



# **Modulhandbuch zum Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit**

im Rahmen des Projektes  
„Modell einer gestuften und modularisierten  
Altenpflegequalifizierung“

Projektleiterinnen  
Prof'in Dr. Barbara Knigge-Demal  
Prof'in Gertrud Hundenborn

Stand: Oktober 2011

gefördert vom:



gefördert vom:

**Ministerium für Gesundheit,  
Emanzipation, Pflege und Alter  
des Landes Nordrhein-Westfalen**





# Impressum

## **Impressum**

Das Modulhandbuch für die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit in Nordrhein-Westfalen wurde im Rahmen des Projektes „Modell einer gestuften und modularen Altenpflegequalifizierung“ im Zeitraum zwischen 2008 und 2011 entwickelt.

## **Herausgeber**

Fachhochschule Bielefeld

Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung (dip) e.V., Köln

## **Projektleiterinnen**

Prof'in Dr. Barbara Knigge-Demal

Fachhochschule Bielefeld

Prof'in Gertrud Hundenborn

Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung (dip) e.V., Köln

## **Autorinnen**

Manuela Kremer MScN

Prof'in Dr. Barbara Knigge-Demal





# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Danksagung.....	2
<b>TEIL A: BEGRÜNDUNGSRAHMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Das Prinzip von Modularisierung als struktureller Rahmen.....</b>	<b>4</b>
1.1 Begriffliche Grundlagen .....	4
1.2 Vorteile und Chancen durch modularisierte Konzepten .....	4
1.3 Herausforderungen durch modularisierte Konzepten .....	5
<b>2 Kompetenzprofil einer Leitung einer pflegerischen Einheit.....</b>	<b>6</b>
2.1 Berufliche Anforderungen und resultierende Handlungserfordernisse.....	7
2.1.1 Handlungsanlass.....	8
2.1.2 Interaktionsstrukturen.....	8
2.1.3 Erleben und Verarbeiten .....	9
2.1.4 Institutioneller Kontext.....	10
2.1.5 Gesellschaftliche Einflussfaktoren.....	11
2.2 Resultierender Verantwortungsbereich .....	11
2.3 Gestuftes Kompetenzprofil einer Leitung einer pflegerischen Einheit.....	12
2.3.1 Erworbenes Kompetenzprofil durch eine 420-stündige Weiterbildung.....	13
2.3.2 Erweitertes Kompetenzprofil durch eine 720-stündige Weiterbildung .....	15
<b>3 Konsequenzen für die Modularisierung der Weiterbildung.....</b>	<b>16</b>
3.1 Ein gestuftes, modulares Weiterbildungskonzept als Basis .....	16
3.2 Förderung der Durchlässigkeit als handlungsleitendes Ziel .....	17
3.3 Das Modulhandbuch als Grundlage und Produkt modularer Konzepte .....	17
3.4 Konzeptionelle Grundlagen der Modulentwicklung .....	18
3.4.1 Bildungstheoretische Grundlagen .....	18
3.4.2 Module und Moduleinheiten als curriculare Strukturierungsform.....	19
3.4.1 Beschreibung der Module anhand einer einheitlichen Darlegungsform.....	19
3.4.2 Orientierung an der Modultypologie von Lisop und Huisinga (2000) .....	22
3.4.3 Verbindlichkeitsgrad der Module .....	23
3.4.4 Vergabe von Leistungspunkten .....	23
3.4.5 Senkung der Prüfungslast in der Weiterbildung.....	26





# Inhaltsverzeichnis

<b>TEIL B: MODULARISIERTES KONZEPT FÜR DEN BILDUNGSGANG DER WEITERBILDUNG ZUR LEITUNG EINER PFLEGERISCHEN EINHEIT .....</b>	<b>27</b>
<b>1 Leitziele .....</b>	<b>28</b>
<b>2 Lernbereiche.....</b>	<b>29</b>
2.1 Lernbereich 1 – Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse .....	29
2.2 Lernbereich 2 – Führen und Managen als Leitungsaufgabe.....	29
2.3 Lernbereich 3 – Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung .....	30
<b>3 Gesamtübersicht der Module und Moduleinheiten.....</b>	<b>31</b>
3.1 Module und Moduleinheiten für eine 420-stündige Weiterbildung .....	33
3.2 Module und Moduleinheiten für eine 720-stündige Weiterbildung .....	34
3.3 Module des Lernbereichs 1.....	36
3.4 Module des Lernbereichs 2.....	46
3.5 Module des Lernbereichs 3.....	110
<b>TEIL C: LITERATUR .....</b>	<b>134</b>
<b>TEIL D: ANLAGEN .....</b>	<b>139</b>
Anlage 1a: Elemente eines Moduls im Bildungsgang der Weiterbildung.....	140
Anlage 1b: Elemente einer Moduleinheit im Bildungsgang der Weiterbildung .....	142
Anlage 2: Erläuterungen zur Modultypologie nach Lisop und Huisinga (2000).....	143
Anlage 3: Exemplarische Berechnung der Leistungspunkte eines Moduls .....	144
Anlage 4a: Empfehlungen zur Gestaltung der Modulabschlussprüfungen für eine 420- stündige Weiterbildung .....	145
Anlage 4b: Empfehlungen zur Gestaltung der Modulabschlussprüfungen für eine 720- stündige Weiterbildung .....	146
Anlage 5: Zuordnung der Module der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit zur Typologisierung nach Lisop & Huisinga (2000) .....	147



Die gesellschaftlichen Veränderungen in Deutschland stellen insbesondere den Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen vor große Herausforderungen. Nicht selten werden dabei die folgenden Entwicklungslinien skizziert, die auch in Zukunft den Beschäftigungsbereich weiter prägen werden: der demografische Wandel, die zunehmende Dynamik im Beschäftigungsbereich sowie bildungspolitische Forderungen nach angemessenen Konzepten einer zukunftsorientierten, flexiblen Qualifizierung, auch im Kontext des europäischen Bildungsraumes. Die sich abzeichnenden Entwicklungslinien lassen sich als Bündel neuer Herausforderungen interpretieren, die Modernisierungserfordernisse nach sich ziehen und letztlich in der Berufsbildungsforschung und -politik dazu führen, das Berufsbildungssystem insgesamt auf den Prüfstand zu stellen, um den heutigen Veränderungsprozessen in ihrer Gesamtheit und Komplexität entsprechen zu können. Mit Blick auf das Qualifikationssystem in den Pflegeberufen gilt dies sowohl für die Ziele und Inhalte als auch für die Strukturen der Bildungsangebote. Das Kooperationsprojekt zwischen der Fachhochschule Bielefeld und dem Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. will in beiden Feldern - für den Beschäftigungs- wie für den Bildungsbereich - richtungsweisende Beiträge leisten. Neben der Entwicklung und Konsensualisierung einer Empfehlung für einen „Qualifikationsrahmen für die Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen“ leistet es durch die Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines modularisierten Qualifikationsmodells einen entscheidenden Beitrag für den Bildungsbereich. In der Projektlaufzeit bis 2011 wurde ein modularisiertes Konzept für drei ausgewählte Bildungsgänge entwickelt, exemplarisch in kooperierenden Bildungseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen erprobt und evaluiert. Neben der einjährigen Ausbildung zur Altenpflegehelferin / zum Altenpflegehelfer und der dreijährigen Ausbildung zur Altenpflegerin / zum Altenpfleger bezieht sich die Konzeptentwicklung auf die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit. Das vorliegende Modulhandbuch für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit gliedert sich als zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument modularer Bildungsprozess in zwei Hauptabschnitte. Der erste Teil des Handbuchs (Teil A) bildet den Begründungsrahmen. In diesem erfolgen ein kurzer theoretischer Aufriss zur Modularisierung, die Ausweisung eines gestuften Kompetenzprofils einer Leitung einer pflegerischen Einheit sowie die Konsequenzen, die sich für den Entwicklungsprozess eines modularisierten Weiterbildungskonzepts ergeben. Teil B beinhaltet den Kern des Handbuchs und dient der Darstellung des im Bildungsgang der Weiterbildung zugrunde liegenden Curriculums. Ausgehend von den Leitzielen für den Bildungsgang werden die Lernbereiche beschrieben sowie die dazugehörigen Module dargelegt. Im Anschluss folgen die spätere Vorstellung der inhaltlichen Ausgestaltung der Module und deren zugehörigen Moduleinheiten. Teil C und D stellen Übersichts- und Begleitdokumente zum modularisierten Weiterbildungskonzept dar. Neben einem ersten Einblick in die Inhalte des vorliegenden Handbuchs verdeutlicht dessen Aufbau auch zugleich die konzeptionellen Arbeitsschritte der Autorinnen, die letztlich zur Entwicklung des modularisierten Konzepts für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit geführt haben.

Bielefeld und Köln im Oktober 2011

Für die Herausgeber

Prof. Dr. Uwe Rössler  
Dekan Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit  
Fachhochschule Bielefeld

Prof. Dr. Frank Weidner  
Institutsdirektor, Vorsitzender des  
Vorstands, dip e.V., Köln



## Danksagung

Unser ausdrücklicher Dank gilt an dieser Stelle den Verantwortlichen der kooperierenden Bildungseinrichtungen für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit – in der Region Ostwestfalen die IN VIA Akademie im Meinwerk-Institut in Paderborn sowie in der Region Rheinland das Bildungszentrum Niederrhein Wesel für Gesundheits- und Sozialberufe. Ohne deren Anregungen, Impulse und Kritik hätte das Modulhandbuch in der vorliegenden Form nicht entstehen und erprobt werden können.

Ein Dank geht auch an die Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie den Dozierenden in den Bildungseinrichtungen sowie den Beteiligten in den Praxiseinrichtungen, die die Erprobungsphase konstruktiv mit getragen haben.

Unser Dank gilt auch den Verantwortlichen aus den beiden Förderministerien, ohne deren Unterstützung dieses innovative und zukunftsfähige Modulkonzept nicht möglich gewesen wäre.

Die Projektleiterinnen

Prof'in Dr. Barbara Knigge-Demal

Prof'in Gertrud Hundenborn





# **Teil A: Begründungsrahmen**



## 1 Das Prinzip von Modularisierung als struktureller Rahmen

Aus berufs- und bildungspolitischer Perspektive mehren sich die Stimmen, die die berufliche Bildung in den Pflegeberufen als zu wenig beweglich bezeichnen, um mit den raschen Veränderungen im Beschäftigungsbereich und den sich wandelnden beruflichen Anforderungen Schritt zu halten. Die Idee, modulare Ansätze in der beruflichen Bildung zu nutzen, ist auch in Deutschland nicht unbekannt und die Debatte um eine eventuelle Modularisierung beruflicher Bildungsgänge unüberhörbar geworden. Seit über dreißig Jahren wird bereits über Modularisierung gesprochen (Deutscher Bildungsrat, 1970; Blankertz, 1972). Modularisierung ist längst zu einem Modebegriff geworden. Allerdings wird zum Teil auch sehr kontrovers über Modularisierung diskutiert und argumentiert. Zu konstatieren ist, dass die Modularisierungsdebatte nicht neu ist, auch haben sich mit der Umstellung auf die internationalen Studienstrukturen von Bachelor / Master, ebenso durch die Leistungspunktesysteme (ECTS) zur Anrechnung von Studienleistungen, modulare Bildungskonzepte in der Entwicklung von Studiengängen bereits seit einigen Jahren etabliert. Im Bereich der nicht akademischen beruflichen Bildung werden diese Konzepte jedoch erst zögernd aufgegriffen, obwohl die Modularisierung der beruflichen Bildung seitens der Europäischen Union seit dem Brügge-Kopenhagen-Prozess politisch klar favorisiert wird (Knigge-Demal & Hundenborn, 2008).

### 1.1 Begriffliche Grundlagen

Unter Modularisierung und Modulen wird vielfach sehr Unterschiedliches verstanden. Eine einheitliche, konsensualisierte Definition existiert bisher nicht. Die unter Modularisierung verstandene Darstellung eines Curriculums in Form von Modulen ist im Wesentlichen ein neues Organisations- und Strukturprinzip, das Abschied vom Primat der Lerninhalte sowie von Fächern nimmt.

Der Begriff „Modul“ stammt ursprünglich aus dem technischen Bereich und wird dort als ein Teilstück eines größeren Ganzen verstanden. Nach Sloane (1997, zitiert nach Schreier, 2010, S. 93) geht es „um das Verhältnis von Teil und Ganzes, wobei das Modul als Teil selbst ein Ganzes ist. Diese Ganzheit ‚Modul‘ soll in ein größeres Ganzes eingebettet werden“. Module können also mit einem einzelnen Bauelement verglichen werden, welches als Teilstück Bestandteil eines größeren Ganzen, eines Baukastensystems, ist (Kloas, 1997). Übertragen auf die berufliche Bildung bedeutet dies, dass Module in sich inhaltlich und zeitlich abgeschlossene, überschaubare Lehr- und Lerneinheiten einer größeren Einheit bzw. eines umfassenden Bildungsganges darstellen. Module sind somit die strukturellen Bestandteile eines Bildungsgangs, die als einzelne Qualifikationen zertifizierbar sind, aber in Bezug auf den Bildungsgang immer Teil eines Ganzen bleiben (Kloas, 1997).

### 1.2 Vorteile und Chancen durch modularisierte Konzepten

Der Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen ist durch eine große Heterogenität gekennzeichnet, die sich unter anderem in der Vielfalt unterschiedlicher Bildungsangebote niederschlägt (Hundenborn & Knigge-Demal, 2010).

Insbesondere mit Blick auf den Bildungsgang der Weiterbildung fehlen bundeseinheitliche Regelungen über Dauer, Struktur und Inhalte einer Qualifizierungsmaßnahme. Wenn man sich speziell auf die Leitung einer pflegerischen Einheit vorbereiten möchte, findet man auf bundesweiter Ebene eine Vielfalt und Variationsbreite an Weiterbildungen vor, da im Gegensatz zur dreijährigen Ausbildung, die über ein Bundesgesetz geregelt ist, die Regelungskompetenz für die Weiterbildungen den einzelnen Bundesländern bzw. den



Weiterbildungsanbietern obliegt. Dementsprechend stellt sich das Weiterbildungsangebot als sehr heterogen und unüberschaubar dar. Die Anzahl der Regelungen entspricht zugleich der Anzahl der unterschiedlichen Berufsbezeichnungen, die daraus hervorgehen. Die inhaltliche Auslegung und die Entscheidung, über welche Kompetenzen eine Leitung einer pflegerischen Einheit verfügen muss, wird meist durch die institutionelle Einbindung bzw. durch die Weiterbildungsanbieter selbst bestimmt, was eine Vergleichbarkeit und Transparenz zusätzlich erschwert (Gieseke, 2001). Gleichmaßen geht diese Angebotsvielfalt zulasten der Flexibilität, durch die horizontale und vertikale Durchlässigkeit erschwert und Bildungswege unnötig verlängert werden. Eine Anerkennung der Weiterbildungsmaßnahmen in anderen Bundesländern bzw. anderen EU-Ländern obliegt der Einzelentscheidung und ist nicht zwingend gegeben.

Von modularisierten Konzepten verspricht man sich nun mehr Transparenz einer Bildungsmaßnahme und eine ausgedehntere Flexibilität, die sich insbesondere durch verbesserte Möglichkeiten in der Beschäftigungs- und Berufsfähigkeit der Lernenden äußert. Mit dem Konzept der Modularisierung wird zudem die Vergleichbarkeit erworbener Kompetenzen verfolgt. Eine erhöhte Vergleichbarkeit ermöglicht eine gegenseitige Anerkennung und Anrechnung von Modulen unter verschiedenen Anbietern und Trägern im Bildungssystem. Dies bedeutet für Lernende nicht nur verkürzte Bildungswege und Flexibilität, sondern schafft für alle Beteiligten mehr Transparenz und ermöglicht Durchlässigkeit im Bildungssystem bzw. zwischen einzelnen Bildungsgängen. Dies stellt im Hinblick auf internationale Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Mobilität in Europa eine wichtige Zielsetzung dar (Hundenborn & Knigge-Demal, 2010).

Neben den zuvor genannten Vorzügen bieten Module für Lernende zugleich die Möglichkeit zur individuellen Profilbildung. Indem Module einen unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrad (Pflichtmodule, Wahlpflichtmodule, Wahlmodule) aufweisen, sind insbesondere Wahlmodule je nach Bildungseinrichtung aus dem Bildungsprogramm frei wählbar. Im Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen und je nach Trägerkonstitution kann eine gezielte Profilbildung zur Beschäftigungsfähigkeit sehr hilfreich und wichtig sein, z.B. Versorgung Demenzerkrankter, Arbeit mit behinderten Menschen. Module ermöglichen aber auch fächerübergreifendes Lernen sowie eine stärkere Beziehung zwischen den Lernorten Schule und Betrieb.

Module bieten zudem in dem Maße Vorteile, dass sie flexibel handhabbar sind und als in sich abgeschlossene Bausteine im Einzelnen zügig veränderbar und austauschbar sind. Veränderungen im Beschäftigungsbereich bzw. ein Wandel der beruflichen Anforderungen können so rascher aufgenommen werden, ohne dass das gesamte Bildungsangebot umzugestaltet ist (Dubs, 1998). Die Überarbeitung des Curriculums kann entsprechend in kürzerer Zeit erfolgen und Bildungseinrichtungen so schneller auf berufliche Veränderungsprozesse reagieren.

### 1.3 Herausforderungen durch modularisierte Konzepten

Die Planung und Konzeption von Modulen erweist sich als sehr anspruchsvoll. Bisherige Lehr- und Lerninhalte müssen neu konzipiert, strukturiert und ausgerichtet werden. Denn in einem modularisierten Konzept stehen weniger die Lehrinhalte im Mittelpunkt, sondern mehr die Kompetenzen und Lernergebnisse, über die Lernende am Ende der Weiterbildung verfügen. Module sind das Ergebnis von Qualifizierungsprozessen, das heißt eine Kompetenz- bzw. Outcome-Kategorie (Kloas, 1997). Neben dem organisatorischen Aspekt geht es also darum, sich als Lehrende auf einen Perspektivwechsel einzulassen. Der damit verbundene Paradigmenwechsel, weg vom traditionellen Ansatz, dem Inputdenken („Welche Inhalte möchte ich vermitteln?“), hin zur Outcome-Orientierung und der Frage „Welche Kompetenzen sollen das Ergebnis von Lern- und



Bildungsprozessen sein? Was sollen die Lernenden nach Abschluss des Moduls wissen und können?“ ist innerhalb modularer Konzepte von besonderer Bedeutung. Dieser gedankliche Wechsel unterscheidet sich demnach grundlegend von der herkömmlichen, eher fächerorientiert geprägten Struktur und erfordert insbesondere bei den Lehrenden ein Umdenken vom Fach bzw. vom Inhalt zum Modul. Modularisierung bedeutet aber auch, dass die Lernenden stärker in den Mittelpunkt rücken, wobei eine stärkere Orientierung am Individuum (Lerner) und seinen Möglichkeiten erfolgt. Gleichmaßen erfordern modulare Konzepte genauere Abstimmungen zwischen den Lehrenden. Um inhaltliche Überschneidungen zu vermeiden, den methodisch-didaktischen Erfordernissen gerecht zu werden sowie das Profil der Weiterbildung zu stärken, sollten sich die an dem Modul beteiligten Lehrenden absprechen. Unbedingt zu vermeiden ist die einfache Unterordnung zuvor vermittelter Inhalte in entsprechende Module, ohne sie hinsichtlich der Aktualität, der Lehr- und Lernmethoden und der Lernergebnisse zu überprüfen und zu überarbeiten (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, 2002).

Da Module allgemein auf den Erwerb umfassender beruflicher Handlungskompetenz ausgerichtet sind (Reetz, 2005), hat dies in der unterrichtlichen Umsetzung praxisnahe Lehr- und Lernmethoden zur Folge. Die Methoden, die Lehrende für ein bestimmtes Thema auswählen, sollten einen hohen Bezug zur alltäglichen Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufweisen und selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließen. Zudem müssen bei den Lehrenden in modularen Systemen Kompetenzen angebahnt werden, dass sie mit lernerorientierten Ansätzen vertraut sind, fächerübergreifend arbeiten oder praxisnahe Lehr- und Lernmethoden anwenden (Schreier, 2010, S. 95).

## 2 Kompetenzprofil einer Leitung einer pflegerischen Einheit

Im Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer und erkrankter Menschen stellt die Leitung einer pflegerischen Einheit neben der Heim- oder Pflegedienstleitung eine klassische Führungsposition dar (Sewtz, 2008). Diese Personen sind verantwortlich für eine Station, eine Abteilung, eine Pflegeeinheit oder für einen Wohnbereich, die als räumliche Verantwortungsbereiche organisatorisch und pflegerisch selbstständige Einheiten bilden (Müller, 2005). Neben der Übernahme der Leitung größerer Organisationseinheiten können sich Leitungsaufgaben auch auf kleinere Gruppen oder kleinere Teams ausrichten.

Eine dreijährige qualifizierte Erstausbildung gilt weiterhin als Grundvoraussetzung zur Übernahme von Leitungsaufgaben und Verantwortung in diesem Beschäftigungsbereich. Wenn man sich speziell auf diesen Funktionsbereich vorbereiten möchte, findet man auf bundesweiter Ebene eine Vielfalt und Variationsbreite an Weiterbildungen vor, da im Gegensatz zur dreijährigen Ausbildung, die über ein Bundesgesetz geregelt ist, die Regelungskompetenz für die Weiterbildungen den einzelnen Bundesländern bzw. den Weiterbildungsanbietern obliegt. Die Personen, die diese Aufgaben übernehmen, werden oftmals aufgrund ihrer über die Berufsjahre hinweg gewonnenen praktischen Erfahrung ausgewählt. Dieser fachliche Vorsprung galt auch lange Zeit als ausreichend, um ein Team oder eine kleinere Einheit zu leiten. In unserer heutigen Gesellschaft, die zunehmend durch eine explosionsartige Zunahme des Faktors Wissen bei ständig sinkender Halbwertszeit der Wissensinhalte gekennzeichnet ist, reicht Fachwissen heutzutage allein nicht aus (Kaiser, 2005; Loffing & Geise, 2005; Evers & Nauerth, 2008; Matzick, 2008)<sup>1</sup>. Von Rosenstiel (2009) bezeichnet Fachwissen sogar als hinderlich.

<sup>1</sup> Beispielhaft für viele andere Quellen.



Leitungspersonen benötigen insofern Kompetenzen, die es ermöglichen, sich flexibel auf die sich verändernden Aufgaben und Arbeitsbedingungen im Beschäftigungsbereich einzustellen. Allerdings können nach Auffassungen von Arnold und Sievers (1994, zitiert nach Kaiser, 2005) die sich ergebenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen und Herausforderungen ohne eine stetige Weiterqualifizierung nicht bewältigt werden. Zugleich stellt sich die Frage, ob die gegenwärtige, föderalistische Struktur der Weiterbildung, die im Hinblick auf eine zeitliche Struktur und den Inhalt durch eine große Heterogenität gekennzeichnet ist, dies im vollen Umfang leisten kann. Die erste bundesweite Empfehlung für ein einheitliches pflegerisches Weiterbildungssystem stammt von der Deutschen Krankenhausgesellschaft, kurz DKG, die im Gesundheitswesen häufig den Charakter von Regelsubstituten einnimmt (Meifort, 2004; Stemmer, Haubrock & Böhme, 2008). Auf diese Vorgabe stützen sich in der Durchführung der funktionsbezogenen Weiterbildung zur Leitungsperson viele Bildungseinrichtungen bzw. Weiterbildungsanbieter in Nordrhein-Westfalen.

Im Mittelpunkt einer modularisierten Konzeptentwicklung steht die Frage, welches Kompetenzprofil einer Leitung einer pflegerischen Einheit durch den Bildungsgang der Weiterbildung angestrebt wird bzw. welche Handlungskompetenzen nach erfolgreicher Absolvierung erworben werden sollen. Ausgehend davon sind die einzelnen Module zu gestalten. Von entscheidender Bedeutung bei der Entwicklung modularisierter Konzepte ist daher die Definition bzw. die Annäherung an ein Kompetenzprofil, das im Folgenden theoriegeleitet sowie empirisch aus den beruflichen Anforderungen heraus generiert wird. Denn aus dem zugrunde liegenden Kompetenzprofil ergeben sich wiederum Teilqualifikationen, die im Rahmen einzelner Module von Bedeutung sind.

### **2.1 Berufliche Anforderungen und resultierende Handlungserfordernisse**

Durch die Verantwortung, die eine Leitung einer pflegerischen Einheit zu tragen hat, und durch ihre Funktion als direkter Ansprechpartnerin vor Ort, steht diese Person beruflichen Anforderungen gegenüber, die sowohl eine stabile wie auch instabile Verlaufsdyamik<sup>2</sup> aufweisen können und aus denen entsprechende Handlungserfordernisse resultieren. Um nun explorieren zu können, über welche Kompetenzen eine Leitung einer pflegerischen Einheit verfügen muss, um berufliche Anforderungen zu bewältigen, ist es notwendig, das Handlungsfeld ebendieser Personen zu analysieren.

