedürftige mit Demenz, eruiert und mögliche zukünftige Spezialisierungsbedarfe, wie z.B. die notwendige Einrichtung einer Aufnahmestation, erschlossen werden. Für die in diesem Zusammenhang vorsonderten Bereiche potentieller Fachlaufbahnen wurden realitätsnahe Tätigkeitsprofile erstellt. Dabei konnte zum Teil auf trägerinterne Dokumente, wie Verfahrensanweisungen, und auf Fachliteratur mit variierenden Detaillierungsgraden und Perspektiven, wie z.B. Ausbildungsrichtlinien (u.a. MAGS NRW 2006) und Darstellungen von Pflege- und Arbeitstechniken (u.a. Mötzing und Schwarz 2010), zurückgegriffen werden. Zur Erfassung, Operationalisierung und Systematisierung der (Teil-)Tätigkeiten musste jedoch umfangreiche Entwicklungsarbeit geleistet werden (vgl. hierzu u.a. Frieling et al. 2003). Die erstellten Tätigkeitsprofile wurden im Rahmen von Workshops und Expertengesprächen validiert und Zeitkontingente für die im Rahmen der Fachposition anfallenden Arbeiten avisiert. Darauf aufbauend wurden für jede Fachposition Kompetenzprofile entwickelt, in welchen dem jeweiligen Tätigkeitsspektrum entsprechend neben formalen Qualifikationen der Berufsausbildung sowie Fort- und Weiterbildung auch spezifische Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen markiert wurden. Diese Entwicklungsarbeiten stützten sich hauptsächlich auf ein workshopbasiertes Verfahren.

Das methodische Vorgehen zur Kompetenzanalyse auf der personellen Ebene stützt sich vorrangig auf zwei Verfahren. Zum einen wurden Leitungskräfte- und Gruppeninterviews herangezogen, um praxisnah die Kompetenzen, wie sie sich im Rahmen des täglichen Arbeitens zeigen, zu identifizieren. Zum anderen führten die Einrichtungen selbst individuelle Mitarbeitergespräche durch. Das strukturierte Mitarbeitergespräch stellt gerade bei neuen Pflegekräften eine wichtige Quelle dar, bereits bestehende Qualifikationen und Interessen zu eruiieren. Bei beiden Verfahren standen nicht primär die durch formale Berufsausbildung bzw. Fort- und Weiterbildung erworbenen Kompetenzen, sondern vor allem solche im Vordergrund, die primär über eine längere Berufserfahrung herausgebildet werden. Im Anschluss an die Ermittlung der Kompetenzen wurde in einem weiteren Schritt mit Hilfe von Expertengesprächen und Dokumentenanalysen geprüft, ob bei der Einrichtung der Bedarf besteht, spezifische Kompetenzdomänen weiter zu erschließen. Darauf aufbauend und flankiert von Experten- und bilateralen Abstimmungsgesprächen wurde ein Tätigkeitsspektrum