

Kompetenzen, Kompetenzentwicklung und Wissensorientierung – Herausforderungen in der Pflege meistern

1. Arbeitsmarkt Pflege – Stand der Dinge	182
<hr/>	
2. Kompetenzen – eine Einführung	184
2.1 Kompetenz und Wissen – eine Abgrenzung	185
2.2 Kompetenzentwicklung – Wege	186
2.3 Kompetenzen sichtbar machen – Entwicklungen und Wertschätzung ermöglichen	189
<hr/>	
3. Wissensorientierung – eine Kernkompetenz	190
3.1 Entwicklung der Kompetenz Wissensorientierung – Wege	192
3.2 Wissensorientierung – die Kultur	194
<hr/>	
4. Wissensorientierung – eine Chance	194

*Heidmarie
Staflinger*

*Referentin Stabstelle
Arbeitsbedingungen
der AK OÖ*

*Annette
Hexelschneider*

*Knowvis Wien,
FH-Lektorin,
Trainerin*

Auszug aus WISO 4/2014

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@isw-linz.at

Internet: www.isw-linz.at

1. Arbeitsmarkt Pflege – Stand der Dinge

Man sagt, die Zeit würde Dinge ändern. Aber in Wirklichkeit muss man es selber tun. (Andy Warhol)

Pflege als Arbeitsmarkt heute und morgen

Zunehmende Pflegebedürftigkeit

Schätzungen zufolge brauchen alleine in Österreich rund 440.000 Menschen ständig Pflege.¹

War die Pflegebedürftigkeit vor 30 bis 40 Jahren noch ein individuelles Randphänomen, so ist sie heute aufgrund der höheren Lebenserwartung bei der Geburt zu einem Risiko für alle Menschen geworden. Laut Sterbetafel 2010/2012 beträgt die erstmals für beide Geschlechter zusammen berechnete Lebenserwartung 80,7 Jahre. Für Männer liegt die Lebenserwartung nun bei 78,0 Jahren, für Frauen bei 83,3 Jahren. Die männliche Lebenserwartung nahm gegenüber dem Zeitraum 2000/02 um 2,4 Jahre zu, jene der Frauen um 1,8 Jahre.²

Großer Personalbedarf in den Pflege- und Gesundheitsberufen

Vor diesem Hintergrund wird die Nachfrage nach qualifiziertem Personal in den Gesundheits- und Pflegeberufen weiter zunehmen. Hinzu kommt, dass Frauen vermehrt im Erwerbsleben aktiv sind und daher die Angehörigenpflege nach und nach in den Hintergrund treten wird. Der demografische Wandel bedeutet aber nicht nur, dass der Bedarf an Beschäftigten zunehmen wird, sondern auch, dass die Pflegekräfte immer älter werden. Ältere Menschen in der Pflege bringen viel Erfahrungswissen mit³, es braucht aber geeignete Rahmenbedingungen, um ältere Beschäftigte auf Dauer in der Pflege und damit ihr Wissen in der Pflege-Einrichtung zu halten.

*ältere Menschen
in der Pflege
bringen viel Erfahrungswissen
mit, aber geeignete Rahmenbedingungen
sind nötig*

Das Sozialministerium geht davon aus, dass bis zum Jahr 2020 alleine in der stationären und mobilen Pflege rund 17.000 zusätzliche Beschäftigte gebraucht werden. Dieser zusätzliche Personalbedarf stellt für die Einrichtungen eine große Kraftanstrengung dar. In den Einrichtungen, aber auch auf politischer Ebene muss daher alles unternommen werden, dass Frauen und Männer für diese sinnstiftenden aber auch fordernden Berufe

gewonnen werden können und zugleich Rahmen- und Arbeitsbedingungen vorliegen, um bis zur Erreichung des Pensionsalters im Berufsfeld – auch passend zu den eigenen Fachkompetenzen – arbeiten zu können.

Pflegeberufe sinnstiftend – aber Arbeit unter Druck

Menschen in der Pflege sind großteils hoch intrinsisch motiviert und sehen ihre Aufgaben als sehr sinnstiftend.⁴ Trotzdem gilt die Pflege als eine der Berufsgruppen mit der größten physischen und psychischen Belastung. Das Hauptproblem sind für 74 Prozent der Pflegekräfte Zeitdruck und Stress, 59 Prozent beklagen die offensichtliche Personalknappheit, 56 Prozent sind belastet durch schweres Heben und Tragen. 58 Prozent klagen über immer höhere bürokratische Anforderungen und sachfremde Tätigkeiten – Zeit, die ihnen für die Pflegearbeit fehlt – sowie Raum, der für die Anwendung ihres vielfältigen Wissens, die Nutzung möglichst vieler erworbener Kompetenzen und damit die Umsetzung und Entwicklung des eigenen Potentials fehlt.