Kaiser (1985, zitiert nach Hundenborn und Knigge-Demal, 1996) geht davon aus, dass das Handeln eines Menschen immer in konkreten Situationen stattfindet. Situationen werden in diesem Fall als Orte verstanden, an denen menschliche Handlungsfähigkeit, in diesem Fall das Handeln einer Leitung einer pflegerischen Einheit im beruflichen Kontext, eingefordert ist (Kaiser, 1985, zitiert nach Hundenborn und Knigge-Demal, 1996). Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer müssen daher im Bildungsgang auf Situationen vorbereitet werden, in denen später ihr Handeln erforderlich ist bzw. eingefordert wird. Insofern wird im nächsten Schritt das Handeln einer Leitung einer pflegerischen Einheit in den Kontext einer Berufssituation gestellt, um berufliche Anforderungen dieser Personen zu identifizieren. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Generierung entsprechender Handlungserfordernisse aus beruflichen Situationen heraus. Zur Analyse des Handlungsfeldes einer Leitung einer pflegerischen Einheit und im Folgenden zur Annäherung an deren Kompetenzprofil wird zunächst der situations-

<sup>2</sup> Stabile Situationen sind durch eine niedrige Komplexität gekennzeichnet, weitere Merkmale sind Häufigkeit und der Bekanntheitsgrad, der Verlauf stabiler Situationen gilt meist als voraussehbar. Instabile Situationen hingegen weisen eine höhere Komplexität und Vielschichtigkeit auf, sind in der Regel unbekannt und wechseln häufig ihre Dynamik.



orientierte Ansatz nach Kaiser (1985), modifiziert und erweitert nach Hundenborn und Knigge-Demal (1996), genutzt, um die beruflichen Anforderungen und resultierenden Handlungserfordernisse zu extrahieren, in denen die Handlungsfähigkeit einer Leitung einer pflegerischen Einheit eingefordert ist. Als Datengrundlage werden zwei unterschiedliche Informationsquellen verwendet. Zum einen werden aus einer Literaturanalyse Erkenntnisse genutzt und zum anderen werden empirische Daten<sup>3</sup> aus einer Qualifizierungsarbeit von Kremer (2009) in die analytische Phase einbezogen. Zur Beschreibung der beruflichen Anforderungen werden die aus beiden Anteilen gewonnenen Erkenntnisse in eine Synthese überführt und schließlich anhand der folgenden Merkmale, die als Einflussgrößen auf das Handeln einer Person anzusehen sind, beschrieben (Hundenborn & Knigge-Demal, 1996):

- Handlungsanlass
- Interaktionsstrukturen
- Erleben und Verarbeiten
- Institutioneller Kontext
- Gesellschaftliche Einflussfaktoren

Hundenborn und Knigge-Demal halten fest, dass die Situationsmerkmale nur zum Zwecke der Analyse getrennt betrachtet werden können. In den konkreten Situationen sind sie in vernetzter Beziehung und wechselseitiger Abhängigkeit voneinander zu sehen.

### 2.1.1 Handlungsanlass

Für eine Leitung einer pflegerischen Einheit ergibt sich im Berufsalltag der Anlass zum Handeln primär aus drei Situationstypen, in denen sie in ihrer Rolle als Pflegende<sup>4</sup> oder Vorgesetzte konfrontiert wird. Als Pflegende steht eine Leitung einer pflegerischen Einheit insbesondere klientenorientierten Handlungsanlässen gegenüber, die eine professionelle, individualisierte Pflege erforderlich machen und nach Hundenborn und Knigge-Demal (1996) aus akuten und chronischen Krankheitsprozessen, Unfallereignissen, Entwicklungs- und Lebensphasen, Behinderungen und psychiatrischen Erkrankungen resultieren. Als Vorgesetzte ergeben sich für eine Leitung einer pflegerischen Einheit mitarbeiter- und teamorientierte Situationen, die durch Leistungsprozesse, wie beispielsweise Dokumentation oder Administration, oder auch Leitungsprozesse, wie etwa Personaleinsatzplanung, Personalförderung, Teamentwicklung, Controlling oder Qualitätsmanagement, gekennzeichnet sind.

### 2.1.2 Interaktionsstrukturen

Eine Leitung einer pflegerischen Einheit ist angesichts ihrer formalen Stellung in der Organisationsstruktur Schnittstelle und Bindeglied zwischen den zu Pflegenden und ihren Bezugspersonen sowie den Mitgliedern des multiprofessionellen Teams einerseits und dem oberen Management andererseits. Von ihr gehen Impulse im Hinblick auf wichtige strategische Ziele in die hierarchisch höhere Leitungsebene und umgekehrt. Im Briggs-

<sup>3</sup> Der Gegenstand der Diplomarbeit beläuft sich auf die Analyse beruflicher Anforderungen von Leitungspersonen innerhalb des Pflegedienstes unter Berücksichtigung allgemeiner Kontextfaktoren im Handlungsfeld der stationären Versorgung älterer Menschen. Neben einer Literaturanalyse im theoretischen Bezugsrahmen erfolgt im empirischen Teil der Arbeit die Exploration beruflicher Anforderungen mit Hilfe von neun Experteneinschätzungen aus der beruflichen Bildung und betrieblichen Praxis, die mittels mündlicher Befragungen erfasst wurden (Kremer, 2009).

<sup>4</sup> Unter Pflegende wird in diesem Kontext eine dreijährige Ausbildung als Altenpflegerin / Altenpfleger, als Gesundheits- und Krankenpflegerin / Gesundheits- und Krankenpfleger oder als Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin / Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger verstanden.



Report (zitiert nach Matthews & Whelan, 2003) wird eine Leitung einer pflegerischen Einheit bereits 1972 als Schlüsselfigur bezeichnet, die sich in einem komplexen Geflecht sozialer, interaktiver Beziehungen befindet. Kennzeichen vieler Situationen, in denen eine Leitung einer pflegerischen Einheit handlungswirksam wird, ist insofern das Element der Interaktion. Beispielsweise vermittelt eine Leitung einer pflegerischen Einheit den Mitarbeitern, den zu Pflegenden oder deren Bezugspersonen die Ziele, Entscheidungen und Vorstellungen des Trägers, der Heim- und Pflegedienstleitung; andererseits vertritt sie aber auch die Interessen ihrer zu leitenden Einheit, z.B. Interessen der Bewohner und Mitarbeiter, gegenüber Träger, Heim- oder Pflegedienstleitung.

Die Vielfältigkeit ihrer Rolle, die aus der An- und Übernahme unterschiedlicher Rollen im Berufsalltag hervorgeht, führt nicht selten bei den Interaktionspartnern zu unterschiedlichen, einander konkurrierenden Perspektiven. Dies resultiert einerseits aus den divergierenden Rollenerwartungen, die aus intraprofessionellen Beziehungen, wie etwa Kontakte zu Kollegen, Vorgesetzten, Auszubildenden oder Hilfskräften, und interprofessionellen Beziehungen hervorgehen, aber auch durch die Nähe zu der Gruppe der zu Pflegenden und ihren Bezugspersonen, wie beispielsweise deren Angehörigen oder Betreuer. Insofern gilt es im Rahmen sich ändernder Kontextfaktoren, mit allen an der Interaktion Beteiligten Aushandlungsprozesse zu führen, mitzunehmen, zu überzeugen, zu befähigen und zu bestätigen. Letztlich ist es entscheidend, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, die Kontinuität der pflegerischen Versorgung sicherzustellen und im Handeln transparent und nachvollziehbar zu bleiben. Kommunikative Erfordernisse wie Informieren, Integrieren, Motivieren, Vermitteln oder Moderieren und Präsentieren prägen dabei die Rolle einer Leitung einer pflegerischen Einheit. Um Spannungsfelder im Berufsalltag zu reduzieren, muss sie als Leitung Konfliktpotentiale aus dem direkten und indirekten Umfeld frühzeitig wahrnehmen, ansprechen und letztlich versuchen zu bewältigen. In diesem Zusammenhang wird der Fähigkeit zum Perspektivwechsel, zur individuellen Rollenausgestaltung und zur Rollendistanz sowie zur Reflexion des Handelns und der eigenen Rolle eine entscheidende Bedeutung beigemessen. Ganz allgemein könnte man sagen, dass die Hauptanforderung einer Leitung einer pflegerischen Einheit darin besteht, eine ausgeglichene Wohn- und Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die von allen Beteiligten (Team, Bewohner, Klienten, Patienten, Vorgesetzte u.a.) gespürt wird. Hierzu muss sie die Akteure und Adressaten unterstützen, motivieren und immer wieder für gemeinsame Ziele gewinnen (Kremer, 2009).

### 2.1.3 Erleben und Verarbeiten

Wie zuvor aufgezeigt, steht eine Leitung einer pflegerischen Einheit im beruflichen Alltag in einem Spannungsfeld verschiedener Interessen, Anforderungen und Erwartungen. Dazu gehören persönliche Wertvorstellungen aller beteiligten Akteure, Unternehmensgrundsätze, gesellschaftliche Normen und Traditionen oder auch die Unternehmenskultur. Sie ist direkte Ansprechpartnerin für alle Beteiligten und viele wenden sich bei Fragen oder Problemen an ihre Person. In der Literatur wird im Zusammenhang mit der Rolle einer Leitung einer pflegerischen Einheit im Kontext der Organisation nicht selten als eine Art „Sandwich-Position“ beschrieben. Dies bedeutet, dass sich eine Leitung einer pflegerischen Einheit je nach Handlungskontext als Teammitglied wahrnimmt, dann wieder als Vorgesetzte, um die Interessen des Arbeitgebers zu vertreten (Bauer, Fauser, Kämper, Schwarz, Sulmann & Röhrbein, 2003; Dürr, 2004; Müller, 2005).

Durch ihre ambivalente Rolle und die sich ergebenden wechselnden, teilweise konkurrierenden Erwartungen fühlen sich die Rolleninhaber oftmals als Reibungsfigur und Integrationsfigur zugleich. Bauer, Fauser, Kämper, Schwarz, Sulmann und Röhrbein (2003) stellen die These auf, dass sich Leitungspersonen „in einem Zwiespalt zwischen einem



zweckrational-ökonomischen und einem situativ-kommunikativen Handeln“ befinden (S. 38). Es geht darum, Spannung im Kontext des Berufsalltags aushalten zu können sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsanweisungen zu ertragen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist ferner, die Gefühle, Sichtweisen und Meinungen anderer Menschen wahrzunehmen, sich auf andere einzustellen und sich in sie einzufühlen. Durch die Dynamik, die sich im Beschäftigungsbereich vollzieht, verschärft sich das Spannungsfeld des Berufsalltags und daraus resultierend die Komplexität der beruflichen Anforderungs- und Beziehungssysteme, in denen sich eine Leitung einer pflegerischen Einheit bewegt. Hinzu kommt, dass Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Öfteren nicht transparent sind, Stellenbeschreibungen fehlen. Auch die Ambivalenzen zwischen Beteiligten können zu Konflikten führen, die ein umfassendes verantwortliches Handeln oft unmöglich erscheinen lassen (Bauer, Fauser, Kämper, Schwarz, Sulmann & Röhrbein, 2003). Hinzu kommt der enorme Einfluss, den diese Person angesichts ihrer Rolle als Vorgesetzte auf Menschen in ihrem beruflichen Umfeld hat (Matthews & Whelan, 2002). Gleichermaßen muss sich eine Leitung einer pflegerischen Einheit ihrer formellen Rolle und der damit verbundenen Auswirkungen bewusst werden. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, einen rollenangemessenen Umgang zu finden. Der Prozess des Einfindens und der Annahme in die Rolle als Leitung gilt als entscheidend. Sie muss eine Position zwischen den hierarchischen Strukturen finden, also als Vorgesetzte zwischen den verschiedenen Leitungsebenen sowie als Teammitglied zwischen den Mitarbeitern, und diese ausgestalten. Ihrer Persönlichkeit wird dabei eine hohe Bedeutung für das Schaffen einer Atmosphäre beigemessen, in der sich alle beteiligten Akteure und Adressaten wohl fühlen können. Es gilt, ein Selbstverständnis gegenüber ihrer Rolle zu entwickeln, das unter anderem darin besteht, Distanz zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu halten, emotionale Selbstkontrolle zu wahren oder aber auch mit der Einsamkeit in ihrer Leitungsrolle umgehen zu lernen (Hoefer, 1997). Im Mittelpunkt steht immer wieder das Reflektieren der eigenen Rolle und der damit verbundenen Haltung und Handlungen.

### 2.1.4 Institutioneller Kontext

Eine Leitungsposition im Kontext des stationären oder ambulanten Settings wahrzunehmen und Verantwortung zu tragen, bedeutet zugleich, Aufgaben vor dem Hintergrund einer hierarchischen Position durchzuführen (Kämmer, 2008). Eine Leitung einer pflegerischen Einheit steht generell unter der Gesamtverantwortung der ihr übergeordneten Leitungsebene, die auch ihren Handlungsrahmen entscheidend mitbestimmt und beeinflusst (Birkenfeld, 2009). Während sich die Aufgaben der oberen Leitungsebene übergreifend auch die gesamte Einrichtung beziehen (u.a. Personalmanagement, Controlling, Schnittstellenmanagement), nimmt eine Leitung einer pflegerischen Einheit zum Teil ähnliche Aufgaben auf ihrer Verantwortungsebene wahr. Diese Person hält ihre zugewiesene Organisationseinheit während ihrer Anwesenheit zusammen, aber auch in Zeiten ihrer Abwesenheit trägt sie für ihre pflegerische Einheit Verantwortung.

Aufgrund des zunehmenden ökonomischen Drucks zeichnen sich in pflegerischen Versorgungseinrichtungen allerdings immer öfter Veränderungen der Strukturen, vor allem der Führungsstrukturen ab (Bauer, Fauser, Kämper, Schwarz, Sulmann & Röhrbein, 2003). Hierarchien werden flacher und Entscheidungswege verändert, was mitunter zum Wegfall bzw. zur Neuakzentuierung von Leitungsebenen und damit zu unterschiedlichen Funktions- und Rollenbildern führt (Müller, 2005; DBfK, 2008).

Allerdings sind Aufgaben und Verantwortungsbereiche, Qualifikationsanforderungen sowie die organisatorische Einordnung einer Leitung einer pflegerischen Einheit oftmals nicht transparent und innerorganisatorische Beziehungszusammenhänge, wie Unterstellungs-



und Weisungsverhältnisse differieren seitens des Arbeitgebers bzw. des Trägers sehr stark (Birkenfeld, 2009). Eine Untersuchung von Bießenkamp und Merchel (2007, zitiert nach Venedey, 2009) zeigt, dass je höher die Verantwortung in der Leitungsposition ist, desto höher werden auch die organisationsbezogenen Aufgaben bzw. Leitungsaufgaben im Vergleich zu den pflegerischen Aufgaben eingeschätzt.

### 2.1.5 Gesellschaftliche Einflussfaktoren

In ihrer Rolle als Leitungsfunktion muss sich eine Leitung einer pflegerischen Einheit mit den gesellschaftlichen Entwicklungslinien auseinandersetzen, die auf den Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen und insofern auf ihr eigenes Handlungsfeld Einfluss nehmen. Eine besondere Anforderung besteht darin, Handlungsspielräume für den eigenen Verantwortungsbereich zu entdecken und kritisch zu reflektieren. Faktoren, die auf den eigenen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum einwirken, sind im Wesentlichen durch normative Elemente wie Gesetze und ökonomische Rahmenbedingungen, aber auch durch weniger formale Aspekte wie Normen, Werte oder andere kulturelle Aspekte geprägt. Eine Leitung einer pflegerischen Einheit steht nicht selten im Spannungsfeld politisch rechtlicher Entscheidungen, technologischer und ökonomischer Entwicklungen sowie demografischer Veränderungen und der als Wertewandel bezeichneten Werteververschiebung (Bogalski & Baldin 1990). Durch ihr Verhalten gelten diese Personen als Vorbilder. Wichtige Attribute in dieser Schlüsselposition sind: Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit und Verantwortlichkeit (Harms & Dieffenbach, 2009).

## 2.2 Resultierender Verantwortungsbereich

Im Zuge des Lean-Managements gewinnen Leitungspersonen im Gefüge der jeweiligen Einrichtung immer größere Bedeutung. Sie erleben einen kontinuierlichen Zuwachs an Verantwortung sowie Mitverantwortung, die sich in erweiterten Zuständigkeitsbereichen ausdrückt. In ihrer Rolle als Pflegende tragen sie für die evidenzbasierte Steuerung und Gestaltung individualisierter Pflegeprozesse in ihrer Einheit Verantwortung. Dass trotz steigenden Arbeitsdrucks eine gleichbleibend gute Pflegequalität gewährleistet ist, gehört dabei ebenso zu den Aufgaben wie die Sorge um den Schutz und die Interessenvertretung aller beteiligten Akteure (Knigge-Demal, Bergmann-Tyacke & Schürmann, 2006). Als Vorgesetzte haben diese Personen für ihren zu verantwortenden Bereich sowohl Leistungsprozesse, wie beispielsweise Dokumentation und Administration sicherzustellen, als auch Leitungsprozesse mitzuverantworten. Es werden beispielsweise das Management von Schnittstellen sowie Budgetverantwortung oder Kostencontrolling erwähnt, die sich aus einer kostenbewussten Führung und Organisation für den zu leitenden Bereich im Rahmen von Lean-Management und Qualitätssicherung ergeben (Müller, 2005; Knigge-Demal, Bergmann-Tyacke & Schürmann, 2006). Nicht zuletzt erscheint Qualitätssicherung oder Qualitätspolitik im weiteren Sinn als Oberthema. Als Leitung hat diese Person in ihrer pflegerischen Einheit Maßnahmen zur Qualitätssicherung mitzuverantworten und für deren Implementierung in den alltäglichen Arbeitsprozess Sorge zu tragen, d.h. die seitens der Organisation verantworteten Strategien und Konzepte zu operationalisieren und in ihrem Bereich umzusetzen (Müller, 2005; Knigge-Demal, Bergmann-Tyacke & Schürmann, 2006).

Letztlich bestimmt der Träger, die Institution u.a. durch den Einsatz verschiedener Instrumente, wie z.B. durch eine Stellenbeschreibung, welche Position / Rolle eine Leitung einer pflegerischen Einheit wahrzunehmen hat und welche Verantwortungsbereiche ihr übertragen werden (Birkenfeld, 2009). Swetz (2008)



benennt die hierarchische Struktur der Einrichtung verschränkt mit der Größe und Trägerschaft sowie die Anzahl der Stationen bzw. Wohn- und Pflegebereiche als mögliche Einflussfaktoren, die den Verantwortungsbereich und das Aufgabenprofil einer Leitung in der Pflege kennzeichnen und bestimmen.

### **2.3 Gestuftes Kompetenzprofil einer Leitung einer pflegerischen Einheit**

Durch die Dynamik, die sich im Beschäftigungsbereich vollzieht, sowie durch die diskutierten Rollenanforderungen an eine Leitung einer pflegerischen Einheit verschärft sich das Spannungsfeld des Berufsalltags und daraus resultierend die beruflichen Anforderungen an diese Personen. Eine Leitung einer pflegerischen Einheit übernimmt im Berufsalltag sowohl Aufgaben in der Rolle als Pflegendе bzw. Arbeitnehmerin als auch Aufgaben in der Rolle als Vorgesetzte bzw. Arbeitgeberin. In der theoretischen Auseinandersetzung und in einer empirischen Untersuchung zum Kompetenzprofil von Leitungspersonen (Kremer, 2009) zeichnet sich für eine Leitung einer pflegerischen Einheit ein Bedarf an sozial-kommunikativen und methodischen Kompetenzen ab. Dies bedeutet allerdings nicht, dass fachliche Kompetenzen als weniger bedeutsam anzusehen sind, sie bilden jedoch nur eine Teilkomponente zur Bewältigung unterschiedlicher Anforderungen.

Um den beruflichen Anforderungen und Erfordernissen im Alltag gerecht zu werden, muss eine Leitung einer pflegerischen Einheit insgesamt über ein breitgelagertes und vertieftes pflegerisches Fachwissen, das sie zur Übernahme pflegerischer Aufgaben qualifiziert, sowie über grundlegendes Wissen aus dem Bereich Führen und Managen verfügen, das sie befähigt, Leitungsverantwortung für eine pflegerische Einheit / eine Abteilung / einen Wohnbereich oder ein Team / eine Gruppe zu übernehmen. Zur Beschreibung der erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein Kompetenzprofil, welches am Bedarf des betrieblichen Alltags ausgerichtet ist, von zentraler Bedeutung und „dient der Abgrenzung zu anderen Berufen und Tätigkeiten“ (Menke, 2005, S. 87). Aus der Analyse der theoretisch und empirisch abgeleiteten Anforderungen, die mit Hilfe des situationsorientierten Ansatzes nach Hundenborn und Knigge-Demal (1996) herausgearbeitet wurden, lassen sich charakteristische Kompetenzen identifizieren, die zur Ausführung der Aufgaben und zur erfolgreichen Bewältigung beruflicher Anforderungen einer Leitung einer pflegerischen Einheit notwendig sind. Ausschlaggebend zur Herausarbeitung eines gestuften Kompetenzprofils für die Leitung einer pflegerischen waren die an der Erprobung beteiligten Bildungseinrichtungen, deren Angebote unterschiedliche Stundenumfänge aufwiesen. Ziel war es, wie bereits einführend dargelegt, zwei Weiterbildungen in ein modulares Konzept zu integrieren. Insofern gilt es auch zwei abgestufte Kompetenzprofile auszuweisen, die nachfolgend in Form von Wissen und Können abgebildet werden.

Mit der angegebenen Reihenfolge der Nennungen zu Wissen und Können wird keine Wertung oder Rangfolge beabsichtigt. Weiter ist das Kompetenzprofil nicht auf Vollständigkeit ausgerichtet, sondern soll einen Eindruck vermitteln, welche Wissensbestände und welches spezifische Können zur beruflichen Handlungsfähigkeit charakteristisch sind.



### 2.3.1 Erworbenes Kompetenzprofil durch eine 420-stündige Weiterbildung

Für eine Leitung einer pflegerischen Einheit mit einer Weiterbildung von 420 Stunden ergeben sich die nachstehenden **Wissensbestände**, um entsprechend ihres Tätigkeitsspielraumes zukunftsfähig, verantwortlich und gestaltend handeln zu können.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfügen über:

- ein breitgelagertes und vertieftes Wissen zu Theorien, Modellen und Konzepten professioneller Pflege sowie zu deren Nutzen und Übertragbarkeit auf ihren Verantwortungsbereich
- ein umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen zur Steuerung, Planung, Durchführung und Evaluation individualisierter Pflegeprozesse
- ein umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen zu grundlegenden Kommunikationstheorien, zu Formen und Techniken der Gesprächsführung sowie zum Konfliktmanagement
- fortgeschrittene Kenntnisse zur Moderation und Steuerung von Team- und Gruppenprozessen und zu Möglichkeiten der Teamentwicklung
- umfassende Kenntnisse, um sich als Leitung einer pflegerischen Einheit zu positionieren und ihre Rolle professionell auszugestalten
- verfügen über ein ausgeprägtes Reflexionsvermögen, um rollentypische Spannungsfelder, die mit der Rollenannahme und Übernahme einhergehen, zu reflektieren und situationsangemessen zu reagieren
- Kenntnisse zur Organisation pflegerischer Arbeit und Verteilung von pflegerischen Aufgaben und Verantwortungsbereiche entsprechend der Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Team
- umfassende Kenntnisse zur Identifizierung eines Projektauftrages in ihrem eigenen Arbeitsbereich sowie zur Planung, Umsetzung und Steuerung eines realitätsgerechten, praxisrelevanten Projektes
- grundlegendes Theorie- und Faktenwissen zu normativen Vorgaben, die auf die pflegerische Versorgung sowie auf den eigenen Tätigkeitsspielraum entscheidend Einfluss nehmen, und zu deren Folgen bei Missachtung oder Verletzung
- umfassende Kenntnisse aus dem Bereich der Organisationslehre, um sich in der Struktur der eigenen Einrichtung zu orientieren und um sich Handlungsspielräume und Kommunikationswege zu erschließen



In Bezug auf die **Spezifizierung des Könnens** von Leitungen einer pflegerischen Einheit ergeben sich folgende Ausführungen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- sind in der Lage, verschiedene Theorien, Modelle und Konzepte professioneller Pflege einzuschätzen sowie deren Umsetzungs- und Anwendungsmöglichkeiten zu diskutieren und vor diesem Hintergrund mögliche Veränderungsprozesse in ihrem Verantwortungsbereich mitzugestalten
- besitzen die Fähigkeit, eigenverantwortlich unter Berücksichtigung aller normativen Vorgaben Pflegeprozesse adressatenorientiert zu steuern, zu planen, durchzuführen und zu evaluieren.
- erfassen den Unterstützungs-, Beratungs- und Pflegebedarf von Betroffenen und deren Bezugspersonen unter Hinzuziehung ausgewählter, spezifischer Assessments
- wenden Theorien, Modelle und Konzepte zur Kommunikation, Beratung und zum Konfliktmanagement entsprechend des Gesprächsanlasses an und reflektieren deren Wirkung
- strukturieren und gestalten Besprechungs-, Kooperations- und Konfliktsituationen unter Berücksichtigung ihres theoretischen Wissens adressatenorientiert
- sind in der Lage, Zusammenhänge zwischen der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -effektivität aufzuzeigen und entsprechend Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsatmosphäre einzuleiten
- reflektieren berufliche Anforderungen und persönliche sowie mitarbeiterbezogene Belastungen, entwickeln angemessene Bewältigungsstrategien und wenden diese an
- vollziehen den Rollenwechsel zur Leitungsperson, nehmen ihre Rolle als Vorgesetzter gegenüber dem Team und in der Institution ein und gestalten diese entsprechend den wechselnden Erwartungen aus
- sind in der Lage, organisationsspezifische Zielsetzungen und Vorgaben im Team einzuführen, Mitarbeiter entsprechend zu schulen und Vorgaben umzusetzen
- wenden Methoden und Strategien zur Personalauswahl und -einsatzplanung an, um den Arbeitsalltag im Team zu organisieren und strukturieren
- planen ein praxisrelevantes Projekt für den eigenen Arbeitsbereich, handeln einen Projektauftrag aus, setzen das Projekt entsprechend um und übernehmen für dieses Steuerungsverantwortung
- stellen die entwickelte Projektidee in einen leitungsbezogenen Zusammenhang und können die Relevanz ihres Projektes für den Arbeitsbereich und die Einrichtung begründen
- besitzen die Fähigkeit, einrichtungsspezifische Rahmenbedingungen in ihr Leitungshandeln zu integrieren und Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die sich aus der Organisationsstruktur ihrer Einrichtung ergeben, zu nutzen



### 2.3.2 Erweitertes Kompetenzprofil durch eine 720-stündige Weiterbildung

**Zusätzlich zu den Wissensbeständen, die eine Leitungsperson mit einer 420-stündigen Weiterbildung erworben hat,** ergeben sich für eine Weiterbildung im Umfang von 720 Stunden die nachstehenden **Wissensbestände**, um entsprechend ihres Tätigkeitsspielraumes zukunftsfähig, verantwortlich und gestaltend handeln zu können.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfügen über:

- ein vertieftes Theorie- und Faktenwissen zum Verständnis von Führung, zu rechtlichen Aspekten der Führung und zur Rolle als Führungskraft
- Grundkenntnisse zur Personalbedarfsermittlung, zu Theorien und Strategien der Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung
- ein vertieftes Wissen zu Modellen der Arbeitsorganisation und zur Arbeitsablaufgestaltung
- ein grundlegendes Wissen zur Anleitung und Einarbeitung von Mitarbeitern, Auszubildenden, Praktikanten usw. in ein neues Tätigkeitsfeld
- grundlegende Kenntnisse zur Gestaltung der praktischen Ausbildung und zur Förderung der Lernprozesse am Lernort Betrieb
- fortgeschrittene Kenntnisse, um Mitarbeiter bei der Übernahme von Aufgaben zu beraten, zu begleiten und zu unterstützen
- Grundkenntnisse über berufspolitische und bildungspolitische Bewegungen der eigenen Berufsgruppe
- fortgeschrittene Kenntnisse zum demografischen Wandel und zu gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, die Einfluss auf die Versorgungssituation und auf die Berufsgruppe der Pflegenden nehmen
- grundlegende Kenntnisse zur Konzeptentwicklung, um innovative Versorgungskonzepte mitzugestalten
- ein grundlegendes Wissen zu rechtlichen Grundlagen, zu Methoden und Instrumenten des Qualitätsmanagements, der Sicherung und -entwicklung der Pflegequalität und des institutionellen Qualitätsmanagements
- umfassende Kenntnisse aus dem Bereich der Organisationslehre, um sich in der Struktur der eigenen Einrichtung zu orientieren und um sich Handlungsspielräume und Kommunikationsbeziehungen zu erschließen
- Grundkenntnisse über die Strukturen und Inhalte von betrieblichen Führungsprozessen in Einrichtungen pflegerischer Versorgung
- ein grundlegendes Wissen zur betrieblichen Finanzwirtschaft und zur internen Budgetierung ihrer zu leitenden Einheit
- grundlegendes Wissen zu Möglichkeiten und Strategien der Corporate Identity



In Bezug auf die **Spezifizierung des Könnens** von Leitungen einer pflegerischen Einheit ergeben sich **zusätzlich die folgenden Ausführungen**.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer:

- wenden vorgegebene Instrumente, Methoden und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung pflegerischer Arbeit und bewerten diese
- reflektieren die Qualität des Versorgungsangebots und führen verschiedene Methoden zur Optimierung pflegerischer Arbeit im Team ein, wie z.B. Pflegevisiten, Teambesprechungen usw.
- sind in der Lage, verschiedene Führungsstile und -theorien miteinander zu vergleichen und Konsequenzen für ein eigenes Führungsverständnis abzuleiten sowie das Führungsverhalten und deren Wirkungen bei den Adressaten zu reflektieren
- sind in der Lage, unter Anwendung verschiedener Lernmethoden und Modellen die praktische Ausbildung und die Lernprozesse am Lernort Betrieb zu gestalten
- sind in der Lage, organisationsspezifische Zielsetzungen und Vorgaben im Team einzuführen, Mitarbeiter entsprechend zu schulen und Vorgaben umzusetzen
- setzen sich mit den gesellschaftlichen Entwicklungen sowie den berufs- und bildungspolitischen Überlegungen auseinander, diskutieren deren Folgen für die pflegerische Versorgung
- entwickeln aufgrund ihrer Kenntnisse zu gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen Ideen für innovative Versorgungskonzepte und wirken bei der Gestaltung einrichtungsspezifischer Konzepte mit
- berücksichtigen Sinn- und Werteorientierungen der Organisation in ihrem Handeln und geben diese an ihr Team weiter
- verwalten die Kosten ihrer zu leitenden Einheit, erstellen Kosten- und Leistungsrechnungen und optimieren die Verwendung ökonomischer Ressourcen
- wenden ausgewählte Methoden zur internen und externen Qualitätssicherung und -entwicklung an

### 3 Konsequenzen für die Modularisierung der Weiterbildung

Neben den theoretischen Grundlagen zur Modularisierung und den Aussagen zum Kompetenzprofil, das vorrangig aus theoretischen und empirischen Erkenntnissen herausgearbeitet wurde, bilden die DKG-Empfehlung sowie die seitens der kooperierenden Bildungseinrichtungen zur Verfügung gestellten Materialien eine wesentliche Orientierungsgrundlage für den Entwicklungsprozess des modularen Weiterbildungskonzeptes.

#### 3.1 Ein gestuftes, modulares Weiterbildungskonzept als Basis

Als Besonderheit dieses Bildungsganges ist hervorzuheben, dass es sich hier um ein gestuftes, modulares Weiterbildungskonzept handelt, in das zwei unterschiedliche Weiterbildungen integriert wurden. Da die kooperierenden Bildungseinrichtungen des Projektes, in denen das modulare Weiterbildungskonzept implementiert und erprobt wurde, bezüglich der Dauer ihrer Weiterbildung (420 vs. 720 Stunden) und letztlich im angestrebten Kompetenzprofil differieren, wurde das Ziel verfolgt, eine gemeinsame Basis für das Konzept der Weiterbildung zu entwickeln. Insofern wurden die bisherigen unterschiedlichen Bildungsangebote in eine gestufte, modulare Struktur überführt. Neben der Herausarbeitung von inhaltlichen Schnittstellen beider Weiterbildungen erwies sich



die Stufung eines Kompetenzprofils (siehe 3) als ein bedeutsamer Schritt in der Konzeptionalisierungsphase. Letztlich sind gemeinsame Module konzipiert worden, sowohl für eine 420-stündige Weiterbildung als auch für eine 720-stündige Weiterbildung gleichermaßen von Bedeutung sind und die insofern für beide Weiterbildungen als gemeinsame Ausgangsbasis genutzt werden. Im Sinne eines additiven Modulkonzeptes erfolgt in weiteren Modulen die Vertiefung und Erweiterung der erworbenen Kompetenzen für diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine Weiterbildung im Umfang von 720 Stunden absolvieren. Erst die erfolgreiche Absolvierung aller entsprechenden Module befähigt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Leitung für eine pflegerische Einheit.

### **3.2 Förderung der Durchlässigkeit als handlungsleitendes Ziel**

Neben der Heterogenität in der Bildungslandschaft ist zudem der berufliche Werdegang einer Pflegenden als Angehörige der größten Berufsgruppe im Gesundheitswesen oftmals durch lange, wenig aufeinander abgestimmte und immer wiederkehrende Bildungsphasen gekennzeichnet (Knigge-Demal & Schürmann, 2009). Obgleich in einer mehr oder weniger langen Phase der Berufstätigkeit Erfahrungen gesammelt und Kompetenzen erworben wurden, sind Möglichkeiten auf diesen Leistungen aufbauen zu können, bislang die Ausnahme (Freitag, 2009). Die Berücksichtigung und Anrechnung erworbener Kompetenzen wird zudem durch eine hohe Intransparenz und Heterogenität der Bildungsangebote, die gerade im Bereich der beruflichen Fort- und Weiterbildung existieren, erschwert. Hinzu kommt auf hochschulischer Ebene ein breites Angebot an Studiemöglichkeiten, die sich in der Mehrzahl auf Teilbereiche der Pflege, meist auf Pflegepädagogik oder Pflegemanagement, konzentrieren. Angesichts dieser Vielfalt und Angebotsdichte im Bereich der beruflichen wie auch hochschulischen Bildung werden nicht selten Kompetenzen angebahnt, die bereits in vorherigen Bildungsangeboten erworben wurden. Obwohl die Wahrscheinlichkeit, dass berufliche Bildungswege in das Hochschulsystem münden aufgrund der Nähe zum tertiären Bildungssektor sehr groß ist, stehen beide Bildungssysteme traditionellerweise nebeneinander und sind wenig miteinander verbunden. Nicht zuletzt tun sich insbesondere die Bildungseinrichtungen und Hochschulen schwer, beruflich erworbene formal, informell oder non-formale Kompetenzen anzurechnen. Infolgedessen werden Bildungswege meist unnötig verlängert und sind oftmals mit hohen zeitlichen und finanziellen Belastungen verbunden (Knigge-Demal & Schürmann, 2009).

Insofern ist eine weitere Herausforderung in der Entwicklung des modularen Konzeptes für die Weiterbildung die Prüfung der Anrechnungsfähigkeit der Module auf Hochschulstudiengänge. Da die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit an der Nahtstelle zur hochschulischen Bildung liegt, waren bei der Modulkonstruktion ebenfalls die Module bestehender Bachelorstudiengänge mit pflegemanageriellen Schwerpunkten in den Blick zu nehmen.

### **3.3 Das Modulhandbuch als Grundlage und Produkt modularer Konzepte**

Ein Modulhandbuch ist das zentrale Planungs- und Steuerungsinstrument modularisierter Bildungsgänge für alle Beteiligten am Lernort Schule wie am Lernort Betrieb. Analog zu anderen modularen Bildungsprozessen liegt auch dem Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit ein ausführliches Modulhandbuch zugrunde.

Das vorliegende Modulhandbuch gilt in der pädagogischen Arbeit als Grundlage für die stattfindenden Lehr- und Lernprozesse im Bildungsgang der Weiterbildung. Es gibt Lernenden und Lehrenden einen Überblick über die Konzeptionalisierung der Weiterbildung und bietet für den Verlauf der Weiterbildung die notwendige Orientierung und



Handreichung. Durch die zeitliche und inhaltliche Überschaubarkeit der Weiterbildung und die Ausweisung näherer Informationen zur modularen Struktur sorgt dieses Handbuch zugleich für die notwendige Transparenz des Weiterbildungsganges.

In der pädagogischen Arbeit erweist sich das Modulhandbuch darüber hinaus bei der Aufgabe des Modulmanagements als ein wichtiges Planungs- und Steuerungsinstrument, wie z.B. bei der Planung der zeitlichen Modulanordnungen, Stundenplanungen, Prüfungsgestaltungen. Zudem liefern die einheitliche Darlegungsform der Module u.a. didaktisch-methodische Hinweise.

Damit das Modulhandbuch als ein hilfreicher Begleiter erlebt und die Möglichkeiten eines Modulhandbuchs optimal ausgeschöpft werden, sollte ein Handbuch zu Beginn einer Bildungsmaßnahme sorgfältig gelesen werden.

### 3.4 Konzeptionelle Grundlagen der Modulentwicklung

Die folgenden Skizzierungen verdeutlichen die konzeptionellen Grundlagen der Modulentwicklung im Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit.

#### 3.4.1 Bildungstheoretische Grundlagen

Ebenso wie bei den im Rahmen des Projektes modularisierten Bildungsgängen (Altenpflegehilfeausbildung und Altenpflegeausbildung) werden auch im Bildungsgang der Weiterbildung die drei folgenden Curriculumsansätze als die bildungstheoretische Grundlage beibehalten:

- der Curriculumsansatz nach Siebert
- der pflegesituationsorientierte Ansatz von Hundenborn und Knigge-Demal
- der Curriculumsansatz nach Hansruedi Kaiser

Sieberts Curriculumsansatz (1974) beschreibt einen Ansatz für die Erwachsenenbildung, aus dem sich nach Hundenborn und Knigge-Demal ableiten lässt, „dass die Auswahl und Analyse von Berufssituationen immer vor dem Hintergrund der jeweiligen Berufsideologie und des jeweiligen Berufsverständnisses geschieht“ (1996, S. 8). Die Klärung des Situationsbegriffes erfolgte in Anlehnung an das Situationsverständnis von Kaiser (1985) sowie über den systemischen Ansatz von Pflege nach Hundenborn und Knigge-Demal.

Dieser Ansatz stellt eine weitere zentrale Grundlage des Modularisierungskonzeptes und wird zur Deutung der Perspektiven und Schwerpunkte der Lernbereiche herangezogen, um Module entsprechend dieser Perspektive zu entwickeln. Zudem wird er im Sinne einer Hintergrundmatrix für die Herausstellung spezifischer Handlungskompetenzen innerhalb eines Moduls genutzt. So weisen die Handlungskompetenzen der Module qualitativ und quantitativ unterschiedliche Bezüge zu den konstitutiven Elementen einer Pflegesituation oder zu den die Pflegesituation i.e.S. umfassenden Systemkreisen auf. Der jeweilige Schwerpunkt des Moduls bzw. der Handlungskompetenzen der einzelnen Moduleinheiten wird in den Modulbeschreibungen explizit herausgestellt. So wird mit den Modulbeschreibungen ausdrücklich darauf hingewiesen, ob bspw. das Erleben und Verarbeiten einer Situation oder aber interaktive Aspekte in den dazugehörigen Moduleinheiten im Vordergrund stehen.

Der lernpsychologisch fundierte Curriculumsansatz nach Kaiser stellt die dritte zentrale Grundlage der Modulentwicklung dar. Hansruedi Kaiser (2005) folgt den Ansätzen situierten Lernens, wonach Wissen nicht abstrakt und kontextfrei erworben, gespeichert und in anderen Situationen einfach wieder abgerufen und angewendet werden kann. Vielmehr resultiert Wissen aus den bereits erlebten konkreten Handlungserfahrungen. Neue Situationen werden bewältigt, indem sich ein Mensch erinnert, indem die neue



Situation mit der bereits bewältigten Situation verglichen wird. Demgemäß werden die Anforderungen, die zur Bewältigung beruflicher Situationen notwendig sind, als Lernergebnisse in Form von Wissen, Können und Einstellungen umschrieben. Sie spiegeln die unterschiedlichen Kompetenzfacetten wider und machen deutlich, was die Schülerinnen und Schüler wissen und können und welche Einstellungen sie entwickeln sollen, um leitungsrelevante Situationen zu bewältigen. Sie verdeutlichen zudem, welche Komponenten im Rahmen der anvisierten Kompetenzen von Bedeutung sind und geben den Lehrenden Anhaltspunkte für die Planung und Konkretisierung der Lehr-Lern-Prozesse.

### 3.4.2 Module und Moduleinheiten als curriculare Strukturierungsform

Die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit besteht aus mehreren Modulen, die in diesem Modulhandbuch zu einem Curriculum zusammengefasst sind. Einige dieser Module sind angesichts des gestuften Modulkonzeptes für den Bildungsgang der Weiterbildung grundlegend und unverzichtbar, andere je nachdem welches Kompetenzprofil fokussiert wird, zusätzlich und optional. Eine Übersicht über die Module, welche im jeweiligen Bildungsgang (420 oder 720 Stunden) abzuleisten sind, ist in Teil B dargestellt.

Zur Unterstützung der unterrichtlichen Bearbeitung und Umsetzung sind die Module in kleinere Moduleinheiten ausdifferenziert. Moduleinheiten greifen spezifische Perspektiven des Moduls auf. Sie sind in ihrer Komplexität reduziert und auf unterrichtlicher Ebene besser handhabbar. Moduleinheiten werden zwar einzeln beschrieben, aber nicht einzeln zertifiziert. Die Ebene des Moduls ist Gegenstand der Modulabschlussprüfung und damit Grundlage zur Zertifizierbarkeit.

### 3.4.1 Beschreibung der Module anhand einer einheitlichen Darlegungsform

Module und Moduleinheiten bilden als curriculare Strukturierungsform die zentrale Gliederungseinheit für das vorliegende Modulkonzept. In den ausgewählten Bildungsgängen<sup>5</sup>, die im Rahmen des Projektes „Modell einer gestuften und modularisierten Altenpflegequalifizierung“ modularisiert wurden, folgt die Darlegung und Beschreibung der Module und deren Moduleinheiten einer einheitlichen Form. Die einzelnen Elemente der Module und Moduleinheiten wurden vor dem eigentlichen Entwicklungsprozess auf ihre Übertragbarkeit auf den jeweiligen Bildungsgang geprüft und ggfs. an die Besonderheiten einer Weiterbildung angepasst.

Nachfolgend werden die einzelnen Elemente eines Moduls und einer Moduleinheit ausschnittsweise dargestellt und umfassend erläutert. Zur besseren Überschaubarkeit liefert Anlage 1a und 1b den entwickelten Rohling zur Beschreibung eines Moduls und einer Moduleinheit in seiner Gesamtansicht, so wie er als Vorlage in Teil B des Handbuches Verwendung findet.

<sup>5</sup> Neben der einjährigen Ausbildung zur Altenpflegehelferin / zum Altenpflegehelfer und der dreijährigen Ausbildung zur Altenpflegerin / zum Altenpfleger bezieht sich die Modularisierung ausgewählter Bildungsgänge in Nordrhein-Westfalen auf die Weiterbildung „Leitung einer pflegerischen Einheit“.



## a) Elemente eines Weiterbildungsmoduls

Auf der ersten Ebene wird das Modul in seiner Komplexität beschrieben und beinhaltet am Beispiel eines Weiterbildungsmoduls die folgende Elemente:

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit		
<b>PM 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse</b>		
Präsenzzeit: 80 Stunden		Workload: Credits
<b>Modulbeschreibung</b>		
In diesem Modul steht das theoriegeleitete und prozesshafte Handeln als Pflegendes in komplexen Situationen in der Pflegepraxis im Vordergrund. Es wird verdeutlicht, dass professionelles, pflegerisches Handeln auf wissenschaftlich begründetes Wissen aufbaut und ein individualisiertes, prozesshaftes Geschehen ist.		
Durch die Untergliederung in zwei Moduleinheiten kann eine differenzierte Betrachtung erfolgen. In der ersten Moduleinheit (ME 1) werden versorgungsrelevante Pflege-theorien und -modelle unterschiedlicher Reichweite im Hinblick auf ihre Wirkung und Nützlichkeit in der Pflegepraxis thematisiert. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um das prozesshafte Handeln in komplexen pflegerischen Situationen.		
<b>Moduleinheiten</b>		
ME 1	Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen	24 Stunden
ME 2	In komplexen pflegerischen Situationen handeln	56 Stunden

Dieses Element weist den **Bildungsgang** aus, in dessen Kontext das Modul entwickelt wurde.

Eine **farbliche Codierung** markiert den Modultypus nach Lisop und Huisinga (2000). Diese erfolgt sowohl bei der Bezeichnung des Moduls als auch der Moduleinheit.

Die **Modulbezeichnung** beschreibt die zu erwerbende Teilqualifikation des Moduls für den Bildungsgang. Alle Module führen nach bestandener Modulabschlussprüfung zur Qualifikation<sup>6</sup>.

Zur Modulbezeichnung gehören der **Verpflichtungsgrad** des Moduls sowie dessen fortlaufende **Nummerierung**. Die Nummerierung intendiert keine Gewichtung der Reihenfolge, in der die Module unterrichtet werden sollen. Die Abfolge der Module ist insbesondere durch die Kursplanung bestimmt.

Die ausgewiesene **Präsenzzeit** bezieht sich auf die Soll-Stundenzeit für den theoretischen und praktischen Unterricht.

Die **Credits** weisen den **Workload** des Moduls aus und variieren je nach Stundenzahl. Die Zertifizierung eines Moduls erfolgt nach bestandener Modulabschlussprüfung. Dabei werden Credits und Note getrennt ausgewiesen.

Die **Modulbeschreibung** und die darunter aufgeführten **Moduleinheiten** geben einen Gesamtüberblick über das Modul und zeigen damit die Komplexität sowie die unterschiedlichen Perspektiven der Moduleinheiten auf. Das Modul und die Moduleinheiten bilden die Grundlage für die Verteilung der Module im Rahmen der Kursplanung. Die Module können, entsprechend der Schulorganisation, auf die Dauer der Weiterbildung verteilt werden. In der Folge schließt sich die Block- und Stundenplanung entsprechend der schulorganisatorischen Vorgaben an.

<sup>6</sup> Im Kontext dieses Modulhandbuches bezieht sich Qualifikation nicht nur auf berufliche verwertbare, tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne von beruflicher Tüchtigkeit, sondern gehen über die eigentliche fachliche Qualifikation hinaus. Der zugrunde gelegte Qualifikationsbegriff beinhaltet nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) ebenso Verhaltensdispositionen und Handlungsfähigkeit.



Die zweite Ebene eines Moduls stellt sich wie folgt dar:

Modulbezeichnung	
Codenummer	
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	
Modultyp	
Moduleinsatz	
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	
Zugangsvoraussetzungen	
Anschlussmöglichkeiten	
Modulbeschreibung	
Handlungskompetenzen	
Lernergebnisse	
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung > Lernaufgabenhinweise	
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	

Die **Codenummern** der Module systematisieren lediglich die Abfolge im Modulhandbuch. Je nach Schulorganisation und den Erfordernissen von digitalisierten Schulverwaltungsprogrammen kann die Codenummer individuell angepasst werden.

Zur Orientierung der Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer im Lehr-Lernprozess ist es von Bedeutung, dass sie kontinuierlich darüber informiert werden, welches Modul gerade bearbeitet wird. Zu Beginn sollte das Modul mit der intendierten Teilqualifikation, den zu entwickelnden Handlungskompetenzen, einschließlich der unter-

schiedlichen Perspektiven der Moduleinheiten vorgestellt werden. Dies gehört mit zu den zentralen Aufgaben der / des **Modulverantwortlichen**. Auch im laufenden Lehr-Lernprozess ist immer wieder der Gesamtkontext des Moduls herauszustellen. Nach Abschluss der letzten Moduleinheit sollte eine Betrachtung i. S. e. Zusammenfassung des Moduls erfolgen. So lassen sich retrospektiv alle Unterrichte ausdrücklich mit dem Modul verorten und dessen Lernergebnisse in den Blick nehmen. Um sicherzustellen, dass das Modul seitens der Lernenden in seiner Gesamtheit gesehen wird, sollte sich die Bearbeitung eines Moduls auch auf einen überschaubaren Zeitraum erstrecken. Voraussetzung hierfür ist, dass nicht zu viele Module auf einmal eröffnet werden.

In dem Element „**Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlungen vom 30. Mai 2006**“ wird auf die Empfehlung der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) zur Weiterbildung von Krankenpflegepersonen für die pflegerische Leitung eines Bereiches im Krankenhaus und anderen pflegerischen Versorgungsbereichen verwiesen und die Module in den entsprechenden Lernbereichen verortet.

Als abgeschlossene und zertifizierbare Lehr-Lerneinheiten lassen sich die Module nicht nur lehrgangsspezifisch, sondern auch lehrgangsübergreifend einsetzen. Das Modulelement „**Moduleinsatz**“ bietet den Bildungseinrichtungen die Möglichkeit, die Module lehrgangsübergreifend zu nutzen, und dies in der vorgesehenen Spalte kenntlich zu machen. Die Ausweisung der zugrundeliegenden **normativen Vorgaben** schließt sich an.

Die Elemente „**Zugangsvoraussetzungen**“ und „**Anschlussmöglichkeiten**“ machen deutlich, wo das Modul im Bildungsgang eingebettet ist, welche Module notwendigerweise vorher bearbeitet werden sollten und welche Module sich aus Gründen der Curriculumkonstruktion anschließen sollten.

Leitend für die Planung und Gestaltung der Weiterbildung sind die ausgewiesenen **Handlungskompetenzen**. Die Lernergebnisse stellen Teillernziele zu den Handlungskompetenzen dar. Deshalb sind auf der Grundlage der **Lernergebnisse** der Moduleinheiten Sequenzierungen und Unterteilungen in Unterrichtseinheiten vorzunehmen. So werden einzelne Lernergebnisse zu unterrichtlichen Zielsetzungen und die Perspektive der jeweiligen Moduleinheit bzw. die des Moduls auf die Unterrichtsebene übertragen.



Die Planung der Abfolge der Module im Zeitraum der Weiterbildung richtet sich auch nach den Einsätzen der Schülerinnen und Schüler im Lernort Praxis. Die **Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung** weisen Vorschläge für Praxisorte auf, in denen die zu den Kompetenzen gehörenden Performanzen erworben werden können.

Die **Hinweise** auf Gegenstand und Ausrichtung möglicher **Lernaufgaben** sind auf die spezifische Anpassung durch die Bildungseinrichtung ausgerichtet.

Die Ebene des Moduls ist Gegenstand der Modulabschlussprüfung. Hierzu werden **Empfehlungen zur Gestaltung der Modulabschlussprüfungen** ausgesprochen. Um die Prüfungslast über den Zeitraum der Weiterbildung zu verteilen, müssen Modulabschlussprüfungen in der Jahresplanung berücksichtigt werden.

### b) Elemente der Moduleinheiten

Zur Planung und Durchführung des Unterrichtes sind die Module in Moduleinheiten ausdifferenziert. Sie weisen im Gegensatz zum Modul keine weiteren schulorganisatorischen Elemente auf. Die didaktisch ausgerichteten Elemente entsprechen denen des Moduls. Je nach Perspektive der Moduleinheit kann diese von einem oder mehreren Dozenten unterrichtet werden. Die verantwortliche Dozentin wird benannt und koordiniert die Unterrichte. Sie kommuniziert Veränderungen etc. mit der / dem Modulverantwortlichen.

Bezeichnung der Moduleinheit	
Codenummer	
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	
Handlungskompetenzen	
Lernergebnisse	
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	
Literaturempfehlungen	

Die Codenummer weist zusätzlich zum Lernbereich und zum Verpflichtungsgrad des Moduls, **die Nummerierung der Moduleinheit (ME)** auf.

**Handlungskompetenzen** und **Lernergebnisse** sind immer im Kontext des Moduls zu sehen. Beide Elemente sind auf ausgewählte Perspektiven und Schwerpunkte ausgerichtet.

Für die methodische **Ausgestaltung des Unterrichts** liegen in den Moduleinheiten **Empfehlungen** vor. Diese sind unverbindlich, machen aber deutlich, welche Unterrichtsmethoden besonders gut geeignet sind, um die mit dem Modul verbundenen Handlungskompetenzen zu entwickeln. Bei der Methodenwahl ist mit zu bedenken, um welchen Modultyp es sich entsprechend der Typologie nach Lisop und Huisinga handelt. Bei der Methodenauswahl spielt grundsätzlich die anstehende Modulprüfung eine wichtige Rolle. Verfahren, die bei der Modulprüfung zum Einsatz kommen, sollten zuvor im Unterrichtsgeschehen eingeübt sein.

Die **Literaturempfehlungen** basieren auf dem Stand der Drucklegung und sind fortlaufend zu aktualisieren und zu ergänzen.

#### 3.4.2 Orientierung an der Modultypologie von Lisop und Huisinga (2000)

Module unterscheiden sich in vielfältiger Hinsicht. Auch wenn sie in ihrer Gesamtheit auf den Erwerb beruflicher Handlungskompetenzen ausgerichtet sind, können sie im Rahmen dieser Gesamtzielsetzung unterschiedliche Funktionen erfüllen.