Pflege als eine der Berufsgruppen mit der größten physischen und psychischen Belastung

Und sie fürchten, dass es noch schlimmer kommen wird: Drei Viertel rechnen mit noch höherer Arbeitsbelastung und Zeitdruck, 59 Prozent erwarten eine Verschlechterung des Arbeitsklimas und immerhin 39 Prozent gehen davon aus, dass die Angebote für altersgerechtes Arbeiten noch weniger werden.⁵

Laut dem Arbeitsklima Index der Arbeiterkammer Oberösterreich können sich beispielsweise gerade einmal 45 Prozent – also nicht einmal jede zweite Pflegekraft – vorstellen, den Beruf bis zum Regelpensionsalter ausüben zu können.⁶ In deutschen Erhebungen ergibt sich ein ähnliches Bild: Fast ein Drittel der befragten Personen in der Pflege gibt an, häufig an der Grenze der Leistungsfähigkeit zu arbeiten, doppelt so viele wie im Durchschnitt.⁷

Ressourcen in der Pflege stärken

Für die Bewältigung hoher Anforderungen sind Ressourcen wie ein hoher Handlungsspielraum oder eine umfangreiche soziale Unterstützung von großer Bedeutung. Der Handlungsspielraum unterscheidet sich in der Pflege nicht von anderen Berufsgruppen: So geben z.B. 31 % der befragten deutschen Krankenpfleger/-innen an, einen Handlungsspielraum zu haben.

Die Planbarkeit der Ausführung der eigenen Aufgaben liegt bei den Krankenpflegern/-innen bei 72 %, bei Altenpflegern/-innen bei 64 %, im Vergleich zu anderen Branchen mit 69 %.⁸ Immerhin ein beachtenswerter Ausgangspunkt für Kompetenzentwicklung.

*in der Pflege
müssen in
Zukunft vermehrt
die Kompeten-
zen der Beschäf-
tigten gestärkt
werden*

Kompetenzen entwickeln und stärken

Diese und viele weitere Daten zeigen auf, dass es in der Pflege generell (unabhängig von den konkreten Einsatzbereichen) eine Vielzahl überdurchschnittlich hoher Anforderungen gibt, die eine Herausforderung für das „Bestehen im Beruf“ sind. Es besteht der Anspruch, dass dafür in der Pflege in Zukunft vermehrt die Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt werden. Es braucht also sowohl in der Ausbildung eine verstärkte Orientierung an Kompetenzen⁹ als eine Kompetenzorientierung in der Personal- und Organisationsentwicklung.¹⁰

Beschäftigte bringen unzählige Kompetenzen mit, die sie in ihrem Beruf bestehen lassen. Sie schaffen es auch, Arbeitsbedingungen zu gestalten, die die Ausübung ihrer Aufgaben ermöglichen. Gefordert sind dabei aber nicht nur die Arbeitskräfte in der Pflege, sondern auch die Einrichtungen in der Pflege. Ein fokussierter Blick auf Kompetenzen und die Beachtung sowie Anwendung der Kompetenz Wissensorientierung hilft dabei. Dies kann letztlich die Berufsbilder in der Pflege aufwerten, was in Folge auch in einer adäquaten Entlohnung ihren Ausdruck finden muss. Der vorliegende Beitrag führt näher in Aspekte der Kompetenzorientierung ein und soll Impulse liefern sowie Antworten auf die Frage, wie Wissensorientierung helfen kann, Anforderungen in der Pflege zu meistern.

2. Kompetenzen – eine Einführung

Es gibt das Risiko, etwas zu tun, genauso aber auch das Risiko, etwas nicht zu tun. (Fredmund Malik)

*Kompetenzen
sind Fähigkeiten
zur Selbstorgani-
sation*

„Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation.“¹¹ Damit ist Kompetenz-Entwicklung auch eine Chance für Mitarbeiter/-innen, ihr Arbeitsleben durch die Entwicklung der eigenen Kompetenzen mitzugestalten. In der immer anspruchsvoller werdenden Arbeitswelt in der Pflege ist die Entwicklung von Kompetenzen außerdem auch notwendig, um die Intensität der Arbeit sowie

die Anforderungen an die persönliche Flexibilität bewältigen zu können und dabei auch Wahlfreiheiten zu gewinnen, wo und wie man arbeiten möchte.

Wie entstehen Kompetenzen?

„Kompetenzen werden von Wissen im engeren Sinne fundiert, durch Regeln, Werte und Normen konstituiert, durch Interiorisationsprozesse personalisiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.“¹²

Wie kann man Kompetenzen fassbar machen?

„Kompetenzen lassen sich quantitativ (Tests), qualitativ (Kompetenzpässe, Kompetenzbiografien), simulativ (z.B. im Flugsimulator) und situativ (Arbeitsproben) erfassen.“¹³ Auf mögliche Formen der Visualisierung gehen wir im Kapitel 2.3 ein.