Eine Differenzierung der Module hinsichtlich ihrer Funktion bzw. pädagogischen Hauptzielsetzung im Lernprozess erlaubt die Typologie nach Lisop und Huisinga (2000), auf die sich im modularen Gesamtkonzept des Projektes berufen wird. Lisop und Huisinga haben



die Typologie ursprünglich für die Lernfelddidaktik entwickelt, sie ist aber auch auf die Modularisierung übertragbar.

Die in Anlehnung an die Typologisierung nach Lisop und Huisinga (2000) verbundene Differenzierung der Module in „Basismodule“, „Arbeitspraktische Transfermodule“ und in „Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen“ wird auch für das modularisierte Konzept im Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit beibehalten (siehe Anlage 2). Hervorzuheben ist, dass im Bildungsgang der Weiterbildung überwiegend Arbeitspraktische Transfermodule konzipiert wurden, um der Handlungslogik und -systematik am Lernort Betrieb in besonderer Weise gerecht zu werden. Lernprozesse sollten demzufolge an den Anforderungen und am Bedarf im Handlungsfeld ausgerichtet sein, ein hoher Erfahrungsbezug ist darüber hinaus sehr bedeutsam für Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer. Die erworbenen Kompetenzen aus einer dreijährigen Kranken- oder Altenpflegeausbildung gelten für die gesamte Weiterbildung als Basis und Grundvoraussetzung.

### 3.4.3 Verbindlichkeitsgrad der Module

Darüber hinaus können Module einen unterschiedlichen Verbindlichkeitsgrad aufweisen, wenn es darum geht, für Bildungsgänge oder aber für Teilnehmer/-innen gegebenenfalls eine Profilschärfung herzustellen. Je nach Verbindlichkeitsgrad werden die Module in Pflichtmodule und Wahlpflichtmodule unterteilt. Während Pflichtmodule für alle Teilnehmer/-innen eines Bildungsganges obligatorisch sind und konstitutive Elemente des Bildungsprogramms darstellen, sind Wahlpflichtmodule in einer vorgegebenen Anzahl aus einer vorgegebenen Liste auszuwählen. Sie stellen Module dar, die für ein ausgewogenes Abschlussprofil wichtig, aber nicht unbedingt erforderlich sind (Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik und der Fachstelle Studienreformen der Universität Zürich, 2008). Für die Teilnehmer/-innen eines Bildungsganges oder einer Qualifizierungsmaßnahme eröffnen sich durch diesen Modultyp Wahlmöglichkeiten und Schwerpunktsetzungen für das zukünftige berufliche Tätigkeitsfeld. Bildungseinrichtungen, die Wahlpflichtmodule anbieten, können hierdurch ihr Angebotsprofil schärfen. Im modularisierten Konzept der Weiterbildung sind nur Pflichtmodule ausgewiesen, die zum Erwerb des entsprechenden Kompetenzprofils erfolgreich abgeschlossen sein müssen.

### 3.4.4 Vergabe von Leistungspunkten

Zur Anrechnung der einzelnen Module wurde ein einheitliches Modell für die Vergabe der Leistungspunkte für alle modularisierten Bildungsgänge entwickelt. Ziel dieser Ausführungen ist es, die Komplexität der Vergabe von Leistungspunkten für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit transparent zu machen.

Da bislang nationale Anknüpfungspunkte fehlen, dienen als Referenzrahmen

- die Empfehlungen zum europäischen Leistungspunktesystem für die Berufsausbildung (ECVET<sup>7</sup>) des Europäischen Parlaments und des Rates (2009) sowie
- die Praxis zur Vergabe der ECTS<sup>8</sup>-Punkte im Bereich der akademischen Bildung (Kultusministerkonferenz 2003, 2010).

Handlungsleitend sind die beiden Phasen der Zuweisung von ECVET- Leistungspunkten aus den Empfehlungen des Europäischen Parlaments und des Rates (2009).

<sup>7</sup> European Credit (and Transfer) System for Vocational Education and Training.

<sup>8</sup> European Credit Transfer and Accumulation System.



### a) Zuweisung von ECVET-Leistungspunkte

Leistungspunkte (Credits) bezeichnen „einen Satz von Lernergebnissen einer Einzelperson, die bewertet wurden und die zur Erlangung einer Qualifikation akkumuliert oder in andere Lernprogramme oder Qualifikationen übertragen werden können“ (Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates, 2009). Nach den Empfehlungen des Europäischen Parlaments werden für die erwarteten Lernergebnisse eines Jahres formaler Vollzeit-Berufsausbildung 60 Punkte vergeben<sup>9</sup>.

#### Phase 1: Vergabe der Leistungspunkte für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

Ausgehend von den Empfehlungen des Europäischen Parlamentes und des Rates (2009) werden für die Weiterbildung „Leitung einer pflegerischen Einheit“ 50 (bzw. 30) ECVET-Leistungspunkte vergeben.

#### Phase 2: Verteilung der ECVET-Punkte auf die Module

Zur Verteilung der ECVET-Punkte auf die Module ist die Bestimmung des Workloads erforderlich. Der Workload ist der in Zeitstunden ausgedrückte erwartete Arbeitsaufwand, der für einen erfolgreich absolvierten (Weiter-) Bildungsteil oder Abschnitt notwendig ist. Der Workload bildet damit die Grundlage für die Zuordnung von Leistungspunkten zu den Modulen und setzt sich aus Präsenzzeiten und Selbstlernzeiten zusammen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Präsenz- und Selbstlernzeiten der modularen Bildungsgänge.

Präsenzzeiten	Selbstlernzeiten
<ul style="list-style-type: none"><li>Theoretischer und praktischer Unterricht in den Bildungseinrichtungen</li><li>begleitende Praxisanteile im Bildungsgang der Weiterbildung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vor- und Nachbereitung des Unterrichts</li><li>Prüfungsvorbereitung</li><li>Erstellen von Prüfungsleistungen (z. B. Hausarbeiten, Referate)</li><li>Vor- und Nachbereitung von Praxis-/Lernaufgaben</li></ul>

**Tabelle 1:** Überblick über die Präsenz- und Selbstlernzeiten

### b) Eckpunkte zur Ausweisung des Workloads

Da bislang keine nationalen Regelungen zur Ausweisung des Workloads in der nicht akademischen beruflichen Bildung vorliegen, wurden von den Projektbeteiligten folgende Eckpunkte konsentiert und dem „Modell für die Vergabe von Leistungspunkten“ zu Grunde gelegt.

#### **Präsenzzeiten**

Die Präsenzzeiten beider Weiterbildungen (420 bzw. 720 Stunden) beinhalten sowohl den theoretischen und praktischen Unterricht als auch praxisbegleitende Anteile gemäß § 4 der DKG-Empfehlung.

<sup>9</sup> 1 Jahr = 46 Lernwochen = (1500 - )1800 Zeitstunden = 60 Credits; 1 Lernwoche = 32 - 39 Stunden; 30 Stunden = 1 Credit (Kultusministerkonferenz, 2010)



### Selbstlernzeit

Zu den Selbstlernzeiten gehören neben dem Vor- und Nachbereiten des Unterrichts die Ausarbeitung von Praxis- bzw. Lernaufgaben und das Erstellen von Prüfungsleistungen (z.B. Hausarbeiten, Referate) sowie die Zeit für die Vorbereitung zur Abschlussprüfung. Für die Basismodule sowie die Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen wird eine pauschale Selbstlernzeit von 45 Minuten pro Unterrichtsstunde (à 45 Minuten) als Berechnungsgrundlage für die Weiterbildung veranschlagt. Die Selbstlernzeit bei den Arbeitspraktischen Transfermodulen wird mit dem Faktor 2 berechnet (90 Minuten pro Unterrichtsstunde à 45 Minuten, um der Ausrichtung des Modultyps und der damit verbundenen curricularen Dimension der Handlungsorientierung stärker gerecht zu werden

### Gewichtung der Module anhand der Modultypen

Alle Modultypen der Weiterbildung – zwei Basismodule, sieben Arbeitspraktische Transfermodule, zwei Module besonderer subjektbezogener Qualifikationen – leisten ihren jeweiligen Beitrag zur umfassenden Handlungskompetenz im Rahmen der Gesamtqualifikation. Deshalb werden die Module – unabhängig vom Modultyp – gleichermaßen mit Leistungspunkten versehen werden. Basis dafür ist der jeweilige Workload. Eine Gewichtung der Modultypen ist bereits implizit über die Anzahl der Module eines Modultyps im entsprechenden Bildungsgang erfolgt. Insofern ergibt sich nachfolgende Gewichtung:

- Basismodule 18,2% (2 Module)
- Arbeitspraktische Transfermodule 63,6% (7 Module)
- Module besonderer subjektbezogener Qualifikationen 18,2% (2 Module)

Im Rahmen der Weiterbildung kommt den Arbeitspraktischen Transfermodulen angesichts der Ausrichtung am Handeln in beruflichen Situationen eine besonders hohe Gewichtung zu. Da mit einer erhöhten Selbstlernzeit durch die fokussierte Transferleistung zu rechnen ist, fließt die Selbstlernzeit mit dem Faktor 2 in die Berechnung des Workloads ein.

### Bestimmung des Workloads

Die nachfolgende Tabelle gibt in der zweiten und dritten Spalte eine Übersicht über den Workload und die Credits des jeweiligen Bildungsganges der Weiterbildung.

<b>Bildungsgang: 720-stündige Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit</b>	<b>Workload</b> à 60 Minuten	<b>Credits</b>
Gesamtstundenzahl theoretischer und praktischer Unterricht 720 Stunden (à 45 Minuten)	540	
Stundenzahl Selbstlernzeit 1260 Stunden (à 45 Minuten)	945	
Summe Workload und Credits	1485	50
<b>Bildungsgang: 420-stündige Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit</b>	<b>Workload</b> à 60 Minuten	<b>Credits</b>
Gesamtstundenzahl theoretischer und praktischer Unterricht 420 Stunden (à 45 Minuten)	315	
Stundenzahl Selbstlernzeit 740 Stunden (à 45 Minuten)	555	
Summe Workload und Credits	870	30

**Tabelle 2:** Ausweisung des Workloads (Stunden) und Credits



### **Bestimmung des Umrechnungsfaktors Workload (Stunden) in Credits**

Abschließend muss der Workload eines Moduls (Stunden) in die entsprechende Anzahl Leistungspunkte umgerechnet werden.

Der Umrechnungsfaktor für die 720-stündige Weiterbildung ergibt sich aus der Division der Summe aller Credits zur Verteilung auf die Module (50 Credits) und dem Workload der Weiterbildungen (1485 Stunden) Der Umrechnungsfaktor für die Weiterbildungen ist demnach 0,034 ( $50 \text{ Credits} / 1485 \text{ Stunden} = 0,034$ ).

Der Umrechnungsfaktor für die 420-stündige Weiterbildung ergibt sich aus der Division der Summe aller Credits zur Verteilung auf die Module (30 Credits) und dem Workload der Weiterbildungen (870 Stunden) Der Umrechnungsfaktor für die Weiterbildungen ist demnach 0,034 ( $30 \text{ Credits} / 870 \text{ Stunden} = 0,034$ ).

Eine exemplarische Berechnung für ein Modul findet sich in Anlage 3.

### 3.4.5 Senkung der Prüfungslast in der Weiterbildung

Nicht zuletzt sollte aufgrund der parallelen beruflichen und teils familiären Belastungen die Prüfungslast für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer möglichst gering gehalten sein. Infolgedessen besteht im Bildungsgang der Weiterbildung die Möglichkeit der Kombinationsprüfungen. Anlage 4a und 4b bietet einen Überblick über die abzuleistenden Prüfungen im Bildungsgang der Weiterbildung. Nähere Hinweise zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung befinden sich in der jeweiligen Beschreibung eines Moduls im Teil B des Handbuchs.



  


## **Teil B: Modularisiertes Konzept für den Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit**



### 1 Leitziele

Aufgrund fehlender normativer Rahmenbedingungen werden für den Bildungsgang Leitziele ausgewiesen, die von übergeordneter Bedeutung sind und den konzeptionellen sowie normativen Orientierungsrahmen für die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit darstellen (Siebert, 1974). Da Leitziele als Kriterium für die Auswahl und Legitimierung möglicher Berufssituationen, gewünschter Kompetenzen, vorrangiger Lernergebnissen, -inhalte und -methoden gelten, hat sich der Bildungsgang diesen zu verpflichten.

- Respekt vor der menschlichen Würde und Achtung vor der Persönlichkeit.
- Bereitschaft zur Perspektivübernahme und zum Bewahren einer offenen Einstellung gegenüber Vorschlägen anderer und zur Gewährleistung einer von Toleranz und Empathie geprägten Haltung gegenüber fremden Wertvorstellungen, Gewohnheiten und Glaubensbekenntnissen.
- Anerkennung des Rechtes auf Chancengleichheit, unabhängig vom sozialen oder ökonomischen Status, von Kultur, persönlichen Eigenschaften oder der Art der Gesundheitsprobleme.
- Einbeziehung von Klientinnen / Klienten und deren Bezugspersonen sowie von Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern und weiteren Teammitgliedern in Entscheidungsprozesse unter Berücksichtigung der jeweiligen Ressourcen.
- Sorge tragen für die Selbstständigkeit und Selbstfürsorge sowie für die persönliche Verantwortungsübernahme und Autonomie der Klientinnen / Klienten und Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter sowie deren Erhalt, Unterstützung und Förderung.
- Bereitschaft, eigenes Handeln zu reflektieren und basierend auf dieser Grundlage Ausrichtung und Überprüfung des eigenen Handelns und der eigenen Entscheidungen an ökonomischen und ethischen Grundsätzen sowie am Leitbild der Institution.
- Bereitschaft, Handlungsspielräume bewusst wahrzunehmen, im Sinne der Klientinnen und Klienten, des eigenen Teams und der Institution zur Weiterentwicklung die Qualität pflegerischer Arbeit zu nutzen und verantwortlich mitzugestalten.
- Kontinuierliche Sicherung der Qualität der gesundheitlichen Versorgung im Spannungsfeld zwischen ethischem und ökonomischem Handeln.
- Gestaltung von effektiven Arbeitsprozessen und die effiziente Nutzung von Handlungsspiel- und Gestaltungsspielräumen.
- Verantwortliche Mitgestaltung von institutionellen Rahmenbedingungen unter Abwägung von unterschiedlichen Interessen vor dem Hintergrund ökonomischer, rechtlicher und pflegewissenschaftlicher Grundlagen und Richtlinien.
- Bereitschaft und Anspruch, Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen sowie institutionellen und individuellen Veränderungen wahrzunehmen und diese kritisch zu analysieren und zu bewerten.
- Wahrnehmung des Rechtes zur kritischen Stellungnahme gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse und der Möglichkeit gesellschaftlicher Mitbestimmung.
- Ausgestaltung eines persönlichen Rollenverständnisses sowie die Befähigung zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Leitung eines Arbeitsbereiches / eines Teams unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten.



### 2 Lernbereiche

Zur systematischen Strukturierung der Weiterbildung zur „Leitung einer pflegerischen Einheit“ erfolgt angesichts der fehlenden bundeseinheitlichen, normativen Regelungen eine Differenzierung in drei übergeordnete Lernbereiche, denen selbst wiederum eine unterschiedliche Anzahl an Modulen zugewiesen ist. Die folgenden Lernbereiche spiegeln die Handlungsanforderungen einer Leitung einer pflegerischen Einheit wider und unterscheiden sich von der Handlungslogik bzw. -perspektive sowie von dem Beziehungsgefüge, in das diese Personen verflochten sind.

Lernbereich 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse

Lernbereich 2: Führen und Managen als Leitungsaufgabe

Lernbereich 3: Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung

Die untergeordneten Module drücken einzeln oder in Kombination die spezifische Ausrichtung des Lernbereichs bzw. den Handlungsschwerpunkt aus. Die Nummerierung der Lernbereiche intendiert keine Bewertung in der Rangfolge, sondern stellt eine Arbeitshilfe dar.

#### 2.1 Lernbereich 1 - Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse

Im Lernbereich 1 erfolgt eine vertiefende Ausrichtung auf Kompetenzen zur Steuerung und Gestaltung einer klientennahen, individualisierten, professionellen Pflege. Hierzu wird im Wesentlichen auf bereits vermitteltes Fachwissen aus der dreijährigen Ausbildung zur Altenpflegerin / zum Altenpfleger, zur Gesundheits- und Krankenpflegerin / zum Gesundheits- und Krankenpfleger sowie zur Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin / zum Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger zurückgegriffen.

Es wird ein komplexes pflegeberufliches Handlungsverständnis sichtbar, das Wissensgrundlagen in Form von Theorien und Konzepten als Basis professionellen Pflegehandelns ausweist. Das Handeln als Pflegenden in komplexen Situationen stellt sich als theoriegeleitet dar, das eine systematische Planung und prozesshafte Gestaltung fokussiert. Ausgehend von der Erhebung des Pflege- und Unterstützungsbedarfs und der Festlegung von Zielen für spezifische Klientengruppen umfasst dieser Lernbereich erweiterte Kompetenzen zur exemplarischen Planung und Durchführung unterstützender und beratender Maßnahmen in Bezug auf sozialrechtliche Leistungen sowie die abschließende Evaluation.

Lernbereich 1 umfasst insgesamt 80 Stunden und sieht folgendes Modul vor:

Codenummer	Bezeichnung des Moduls	Stunden
LB 1 - PM 1	Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse	80

#### 2.2 Lernbereich 2 - Führen und Managen als Leitungsaufgabe

Während sich im Lernbereich 1 die Kompetenzerweiterung auf die Pflege von Klientinnen und Klienten in komplexen Situationen ausrichtet, werden im Lernbereich 2 die verschiedenen Rollen und Aufgaben als Leitung im intra- und interprofessionellen Team und als Vertretung der Arbeitgeberinteressen der Institution sowie die damit einhergehenden Erwartungen und Einstellungen der Kontaktpartner thematisiert.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Durch die hohe Verbundenheit mit dem Praxisfeld einer Leitung einer pflegerischen Einheit stehen im Lernbereich 2 Kompetenzen im Vordergrund, die sich auf die Koordination, Gestaltung und Sicherung der professionellen Pflege bzw. des Arbeitsalltags im Rahmen des Tätigkeitsspielraumes einer Leitung einer pflegerischen Einheit beziehen. Weiter befähigen die Module des Lernbereichs, komplexe, teilweise gegensätzliche Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Arbeitsgebers abzuwägen, diesbezügliche Spannungen auszuhalten und Konfliktpotenziale zu reduzieren. Neben Kompetenzen zu praktischen Arbeitsvollzügen stehen im Lernbereich 2 personale Kompetenzen im Vordergrund, um sich mit der beruflichen Rolle und der individuellen Ausgestaltung kritisch auseinanderzusetzen.

Lernbereich 2 umfasst insgesamt 476 Stunden und sieht folgende Module vor:

Codenummer	Bezeichnung des Moduls	Stunden
<b>LB 2 - PM 2</b>	Gestaltung von Kommunikation und Interaktion	76
<b>LB 2 - PM 3</b>	Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung	60
<b>LB 2 - PM 4</b>	Beruf und Professionalisierung	40
<b>LB 2 - PM 5</b>	Personalmanagement 1	68
<b>LB 2 - PM 6</b>	Personalmanagement 2	96
<b>LB 2 - PM 7</b>	Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten	40
<b>LB 2 - PM 8</b>	Projektmanagement	96

Im Sinne des abgestuften, modularen Weiterbildungskonzepts bilden die Pflichtmodule 2, 3, 5 und 8 als Konglomerat die Basis dieses Lernbereiches und spiegeln bereits die oben dargelegte Perspektive des Lernbereiches 2 wider, die Pflichtmodule 4, 6 und 7 verstehen sich als Vertiefung und Erweiterung der erworbenen Kompetenzen.

### 2.3 Lernbereich 3 - Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung

Da das Handeln einer Leitung einer pflegerischen Einheit stets in einen institutionellen Kontext eingebunden ist, ist der Lernbereich 3 vorrangig auf die Auseinandersetzung mit dem eigenen Betrieb als Unternehmen bzw. dessen Rahmenbedingungen ausgerichtet.

Der Fokus liegt auf der Organisationsgestaltung bzw. auf den rechtlichen, ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens, die den Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum einer Leitung einer pflegerischen Einheit jedoch entscheidend mitbestimmen und in den Modulen des Lernbereiches 1 und 2 weitgehend ausgeklammert werden.

Lernbereich 3 umfasst insgesamt 164 Stunden und sieht folgende Module vor:

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Codenummer	Bezeichnung des Moduls	Stunden
<b>LB 3 - PM 9</b>	Rahmenbedingungen des Leitungshandelns	40
<b>LB 3 - PM 10</b>	Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung	84
<b>LB 3 - PM 11</b>	Qualitätsmanagement	40

Das Pflichtmodul 9 bildet im Sinne des abgestuften, modularen Weiterbildungskonzepts die Basis dieses Lernbereiches und spiegelt bereits die oben dargelegte Perspektive des Lernbereiches 3 wider, die Pflichtmodule 10 und 11 verstehen sich als Vertiefung und Erweiterung der erworbenen Kompetenzen.

### 3 Gesamtübersicht der Module und Moduleinheiten

Wie bereits unter Teil A beschrieben, liegt dem Bildungsgang der Weiterbildung ein gestuftes Modularisierungskonzept zugrunde. Abhängig welches Kompetenzprofil angestrebt wird, muss also eine unterschiedliche Anzahl von Pflichtmodulen erfolgreich abgeschlossen sein. Als gemeinsame Ausgangsbasis des gestuften, modularen Weiterbildungskonzepts wurden insgesamt sechs Pflichtmodule einschließlich deren Moduleinheiten konzipiert, die einen Gesamtumfang von 420 Stunden aufweisen (**gelb markiert**). Dies bedeutet, dass für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beider Bildungsgänge, unabhängig vom Stundenumfang der Weiterbildung (420 oder 720 Stunden), die in der nachstehenden Tabelle gelb hervorgehobenen Module obligatorisch und mit einer Prüfung abzuschließen sind. Die erfolgreiche Absolvierung dieser sechs Pflichtmodule als Konglomerat intendiert den Erwerb des unter Teil B ausgewiesenen Kompetenzprofils für eine 420-stündige Weiterbildung. Wird ein erweitertes und vertieftes Kompetenzprofil angestrebt, die über die ausgewiesenen Kompetenzen einer 420-stündigen Weiterbildung hinausgeht, ist neben den sechs gelb markierten Pflichtmodulen die erfolgreiche Absolvierung von weiteren fünf Pflichtmodulen notwendig (**grün markiert**). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer 720-stündigen Weiterbildung müssen insofern zusätzlich die grün hervorgehobenen Module erfolgreich abschließen, um für ihren Bildungsgang das entsprechende Kompetenzprofil zu erwerben.

Das modulare Gesamtkonzept der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit umfasst demnach insgesamt elf Module, die, wie zuvor dargestellt, in drei übergeordnete Lernbereiche differenziert sind. Zur Erleichterung der konkreten Planung der Lernprozesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die komplexen und mehrperspektivisch ausgerichteten Module in kleinere Moduleinheiten (ME) unterteilt.

Die nachstehende Tabelle liefert eine Gesamtübersicht, in der die Lernbereiche, Module und Moduleinheiten sowie deren jeweiligen Stundenzahl ausgewiesen sind. Die farbliche Codierung hebt die **sechs gemeinsamen Pflichtmodule** als Ausgangsbasis beider Weiterbildungen (420 Stunden sowie 720 Stunden) sowie **fünf weitere Module** zur Vertiefung und Erweiterung der Kompetenzen hervor. Die Zahl in den Klammern weist die Gesamtstundenzahl eines Moduls bzw. einer Moduleinheit aus.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Lernbereich 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse	
Pflichtmodul 1: <b>Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse (80)</b>	ME 1: Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen (24)
	ME 2: In komplexen pflegerischen Situationen handeln (56)
Lernbereich 2: Führen und Managen als Leitungsaufgabe	
Pflichtmodul 2: <b>Gestaltung von Kommunikation und Interaktion (76)</b>	ME 1: Gespräche mit beteiligten Akteuren führen (28)
	ME 2: Team- und Gruppenprozesse moderieren (16)
	ME 3: Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen (32)
Pflichtmodul 3: <b>Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung (60)</b>	ME 1: Sich als Leitung positionieren (36)
	ME 2: Mit rollentypischen Belastungen professionell umgehen (24)
Pflichtmodul 4: <b>Beruf und Professionalisierung (40)</b>	ME 1: Sich mit Entwicklungen der Pflegeberufe auseinandersetzen (24)
	ME 2: Professionelle Potenziale der Pflegeberufe identifizieren (16)
Pflichtmodul 5: <b>Personalmanagement 1 (68)</b>	ME 1: Pflegerische Arbeit organisieren und interdisziplinär zusammenarbeiten (16)
	ME 2: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetenzorientiert im Team einsetzen (36)
	ME 3: Die Atmosphäre im Team fördern (16)
Pflichtmodul 6: <b>Personalmanagement 2 (96)</b>	ME 1: Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen (20)
	ME 2: Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen (36)
	ME 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter professionell führen (20)
	ME 4: Den Arbeitsalltag flexibler gestalten (20)
Pflichtmodul 7: <b>Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten (40)</b>	ME 1: Sich mit Versorgungstendenzen innerhalb der Gesellschaft auseinandersetzen (16)
	ME 2: Bei der Entwicklung von Versorgungskonzepten mitwirken (24)
Pflichtmodul 8: <b>Projektmanagement (96)</b>	ME 1: Eine anforderungsorientierte Projektskizze entwerfen (24)
	ME 2: Das eigene Projekt vorstellen und begründen (16)
	ME 3: Ein Projekt im eigenen Arbeitsbereich erproben (56)



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Lernbereich 3: Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung	
Pflichtmodul 9: <b>Rahmenbedingungen des Leitungshandelns (40)</b>	ME 1: Normative Vorgaben in das Handeln integrieren (20)
	ME 2: Organisationsstrukturen im Handeln berücksichtigen (20)
Pflichtmodul 10: <b>Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung (84)</b>	ME 1: Trägerstrukturen und Rechtsformen in das Handeln integrieren (16)
	ME 2: Sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren und in dessen Sinne handeln (32)
	ME 3: Den wirtschaftlichen Erfolg mitgestalten (36)
Pflichtmodul 11: <b>Qualitätsmanagement (40)</b>	ME 1: An der internen Qualitätssicherung mitwirken (20)
	ME 2: An der externen Qualitätssicherung mitwirken (20)

### 3.1 Module und Moduleinheiten für eine 420-stündige Weiterbildung

Um das ausgewiesene Kompetenzprofil für eine 420-stündige Weiterbildung zu erwerben, sind aufgrund des abgestuften, modularen Weiterbildungskonzeptes folgende sechs Pflichtmodule sowie deren Moduleinheiten geltend.