2.1 Kompetenz und Wissen – eine Abgrenzung

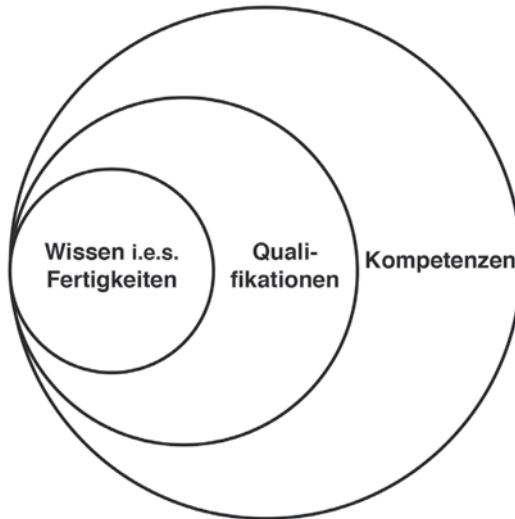
Die Tat unterscheidet das Ziel vom Wunsch. (Sprichwort)

Heyse und Erpenbeck weisen ausdrücklich darauf hin, nicht den Fehler zu begehen, „Wissen im engeren Sinne, Fertigkeiten und Qualifikationen umstandslos als Kompetenzen“ anzusehen. Denn Wissen ist keine „Handlungsfähigkeit, sondern eine operativ wichtige Voraussetzung dafür.“¹⁴

Wissen ist eine Voraussetzung für Kompetenzen

Erworbenes Wissen und ein geeigneter Bildungsabschluss garantieren nicht, dass sich der/die Mitarbeiter/-in in jeder Arbeitssituation zu dieser passend verhalten kann.

Abbildung 1: Wissen und Kompetenzen¹⁵



Die Autoren bekräftigen dies mit dem provokativen Satz: „Der viel zitierte Erfahrungsaustausch (Erfa) zwischen unterschiedlichen Experten bringt in der Regel bei weitem weniger als erhofft.“¹⁶ Mehr Chancen für Kompetenzentwicklung sehen die Autoren daher im „Kompetenz-Erfahrungsaustausch“: Der Kompetenz-Erfahrungsaustausch setzt somit voraus, dass sich unterschiedliche Personen in bestimmten Abständen beispielsweise für zwei Stunden treffen und nach gemeinsamen Lösungen suchen.

„Zwischen Reden und Tun liegt das Meer.“¹⁷ Daher haben die Autorinnen dieses Beitrages auch im Handbuch „PflegeWISSEN ist im Fluss: 30 Methoden für Wissenstransfer in der Pflege“¹⁸ vorwiegend aktivierende Methoden vorgestellt, die zu einem tatsächlichen Kompetenz-Erfahrungswissens(austausch) führen können.

Ein Fakt eint jedoch Kompetenzen und Wissen: Beide sind an Menschen gebunden. Einrichtungen müssen also auch Strukturen schaffen, in denen Mitarbeiter/-innen diese Kompetenzen einbringen können.

2.2 Kompetenzentwicklung – Wege

*Der Tag, an dem Du einen Entschluss fasst, ist ein Glückstag.
(Japanisches Sprichwort)*

Die Arbeitsfähigkeit und das Erreichen der Ziele der Einrichtungen in der Pflege brauchen kompetente Mitarbeiter/-innen. Kompetenzentwicklung schließt Kompetenzlücken beziehungsweise entwickelt die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen analog zur Entwicklung der Einrichtung. Kompetenzentwicklung ist dann wirkungsvoll, wenn sie auf der Strategie und Planung der Einrichtung sowie den daraus abgeleiteten organisationalen Kernkompetenzen aufbaut.

*sich selbst aktiv
in Lern-
situationen
begeben bzw.
diese einfordern*

Wesentlich ist auch, sich darüber im Klaren zu sein, dass Kompetenzen „nur in Grenzen trainiert und angeregt werden“ können. Wie bereits oben angeführt, können wir uns Kompetenzen nur durch Lernprozesse aneignen, vorrangig im direkten Praxisbezug.¹⁹ Kompetenztraining ist dabei „jedes auf die Erweiterung der selbstorganisierten Handlungsfähigkeit gerichtete Training“.²⁰ Dieser Aspekt ist vor allem dann von besonderer Bedeutung, wenn in den neuesten Ansätzen zur Pflegeausbildung sowohl in Österreich als auch im restlichen Europa von einer Vertiefung der Kompetenzen gesprochen wird.