Die farbliche Codierung unterscheidet als Modultypen **Basismodule**, **Arbeitspraktischen Transfermodule** sowie **Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen**. Eine weitere Gesamtübersicht findet sich zudem in Anlage 5 des Handbuches.

Lernbereich 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse	
Pflichtmodul 1: <b>Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse (80)</b>	ME 1: Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen (24)
	ME 2: In komplexen pflegerischen Situationen handeln (56)
Lernbereich 2: Führen und Managen als Leitungsaufgabe	
Pflichtmodul 2: <b>Gestaltung von Kommunikation und Interaktion (76)</b>	ME 1: Gespräche mit beteiligten Akteuren führen (28)
	ME 2: Team- und Gruppenprozesse moderieren (16)
	ME 3: Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen (32)
Pflichtmodul 3: <b>Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung (60)</b>	ME 1: Sich als Leitung positionieren (36)
	ME 2: Mit rollentypischen Belastungen professionell umgehen (24)
Pflichtmodul 5: <b>Personalmanagement 1 (68)</b>	ME 1: Pflegerische Arbeit organisieren und interdisziplinär zusammenarbeiten (16)
	ME 2: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetenzorientiert im Team einsetzen (36)
	ME 3: Die Atmosphäre im Team fördern (16)



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Pflichtmodul 8: <b>Projektmanagement (96)</b>	ME 1: Eine anforderungsorientierte Projektskizze entwerfen (24)
	ME 2: Das eigene Projekt vorstellen und begründen (16)
	ME 3: Ein Projekt im eigenen Arbeitsbereich erproben (56)
<b>Lernbereich 3: Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung</b>	
Pflichtmodul 9: <b>Rahmenbedingungen des Leitungshandelns (40)</b>	ME 1: Normative Vorgaben in das Handeln integrieren (20)
	ME 2: Organisationsstrukturen im Handeln berücksichtigen (20)

### 3.2 Module und Moduleinheiten für eine 720-stündige Weiterbildung

Für die Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit, die einen Stundenumfang von 720 Stunden aufweist, sind zum Erwerb des ausgewiesenen Kompetenzprofils die folgenden elf Pflichtmodule und die dazugehörigen Moduleinheiten geltend.

Die farbliche Codierung unterscheidet als Modultypen **Basismodule**, **Arbeitspraktischen Transfermodule** sowie **Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen**. Eine weitere Gesamtübersicht findet sich zudem in Anlage 5 des Handbuches.

<b>Lernbereich 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse</b>	
Pflichtmodul 1: <b>Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse (80)</b>	ME 1: Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen (24)
	ME 2: In komplexen pflegerischen Situationen handeln (56)
<b>Lernbereich 2: Führen und Managen als Leitungsaufgabe</b>	
Pflichtmodul 2: <b>Gestaltung von Kommunikation und Interaktion (76)</b>	ME 1: Gespräche mit beteiligten Akteuren führen (28)
	ME 2: Team- und Gruppenprozesse moderieren (16)
	ME 3: Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen (32)
Pflichtmodul 3: <b>Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung (60)</b>	ME 1: Sich als Leitung positionieren (36)
	ME 2: Mit rollentypischen Belastungen professionell umgehen (24)
Pflichtmodul 4: <b>Beruf und Professionalisierung (40)</b>	ME 1: Sich mit Entwicklungen der Pflegeberufe auseinandersetzen (24)
	ME 2: Professionelle Potenziale der Pflegeberufe identifizieren (16)
Pflichtmodul 5: <b>Personalmanagement 1 (68)</b>	ME 1: Pflegerische Arbeit organisieren und interdisziplinär zusammenarbeiten (16)
	ME 2: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetenzorientiert im Team einsetzen (36)
	ME 3: Die Atmosphäre im Team fördern (16)



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Pflichtmodul 6: <b>Personalmanagement 2 (96)</b>	ME 1: Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen (20)
	ME 2: Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen (36)
	ME 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter professionell führen (20)
	ME 4: Den Arbeitsalltag flexibler gestalten (20)
Pflichtmodul 7: <b>Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten (40)</b>	ME 1: Sich mit Versorgungstendenzen innerhalb der Gesellschaft auseinandersetzen (16)
	ME 2: Bei der Entwicklung von Versorgungskonzepten mitwirken (24)
Pflichtmodul 8: <b>Projektmanagement (96)</b>	ME 1: Eine anforderungsorientierte Projektskizze entwerfen (24)
	ME 2: Das eigene Projekt vorstellen und begründen (16)
	ME 3: Ein Projekt im eigenen Arbeitsbereich erproben (56)
<b>Lernbereich 3: Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung</b>	
Pflichtmodul 9: <b>Rahmenbedingungen des Leitungshandelns (40)</b>	ME 1: Normative Vorgaben in das Handeln integrieren (20)
	ME 2: Organisationsstrukturen im Handeln berücksichtigen (20)
Pflichtmodul 10: <b>Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung (84)</b>	ME 1: Trägerstrukturen und Rechtsformen in das Handeln integrieren (16)
	ME 2: Sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren und in dessen Sinne handeln (32)
	ME 3: Den wirtschaftlichen Erfolg mitgestalten (36)
Pflichtmodul 11: <b>Qualitätsmanagement (40)</b>	ME 1: An der internen Qualitätssicherung mitwirken (20)
	ME 2: An der externen Qualitätssicherung mitwirken (20)



### 3.3 Module des Lernbereichs 1

PM 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse .....	37
---	----



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse

Präsenzzeit: 80 Stunden

Workload: 6 Credits

#### Modulbeschreibung

In diesem Modul steht das theoriegeleitete und prozesshafte Handeln als Pflegende in komplexen Situationen in der Pflegepraxis im Vordergrund. Es wird verdeutlicht, dass professionelles, pflegerisches Handeln auf wissenschaftlich begründetes Wissen aufbaut und ein individualisiertes, prozesshaftes Geschehen ist.

Durch die Untergliederung in zwei Moduleinheiten kann eine differenzierte Betrachtung erfolgen. In der ersten Moduleinheit (ME 1) werden versorgungsrelevante Pflegetheorien und -modelle unterschiedlicher Reichweite im Hinblick auf ihre Wirkung und Nützlichkeit in der Pflegepraxis thematisiert. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um das prozesshafte Handeln in komplexen pflegerischen Situationen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen	24 Stunden
ME 2	In komplexen pflegerischen Situationen handeln	56 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse
Codenummer	LB 1 - PM 1
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	80 Stunden / 6 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	<p>Pflegewissenschaftlicher Lernbereich einschließlich berufliches Selbstverständnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen zum Pflegeverständnis</li> <li>• Qualitätssicherung</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	---
Anschlussmöglichkeiten	<p>PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion</p> <p>PM 5: Personalmanagement 1</p>
Modulbeschreibung	<p>In diesem Modul steht das theoriegeleitete und prozesshafte Handeln als Pflegenden in komplexen Situationen in der Pflegepraxis im Vordergrund. Es wird verdeutlicht, dass professionelles, pflegerisches Handeln auf wissenschaftlich begründetes Wissen aufbaut und ein individualisiertes, prozesshaftes Geschehen ist.</p> <p>Durch die Untergliederung in zwei Moduleinheiten kann eine differenzierte Betrachtung erfolgen. In der ersten Moduleinheit (ME 1) werden versorgungsrelevante Pflegetheorien und -modelle unterschiedlicher Reichweite im Hinblick auf ihre Wirkung und Nützlichkeit in der Pflegepraxis thematisiert. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um das prozesshafte Handeln in komplexen pflegerischen Situationen.</p>
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer handeln in komplexen Pflegesituationen vor dem Hintergrund zugrunde liegender Theorien und Modellen professioneller Pflege. Sie leiten Konsequenzen für ihr eigenes Pflegeverständnis ab. Darüber hinaus sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Lage, auf wissenschaftliche Ergebnisse zurückzugreifen, diese zu verstehen und den Pflegeprozess entsprechend aktueller Erkenntnisse klientenorientiert zu steuern und zu gestalten. Angesichts des im Rahmen des Pflegeprozesses erhobenen Pflegebedarfs beraten sie Klientinnen und Klienten zu sozialrechtlichen Leistungen. In diesem Rahmen geben sie den Betroffenen entsprechende Informationen und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung ihrer Versorgungssituation.</p>



<p>Lernergebnisse</p>	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen die Dimensionen pflegerischen Handelns dar</li> <li>- begründen pflegerisches Handeln theoriebasiert</li> <li>- benennen Leistungsanbieter und Kostenträger in der pflegerischen Versorgung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen die Beziehung zwischen abstrakten Theorien und Strukturen der Pflegedokumentationssysteme heraus</li> <li>- analysieren die Situation eines Pflegebedürftigen auf der Basis einer ausgewählten Theorie / eines Modells</li> <li>- berücksichtigen pflegewissenschaftliche Erkenntnisse in ihrem Handeln</li> <li>- steuern und gestalten den Beratungs- und Pflegeprozess eigenverantwortlich und klientenorientiert</li> <li>- übertragen in ihrem Handeln ihr adäquates Regelwissen auf die individuelle Fallsituation</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen Pflegehandeln als komplexes, prozesshaftes, planbares und individualisiertes Geschehen</li> <li>- reflektieren Unterschiede zwischen pflegewissenschaftlicher und erfahrungsbasierter Pflegepraxis</li> <li>- orientieren ihr pflegerisches Handeln an den impliziten Werten und Normen von Pflege-theorien und Modellen professioneller Pflege</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u> Analyse von pflege- oder bereichsbezogenen Dokumentationssystemen Durchführung einer vollständigen Informationssammlung bei einem selbst ausgesuchten Fall mit anschließender (Pflege-)prozessplanung Einschätzung einer komplexen Pflegesituation einer Klientin / eines Klienten, herausstellen des Beratungsbedarfs und individuelle Beratung einer Klientin / eines Klienten Sichtung der Formalitäten zur Beantragung von Leistungen Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung einer Begutachtungssituation im häuslichen oder stationären Umfeld</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	Anwendung der Begutachtungsrichtlinie des MDK anhand eines Fallbeispiels und Abgleich der eigenen Einschätzung mit dem Bescheid des MDK
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	<u>Prüfungsform:</u> Fallstudie als schriftliche Leistungskontrolle



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Theorien und Modelle professioneller Pflege in das Handeln einbeziehen
Codenummer	LB 1 - PM 1 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	24 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer integrieren Erkenntnisse der Pflegeforschung in die Pflegepraxis und beziehen sich in ihrem Handeln auf pflegewissenschaftliche Erkenntnisse. Je nach Handlungsanlass wählen sie Theorien und Modelle professioneller Pflege aus, um ihr Handeln professionell zu planen, zu erklären und zu begründen. Sie reflektieren deren Erklärungs- und Begründungsansätze im Hinblick auf ihre Wirkung und Nützlichkeit in der Pflegepraxis. Vor dem Hintergrund von Pflegetheorien und Modellen analysieren sie ihr einrichtungsspezifisches Pflegeleitbild und identifizieren Änderungsbedarfe.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benennen den Gegenstandsbereich der Pflegewissenschaft und beschreiben Grundprinzipien der Pflegeforschung</li> <li>- benennen pflegewissenschaftliche Termini, wie z.B. Theorie, Modell u.a.</li> <li>- erklären mögliche Widerstände gegen die Einführung theoretischer Ansätze und Modelle und leiten mögliche Lösungswege oder Veränderungsprozesse ab</li> <li>- identifizieren die Verbindung zwischen Pflegekonzept bzw. Pflegeleitbild und professionellen Theorien und Modellen</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutzen relevante Ergebnisse aus der Pflegeforschung für ihr Handeln bzw. für die Pflegepraxis</li> <li>- diskutieren die Praxistauglichkeit ausgewählter Theorien und Modelle professioneller Pflege</li> <li>- führen Pflegetheorien und professionelles Handeln zusammen, z.B. in Form eines anwendungsbezogenen Pflegekonzeptes oder eines Pflegeleitbildes</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen Theorie und Praxis nicht als konträr, sondern als zusammengehöriges Gefüge</li> <li>- sind offen gegenüber praxisrelevanten Forschungserkenntnissen und messen der Pflegewissenschaft eine hohe Bedeutung bei</li> <li>- verstehen die Vielfalt professioneller Theorien und Modelle als Möglichkeit, spezifische Pflegekonzepte und Pflegeleitbilder auszugestalten</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Gruppenarbeit mit bis zu vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer, im Rahmen derer eine ausgewählte Pflegetheorie vorbereitet, im Plenum vorgestellt und abschließend diskutiert wird</p> <p>Analyse verschiedener Pflegeleitbilder zur Herausstellung des Zusammenhangs zwischen Pflegeleitbild und Pflegetheorien</p>
Literaturempfehlungen	<p>Graf, P. &amp; Spengler, M. (2008). Leitbild- und Konzeptentwicklung (5. Auflage). Augsburg: Ziel-Verlag.</p> <p><b>Meleis, A. I. (1999). Pflegetheorie. Gegenstand, Entwicklung und Perspektiven des theoretischen Denkens in der Pflege. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Sander, K. &amp; Schneider, K. (2001). Pflegemodelle, Pflegetheorien, Pflegekonzepte. Varel: Prodos Verlag.</p> <p><b>Schaeffer, D., Moers, M., Steppe, H. &amp; Meleis, A. (Hrsg.). (2008). Pflegetheorien. Beispiele aus den USA (2., ergänzte Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Stemmer, R. (2003). Pflegetheorien und Pflegeklassifikationen. Pflege und Gesellschaft 8 (2003) 2, 51-58.</p> <p>Steppe, H. (2000). Zur Situierung und Bedeutung von Pflegetheorien in der Pflegewissenschaft. Pflege, 13, 91-98.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	In komplexen pflegerischen Situationen handeln
Codenummer	LB 1 - PM 1 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	56 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen den Pflegeprozess als wichtiges und bedeutsames Steuerungsinstrument professioneller Pflege und als Säule professioneller Fallarbeit. Sie steuern und gestalten den Pflegeprozess eigenverantwortlich und systematisch. Der Pflegesituation entsprechend setzen sie ausgewählte Assessmentinstrumente ein und erfassen strukturiert den Pflege- und Beratungsbedarf. Auf dessen Grundlage planen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine klientenorientierte, gezielte Pflege und handeln mit der Klientin / mit dem Klienten die notwendigen pflegerischen Unterstützungs- oder Beratungsleistungen aus. Im Bedarfsfall leiten sie das Verfahren zur Beantragung von Leistungen ein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen die eigenen Grenzen der Beratung und vermitteln die Klientinnen und Klienten an Dritte.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benennen ausgewählte Assessmentinstrumente und vergleichen diese anhand von deren Einsatzmöglichkeiten</li> <li>- unterscheiden ausgewählte Theorien und Modelle zum Pflegeprozess voneinander und bewerten diese hinsichtlich ihrer Anwendungsmöglichkeiten</li> <li>- stellen den Unterschied von Pflegepraxisstandards und Expertenstandards für die Steuerung des Pflegeprozesses heraus</li> <li>- erläutern die Bedeutung der Pflegediagnostik als Voraussetzung für eine umfassende klientenbezogene Pflegeplanung</li> <li>- erläutern Voraussetzungen zum Erhalt sozialrechtlicher Leistungen (z.B. Feststellung von Pflegebedürftigkeit o.ä.)</li> <li>- erklären den Weg zur Beantragung sozialrechtlicher Leistungen, wie z.B. SGB V, SGB IX, SGB XI etc.</li> </ul>



	<p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- führen Pflegeprozess und zugrunde liegende Pflegetheorie zusammen und richten die Pflegeplanung entsprechend aus</li> <li>- ermitteln durch den Einsatz situationsangemessener Assessmentinstrumente den Bedarf der Klientinnen und Klienten und schätzen diesen ein</li> <li>- legen auf Grundlage des Bedarfs und klientenorientiert Ziele fest, leiten erforderliche Maßnahmen ein und evaluieren die Ergebnisse ihres Handelns</li> <li>- erfassen den Beratungsbedarf der Klientin / des Klienten und bearbeiten diesen situationsadäquat</li> <li>- setzen ausgewählte Standards unter Berücksichtigung des individuellen Falles in der Pflegepraxis um und nehmen ggfs. Anpassungen vor</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen den Pflegeprozess in Verbindung mit einem Beziehungsprozess</li> <li>- nehmen eine zentrale Rolle zwischen Nutzern und Anbietern ein</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Analyse und Bewertung verschiedener pflege- oder bereichsbezogener Dokumentationssysteme zur Herausstellung des Zusammenhangs zwischen Pflegeprozess und Pflegetheorien</p> <p>Kritische und reflektierte Diskussion über den Stand der Umsetzung des Pflegeprozesses in der Pflegepraxis</p> <p>Partnerarbeit: Herausarbeiten der Unterschiede zwischen dem Pflegebedürftigkeitsbegriff nach SGB XI und den Empfehlungen zum neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff</p> <p>Abgrenzung von Leistungen der Pflegeversicherung (SGB XI) und Leistungen der Krankenversicherung (SGB V)</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Bartholomeyczik, S. &amp; Halek, M. (Hrsg.) (2004). Assessmentinstrumente in der Pflege. Möglichkeiten und Grenzen. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</b></p> <p>Beul, U. (2009). Der einfache Weg zur Pflegestufe - die Begutachtung im Rahmen der Pflegeversicherung - oder: Wie erreiche ich eine gerechte Pflegestufe? (5., aktualisierte Auflage). Braunschweig: Brigitte Kunz Verlag.</p> <p><b>Brobst, R. A., Brock, E. &amp; Georg, J. (2007). Der Pflegeprozess in der Praxis (2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p>



Doenges, M. E., Moorhouse, M. F. & Geissler-Murr, A. C. (2002). Pflegediagnosen und Maßnahmen (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.

Ehrmann, M. & Völkel, I. (2009). Pflegediagnosen in der Altenpflege (3. Auflage). München: Urban & Fischer in Elsevier Verlag.

Gerlinger, T. (2009). Die Pflegeversicherung. Bern: Verlag Hans Huber.

Gordon, M. & Bartholomeyczik, S. (2001). Pflegediagnosen. Theoretische Grundlagen. München: Urban & Fischer Verlag.

Gültekin, J. E. & Liebchen, A. (2003). Pflegevisite und Pflegeprozess. Theorie und Praxis für die stationäre und ambulante Pflege. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Heinrich, G. W. (2006). Professionelle Pflegepraxis. Der Pflegeprozess als Instrument zur Handlungskompetenz. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

**Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. [MDS] (2005). Grundsatzstellungnahme Pflegeprozess und Dokumentation. Handlungsempfehlungen zur Professionalisierung und Qualitätssicherung in der Pflege. Essen.**

Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. [MDS] (2009). Empfehlungen zur Hilfsmittelbegutachtung bei bestehender Pflegebedürftigkeit und häuslicher Pflege. Essen.

Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. [MDS] (2009). Pflege-Begutachtungs-Richtlinien. Essen.

Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. [MDS] (2009). Richtlinien des GKV-Spitzenverbandes über die Prüfung der in Pflegeeinrichtungen erbrachten Leistungen und deren Qualität. Essen.

Wingenfeld, K., Büscher, A. & Gansweid, B. (2008). Das neue Begutachtungsassessment zur Feststellung von Pflegebedürftigkeit. Abschlussbericht zur Entwicklung eines neuen Begutachtungsinstrumentes. Studie im Rahmen des Modellprogramms nach § 8 Abs. 3 SGB XI im Auftrag der Spitzenverbände der Pflegekassen. Bielefeld/Münster: IPW/MDK WL.

Wingenfeld, K., Büscher, A. & Schaeffer, D. (2007). Recherche und Analyse von Pflegebedürftigkeitsbegriffen und Einschätzungsinstrumenten - Überarbeitete, korrigierte Fassung. Studie im Rahmen des Modellprogramms nach § 8 Abs. 3 SGB XI im Auftrag der Spitzenverbände der Pflegekassen. Bielefeld: IPW.



### 3.4 Module des Lernbereichs 2

PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion .....	47
PM 3: Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung .....	57
PM 4: Beruf und Professionalisierung .....	64
PM 5: Personalmanagement 1 .....	71
PM 6: Personalmanagement 2 .....	81
PM 7: Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten .....	93
PM 8: Projektmanagement .....	100



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion

Präsenzzeit: 76 Stunden

Workload: 6 Credits

#### Modulbeschreibung

In einer pflegerischen Einheit arbeiten im Berufsalltag viele Menschen zusammen und sind gemeinsam an der Versorgung und an der Erbringung pflegerischer Dienstleistungen beteiligt. Insofern zeichnet sich auf dieser Ebene ein Geflecht sozialer Beziehungen ab, das im Wesentlichen durch das Element der Kommunikation und Interaktion gesteuert wird. Angesichts der zugeschriebenen Schlüsselpositionen und der Komplexität des Beziehungsgeflechtes stehen in diesem Modul Kompetenzen im Vordergrund, die zur Gestaltung und Steuerung von klienten-, team- und mitarbeiterbezogenen Kommunikationsprozessen sowie zur Bewältigung dieser Erfordernisse von besonderer Bedeutung sind. Als Basis dieses Moduls erweisen sich insbesondere erworbene Kompetenzen zur klientenbezogenen Kommunikation und Gesprächsführung aus der dreijährigen Ausbildung zur Altenpflegerin / zum Altenpfleger, zur Gesundheits- und Krankenpflegerin / zum Gesundheits- und Krankenpfleger sowie zur Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin / zum Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger.

Das Modul ist in drei Moduleinheiten (ME) unterteilt. In der Moduleinheit „Gespräche mit beteiligten Akteuren führen“ (ME 1) werden bereits erworbene Kompetenzen bezogen auf Kommunikationstheorien, -modelle und -techniken vertieft. In der zweiten Moduleinheit „Team- und Gruppenprozesse moderieren“ (ME 2) werden verschiedene Moderationstechniken thematisiert sowie Möglichkeiten zur wirksamen Gestaltung von Team- und Gruppenprozessen vorgestellt, um diese zielorientiert und adressatengerecht zu planen und durchzuführen. Die Moduleinheit „Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen“ (ME 3) fokussiert verschiedene Konfliktdynamiken, die sich durch unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen im Berufsalltag entfalten können. Ausgehend davon werden unterschiedliche Möglichkeiten zur Analyse und konstruktiven Konfliktbearbeitung thematisiert.

#### Moduleinheiten

ME 1	Gespräche mit beteiligten Akteuren führen (28)	28 Stunden
ME 2	Team- und Gruppenprozesse moderieren	16 Stunden
ME 3	Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen	32 Stunden

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Gestaltung von Kommunikation und Interaktion
Codenummer	LB 2 - PM 2
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	76 Stunden / 6 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Führungs- und leitungsbezogener Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen und Leiten als prozesshaftes Geschehen</li> <li>• Anleiten von Mitarbeitern als Instrument der Personalentwicklung</li> <li>• Kommunikation als Mittel zur Gestaltung von Führung und Leitung</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	---
Anschlussmöglichkeiten	PM 5: Personalmanagement 1 PM 8: Projektmanagement
Modulbeschreibung	<p>In einer pflegerischen Einheit arbeiten im Berufsalltag viele Menschen zusammen und sind gemeinsam an der Versorgung und an der Erbringung pflegerischer Dienstleistungen beteiligt. Insofern zeichnet sich auf dieser Ebene ein Geflecht sozialer Beziehungen ab, das im Wesentlichen durch das Element der Kommunikation und Interaktion gesteuert wird. Angesichts der zugeschriebenen Schlüsselpositionen und der Komplexität des Beziehungsgeflechtes stehen in diesem Modul Kompetenzen im Vordergrund, die zur Gestaltung und Steuerung von klienten-, team- und mitarbeiterbezogenen Kommunikationsprozessen sowie zur Bewältigung dieser Erfordernisse von besonderer Bedeutung sind. Als Basis dieses Moduls erweisen sich insbesondere erworbene Kompetenzen zur klientenbezogenen Kommunikation und Gesprächsführung aus der dreijährigen Ausbildung zur Altenpflegerin / zum Altenpfleger, zur Gesundheits- und Krankenpflegerin / zum Gesundheits- und Krankenpfleger sowie zur Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin / zum Gesundheits- und Kinderkrankenpfleger.</p> <p>Das Modul ist in drei Moduleinheiten (ME) unterteilt. In der Moduleinheit „Gespräche mit beteiligten Akteuren führen“ (ME 1) werden bereits erworbene Kompetenzen bezogen auf Kommunikationstheorien, -modelle und -techniken vertieft. In der zweiten Moduleinheit „Team- und Gruppenprozesse moderieren“ (ME 2) werden verschiedene Moderationstechniken thematisiert sowie Möglichkeiten zur wirksamen Gestaltung von Team- und Gruppenprozessen vorgestellt, um diese zielorientiert und adressatengerecht zu</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p>planen und durchzuführen. Die Moduleinheit „Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen“ (ME 3) fokussiert verschiedene Konfliktodynamiken, die sich durch unterschiedliche Interessen und Wertvorstellungen im Berufsalltag entfalten können. Ausgehend davon werden unterschiedliche Möglichkeiten zur Analyse und konstruktiven Konfliktbearbeitung thematisiert.</p>
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen die Kommunikation und Interaktion als ein wichtiges grundlegendes Arbeitsmittel in der leitungsbezogenen Arbeit. Vor dem Hintergrund ihrer Kenntnisse zu Kommunikationstheorien und zu gruppendynamischen Prozessen schätzen sie Gesprächsverläufe sowie Team- und Gruppenprozesse ein. Auf diese nehmen sie durch Kommunizieren und Moderieren bewusst Einfluss. Je nach Anlass der Gruppenbildung steuern sie eine Gruppe ziel- und ergebnisorientiert oder übernehmen koordinierende Aufgaben. Dabei sind sie sensibel für sich anbahnende Konflikte. Sie identifizieren konfliktträchtige Gruppenprozesse und leiten Strategien des Konfliktmanagements ein. Sie unterstützen und begleiten ihr Team bei einer konstruktiven Konfliktbearbeitung und -lösung. So stabilisieren sie bewusst die Teamstrukturen als Voraussetzung für ein kooperatives Arbeits- und Kommunikationsverhältnis zwischen den Teammitgliedern und zwischen dem Team sowie den Klientinnen / den Klienten.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erörtern Voraussetzungen und Techniken für ein konstruktives, kooperatives Kommunikationsklima zwischen allen Beteiligten</li> <li>- skizzieren Kommunikationstheorien, deren Zielsetzung und Hauptaussagen</li> <li>- beschreiben die Spezifik unterschiedlicher Gruppen- und Teamzusammenkünfte und Gesprächsanlässe (z.B. Abteilungsbesprechungen, Teamsitzungen, Mitarbeitergespräche)</li> <li>- stellen die Spezifik unterschiedlicher Gesprächssituationen heraus (z.B. Mitarbeitergespräch, Teambesprechung, Konfliktgespräch)</li> <li>- erläutern die Funktion von Aushandlungsprozessen in schwierigen Gesprächssituationen</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ordnen unterschiedlichen Gesprächsanlässen bzw. Gruppensituationen nutzende Kommunikationstheorien zu</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gestalten Gesprächssituationen unterschiedlichen Anlasses unter Berücksichtigung situationsangemessener Kommunikationstheorien</li> <li>- bahnen in schwierigen Gesprächssituationen Aushandlungsprozesse an, die von allen Beteiligten zu gemeinsam getragenen Ergebnissen führen</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich dem Geflecht sozialer Beziehungen, in dem sie agieren, bewusst</li> <li>- nehmen gegenüber allen Beteiligten eine Haltung ein, die von Empathie und Wertschätzung geprägt ist</li> <li>- akzeptieren in der Interaktion die Werte und Meinungen anderer Personen</li> </ul>
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u> Beobachtung ausgewählter Gesprächssituationen Moderation einer Teambesprechung, einschließlich deren Vor- und Nachbereitung Planung und Durchführung eines Mitarbeitergespräches mit anschließender Protokollierung Dokumentierte Gespräche analysieren und bewerten</p>
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	<p>Für eine 420-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 3 Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 3 und PM 4 <u>Prüfungsform:</u> Mündliche Prüfung</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Gespräche mit beteiligten Akteuren führen
Codenummer	LB 2 - PM 2 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	28 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in der Lage, Gesprächsbedarfe Einzelner sowie von Gruppen zu identifizieren, einzuschätzen und Kommunikationsprozesse zu initiieren. Indem sie Mitarbeitergespräche zu unterschiedlichen Anlässen führen, gewinnen sie einen Einblick über die Situation und Bedarfe Einzelner, des Teams oder der Abteilung. Sie sichern so die Entwicklung und die Qualität der Arbeitsleistung ihrer zu leitenden pflegerischen Einheit. Die Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie des Teams und der Institution unterstützen sie durch konstruktive Rückmeldungen unter Berücksichtigung von Feedbackregeln.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erörtern Voraussetzungen und Grundsätze für eine gelingende Kommunikation</li> <li>- erläutern Sinn und Zweck von Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen</li> <li>- klären die Bedeutung von Feedbackregeln</li> <li>- stellen Kommunikationstheorien vor, die zur Planung und Gestaltung von Gesprächen geeignet sind</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutieren die Anforderungen, die sich aus unterschiedlichen Gesprächsanlässen /-situationen ergeben</li> <li>- planen Mitarbeitergespräche unterschiedlicher Anlässe, wie z.B. Zielvereinbarungsgespräch, Fördergespräche, Kritikgespräch</li> <li>- halten bei der Rückmeldung von Verhaltensbeobachtungen und in Gesprächssituationen Feedbackregeln ein</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gewährleisten in Gesprächen ein hohes Maß an Allparteilichkeit</li> <li>- messen allen Beteiligten in Gesprächen gleiche</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	Rechte und Pflichten unabhängig von Sympathien sowie Antipathien zu
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Gruppenarbeit: Herausarbeiten der Spezifika verschiedener Gespräche und deren Anlässe</p> <p>ABC-Rollenspiele zu Mitarbeitergesprächen verschiedener Anlässe mit anschließender Evaluation / Reflexion</p> <p>Partnerarbeit: Einüben von Feedback</p>
Literaturempfehlungen	<p>Hintermann, J. (2005). Lust auf Kommunikation. Verstehen und verstanden werden in Beruf und Alltag. Zürich: Versus.</p> <p>Matolycz, E. (2009). Kommunikation in der Pflege. Wien: Springer-Verlag.</p> <p>Mentzel, W. &amp; Grotzfeld, S. &amp; Haub, C. (2008). Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen (7. Auflage). München: Haufe Verlag GmbH &amp; Co. KG.</p> <p><b>Rogall, R., Josuks, H., Adam, G. &amp; Schleinitz, G. (2005). Professionelle Kommunikation in Pflege und Management: Ein praxisnaher Leitfaden. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</b></p> <p>Rosenberg, M. B. (2007). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens (6., veränderte Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.</p> <p><b>Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander Reden 1-3. Reinbeck: Rohwolt Verlag.</b></p> <p>Schambortski, H. (2008). Mitarbeitergespräche in der Pflege: praktischer Ratgeber für das Management. München: Elsevier Verlag.</p> <p>Weinberger, S. (2004). Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe. Weinheim, München: Juventa Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Team und Gruppenprozesse moderieren
Codenummer	LB 2 - PM 2 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	16 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in der Lage, Team- und Gruppenprozesse systematisch vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Zur Förderung von gemeinsam getragenen Ergebnissen, Entscheidungen und Absprachen setzen sie die Moderationsmethode als Verfahren ein und binden die Anwesenden mit Hilfe unterschiedlicher Techniken und Methoden in die Diskussionsphase ein. Durch eine effektive Nachbereitung sorgen sie für die Verbindlichkeit und Transparenz der Besprechungsergebnisse.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern die Spezifik von Arbeitsgruppen, Besprechungen, Sitzungen o.ä.</li> <li>- erläutern Vor- und Nachteile der Moderationsmethode</li> <li>- stellen Ablauf und Phasen eines Moderationsprozesses dar</li> <li>- erklären verschiedene Moderationstechniken sowie Medien hinsichtlich Aufwand, Wirkung und Effizienz</li> <li>- beschreiben Rolle und Aufgaben eines Moderators</li> <li>- erläutern die Bedeutung der Gruppendynamik auf den Erfolg einer Moderation</li> <li>- benennen Strategien, mit denen die beteiligten Akteure zur Mitarbeit am Thema motiviert werden</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bereiten Team- und Arbeitsbesprechungen professionell vor, z.B. Erstellen einer Tagesordnung, Einladungsschreiben</li> <li>- wählen adressatenorientiert bestimmte Methoden zur Bearbeitung eines Themas aus</li> <li>- stimmen die Vorgehensweise mit den Anwesenden ab (Umgangsregeln, Methodik, u.a.)</li> <li>- motivieren die Anwesenden zur Mitarbeit und regen zur Diskussion an</li> <li>- gehen situationsangemessen mit Störungen um</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- überwachen den Zeitplan und sprechen Abweichungen an</li> <li>- sammeln und visualisieren Aussagen und Resultate</li> <li>- fixieren die Aussagen in einem Ergebnisprotokoll</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen die eigenen Interessen / Haltungen in der Rolle als Moderatorin / Moderator zurück</li> <li>- akzeptieren die Meinungen anderer</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Partnerarbeit: Entwurf eines Einladungsschreibens sowie einer Regieanweisung für eine ausgewählte Besprechungssituation</p> <p>Simulation einer Besprechungssituation mit anschließender Evaluation / Reflexion</p> <p>Protokollieren einer Unterrichtseinheit</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Hartmann, M., Funk, R. &amp; Wittkuhn, K. D. (2000). Gekonnt moderieren. Teamsitzung, Besprechung und Meeting: zielgerichtet und ergebnisorientiert. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</b></p> <p><b>Hartmann, M., Rieger, M. &amp; Funk, R. (2007). Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</b></p> <p>Seifert, J. W. (2002). Besprechungsmoderation: mit Moderation effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen, Zeit sparen (6. Ausgabe). Offenbach: Gabal Verlag.</p> <p>Seifert, J. W. (2002). Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Offenbach: Gabal Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Mit Konflikten und schwierigen Situationen umgehen
Codenummer	LB 2 - PM 2 - ME 3
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	32 Stunden
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sensibel für Konfliktsignale in ihrem Arbeitsbereich. Sie analysieren die Entstehungsgeschichte und Ursache des Konfliktpotenzials und schätzen die Situation ein. Sie nutzen ihr theoriegeleitetes Wissen zur konstruktiven Bearbeitung und Lösung von Konflikten. Dabei greifen sie auf theoriegestützte Bearbeitungsverfahren zurück. Sie sind sich der Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten hinsichtlich der Konfliktbearbeitung- und Konfliktlösung bewusst und gestalten in der Konsequenz einen Moderationsprozess, der die Konfliktpartner in der Lösungsfindung unterstützt. Durch eine konstruktive Konfliktbearbeitung und -lösung verhindern sie Stagnation in Arbeitsabläufen, Unzufriedenheit aller Beteiligten und folglich Demotivation und Frustration.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b>            Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Ursachen von Konflikten</li> <li>- beschreiben Anzeichen eines Konfliktes</li> <li>- erklären verschiedene Konflikttypen und Erscheinungsbilder</li> <li>- erläutern geeignete Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung</li> <li>- beschreiben ausgewählte Konzepte zur Konfliktbearbeitung</li> <li>- stellen die Chancen kooperativer Aushandlungs- und Entwicklungsprozesse dar</li> </ul> <p><b>Können</b>            Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostizieren Konfliktsignale und / oder Konfliktstrukturen in der Gruppe bzw. im Team</li> <li>- analysieren die Entstehungsgeschichte eines Konflikts und / oder ordnen ausgewählten Konfliktsituationen Konfliktmanagementstrategien zu</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen die notwendige persönliche Distanz bei schwierigen Kommunikationsanlässen her</li> <li>- fühlen sich für die Thematisierung sowie für die aktive Bemühung um eine Konfliktlösung im Team verantwortlich</li> <li>- sind sich in Konfliktgesprächen einer allparteilichen Haltung bewusst</li> <li>- begegnen den Konfliktbeteiligten auch in schwierigen Gesprächssituationen mit einer offenen, empathischen und akzeptierenden Haltung</li> <li>- verstehen eine erfolgreiche Konfliktbewältigung als Chance für einen Neubeginn</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Erfahrungsbezogener Unterricht: Darstellung von erlebten Konfliktsituationen sowie Analyse und Reflexion der erlebten Verhaltensweisen im Plenum</p> <p>Fallarbeit zur Einschätzung von Konfliktsituationen und Auswahl von Konfliktmanagementstrategien</p>
Literaturempfehlungen	<p>Becker, I. (2005). Everybody's Darling, everybody's Depp. Tappen Sie nicht in die Harmoniefalle. Frankfurt am Main: Campus Verlag.</p> <p>Besemer, C. (2007). Mediation. Vermittlung in Konflikten. Königswald: Stiftung Gewaltfreies Leben.</p> <p>Dulabaum, N. L. (2003). Mediation. Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln (4., neu ausgestattete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</p> <p><b>Glasl, F. (2007). Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.</b></p> <p>Hertel von, A. (2005). Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Frankfurt am Main: Campus Verlag.</p> <p>König, E. &amp; Volmer, G. (2000). Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studienverlag.</p> <p>Mahlmann, R. (2000). Konflikte managen. Psychologische Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studienverlag.</p> <p><b>Poser, M. &amp; Schlüter, W. (2005). Mediation für Pflege- und Gesundheitsberufe. Kreativ Konflikte lösen. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Tietze, T. (2003). Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.</p>



Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 3: Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung

Präsenzzeit: 60 Stunden

Workload: 3 Credits

#### Modulbeschreibung

In diesem Modul geht es nicht nur um den Erwerb kognitiven Wissens, sondern darum, dieses Wissen persönlich zu integrieren und überzeugend anwenden zu können. Infolgedessen dient dieses Modul der Auseinandersetzung mit der beruflichen Rolle als Leitung einer pflegerischen Einheit, um in diese Rolle hineinzuwachsen, diese auszugestalten und zu reflektieren. Denn Führungspersonen werden aufgrund ihrer Rolle von ihrem Umfeld beobachtet. Verhaltensweisen werden laufend registriert und unbewusst oder bewusst bewertet.

Die Moduleinheiten tragen einer verstärkten Differenzierung Rechnung. In der ersten Moduleinheit (ME 1) werden die aus der Rolle einer Leitung hervorgehenden Anforderungen und die damit verbundenen unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Rollenerwartungen thematisiert.

Die aus der Rollenambiguität resultierenden Spannungsfelder und beruflichen Anforderungen werden in der zweiten Moduleinheit (ME 2) aufgezeigt sowie damit einhergehende Belastungsfaktoren und Bewältigungsstrategien auf individueller Ebene angesprochen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Sich als Leitung positionieren	36 Stunden
ME 2	Mit rollentypischen Belastungen professionell umgehen	24 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

<b>Modulbezeichnung</b>	<b>Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung</b>
Codenummer	LB 2 - PM 3
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	60 Stunden / 3 Credits
Modultyp	Modul subjektbezogener besonderer Qualifikationen
Moduleinsatz	lehrgangsspezifisch
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	<p>Führungs- und leitungsbezogener Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsmodelle</li> <li>• Auseinandersetzung mit der eigenen Person hinsichtlich des Führungsverhaltens</li> <li>• Führen und Leiten als prozesshaftes Geschehen</li> </ul> <p>Gesellschaftsbezogener Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenverständnis im beruflichen Kontext</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	---
Anschlussmöglichkeiten	PM 4: Beruf und Professionalisierung PM 9: Rahmenbedingungen des Leitungshandelns
Modulbeschreibung	<p>In diesem Modul geht es nicht nur um den Erwerb kognitiven Wissens, sondern darum, dieses Wissen persönlich zu integrieren und überzeugend anwenden zu können. Infolgedessen dient dieses Modul der Auseinandersetzung mit der beruflichen Rolle als Leitung einer pflegerischen Einheit, um in diese Rolle hineinzuwachsen, diese auszugestalten und zu reflektieren. Denn Führungspersonen werden aufgrund ihrer Rolle von ihrem Umfeld beobachtet. Verhaltensweisen werden laufend registriert und unbewusst oder bewusst bewertet.</p> <p>Die Moduleinheiten tragen einer verstärkten Differenzierung Rechnung. In der ersten Moduleinheit (ME 1) werden die aus der Rolle einer Leitung hervorgehenden Anforderungen und die damit verbundenen unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Rollenerwartungen thematisiert.</p> <p>Die aus der Rollenambiguität resultierenden Spannungsfelder und beruflichen Anforderungen werden in der zweiten Moduleinheit (ME 2) aufgezeigt sowie damit einhergehende Belastungsfaktoren und Bewältigungsstrategien auf individueller Ebene angesprochen.</p>
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vollziehen den Rollenwechsel von der Mitarbeiterin / von dem Mitarbeiter zur Leitungsperson und füllen ihre Rolle aus, indem sie eigene Ziele und Ideen verwirklichen, die sie mit der Rolle verbinden. Sie erkennen Chancen, Herausforderungen und Be-

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	lastungen, die mit der Rollenannahme und Rollenübernahme einhergehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektieren ihre Rolle als Leitung und das eigene Handeln in verschiedenen Arbeits- und Beziehungssituationen.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben Aufgaben einer Leitungsperson</li> <li>- beschreiben Bedingungs- und Einflussfaktoren ihrer Rolle</li> <li>- erläutern die Bedeutung von Rollensicherheit</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gleichen individuelle Wahrnehmung und Erwartungshaltung anderer ab</li> <li>- gestalten ihre Rolle als Leitung entsprechend der Situation und den Handlungserfordernissen aus</li> <li>- reflektieren typische Spannungsfelder und Verhaltensmuster von Leitungspersonen</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reflektieren die mit ihrer Rolle verbundenen Erwartungen</li> <li>- sind sich des hohen Einflusses der individuellen Persönlichkeit auf ihr praktiziertes Verhalten bewusst</li> </ul>
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	Im Sinne des Modultypus sollten zu diesem Modul Lernaufgaben in Form von Beobachtungsaufträgen Rollenerwartungen oder Rollencharakteristika sein.
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	Für eine 420-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 2 Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 2 und PM 4 <u>Prüfungsform:</u> Mündliche Prüfung



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Sich als Leitung positionieren
Codenummer	LB 2 - PM 3 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	36 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen ihre Rolle als Leitung an und treten situationsangemessen ihrem Team, ihren Vorgesetzten und Dritten gegenüber. Hierzu stimmen sie die an sie gestellten Erwartungen und Interessenlagen aufeinander ab. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich ihrer Handlungs-, Gestaltungs- und Verantwortungsspielräume bewusst und reflektieren vor diesem Hintergrund die Möglichkeit der Einflussnahme. Sie verstehen Distanz als eine Möglichkeit, einen Perspektivwechsel einzunehmen und das eigene Verhalten zu reflektieren.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benennen den Verantwortungsbereich und die daraus resultierenden Aufgaben einer Leitung einer pflegerischen Einheit</li> <li>- beschreiben verhaltenstypische Aspekte ihrer Rolle</li> <li>- erläutern Strategien zur Entwicklung von Nähe und Distanz (z.B. Kleidung, Begrüßungs- und Verabschiedungsweisen)</li> <li>- beschreiben die Spezifik von Intra- und Interrollenkonflikten</li> <li>- beschreiben verschiedene, von außen kommende Erwartungen anderer Menschen an ihre Rolle</li> <li>- stellen Unterschiede zwischen Rollenselbstbild und Rollenfremdbild der mitwirkenden Akteure heraus</li> <li>- beschreiben die Zusammenhänge zwischen Position und Persönlichkeit</li> <li>- beschreiben Wechselwirkungen zwischen Person und Organisation im Kontext der beruflichen Rolle</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutieren die Bedeutung und den Einfluss von Macht und Hierarchie in einer Leitungsposition</li> <li>- reflektieren eigene Verhaltens- und Ausdrucksweisen anderen gegenüber</li> <li>- setzen eigenes und fremdes Rollenhandeln in Beziehung und leiten daraus notwendige Konsequenzen und Handlungsalternativen für den Umgang mit Anderen ab</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- achten auf ein positives Erscheinungsbild und nehmen sich als Vorbild für ihr Team wahr</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Methoden des Szenischen Spiels zur Erfahrung und Reflexion eigenes und fremdes Rollenverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenspiele zur Einübung eines situationsangemessenen Rollenverhaltens</li> <li>• Standbilder zur Beobachtung der Wirkung von Mimik und Gestik</li> <li>• Selbstreflexionsübungen</li> </ul> <p>Diskussion Macht und Hierarchie / Nähe und Distanz</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Kohlmann-Scheerer, D. (2004). Gestern Kollege - heute Vorgesetzter. So schaffen Sie den Rollentausch. Offenbach: Gabal Verlag.</b></p> <p>Lummer, C. (2009). 100 Tipps für Führungsverantwortliche in Pflege und Begleitung. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Matthews, A. &amp; Whelan, J. (2002). Stationsleitung. Handbuch für das mittlere Management in der Kranken- und Altenpflege. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p><b>Offermann, C. (2002). Selbst- und Qualitätsmanagement für Pflegeberufe. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Schäfer, W. &amp; Jacobs, P. (2004). Praxisleitfaden Stationsleitung. Handbuch für die stationäre und ambulante Pflege. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p> <p>Walton, M. (2004). Selbst- und Stationsmanagement. Praxishandbuch für Stations- und Wohnbereichsleitungen. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Mit rollentypischen Belastungen umgehen
Codenummer	LB 2 - PM 3 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	24 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten Problem- und Spannungsfelder ihrer Rolle heraus und begreifen Stress, Erschöpfung und Burnout als Phänomene, die im Zusammenhang mit einer Leitungsrolle stehen. Zur Bewältigung dieser Belastungen ergreifen sie Maßnahmen zur persönlichen Gesunderhaltung, aktivieren Ressourcen oder nutzen professionelle Beratungskonzepte, um Handlungsperspektiven in schwierigen Situationen zu erhalten.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Belastungsfaktoren und mögliche Gesundheitsrisiken ihrer Rolle</li> <li>- erläutern die möglichen Auswirkungen von Stress</li> <li>- erläutern ausgewählte Konzepte, die zur Bewältigung von Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag genutzt werden können</li> <li>- beschreiben eigene Bewältigungsstrategien und Ressourcen zur Entlastung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostizieren Anzeichen von Stresssituationen</li> <li>- analysieren eigene Belastungssituationen vor dem Hintergrund arbeitspsychologischer und arbeitssoziologischer Konzepte</li> <li>- ergreifen Maßnahmen und Strategien zur Stressprävention und Stressbewältigung</li> <li>- nutzen Angebote, wie beispielsweise der kollegialen Beratung, Supervision, o.ä.</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- begreifen professionelle Konzepte als Instrument zur Unterstützung und Beratung in schwierigen Situationen</li> <li>- sehen in der Reflexion und Bewertung ihrer Anforderungen und Belastungen die Chance zur Professionalisierung ihres beruflichen Handelns</li> <li>- sind sensibel für persönliche Stressauslöser und psychische Belastungen</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Fallarbeit zu beruflichen Anforderungen und möglichen Belastungsfaktoren</p> <p>Beschreibung schwieriger, beruflicher Situationen, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer besonderen Belastungen und Spannungsfeldern ausgesetzt sind</p> <p>Supervision: Analyse und Reflexion selbst erlebter, schwieriger Situationen und kollegialer Austausch</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Berufsgenossenschaft für Gesundheits- und Wohlfahrtspflege [BGW] (2006). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Online verfügbar unter <a href="http://www.bgw-online.de">www.bgw-online.de</a>.</b></p> <p>Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorien der inneren Erschöpfung - Zahlreiche Fallbeispiele- Hilfen zur Selbsthilfe (3. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Domnowski, M. (2005). Burnout und Stress in Pflegeberufen. Mit Mental-Training erfolgreich aus der Krise (2., aktualisierte Auflage). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Jenkner, G. (2004). Gesundheitsförderung und Salutogenese. Stärkerung der Lebenskompetenzen. Pflegezeitschrift, 4, 279-282.</p> <p>Stollreiter, M., Völgyfy, J. &amp; Jencius, T. (2000). Stress-Management. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</p> <p>Unger, H.-P. (2006). Bevor der Job krank macht. München: Kösel-Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 4: Beruf und Professionalisierung

Präsenzzeit: 40 Stunden

Workload: 2 Credits

#### Modulbeschreibung

Entsprechend des gesellschaftlichen Wandels und der resultierenden Dynamik im Beschäftigungsbereich steht in diesem Modul die Auseinandersetzung mit der Situation im Beruf und dessen Veränderungsprozessen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang werden in der ersten Moduleinheit (ME 1) die sich vollziehenden und abzeichnenden Entwicklungen innerhalb der Berufsgruppe thematisiert. Die Professionalisierungsbestrebungen der Berufsgruppe werden in der zweiten Moduleinheit aufgegriffen (ME 2).

#### Moduleinheiten

ME 1	Sich mit den Entwicklungen innerhalb der Pflegegruppe auseinandersetzen	24 Stunden
ME 2	Professionelle Potenziale der Pflegegruppe identifizieren	16 Stunden

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Beruf und Professionalisierung
Codenummer	LB 2 - PM 4
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	40 Stunden / 2 Credits
Modultyp	Modul subjektbezogener besonderer Qualifikationen
Moduleinsatz	lehrgangsspezifisch
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Pflegewissenschaftlicher Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufskunde</li> </ul> Gesellschaftsbezogener Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenverständnis im beruflichen Kontext</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 3: Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung
Anschlussmöglichkeiten	PM 7: Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten
Modulbeschreibung	Entsprechend des gesellschaftlichen Wandels und der resultierenden Dynamik im Beschäftigungsbereich steht in diesem Modul die Auseinandersetzung mit der Situation im Beruf und dessen Veränderungsprozessen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang werden in der ersten Moduleinheit (ME 1) die sich vollziehenden und abzeichnenden Entwicklungen innerhalb der Berufsgruppe thematisiert. Die Professionalisierungsbestrebungen der Berufsgruppe werden in der zweiten Moduleinheit aufgegriffen (ME 2).
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich mit dem eigenen Beruf auseinander. Sie erläutern die Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse auf die eigene Berufsgruppe. Basierend auf dieser Auseinandersetzung identifizieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine wachsende Beschäftigungsrate für pflegerische Berufe und den steigenden Bedarf an professionell Pflegenden. Sie erkennen enormen Entwicklungsbedarf, um auf die zukünftigen Anforderungen im Beruf adäquat reagieren zu können. Sie stellen die Bedeutung der Chancen und Entwicklungsperspektiven der Berufsgruppe heraus und sehen in der Professionalisierung eine der möglichen Strategien für die Pflege, sich neu zu positionieren.
Lernergebnisse	<b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben aktuelle Entwicklungslinien innerhalb der Berufsgruppe</li> <li>- beschreiben neue Anforderungen und zukünftige Qualifizierungsbedarfe sowie -möglichkeiten</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skizzieren die Professionalisierungsbestrebungen der eigenen Berufsgruppe</li> </ul> <p><b>Können</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifizieren Qualifizierungsbedarfe, um die zukünftigen Anforderungen zu bewältigen</li> <li>- diskutieren den aktuellen Stand und Perspektiven der Professionalisierung der Pflegeberufe</li> </ul>
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	Dieses Modul intendiert nicht die inhaltliche Umsetzung in der Praxis.
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 2 und PM 3 <u>Prüfungsform:</u> Mündliche Prüfung



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Sich mit Entwicklungen innerhalb der Pflegeberufe auseinandersetzen
Codenummer	LB 2 - PM 4 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	24 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfolgen und erfassen die Entwicklungen innerhalb der Berufsgruppe. Sie erläutern den steigenden Personalbedarf im Beschäftigungsbereich sowie die Notwendigkeit, qualifiziertes Pflegepersonal für den Beruf zu gewinnen. Im Kontext sich wandelnder, beruflicher Anforderungen verstehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Lebenslanges Lernen als Möglichkeit, um individuelle Arbeits- und Lernchancen zu verbessern.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skizzieren geeignete Quellen, um an aktuelle Studienergebnisse zur Situation im Beschäftigungsbereich zu gelangen</li> <li>- beschreiben Phänomene sich verändernder Personalsituation und -struktur (Fluktuation, Personalnotstand, Zunahme älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, usw.)</li> <li>- erläutern die Notwendigkeit Lebenslanges Lernen</li> <li>- beschreiben Möglichkeiten zur Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Studienmöglichkeiten</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifizieren Auswirkungen gesellschaftlicher Entwicklungstrends auf die Berufsgruppe der Pflegenden</li> <li>- informieren ihr Team über Entwicklungslinien und Veränderungsprozesse im Beschäftigungsbereich</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Übungen zu Literaturrecherche Bearbeitung und Diskussion einer relevanten Studie zur Situation im Beschäftigungsbereich
Literaturempfehlungen	DAK Forschung (2010). Gesundheitsreport 2010. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt Schlafstörungen. Hamburg. Online verfügbar unter <a href="http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2010.pdf">http://www.dak.de/content/filesopen/Gesundheitsreport_2010.pdf</a> .