Wenn wir Mitarbeiter/-innen in der Pflege betrachten, bedeutet dies, neben der Verantwortung durch die Einrichtung der Pflege für ihre Mitarbeiter/-innen, dass sich die Mitarbeiter/-innen in den Einrichtungen im Interesse ihrer eigenen beruflichen Wahlfreiheiten selbst aktiv in Lernsituationen begeben bzw. diese einfordern sollten. Dieser Aspekt ist gerade dann von Bedeutung, wenn wir daran denken, dass die Pflege immer neue Aufgaben- und Tätigkeitsfelder mit sich bringt, die zu Spezialisierungen führen werden. Auch wenn dies im Lernprozess zuerst einmal eine persönliche Herausforderung sein kann: „Emotionale Labilisierung ist eine Grundvoraussetzung von Kompetenzentwicklung.“²¹ Auch, aber nicht nur damit gewinnt die Kompetenz Wissensorientierung, der wir uns im folgenden Kapitel widmen werden, eine immer größere Bedeutung.

Nicht jede Arbeitssituation ist jedoch lernförderlich. „Die Lernhaltigkeit einer Arbeitssituation wird bestimmt durch die Gestaltung der Arbeitsaufgaben.“²² Dabei sollte das Augenmerk neben den Arbeitsinhalten auch darauf liegen, wie hoch das Motivierungspotential ist, das mit der „erlebten Sinnhaftigkeit“ verknüpft ist. Im abgeschlossenen INTERREG-Projekt wurden zum Beispiel

Mitarbeiter/-innen gefragt, was sie als sinnvolle Arbeitssituationen sehen. Sehr häufig wurde erwähnt, dass sie die Arbeit als ganzheitlich betrachten, was für die Bezugspflege spricht. Die betreuten Menschen mit ihren Bedürfnissen stehen im Mittelpunkt und nicht die zu erledigenden Aufgaben im Tagesverlauf.

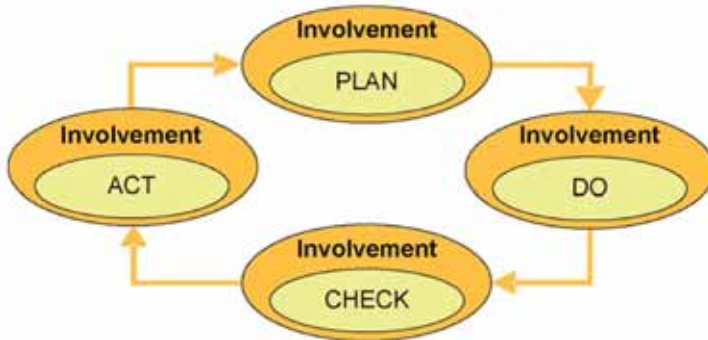
Eine weitere Herausforderung liegt darin, ob die „lernhaltige Arbeitssituation auch lernförderlich ist“, was wiederum mit der Lernkultur der Einrichtung zusammenhängt.²³ Unter Lernkultur versteht man nach Sonntag die „Pflege des Lernens“.²⁴

Eine Einrichtung, die strategisch und kontinuierlich Wissen schafft und transferiert und sich mit neuem Wissen mit (ver)ändert, ist auf einem guten Weg zu einer förderlichen Lernkultur. Dazu gehört auch, Neugierig auf Wissen zu machen und Motivation zum Lernen zu fördern – z.B. indem der Kompetenz Wissensorientierung Raum gegeben wird.

Neben Lernprozessen und Lernsituationen trägt die Art und Weise der Arbeitsgestaltung zur Kompetenzentwicklung bei. Was sind Merkmale kompetenzförderlicher Arbeitsgestaltung?

Laut Hacker²⁵ beeinflusst die Vollständigkeit einer Arbeitsaufgabe die Kompetenzentwicklung. Er sieht dabei, begründet durch entsprechende Forschungsergebnisse, die „sequentiell-hierarchisch vollständige Tätigkeit“ als geeignete Form. Bei ihr setzt sich der/die Mitarbeiter/-in ein Ziel, plant die dazu notwendigen Handlungen, führt sie durch und kontrolliert, ob er/sie das Ziel erreicht hat. Ist dies nicht der Fall, verändert er/sie entsprechend die Handlungen oder den Plan oder das Ziel. Beschäftigte in der Pflege kennen diese Vorgehensweise aus der Pflegeplanung oder auch aus diversen Qualitätsmanagementsystemen mit integriertem kontinuierlichem Verbesserungsprozess, wie z.B. E-Qalin. Im Idealfall ist ein/eine Mitarbeiter/-in an allen Prozessschritten beteiligt.

Abbildung 2: Der E-Qalin Regelkreis²⁶



Aus Motivationssicht sollte dabei die Beanspruchung optimal sein. Dies ist der Fall, „wenn die positiven bzw. funktionalen, im Arbeitsprozess auftretenden psychischen Beanspruchungen stärker ausgeprägt sind als die negativen dysfunktionalen Beanspruchungen“²⁷. Wie bereits oben erwähnt, ist in förderlichen Grenzen eine emotionale Labilisierung notwendig, doch darf sie keine negativen emotionalen oder körperlichen Folgen haben. Für diese Balance trägt die Einrichtung Verantwortung und auch der/die Mitarbeiter/-in für sich selbst.

Für die Kompetenzentwicklung bieten Kompetenzmodelle eine Ausgangsbasis. Abgeleitet aus den Zielen der Einrichtung werden die aktuell gültigen und künftig notwendigen Kompetenzen in einem Kompetenzmodell systematisiert sowie u.a. in der Kompetenzentwicklungsplanung operationalisiert.²⁸

Kompetenzmanagement sollte nicht unterschätzt werden. Dieses einzuführen ist ein Projekt – ein großes Projekt, besonders in größeren Einrichtungen mit vielfältigen Zielen, Strukturen und Abläufen. Machbar wird es dann, wenn man sich auf wesentliche Kernkompetenzen konzentriert und nicht versucht, alle komplexen Zusammenhänge einer Einrichtung widerzuspiegeln.

2.3 Kompetenzen sichtbar machen – Entwicklungen und Wertschätzung ermöglichen

Einfachheit ist die höchste Form der Raffinesse. (Leonardo da Vinci)

*Kompetenzradar
für Kompetenz-
überblick*

Von den vielfältigen Möglichkeiten, Kompetenzen sichtbar zu machen, möchten wir hier den sehr übersichtlichen und einfach zu erstellenden Kompetenzradar²⁹ vorstellen.

1. In einem Kreis werden in je einer Kreishälfte benötigte Branchenkompetenzen und branchenübergreifende Kompetenzen jeweils in Segmenten (1 Kompetenz = 1 Segment) dargestellt; wie z.B. Palliativ-, Praxisanleitungs-, Netzwerkkompetenz ...
2. Außerdem können auch Gruppen von Kreissegmenten, also Einzelkompetenzen, als Kompetenzgruppen gekennzeichnet werden, wie z.B. Projektentwicklungskompetenz, Führungskompetenz.
3. Der Erfüllungsgrad (z.B. Beginner/-in, Könnler/-in, Experte/-in) jeder Kompetenz kann mit unterschiedlich großen Farb- oder Schraffur-Flächen je Kreissegment dargestellt werden. Dabei kann man zusätzlich noch unterscheiden zwischen aktuell vorhandenen Kompetenzen (z.B. mit Farb-Flächen) und innerhalb der nächsten X Jahre benötigten Kompetenzen (z.B. mit Schraffur-Flächen).

Das Kompetenzradar ermöglicht es somit, auf einen Blick zu sehen, welche Kompetenzen zum Beispiel eine Diplompflegekraft braucht, wie ausgeprägt der Erfüllungsgrad sein muss, also auch wie viel Erfahrung über die Jahre hinweg einfließt und wie sich die Kompetenzen in Zukunft ev. auch verschieben werden – z.B. durch neue Projekte, Pflegekonzepte und ev. Aufgabenverteilungen wie z.B. durch die GuKG-Novelle.

3. Wissensorientierung – eine Kernkompetenz

*die Bedeutung
von Wissen
macht Wissens-
orientierung zur
Kernkompetenz*

Der Mitarbeiter ist derjenige, der seine Kompetenzen als sein ureigenes Kapital vorantreiben muss. Und das tut er nur, wenn er davon überzeugt ist, einen Vorteil davon zu haben. (Klaus North)

Folgt man der Strukturierung von Kompetenzen im Kompetenzatlas durch Heyse und Erpenbeck, gliedern sich Kompetenzen in folgende Kompetenzklassen:

- personale Kompetenzen,
- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen,
- sozial- und kommunikative Kompetenzen,
- Fach- und Methodenkompetenzen.³⁰

Die Kompetenz Wissensorientierung, deren Bedeutung für die Pflege wir hier sichtbar machen möchten, klassifizieren die Autoren als eine Fach- und Methodenkompetenz, die es ermöglicht, Probleme schöpferisch zu bewältigen.

Bevor wir Wissensorientierung als Kompetenz vorstellen, betrachten wir Wissen über den Blickwinkel der Wissensarten. Zwei mögliche Strukturierungen sind:

Tabelle 1: Strukturierung von Wissensarten

Nach Eppler/Burkhard	Nach Krogh/Venzin
- Wissen über Sachverhalte,	- Verinnerlichtes Wissen,
- Wissen zu Prozessen,	- kodiertes Wissen,
- Erfahrungswissen,	- konzeptionelles Wissen,
- personenbezogenes Wissen,	- sozial konstruiertes Wissen. ³²
- szenarienbezogenes Wissen,	
- normatives, wertebasiertes Wissen. ³¹	

Mit dieser für Einrichtungen (über)lebensnotwendigen Vielfalt von Wissen wird sichtbar, warum Wissen die wichtigste Ressource des 21. Jahrhunderts ist. Diese große Bedeutung macht Wissensorientierung zu einer Kernkompetenz.