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. [dip] (2006). Pflegeausbildung im Umbruch. Zusammenfassung der Ergebnisse der Pflegeausbildungsstudie Deutschland (PABiS). Köln. Online verfügbar unter <http://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/material/pabis-kurzbericht.pdf>.

Dohmen, D. (2003). Lebenslanges Lernen - Weiterbildung - Lernprozesse zur Kompetenzentwicklung: eine Begriffsklärung im Hinblick auf nachfrageorientierte Finanzierung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2003. Technik - Gesundheit - Ökonomie (S. 288 -291). Münster, New York, München, Berlin: Waxmann Verlag GmbH.

Enquete-Kommission. (2005). Situation und Zukunft der Pflege in NRW. Bericht der Enquete-Kommission des Landtags von Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

**Isfort, M., Weidner, F. et al. (2010): Pflege-Thermometer 2009. Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus. Herausgegeben von: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (dip), Köln. Online verfügbar unter <http://www.dip.de>.**

Matzick, S. (Hrsg.) (2008). Qualifizierung in den Gesundheitsberufen. Weinheim, München: Juventa Verlag.

**Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (2010). Landesberichterstattung Gesundheitsberufe Situation der Ausbildung und Beschäftigung in Nordrhein-Westfalen. Nordrhein-Westfalen 2010. Online verfügbar unter <http://services.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/download/70582/lbg2010.pdf>.**

Ruskin, J. (2003). Investition in die Zukunft - Qualifizierungsmöglichkeiten in der Pflege. In: C. Loffing (Hrsg.), Karriereplanung in der Pflege (S. 85-202). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.

Simon, M., Tackenberg, H.-M., Kümmerling, A., Büscher, A. & Müller B.-H. (2005). Auswertung der ersten Befragung der NEXT-Studie in Deutschland. Universität Wuppertal. Online verfügbar unter <http://www.next.uni-wuppertal.de>.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Professionelle Potentiale der Pflegeberufe identifizieren
Codenummer	LB 2 - PM 4 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	16 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen um die Professionalisierungsbestrebungen der eigenen Berufsgruppe, zeichnen diese nach und setzen sich mit diesen auseinander.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definieren Profession in Abgrenzung zu Beruf und Berufung</li> <li>- beschreiben Professionalisierungsansätze und -theorien (u.a. handlungsorientierter Ansatz von Oevermann, strukturfunktionalistische Ansätze)</li> <li>- skizzieren das Modell professioneller Fallarbeit in der Pflege</li> <li>- beschreiben das Phänomen der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutieren Professionalisierungstendenzen innerhalb der Berufsgruppe</li> <li>- diskutieren den Stand und die Perspektiven von Berufsverbänden und die Organisation der Berufsgruppe</li> <li>- diskutieren zukünftige Ausbildungsmodelle (u.a. Generalistik, grundständige Ausbildung an Fachhochschulen)</li> <li>- bewerten die Diskussion um die Akademisierung für die Entwicklung der Pflegeberufe</li> <li>- diskutieren, wie professionelles Handeln in die Praxis gelangen kann</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickeln ein Verständnis von Pflege als professionellen Beruf und verstehen die Abgrenzung zu Laientätigkeiten</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Podiumsdiskussion zur Professionalisierung / Deprofessionalisierung der Pflegeberufe</p> <p>Diskussion, wie z.B.: Was bringt die Akademisierung / grundständige Ausbildung für die Pflegepraxis?</p>
Literaturempfehlungen	<p>Axmacher, D. (1991). Pflegewissenschaft - Heimatverlust der Krankenpflege? In: U. Rabe-Kleberg, H. Krüger, M. Karsten &amp; T. Bals (Hrsg.), Pro Person: Dienstleistungsberufe in Krankenpflege. Altenpflege und Kindererziehung (S. 120-138). Bielefeld: Karin Böllert KT Verlag.</p> <p>Bartholomeyczik, S. (1999). Zur Entwicklung der Pflegewissenschaft in Deutschland. Pflege 12, 158-162.</p> <p>Krampe, E-M. (2009). Emanzipation durch Professionalisierung: Akademisierung des Frauenberufs Pflege in den 1990er Jahren: Erwartungen und Folgen. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag GmbH.</p> <p>Schaeffer, D. (2003). Professionalisierung der Pflege. In: A. Büssing &amp; J. Glaser (Hrsg.), Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus (S. 227-245). Reihe: Organisation und Medizin. Bd. 13. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe Verlag GmbH &amp; Co. KG.</p> <p><b>Weidner, F. (1995). Professionelle Pflegepraxis und Gesundheitsförderung - Eine empirische Untersuchung der beruflichen Voraussetzungen und Perspektiven in der Krankenpflege. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag GmbH.</b></p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 5: Personalmanagement 1

Präsenzzeit: 68 Stunden

Workload: 5 Credits

#### Modulbeschreibung

Durch die zunehmende Komplexität pflegerischer Arbeitsaufgaben, die Arbeitsverdichtung sowie die Zusammenarbeit in einem Skills-Mix und der damit verbundenen heterogenen Zusammensetzung des Personals trägt das Modul im Wesentlichen dazu bei, den Arbeitsalltag zu organisieren und zu gestalten.

Durch die Untergliederung in drei Moduleinheiten kann eine differenzierte Betrachtung erfolgen. Es werden Aspekte zur Organisation pflegerischer Arbeit und interdisziplinärer Zusammenarbeit (ME 1) sowie zur Personaleinsatzplanung behandelt (ME 2). Die Bedeutung einer angenehmen Teamatmosphäre und Möglichkeiten zur Förderung dieser werden in der dritten Moduleinheit aufgezeigt (ME 3).

#### Moduleinheiten

ME 1	Pflegerische Arbeit organisieren und interdisziplinär zusammenarbeiten	16 Stunden
ME 2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetenzorientiert im Team einsetzen	36 Stunden
ME 3	Die Atmosphäre im Team fördern	16 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Personalmanagement 1
Codenummer	LB 2 - PM 5
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	68 Stunden / 5 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	<p>Führungs- und leitungsbezogener Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen und Leiten als prozesshaftes Geschehen</li> <li>• Anleitung von Mitarbeitern als Instrument der Personalentwicklung</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftlicher Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen und Organisieren</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	<p>PM 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Arbeit</p> <p>PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion</p>
Anschlussmöglichkeiten	<p>PM 6: Personalmanagement 2</p> <p>PM 8: Projektmanagement</p>
Modulbeschreibung	<p>Durch die zunehmende Komplexität pflegerischer Aufgaben, die Arbeitsverdichtung sowie die Zusammenarbeit in einem Skills-Mix und der damit verbundenen heterogenen Zusammensetzung des Personals trägt das Modul im Wesentlichen dazu bei, den Arbeitsalltag zu organisieren und zu gestalten.</p> <p>Durch die Untergliederung in drei Moduleinheiten kann eine differenzierte Betrachtung erfolgen. Es werden Aspekte zur Organisation pflegerischer Arbeit und interdisziplinärer Zusammenarbeit (ME 1) sowie zur Personaleinsatzplanung behandelt (ME 2). Die Bedeutung einer angenehmen Teamatmosphäre und Möglichkeiten zur Förderung dieser werden in der dritten Moduleinheit aufgezeigt (ME 3).</p>
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer organisieren die Arbeit im Alltag und stellen diese durch begründete Entscheidungen über die Verteilung der pflegerischen Aufgaben und Verantwortungsbereiche sicher. Hierzu gleichen sie die Komplexität der Pflegeanforderungen und die Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander ab. Neue Mitarbeiter, Auszubildende, Praktikanten usw. führen sie entsprechend in ihr neues Tätigkeitsfeld ein. Sie gestalten Arbeitsbedingungen so, dass Über- oder Unterforderung nicht auftreten und unterstützen das Team, angemessene Strategien zur Bewältigung beruflicher Anforderungen zu entwickeln. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen um die Bedeutung eines ausgewogenen</p>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



	Arbeitsklimas und einer positiven Teamatmosphäre in Zeiten der Arbeitsbelastungen und des Personalmangels.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grenzen Pflegeorganisation und Pflegeprinzipien voneinander ab</li> <li>- stellen die Bezüge zu einer bedarfsorientierten Arbeitsorganisation heraus</li> <li>- erläutern die Notwendigkeit von Veränderungen des Personaleinsatzes im Skills-Mix im Alltag, um die (pflegerische) Versorgung sicherzustellen</li> <li>- erklären zentrale Elemente des Berufs- und Arbeitsrechtes, welche die Personalplanung tangieren</li> <li>- erklären Auswirkungen von Über- und Unterforderung</li> <li>- erläutern ausgewählte arbeits- und motivationspsychologische Methoden</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erstellen eine bedarfsgerechte, klienten- und kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung</li> <li>- beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen sowie Ehrenamtliche klientenorientiert in die tägliche Arbeitsorganisation ein</li> <li>- berücksichtigen bei der Personaleinsatzplanung arbeitsrechtliche Bestimmungen sowie betriebliche Anforderungen</li> <li>- wenden situationsangemessen arbeits- und motivationspsychologische Methoden an</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- betrachten eine lückenlose, koordinierte Versorgung von Klientinnen und Klienten unter Gewährleistung einer hohen Pflegequalität als vorrangiges Ziel ihrer arbeitsorganisatorischen Aufgaben</li> <li>- verfügen über die Befähigungen zur Perspektivität und können sich auf divergierende Interessen und Belange einstellen</li> <li>- reflektieren die Fürsorgepflicht, die sie in ihrer Rolle als Arbeitgeber wahrnehmen</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen die Qualität des Pflegeprozesses in Verbindung mit einer effektiven Personaleinsatzplanung und einem harmonischen Teamgefüge</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u></p> <p>Analyse vorhandener pflege- oder bereichsbezogener Organisationssysteme in dem zu leitenden Bereich</p> <p>Analyse vorhandener Dienstpläne</p>
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	<p>Für eine 420-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 9</p> <p>Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 6 und PM 9</p> <p><u>Prüfungsform:</u> Mündliche Fallstudie oder schriftliche Klausur</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Pflegerische Arbeit organisieren und interdisziplinär zusammenarbeiten
Codenummer	LB 1 - PM 5 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	16 Stunden
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ziehen zur Strukturierung und Verteilung pflegerischer Arbeit ausgewählte Konzepte und Methoden der Arbeitsorganisation heran. Sie reflektieren deren Bedeutung für die Optimierung der Pflegequalität und bewerten diese.</p> <p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen um die Bedeutung einer kooperativen, intra- und interdisziplinären Zusammenarbeit für die Pflegepraxis und wirken an der Überwindung von Schnittstellenproblemen mit.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern ausgewählte Konzepte zur klientenorientierten Prozesssteuerung, wie Primary Nursing, Pflegevisite, Fallanalyse, Fallbesprechung, Übergabe am Bett u.a. und deren Möglichkeiten und Grenzen</li> <li>- beschreiben die Notwendigkeit multiprofessioneller Fallarbeit</li> <li>- erklären Chancen und Herausforderungen intra- und interdisziplinärer Zusammenarbeit</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysieren mögliche Probleme in der pflegerischen Arbeitsorganisation</li> <li>- erstellen einen Plan zur Organisation der intra- und interdisziplinären Zusammenarbeit</li> <li>- identifizieren mögliche Probleme multiprofessioneller Zusammenarbeit frühzeitig und bahnen entsprechende Lösungen an</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- schätzen die Expertise anderer Disziplinen</li> <li>- verstehen die Organisation pflegerischer Arbeit als Säule professioneller Fallarbeit</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Fallarbeit zur Analyse von Schnittstellenproblemen anhand der Case-Study-Methode

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



Literaturempfehlungen	<p>Gültekin, J. E. &amp; Liebchen, A. (2003). Pflegevisite und Pflegeprozess. Theorie und Praxis für die stationäre und ambulante Pflege. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.</p> <p>Heering, C. (Hrsg.) (2004). Das Pflegevisitenbuch. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Hellmann, S. &amp; Kundmüller, P. (2003). Pflegevisite in Theorie und Praxis für die ambulante und stationäre Pflege. Checklisten für die praktische Anwendung und Schulungsunterlagen für die innerbetriebliche Fortbildung. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Hollick, J. &amp; Kerres, A. (Hrsg.) (2004). Pflegevisite. Ein Praxisleitfaden für die Krankenpflege im Operationsdienst und die stationäre Kranken- und Altenpflege. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.</p> <p>Müller, H. (2008). Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Tietze, T. (2003). Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.</p> <p>Berufs- bzw. bereichsgruppenspezifische Literaturempfehlungen werden von den Modulverantwortlichen bekannt gegeben.</p>
-----------------------	--



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompetenzorientiert im Team einsetzen
Codenummer	LB 2 - PM 5 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	36 Stunden
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sichern die pflegerische Versorgungsqualität durch einen kompetenzorientierten Personaleinsatz. Sie bestimmen den optimalen Qualifikationsmix, um die pflegerischen Anforderungen im Alltag zu bewältigen. Hierzu übertragen sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend ihrer Qualifikationen Verantwortungsbereiche, weisen sie in neue Aufgabebereiche ein, indem sie sich an einrichtungsspezifischen Konzepten orientieren, und vermitteln ihnen so ein Gefühl der Selbstwirksamkeit. Zur Sicherstellung der Versorgung nehmen sie Änderungen am laufenden Dienstplan vor. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen die Personaleinsatzplanung als einen Beitrag zur Zufriedenheit und Motivation des Teams und vermeiden durch eine effektive und effiziente Personaleinsatzplanung eine Über- oder Unterforderung des Einzelnen.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definieren den Begriff Skills-Mix</li> <li>- erklären Rechtsnormen, die auf die Arbeitszeit und Dienstplangestaltung einwirken</li> <li>- beschreiben Kriterien zur Erstellung und Berechnung von Dienst- und Urlaubsplänen</li> <li>- beschreiben Verfahren bei Personalausfall</li> <li>- beschreiben unterschiedliche Grundformen und methodische Vorgehensweisen bei der Erstellung des Dienst- und Urlaubsplanes</li> <li>- erläutern die Notwendigkeit einer geplanten und zielgerichteten Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen / neuer Mitarbeiter</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integrieren bei der Gestaltung des Dienst- und Urlaubsplanes rechtliche, formale Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren</li> <li>- berechnen die Sollarbeitszeiten ihres Teams und erstellen einen bedarfsgerechten und ausgewogenen Dienst- und Urlaubsplan</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- notieren Abweichungen vom Dienstplan (z.B. Dienstaustausch, Krankheit, Mehrbelastung ..)</li> <li>- gleichen täglich die Komplexität zu verrichtender Aufgaben mit dem zur Verfügung stehenden Personal ab und verteilen die Aufgaben im Team</li> <li>- delegieren und / oder übertragen Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation</li> <li>- integrieren einrichtungsspezifische Konzepte in die Einweisung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ein fremdes Handlungsfeld</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen Personaleinsatzpläne als Zusammenführen von Führungs- und Planungsinstrumenten</li> <li>- sind sich ihrer Verantwortung bei der Personaleinsatzplanung gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Klientinnen und Klienten bewusst</li> <li>- entwickeln bei der Erstellung von Dienst- und Urlaubsplänen eine Haltung von Fairness und Authentizität gegenüber einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie des Teams</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Herausarbeiten zentraler Elemente des Arbeits- und Berufsrechts, die bei der Personaleinsatzplanung bedeutend sind</p> <p>Fallarbeit: Analyse unterschiedlicher Qualifikationsprofile und Zuordnung entsprechender Aufgaben, mit anschließender Erstellung eines Dienstplanes</p> <p>Analyse verschiedener Konzepte zur Einweisung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Kelm, R. (2008). Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung in der Pflege (3., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.</b></p> <p>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Poser, M., Ortmann, M. &amp; Pilz, T. (2004). Personalmarketing in der Pflege. Kompetente Mitarbeiter anwerben, auswählen, anleiten. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Reuschenbach, B. (2004). Personalgewinnung und Personalauswahl für die Pflege. München: Elsevier Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Die Arbeitsatmosphäre im Team fördern
Codenummer	LB 2 - PM 5 - ME 3
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen ihr Team als Motor ihrer Einheit und erläutern Einflussfaktoren des Arbeitsklimas auf den Zusammenhalt einer Gruppe / eines Teams und auf die Pflegequalität. Unter Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen Arbeitseffektivität, Arbeitsmotivation sowie Arbeitszufriedenheit fördern sie gezielt die Teamentwicklung. Sie stärken das Vertrauen und die Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und tragen für ein positives Arbeitsklima Sorge.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen Zusammenhänge zwischen aktiver Teamentwicklung und Arbeitseffizienz ihres Teams heraus</li> <li>- beschreiben Phasen der Teamentwicklung</li> <li>- erläutern Methoden und Übungen zur Teamentwicklung</li> <li>- erläutern Einflussfaktoren von Motivation und Demotivation des Teams</li> <li>- erörtern typische Spannungsfelder und Konfliktpotentiale im Team</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifizieren gruppenspezifische Prozesse und intervenieren frühzeitig</li> <li>- schaffen im Team klare Strukturen (Rollen, Regeln...), um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern sowie um Spannungsfelder und Konflikte zu minimieren</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen sich als Leitung für eine angenehme Arbeitsatmosphäre verantwortlich</li> <li>- sind sensibel und aufmerksam gegenüber gruppendynamischen Prozessen</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Erstellen eines Gruppenvertrages / Gruppenregeln für die Zusammenarbeit im Team

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Literaturempfehlungen	<p>Birker, G. &amp; Birker, K. (2007). Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Berlin: Cornelsen Verlag.</p> <p><b>Haeske, U. (2008). Team- und Konfliktmanagement. Berlin: Cornelsen Verlag.</b></p> <p><b>Kälin, K. &amp; Müri, P. (2005). Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (15. Auflage). Thun: Ott-Verlag.</b></p> <p>Krüger, W. (2007). Teams führen. Planegg, München: Haufe Verlag.</p> <p>Van Dieck, R. &amp; West, M. A. (2005). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe Verlag.</p>
-----------------------	---



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 6: Personalmanagement 2

Präsenzzeit: 96 Stunden

Workload: 7 Credits

#### Modulbeschreibung

Vor dem Hintergrund des fortlaufenden Wandels beruflicher Anforderungen stehen in diesem Modul Handlungen im Vordergrund, die die Zusammenarbeit im Team optimieren und verbessern.