Verstärkt wird die Bedeutung von Wissen außerdem durch:

- die Geschwindigkeit des methodischen, technologischen und technischen Fortschritts in der Pflege,
- den steigenden Serviceanteil in der Arbeit³³,
- die sich schnell entwickelnden vielfältigen Methoden des Lernens.

Die Kompetenz Wissensorientierung trägt dazu bei, diese Entwicklungen zu bewältigen, denn sie ist die „Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln“ und „die im Gedächtnis fixierten handlungsregulierenden und handlungsrechtfertigenden Kenntnisse über die Beschaffenheit der für die Tätigkeit ... notwendigen Sachverhalte (Faktenwissen), sowie über die notwendigen Prozeduren, Vorgehensweisen, Strategien, Fertigkeiten ... kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten und zu erweitern.“³⁴

Um einen Eindruck zu vermitteln, was Wissensorientierung im Detail bedeutet, folgen hier Fragen-Beispiele aus einem Selbstcheck zur Kompetenz Wissensorientierung³⁵

- Analysiere ich geduldig Situationen und Probleme?
- Lerne ich durch Beobachtung, was andere anders machen?
- Verschaffe ich mir Gehör und verstehe ich auch widersprüchliche Meinungen?
- Bin ich gut in Selbstreflexion und kann ich selbstkritisch einschätzen, was ich erreicht habe?
- Popularisiere ich Lernen und Wissensvermittlung?

Heute gilt: „Nicht die Information per se, sondern ihre Relevanz ist von Bedeutung – nicht das Archiv, sondern seine Interpretation.“³⁶ Auch diese Anforderung an Mitarbeiter/-innen macht Wissensorientierung notwendig.

Ganz generell kann man zusammenfassen, dass Beachtung der Kompetenz Wissensorientierung eine Anerkennung der Bedeutung von Wissen für Pflege-Mitarbeiter/-innen und Einrichtungen in der Pflege ist.

3.1 Entwicklung der Kompetenz Wissensorientierung – Wege

Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen. (Konfuzius)

Wissensorientierung ist eine Kompetenz

„Organisationen, in denen Organisationsmitglieder die Möglichkeit haben und dazu angeregt werden, mit ihrem Wissen bewusst umzugehen, es in Projekte einzubringen, weiterzugeben und auch das Wissen der anderen zu nutzen etc., machen aus Arbeitsumgebungen im Idealfall Lernumgebungen. Dies ist – wie gesagt – ein Idealfall, der theoretisch dann eintritt, wenn man Menschen als Wissens- und Erfahrungsträger versteht, die sich eben *nicht* mithilfe ausgeklügelter Wissensmanagementstrategien und -methoden ersetzen oder austauschen lassen.“³⁷

Den Weg der Entwicklung der Kompetenz Wissen macht dieser Vergleich von Kompetenzstufen der Wissensorientierung sichtbar³⁸

Tabelle 2: Kompetenzstufen der Wissensorientierung

Wissensorientierung		
Beginner/-in	Könnler/-in	Experte/-in
<p>Sich seines eigenen Wissens bewusst sein und in Form einer Wissenslandkarte visualisieren können.</p> <p>Aktiv nach Hilfe fragen, wenn benötigt.</p> <p>Aktiv zuhören können, d.h. sich bei seinem/ seiner Gesprächspartner/-in durch Nachfragen vergewissern, ob alles richtig verstanden wurde.</p>	<p>Zusammenhänge grafisch übersichtlich aufbereiten können.</p> <p>Implizites Wissen explizieren können, was bedeutet, das eigene Erfahrungswissen anderen verständlich erklären zu können.</p> <p>Gelerntes (z.B. aus Projekten) routinemäßig sichern und gezielt an andere weitergeben.</p>	<p>Komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen können.</p> <p>Sich immer wieder nach Verbesserungsmöglichkeiten beim nächsten Mal fragen, diese dokumentieren und strukturiert ablegen.</p> <p>Als Mentor/-in für weniger erfahrene Personen fungieren.</p>

Sinnvoll erweist sich daher in der aktuellen Novelle der Pflegeberufe, konkret zu beschreiben, welche Kompetenzstufe mit welcher Ausbildung angestrebt wird. Letztendlich wird es aber auch an den einzelnen Einrichtungen liegen, die notwendigen Kompetenzen zu beschreiben und die Beschäftigten adäquat in den Bereichen einzusetzen. Durch diese Wissensorientierung wird auch ermöglicht, dass jung und alt sowie Menschen aus unterschiedlichen Kulturen in jenen Feldern beschäftigt sind, die für sie selbst erfüllend und zugleich effektiv für die Einrichtung sind.

Dabei ist die Kompetenz Wissensorientierung – wie oben dargestellt, eine Kompetenz an sich. Gleichzeitig ist sie außerdem eine Kompetenz, die Kompetenzentwicklung ermöglicht. Berufliche Kompetenzen sind nicht statisch. Die Kompetenz Wissensorientierung hilft Veränderungs- und Entwicklungsbedarf zu erkennen und auch selbstorganisiert anzugehen – im Interesse der Mitarbeiter/-innen in der Pflege und ihrer Wahlfreiheiten im Arbeitsleben.

Man könnte diese Kompetenz daher auch als Meta-Kompetenz mit der folgenden Definition klassifizieren: „eine Kompetenz, die Kompetenzentwicklungskompetenz zu entwickeln“.³⁹

3.2 Wissensorientierung – die Kultur

*Wenn du wenig Zeit hast, nimm dir am Anfang viel davon.
(Ruth Cohn)*

*Wissensorien-
tierung braucht
entsprechende
Rahmen-
bedingungen*

Und wie kann eine wissensorientierte Kultur einer Einrichtung aussehen? Der „Europäische Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“ (Seite 23) beschreibt sie so:

- „Breitgestreute Informationsverteilung
- Wenige Managementebenen
- Geteilte Verantwortung
- Prinzipienbasiert
- Informelle Strukturen
- Risikofreudig
- Fortlaufende Lernprogramme
- Multifunktionaler Fokus
- Offen
- Wissensteilung und -anwendung
- Ist offen für externe Einflüsse auf die Unternehmenskultur.“⁴⁰

4. Wissensorientierung – eine Chance

Freude an der Arbeit finden ist die Entdeckung des Jungbrunnens. (Pearl S. Buck)

Wissensorientierung als Kompetenz sowie Kompetenzen generell in Pflegeeinrichtungen mehr in den Fokus zu rücken, kann eine große Chance sein – sowohl für Mitarbeiter/-innen, die Einrichtungen als auch die Gesellschaft.

- **Mitarbeiter/-innen** können auf ihre oft über Jahre erworbenen Kompetenzen (teils auch selbstgesteuert in der Praxis) zurückgreifen und diese zielgerichtet in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen. Dies ermöglicht Antworten auf die Kritik, dass Beschäftigte angeben, ihr Wissen und ihre Kompetenzen oft nicht in der Praxis einsetzen zu können, was frustriert.
- **Einrichtungen** können Beschäftigte zielgerichtet(er) einsetzen und somit einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen schaffen, indem Kompetenzen (mehr) Beachtung finden, geschätzt werden und die Mitarbeiter/-innen ideal in Tätigkeitsfeldern für ihre Kernkompetenzen eingesetzt werden.
- **Die Gesellschaft** gewinnt durch das Sichtbarmachen und

Aufwerten der Kompetenzen von Pflegeberufen eine höhere Attraktivität der Pflege als Beruf.

Zugleich gilt jedoch auch, dass es (finanzielle) Rahmenbedingungen braucht, in denen Menschen nicht im Minutentakt gepflegt werden.⁴¹

Die Entwicklung von Kompetenzen und deren Nutzung braucht (Entwicklungs-)Zeit. Und es müssen auf allen Ebenen Anstrengungen unternommen werden, dass eine Wissenskultur zum Wohle und der Lebensqualität der Mitarbeiter/-innen und Bewohner/-innen und in den Einrichtungen gelebt werden kann und gelebt wird.⁴²

Anmerkungen

1. Berechnungen aufgrund der derzeitigen Anträge auf Pflegegeld; Statistik Austria online auf: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/sozialleistungen_auf_bundesebene/bundespflegegeld/ (dl: 30.09.2014)
2. Statistik Austria online auf: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/sterbetafeln/ (dl: 30.09.2014)
3. Vgl. dazu auch die Aktivitäten der Wissenssicherung im Rahmen des EU-geförderten INTERREG-Projektes PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT (01.01.2011 – 30.06.2014) auf www.zukunft-pflegen.info.
4. Siehe dazu auch Simsa, R. (2004): Arbeitszufriedenheit und Motivation in mobilen sozialen Diensten sowie Alten- und Pflegeheimen – Forschungsergebnisse und Ansatzpunkte für Personalmanagement und Politik, in: WISO 2/2004, S. 57–77
5. IFES Studie 2014 zur Spitalsreform im Auftrag der AK OÖ
6. Arbeitsklima Index, AK OÖ, IFES 2012
7. BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2014): Factsheet Nr. 10 Arbeit in der Pflege – Arbeit am Limit? Arbeitsbedingungen in der Pflegebranche, online auf: http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsbedingungen/pdf/Factsheet-10.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (dl: 30.09.2014)
8. BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung (2014): Factsheet Nr. 10 ..., a.a.O.
9. Siehe dazu die aktuellen Entwicklungen in der Novelle des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes in Österreich – siehe auch Artikel von Rupp, B. (Pflege, quo vadis?) in diesem Heft
10. Einen Beitrag dazu lieferte unter anderem das von der AK OÖ initiierte und EU-geförderte INTERREG-Programm PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT. Grenzüberschreitende Kompetenzentwicklung in der Pflege; www.zukunft-pflegen.info
11. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2009
12. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
13. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenzen – eine begriffliche Klärung. Regensburg: ACT
14. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
15. vgl. Erpenbeck, John: Kein Kompetenzmanagement ohne Wertemanagement, Steinbeis University Berlin, Präsentation 2009

16. vgl. Heyse, Volker, Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
17. Italienisches Sprichwort
18. vgl. Staflinger, H./Hexelschneider, A.: PflegeWISSEN ist im Fluss. 30 Methoden für Wissenstransfer in der Pflege. Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich als Lead-Partnerin im EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT – Grenzüberschreitende Kompetenzentwicklung in der Pflege“, Linz 2014, http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/fileadmin/Downloads/Arbeitsinhalte/Wissensmanagement/Handbuch_Wissenspflege_WEB.pdf (dl: 6.10.2014)
19. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
20. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
21. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
22. vgl. Wieland, Rainer: Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Wiese, B.: (Hrsg.) Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt. Campus Verlag Frankfurt am Main 2004
23. vgl. Wieland, Rainer: Arbeitsgestaltung ..., a.a.O.
24. vgl. Sonntag, K.: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. C.H. Beck München 1996
25. vgl. Hacker, W.: Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Huber Bern 1998
26. vgl. dazu den E-Qalin Regelkreis: Aufbauend auf dem Deming-PDCA (Plan-Do-Check-Act) werden alle Prozessschritte kritisch hinterfragt und Verbesserungspotenziale identifiziert. Die Besonderheit liegt darin, dass im Regelkreis auch jeweils abgefragt wird, welche Personen beteiligt (involved) sind. E-QALIN GmbH (2012): E-Qalin Handbuch Altenarbeit, Österreich, Version 3.2., S. 31.
27. vgl. Wieland, Rainer: Arbeitsgestaltung ..., a.a.O.
28. vgl. Sachtleber, S.: Kompetenzmanagement als Basis für einen strategische Personalentwicklung. Vortrag gehalten auf dem HR-Forum München, 06.12.2012
29. vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden 2011
30. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
31. vgl. Eppler, M. / Burkhard, R. A.: Visual representation in knowledge management: framework and cases. In: Journal of Knowledge Management. VOL 11, NO4, 2007
32. vgl. Krogh, G. v. / Venzin, M.: Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: Die Unternehmung 6/1995
33. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O.
34. vgl. FH Wien-Studiengänge der WKW – Institut für Tourismus-Management, Fach- und Methodenkompetenz – Wissensorientierung in: Interaktive Kompetenzatlas, http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=319 (dl: 6.10.2014)
35. vgl. Heyse, Volker / Erpenbeck, John: Kompetenztraining ..., a.a.O., textliche Anpassung durch die Autorinnen
36. vgl. Priddat, B. P.: Zukunft der Arbeit. Festvortrag anlässlich der Eröffnung des 78. Lehrgangs der Europäischen Akademie der Arbeit am 10. Oktober 2013
37. vgl. Reinmann, Gabi / Mandl, Heinz: Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Tippelt, R. / von Hippel, A. Handbuch der Weiterbildung. Leske + Budrich 2008
38. vgl. Mittelmann, Angelika: Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit. In: Community of Knowledge – Wissensmanagement für Theorie und Praxis. <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit/> (dl: 6.10.2014) Gegendert durch die Autorinnen.
39. vgl. Bergmann, G.: 8 mal Kompetenz – Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz, Vortragsmanuskript zur Tagung Metakom-

petenz an der Universität Siegen, 2004.

40. vgl. Allan, Neill / Heisig, Peter / Iske, Paul / Kelleher, Dominic / Mekhilef Mounib / Oertel, Regina / Olesen, Annie Joan / Van Leeuwen, Manon: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management). CEN/ISSS Knowledge Management Workshop. Brüssel 2004
41. Siehe dazu z.B. die Anwendung von DRG – Diagnosis Related Groups in Deutschland oder das Normkostenmodell in der mobilen Pflege in Oberösterreich.
42. Siehe dazu auch: Staflinger, Mayrhofer, Terhoeven (2013): PflegeWISSEN braucht WissensPFLEGE. Alten- und Pflegeheime auf dem Weg zum Wissensvorsprung, in WISO Nr. 1 2013, S. 133–158.

WISO

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
 Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
 Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO

1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
 Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz
 Tel. ++43/732/66 92 73
 Fax ++43/732/66 92 73-28 89
 E-Mail: wiso@isw-linz.at
 Internet: www.isw-linz.at