In den einzelnen Moduleinheiten werden verschiedene Anlässe zur Optimierung der Zusammenarbeit aufgegriffen. Die erste Moduleinheit (ME 1) thematisiert Verfahren der Personalbedarfsermittlung und -beschaffung. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um die Personalentwicklung und -förderung, indem die pflegerische Einheit als Lernort wahrgenommen und ausgestaltet wird. Die dritte Moduleinheit (ME 3) spricht das Thema der Führung an und hält die Möglichkeit vor, sich mit verschiedenen Führungsmodellen, -strategien und -techniken auseinanderzusetzen. Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsalltags werden in der vierten Moduleinheit (ME 4) aufgegriffen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Teams gewinnen	20 Stunden
ME 2	Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellen	36 Stunden
ME 3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter professionell führen	20 Stunden
ME 4	Den Arbeitsalltag flexibler gestalten	20 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Personalmanagement 2
Codenummer	LB 2 - PM 6
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	96 Stunden / 7 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	<p>Führungs- und leitungsbezogener Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitung von Mitarbeitern als Instrument der Personalentwicklung</li> <li>• Führungsmodelle</li> <li>• Führen und Leiten als prozesshaftes Geschehen</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftlicher Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen und Organisieren</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 5: Personalmanagement 1
Anschlussmöglichkeiten	---
Modulbeschreibung	<p>Vor dem Hintergrund des fortlaufenden Wandels beruflicher Anforderungen stehen in diesem Modul Handlungen im Vordergrund, die die Zusammenarbeit im Team optimieren und verbessern.</p> <p>In den einzelnen Moduleinheiten werden verschiedene Anlässe zur Optimierung der Zusammenarbeit aufgegriffen. Die erste Moduleinheit (ME 1) thematisiert Verfahren der Personalbedarfsermittlung und -beschaffung. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um die Personalentwicklung und -förderung, indem die pflegerische Einheit als Lernort wahrgenommen und ausgestaltet wird. Die dritte Moduleinheit (ME 3) spricht das Thema der Führung an und hält die Möglichkeit vor, sich mit verschiedenen Führungsmodellen, -strategien und -techniken auseinanderzusetzen. Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsalltags werden in der vierten Moduleinheit (ME 4) aufgegriffen.</p>
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen, dass die Qualität der Führung von elementarer Bedeutung für die Arbeit im Team ist. Hierzu setzen sie sich mit dem eigenen Führungsverhalten und -verständnis auseinander und entwickeln eine persönliche Grundauffassung von Führung. Sie identifizieren Verbesserungspotentiale und Entwicklungschancen im Team und unterstützen beteiligte Akteure bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen. Hierzu gleichen sie betriebliche Erfordernisse und Arbeitsprozesse mit der zur Verfügung stehenden Mitarbeiteranzahl und -qualifikation des Skills-Mix ab. Sie erläutern Möglichkeiten und</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p>Wege zur Realisierung und Deckung gegenwärtiger und zukünftiger Leistungen. Dadurch nutzen sie die Möglichkeiten, die Teammitglieder zur Übernahme von Verantwortung zu motivieren und ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern die Bedeutung, als Leitungsperson Rahmenbedingungen zu gestalten und Impulse zu setzen</li> <li>- beschreiben den Einfluss bestimmter Führungseigenschaften auf die Zusammenarbeit im Team, mit Kooperationspartnern, u. a.</li> <li>- erläutern Chancen und Herausforderungen insbesondere für das Team, die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern</li> <li>- erläutern unterschiedliche Verfahren zur Ermittlung eines effektiven und effizienten Skills-Mix</li> <li>- erklären Wege der Personalbeschaffung zur Erweiterung des Teams</li> <li>- beschreiben den Einfluss des Arbeitszeitmanagements auf die Zusammenarbeit im Teams</li> <li>- erläutern Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysieren die Differenz zwischen den beruflichen Anforderungen und dem Qualifikationsprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>- unterstützen die Planung und Durchführung bedarfsgerechter Bildungsmaßnahmen zur individuellen und beruflichen Entwicklung Einzelner oder des Teams</li> <li>- unterstützen Maßnahmen zur Personalgewinnung</li> <li>- identifizieren für die Arbeitsplatzanforderung geeignete Stellenbewerberinnen / Stellenbewerber</li> <li>- analysieren Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsprozesse und -zeiten</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind offen für neue Ideen und die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen die Optimierung der Zusammenarbeit im Team als Möglichkeit der beruflichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie als Möglichkeit zur Sicherung und Steigerung der Versorgungsqualität</li> <li>- sind sich der Zusammenhänge zwischen Personalentwicklung und Personalgewinnung bewusst</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u></p> <p>Analyse und Bewertung des innerbetrieblichen Fortbildungsprogrammes</p> <p>Analyse und Bewertung des Dienstplans im Hinblick auf Über- und Unterdeckung des Personals</p> <p>Analyse und Bewertung einrichtungsspezifischer Arbeitszeitmodelle</p>
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	<p>Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 5 und PM 9</p> <p><u>Prüfungsform:</u> Mündliche Fallstudie oder schriftliche Klausur</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen
Codenummer	LB 2 - PM 6 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfassen (in Kooperation mit Vorgesetzten) den Personalbestand und bestimmen durch einen Soll-Ist-Vergleich den Personalbedarf, indem sie festlegen, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welcher Qualifikation zur Bewältigung beruflicher Anforderungen zukünftig in ihrer pflegerischen Einheit benötigt werden. Sie setzen sich für die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und wählen passende Bewerberinnen und Bewerber für ihr Team mit aus.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skizzieren Aufgaben und Ziele einer Personalbedarfs-ermittlung</li> <li>- erläutern Auswirkungen von Über- und Unterdeckungen beim Personal</li> <li>- erläutern Instrumente zur Berechnung des Personalbedarfs</li> <li>- beschreiben Methoden und Instrumente interner Personalbeschaffungswege</li> <li>- erläutern den formalen Weg zur Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>- beschreiben Kriterien, die bei der Personalsuche und -auswahl zu berücksichtigen sind</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ermitteln durch die Anwendung von quantitativen und qualitativen Verfahren (Kenntnisse Fähigkeiten, Formalqualifikationen, etc.) das zur Bewältigung beruflicher Anforderungen erforderliche Personal</li> <li>- erstellen ein stellenbezogenes Anforderungsprofil für die neue Mitarbeiterin / den neuen Mitarbeiter</li> <li>- leiten eine interne und / oder externe Stellenausschreibung in die Wege</li> <li>- analysieren und bewerten systematisch Informationen über die Bewerberin / den Bewerber</li> <li>- wählen z.B. über Vorstellungsgespräche die richtige Mitarbeiterin / den richtigen Mitarbeiter für die spezifische Arbeit mit aus</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich bei der Personalgewinnung ihrer Verantwortung sowohl gegenüber Vorgesetzten und dem Team als auch gegenüber Bewerberinnen / Bewerbern bewusst</li> <li>- verstehen die Personalbedarfsbestimmung als Einflussfaktor auf die Effizienz der Unternehmensführung (z.B. verbesserte Leistung, geringere Kosten)</li> <li>- sind sich des Einflusses von Personalentscheidungen auf die Arbeitsqualität und der Arbeitszufriedenheit in der Einheit bewusst</li> <li>- sind sich der Wirkung von Stereotypen und Vorurteilen sowie von Wahrnehmungsverzerrung in der Personalauswahl bewusst</li> <li>- reflektieren eigene Vorurteile und deren Auswirkungen auf Personalentscheidungen</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Erstellen einer Stellenbeschreibung</p> <p>Fallarbeit: Erfassung des Personalbedarfs</p> <p>Durchführung eines Vorstellungsgesprächs</p>
Literaturempfehlungen	<p>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Poser, M., Ortmann, M. &amp; Pilz, T. (2004). Personalmarketing in der Pflege. Kompetente Mitarbeiter anwerben, auswählen, anleiten. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p><b>Reuschenbach, B. (2004). Personalgewinnung und Personalauswahl für die Pflege. München: Elsevier Verlag.</b></p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Die Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherstellen
Codenummer	LB 2 - PM 6 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	36 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entdecken betriebliche Lern- und Entwicklungschancen. Hierzu identifizieren sie Lern- und Förderbedarfe Einzelner und des Teams, um den Arbeitsplatzanforderungen entsprechen zu können. Zur Planung von Anleitungs- und Lernprozessen ziehen sie ausgewählte Modelle und Konzepte hinzu und gestalten die Durchführung in Abgleich mit den Organisationszielen und denen des Individuums.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern die Notwendigkeit, einzelne Teammitglieder in der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen</li> <li>- beschreiben exemplarische Instrumente zur Analyse von Kompetenzen</li> <li>- erläutern Möglichkeiten, das Team zu fördern, wie z.B. die Nutzung einer internen Bibliothek, Abonnement von Zeitschriften</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- führen in Absprache individuelle Förder- und Entwicklungsgespräche durch</li> <li>- ermitteln Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder des Teams und erstellen individuelle und gruppenspezifische Förderpläne</li> <li>- fördern die Durchführung von teaminternen Fortbildungen, Schulungsprogramme o.ä. und evaluieren diese</li> <li>- delegieren und / oder übertragen die Anleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Praktikanten, Auszubildende o.ä. an entsprechende Personen</li> <li>- beurteilen die Leistungen und das Potenzial einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und geben konstruktive Rückmeldung</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich der Verantwortung als Lernbegleiter und Vorbild bewusst</li> <li>- verstehen Mitarbeitergespräche als Basis gezielter Personalentwicklung</li> <li>- fühlen sich für die Aus-, Fort- und Weiterbildung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie des Teams mitverantwortlich</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Fallarbeit: Analyse des Lernbedarfs und erstellen eines Förderplans</p> <p>Planung einer Anleitungssituation, Fortbildung o.ä.</p> <p>Erstellen einer Fortbildungsreihe, Schulungsprogramm o.ä.</p>
Literaturempfehlungen	<p>Kuratorium Deutsche Altershilfe (2000). Forum 36: Organisation und Stellenbeschreibungen in der Altenpflege. Köln.</p> <p><b>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2006). Ausbildung in der Altenpflege. Standard – Praxisanleitung. Düsseldorf.</p> <p>Poser, M., Ortmann, M. &amp; Pilz, T. (2004). Personalmarketing in der Pflege. Kompetente Mitarbeiter anwerben, auswählen, anleiten. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p><b>Reuschenbach, B. (2004). Personalgewinnung und Personalauswahl für die Pflege. München: Elsevier Verlag.</b></p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter professionell führen
Codenummer	LB 2 - PM 6 - ME 3
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich mit verschiedenen Führungsstilen, -modellen und -theorien auseinander und sind sich der Möglichkeiten eines systemischen Führungsverständnisses bewusst. Sie identifizieren sich mit den einrichtungsspezifischen Unternehmenszielen, arbeiten aktiv an den Zielen ihres Bereichs mit und übernehmen Verantwortung. Basierend auf dieser Grundlage sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Lage, ihr Führungsverhalten hinsichtlich der situativen und adressatenbezogenen Angemessenheit zu beurteilen und notwendige Führungsverhalten abzuleiten.</p>
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b>            Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben Anforderungen an eine Führungsperson</li> <li>- beschreiben Vor- und Nachteile traditioneller Führungsstile</li> <li>- erläutern neuere Ansätze zu Führungstheorien und -modellen</li> <li>- erläutern den Systembegriff und stellen Elemente und Zielsetzungen eines systemischen Führungsverständnisses dar</li> <li>- beschreiben den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit</li> </ul> <p><b>Können</b>            Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integrieren die Werte und Ziele des Unternehmens in ihr Führungsverhalten</li> <li>- entwickeln ein klares und tragfähiges Konzept für ihr Führungshandeln</li> <li>- reagieren in ambivalenten Situationen flexibel und situationsangemessen</li> <li>- bauen eine tragfähige Beziehung zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf</li> <li>- holen sich Feedback über das gelebte Führungsverhalten und getroffene Entscheidungen</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reflektieren ihre individuellen Werte, Einstellungen und Ziele im Hinblick auf ihre Führungsaufgaben</li> <li>- verstehen systemisches Denken als ein Instrument leitungsbezogenen Handelns</li> <li>- bringen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung und Akzeptanz entgegen</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Gruppenarbeit zu den unterschiedlichen Führungsmodellen, -strategien und -techniken</p> <p>Pro- und Contra-Diskussion zu verschiedenen Führungsmodellen, -strategien und -techniken</p> <p>Rollenspiele zu führungsrelevanten Situationen sowie deren kritische Reflexion</p> <p>Videotraining, um Führungsverhalten zu reflektieren</p>
Literaturempfehlungen	<p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p><b>Kälin, K. &amp; Müri, P. (2005). Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (15. Auflage). Thun: Ott-Verlag.</b></p> <p><b>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Loffing, C. (2005). Mitarbeiter richtig führen. Erfolgreiche Führungskräfte führen flexibel. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Den Arbeitsalltag flexibler gestalten
Codenummer	LB 2 - PM 6 - ME 4
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschreiben die Notwendigkeit zur Flexibilisierung des Arbeitsalltags. Sie erkennen das Problem der Personaleinsatzplanung bei wechselndem Arbeitsanfall und Arbeitsbelastungsspitzen. Sie beschreiben soziale und gesundheitliche Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle. Unter Berücksichtigung einrichtungsspezifischer Rahmenbedingungen arbeiten sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Flexibilisierung des Arbeitsalltags heraus und leiten Veränderungsprozesse ein.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben den Einfluss verschiedener Arbeitszeitmodelle auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>- beschreiben Möglichkeiten zur Optimierung von Arbeitsprozessen und -abläufen</li> <li>- erläutern Vor- und Nachteile verschiedener Arbeitszeitmodelle</li> <li>- erläutern Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifizieren in Dienstplänen mögliche Schwachstellen (wie z.B. Überstunden, Unterbesetzungen)</li> <li>- recherchieren nach innovativen Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsalltags und schätzen deren Eignung für die spezifischen Anforderungen der Abteilung ein</li> <li>- integrieren die Bedürfnisse und Vorschläge des Teams zur Veränderung von Arbeitsprozessen</li> <li>- wählen für die Abteilung geeignete Arbeitszeitmodelle aus und stellen diese im Team und bei Vorgesetzten vor</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine Schlüsselgröße für hohe Pflegequalität und Klientenzufriedenheit</li> <li>- sind sich möglicher Zielkonflikte zwischen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Klientenzufriedenheit bewusst</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Stärken-Schwächen-Analyse der derzeitigen Arbeitszeitregelungen</p> <p>Analyse des Personaleinsatzes und -qualifikation zu bestimmten Tageszeiten (Arbeitsaufkommen)</p> <p>Zukunftswerkstatt: Planen von flexiblen Arbeitszeitmodellen für die zu leitende Einheit</p>
Literaturempfehlungen	<p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p><b>Kälin, K. &amp; Müri, P. (2005). Sich und andere führen: Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (15. Auflage). Thun: Ott-Verlag.</b></p> <p><b>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</b></p> <p>Loffing, C. (2005). Mitarbeiter richtig führen. Erfolgreiche Führungskräfte führen flexibel. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p> <p>Berufs- bzw. bereichsgruppenspezifische Literaturempfehlungen werden von den Modulverantwortlichen bekannt gegeben.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 7: Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten

Präsenzzeit: 40 Stunden

Workload: 2 Credits

#### Modulbeschreibung

Dieses Modul ist weniger auf die direkte Umsetzung und Anwendung des Wissens in der betrieblichen Praxis ausgerichtet, vielmehr kommt es darauf an, den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und Versorgung pflegebedürftiger Menschen herzustellen. Die Differenzierung des Moduls in Moduleinheiten trägt dem Rechnung.

In der ersten Moduleinheit (ME 1) wird dargestellt, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen dazu führen, dass innovative Versorgungskonzepte benötigt werden, um die Bedarfe der Klientinnen und Klienten und ihrer Bezugspersonen zu decken. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um die Entwicklung von Ideen und Vorschlägen zur Gestaltung von Versorgungskonzepten.

Es wird eine Kombination mit dem Modul „Projektmanagement“ (PM 8) empfohlen, um die Gestaltungsvorschläge aufzugreifen und in eine konkrete Projektskizze zu überführen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Sich mit Versorgungstendenzen innerhalb der Gesellschaft auseinandersetzen	16 Stunden
ME 2	Bei der Entwicklung von Versorgungskonzepten mitwirken	24 Stunden

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten
Codenummer	LB 3 - PM 7
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	40 Stunden / 2 Credits
Modultyp	Basismodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Gesellschaftsbezogener Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziologische Aussagen bezüglich Gesundheit und Krankheit</li> <li>• Organisation gesellschaftlicher Aufgaben</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 5: Personalmanagement 1
Anschlussmöglichkeiten	PM 8: Projektmanagement
Modulbeschreibung	<p>Dieses Modul ist weniger auf die direkte Umsetzung und Anwendung des Wissens in der betrieblichen Praxis ausgerichtet, vielmehr kommt es darauf an, den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen und Versorgung pflegebedürftiger Menschen herzustellen. Die Differenzierung des Moduls in Moduleinheiten trägt dem Rechnung.</p> <p>In der ersten Moduleinheit (ME 1) wird dargestellt, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen dazu führen, dass innovative Versorgungskonzepte benötigt werden, um die Bedarfe der Klientinnen und Klienten und ihrer Bezugspersonen zu decken. In der zweiten Moduleinheit (ME 2) geht es um die Entwicklung von Ideen und Vorschlägen zur Gestaltung von Versorgungskonzepten.</p> <p>Es wird eine Kombination mit dem Modul „Projektmanagement“ (PM 8) empfohlen, um die Gestaltungsvorschläge aufzugreifen und in eine konkrete Projektskizze zu überführen.</p>
Handlungskompetenzen	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich mit den sich vollziehenden gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander, die Einfluss auf die Versorgungssituation nehmen. Sie erkennen, dass der Beschäftigungsbereich kontinuierlichen Veränderungen unterliegt. Sie identifizieren zukünftige Herausforderungen in der Sicherstellung einer bedarfsgerechten Versorgung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer leiten Veränderungsprozesse ein, indem sie sich mit Ideen und Gestaltungsvorschlägen in der Entwicklung von innovativen, zukunftsorientierten Versorgungskonzepten für ein bedarfsorientiertes pflegerisches Angebot in ihrer Einrichtung einbringen.</p>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

<p>Lernergebnisse</p>	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern den Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Versorgungssituation und auf das Gesundheits- und Pflegeangebot</li> <li>- erläutern die gesellschaftlichen Veränderungen, die Einfluss auf Qualität und Quantität des Versorgungsangebots nehmen</li> <li>- beschreiben Perspektiven für die Initiierung innovativer Versorgungskonzepte</li> <li>- stellen relevante Einflussfaktoren für neue Versorgungswege zur Bewältigung des pflegerischen Versorgungsbedarfs heraus</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifizieren zukünftige Versorgungspässe und den Grad der Versorgungsqualität auf der Grundlage von gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen</li> <li>- entwickeln innovative Lösungsvorschläge zur Sicherstellung einer bedarfsgerechten Versorgung</li> <li>- integrieren das Team bei der Entwicklung von klientenzentrierten Versorgungsangeboten</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen sich als Impulsgeber und in der Mitverantwortung, aktuelle Lücken im pflegerischen Versorgungsangebot zu erkennen</li> <li>- reflektieren ihre Mitverantwortung bei der Gestaltung klientenzentrierter Versorgungsangebote</li> <li>- bringen sich verantwortlich in die Zukunftsgestaltung des Unternehmens ein</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u> Beobachtungsauftrag zu einrichtungsspezifischen Versorgungskonzepten</p>
<p>Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung</p>	<p>Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 8</p> <p><u>Prüfungsform:</u> Kombination schriftlicher und mündlicher Prüfung</p> <p><u>Prüfungsanforderung:</u> Erstellung einer schriftlichen Projektarbeit mit anschließender Präsentation der Ergebnisse</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Sich mit Versorgungstendenzen innerhalb der Gesellschaft auseinandersetzen
Codenummer	LB 2 - PM 7 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erläutern Entwicklungstrends, die die Gesellschaft zukünftig prägen und weitreichende Konsequenzen für die pflegerische Versorgung nach sich ziehen. Auf der Grundlage von Studienergebnissen gleichen sie die zu erwartenden Herausforderungen mit dem bestehenden Angebot ihrer Einheit ab. Hierzu reflektieren sie bestehende Angebote und Konzepte ihrer Einheit. Sie erkennen die Notwendigkeit, innovative Versorgungskonzepte zu entwickeln, um auf die spezifischen Problemlagen zu reagieren und eine bedarfsgerechte Versorgung sicherzustellen.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- skizzieren relevante Studien zur pflegerischen Versorgungssituation der Bevölkerung</li> <li>- beschreiben den steigenden Bedarf an neuen Versorgungskonzepten für spezifische Klientengruppen (z.B. gerontopsychiatrische Störungen, Migration)</li> <li>- beschreiben Phänomene der Über-, Unter-, und Fehlversorgung in der jetzigen Versorgungssituation</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysieren und interpretieren aktuelle Forschungsergebnisse u.a. aus der Pflege- und Versorgungsforschung</li> <li>- analysieren und interpretieren das bestehende Versorgungsangebot ihrer Einheit vor dem Hintergrund zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen</li> <li>- geben aktuelle und zukünftige Entwicklungstendenzen an das Team weiter</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sensibilisiert für nationale Entwicklungstrends in der Gesellschaft und im Beschäftigungsbereich</li> <li>- sehen in den Auswirkungen den Einfluss des gesamtgesellschaftlichen Wandels auf ihren Tätigkeitsbereich</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Übungen zur Literaturrecherche und Lesen von relevanten Studien</p> <p>Analyse und Bewertung der zur Verfügung stehenden Versorgungsangebote im ambulanten und stationären Setting</p>
Literaturempfehlungen	<p><b>Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006). Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission. Berlin.</b></p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Harvard Business Manager. Manager Magazin Verlagsgesellschaft mbH. Hamburg.</p> <p>Kuhlmey, A. &amp; Schaeffer, D. (Hrsg.). (2008). Alter, Gesundheit und Krankheit. Bern: Verlag Hans Huber.</p> <p>Schnabel, R. (2007). „Zukunft der Pflege“. Studie der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Online verfügbar unter <a href="http://archiv.insm.de/Downloads/PDF_-_Dateien/Pflegemarkt_2050.pdf">http://archiv.insm.de/Downloads/PDF_-_Dateien/Pflegemarkt_2050.pdf</a>.</p> <p><b>Statistisches Bundesamt (2008). Pflegestatistik 2007. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden.</b></p> <p><b>Statistisches Bundesamt (2010). Pflegestatistik 2009. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse. Wiesbaden.</b></p> <p><b>Soziales neu gestalten (2006). Policy Paper. Demographischer und Sozialer Wandel: Zentrale Leitlinien für eine gemeinwesenorientierte Altenhilfepolitik und deren Bedeutung für soziale Organisationen. Aktion Demographischer Wandel. Bertelsmann Stiftung.</b></p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Bei der Entwicklung von Versorgungskonzepten mitwirken
Codenummer	LB 2 - PM 7 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	24 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen in der Entwicklung innovativer Versorgungskonzepte Handlungsspielräume für betriebliche Kontexte, um eine bedarfsgerechte Versorgung sicherzustellen. Sie wirken bei der einrichtungsinternen Konzeptentwicklung mit, indem sie sich für die Initiierung neuer Versorgungskonzepte verantwortlich fühlen und sich bei der inhaltlichen Ausgestaltung einbringen.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben vorhandene Versorgungskonzepte</li> <li>- erläutern die Notwendigkeit multidisziplinärer Zusammenarbeit</li> <li>- skizzieren die Integration und Verzahnung innovativer Konzepte in bereits bestehende Einrichtungsstrukturen</li> <li>- erläutern Aufbau, Ziele und Struktur eines innovativen Versorgungskonzeptes</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutieren und bewerten innovative Versorgungskonzepte</li> <li>- fertigen begründet und bedarfsorientierte sowie innovative Versorgungskonzepte an und stellen ihre Ideen und Gestaltungsvorschläge dem Team und den Vorgesetzten vor</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bringen sich in die Diskussion um zukünftige Versorgungsangebote in ihrer Einrichtung ein und sind sich dabei ihrer Verantwortung für die gesellschaftliche Mitgestaltung bewusst</li> <li>- verstehen innovative Versorgungskonzepte als Chance für ihre Einrichtung, sich auf dem Markt zu positionieren</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Gruppenarbeit: Sichtung, Analyse und Bewertung pflegerischer Versorgungskonzepte für spezifische Problemlagen Pro- und Contra - Diskussion angewandter Versorgungskonzepte Zukunftswerkstatt zur Entwicklung neuer Ideen für Versorgungsangebote
Literaturempfehlungen	Deinet, U. & Sturzenhecker, B. (Hrsg.). (2005). Konzepte entwickeln: Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. Weinheim: Juventa. Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (Hrsg.). (2009). Pflege und Unterstützung im Wohnumfeld. Innovationen für Menschen mit Pflegebedürftigkeit und Behinderung. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (Hrsg.). (2008). Präventive Hausbesuche bei Senioren. Projekt mobil - der Abschlussbericht. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Soziales neu gestalten (2008). Zukunft Quartier - Lebensräume zum Älterwerden. Band 1: Eine Potenzialanalyse ausgewählter Wohnprojekte. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.



Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 8: Projektmanagement

Präsenzzeit: 96 Stunden

Workload: 8 Credits

#### Modulbeschreibung

Dieses Modul, das in drei Moduleinheiten untergliedert ist, führt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Methoden des Projektmanagements sowie der diesbezüglichen Instrumente ein, um auf die vorherrschenden Anforderungen im Beschäftigungsbereich mit innovativen Projektideen zu reagieren. Dieses Modul ist auf Inputphasen in der Theorie und auf Umsetzungsphasen in der Praxis ausgerichtet. So sind die Lernergebnisse sowohl in der Theorie als auch ausdrücklich in der Praxis zu ermitteln.

In der Moduleinheit 1 (ME 1) geht es um das Wissen zur Struktur und zum Aufbau eines anforderungsorientierten Projekts. Moduleinheit 2 (ME 2) thematisiert die Präsentation und Verteidigung der Projektskizze. Ausgehend von dem Bedarf einer Organisation oder einer Gruppe geht es in der dritten Moduleinheit (ME 3) um die Erprobung einer eigens entwickelten Projektidee in der Organisation sowie deren abschließende Evaluation.

Es wird empfohlen, das Modul „Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten“ (PM 7) diesem Modul vorausgehen zu lassen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Eine anforderungsorientierte Projektskizze entwerfen	24 Stunden
ME 2	Das eigene Projekt vorstellen und begründen	16 Stunden
ME 3	Ein Projekt im eigenen Arbeitsbereich erproben	56 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Projektmanagement
Codenummer	LB 2 - PM 8
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	96 Stunden / 8 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Begleitende Praxisanteile gemäß § 4 Absatz 3
Zugangsvoraussetzungen	PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion PM 5: Personalmanagement 1
Anschlussmöglichkeiten	---
Modulbeschreibung	<p>Dieses Modul, das in drei Moduleinheiten untergliedert ist, führt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Methoden des Projektmanagements sowie der diesbezüglichen Instrumente ein, um auf die vorherrschenden Anforderungen im Beschäftigungsbereich mit innovativen Projektideen zu reagieren. Dieses Modul ist auf Inputphasen in der Theorie und auf Umsetzungsphasen in der Praxis ausgerichtet. So sind die Lernergebnisse sowohl in der Theorie als auch ausdrücklich in der Praxis zu ermitteln.</p> <p>In der Moduleinheit 1 (ME 1) geht es um das Wissen zur Struktur und zum Aufbau eines anforderungsorientierten Projekts. Moduleinheit 2 (ME 2) thematisiert die Präsentation und Verteidigung der Projektskizze. Ausgehend von dem Bedarf einer Organisation oder einer Gruppe geht es in der dritten Moduleinheit (ME 3) um die Erprobung einer eigens entwickelten Projektidee in der Organisation sowie deren abschließende Evaluation.</p> <p>Es wird empfohlen, das Modul „Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten“ (PM 7) diesem Modul vorausgehen zu lassen.</p>
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer identifizieren in ihrer Einrichtung praxisrelevante Problemlagen, leiten Konsequenzen für eine Projektskizze ab und handeln bei Vorgesetzten einen Projektauftrag aus. Hierzu präsentieren sie ihre Skizze und begründen deren Relevanz für die Einrichtung. Sie planen ihr Projekt, setzen es unter Berücksichtigung institutioneller Rahmenbedingungen in ihrem eigenen Arbeitsfeld um und evaluieren es abschließend.



<p>Lernergebnisse</p>	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Grundzüge und Prinzipien des Projektmanagements</li> <li>- wissen um die Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen bei der Planung und Umsetzung eines Projektes</li> <li>- beschreiben mögliche fördernde und hemmende Kontextbedingungen, die auf Entwicklung, Erprobung und Evaluation eines Projektes Einfluss nehmen können</li> <li>- beschreiben unterschiedliche Vorgehensweisen für Projektskizzierungen</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erfassen bestehende berufliche Anforderungen und Problembereiche in ihrem Arbeitsbereich</li> <li>- erstellen eine Projektskizze</li> <li>- stellen ihr begründetes Vorhaben bei Vorgesetzten vor</li> <li>- passen die Projektplanung an die institutionellen Bedingungen und Ressourcen an</li> <li>- führen eine Erprobung des Projektes durch und evaluieren den Prozess</li> <li>- entwickeln das Projekt, die Projektskizze entsprechend der Evaluationsergebnisse weiter</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen Projektmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung und -lenkung</li> <li>- sind sich der Bedeutung anforderungs- und bedarfsorientierter Projekte für die Weiterentwicklung professioneller Pflegepraxis bewusst</li> <li>- reflektieren die Auswirkung von Veränderungsprozessen auf Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter und Klientinnen / Klienten</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u> Planung und Durchführung eines eigenen Projektes im eigenen Arbeitsbereich</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	<p>Für eine 420-stündige Weiterbildung gestaltet sich die Modulabschlussprüfung als Einzelprüfung</p> <p>Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 7</p> <p><u>Prüfungsform:</u> Kombination schriftlicher und mündlicher Prüfung</p> <p><u>Prüfungsanforderung:</u> Erstellung einer schriftlichen Projektarbeit mit anschließender Präsentation der Ergebnisse</p>
--	--



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Eine anforderungsorientierte Projektskizze entwerfen
Codenummer	LB 2 - PM 8 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	24 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich mit der Projektdefinition und Projektplanung auseinander. Hierzu analysieren sie die Ausgangssituation ihres Arbeitsbereiches, diagnostizieren Problembedarfe und arbeiten Lösungswege heraus. Ihre Erkenntnisse und Ideen führen sie in einer Projektskizze zusammen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vertreten ihre Skizze argumentativ und handeln bei Vorgesetzten einen Projektauftrag aus.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben Merkmale von Projekten und die Phasen des Projektzyklus</li> <li>- zählen Quellen und Methoden auf, um aktuelle Bedarfe ihres Arbeitsbereiches zu identifizieren</li> <li>- erläutern Struktur und Aufbau einer Projektskizze / eines Projektes</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erfassen systematisch praxisrelevante Problemlagen ihres Arbeitsbereiches</li> <li>- definieren den Gegenstand und die Ziele des Projektes</li> <li>- führen eine systematische Literaturrecherche zum eigenen Projektthema durch</li> <li>- erstellen einen ersten Vorschlag zur Projektorganisation und zum Projektablauf und schätzen Kosten, Nutzen sowie Zeitrahmen des Vorhabens ein</li> <li>- prüfen einrichtungsspezifische Voraussetzungen zur Erprobung des eigenen Projektes</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen es als Aufgabe leitender Mitarbeiter, bedarfsorientierte Projektskizzen zu entwerfen</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Strukturlegeverfahren: ungeordnete Begriffe des Projektmanagements</p> <p>Übungen zur Literaturrecherche</p> <p>Erfahrungsbericht: Eine Absolventin / ein Absolvent der Weiterbildung berichtet im Kurs von ihrer / seiner Projektskizze</p> <p>Partnerarbeit: Die eigene Projektskizze wird hinsichtlich der Strukturierung und Praxistauglichkeit diskutiert</p>
Literaturempfehlungen	<p>Boy, J., Dudek, C. &amp; Kuschel, S. (2005). Projektmanagement. Grundlagen - Methoden - Techniken - Zusammenhänge. (11. Auflage). Offenbach: GABAL.</p> <p>Brezina, H. &amp; Grillenberger, A. (2008). Schritt für Schritt zur wissenschaftlichen Arbeit in Gesundheitsberufen (2., überarbeitete Auflage). Wien: Facultas Universitätsverlag.</p> <p>Burghardt, M. (2007). Einführung in Projektmanagement. Definitionen, Kontrolle, Planung, Abschluss (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Erlangen: Publicis Corporate Publishing.</p> <p>Esselborn-Krumbiegel, H. (2008). Von der Idee zum Text. Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Schreiben. Paderborn: Schöningh Verlag.</p> <p>Heintel, P. &amp; Krainz, E. (2001). Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? (4. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.</p> <p>Hemmrich, A. &amp; Harrant, H. (2007). Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg (2. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.</p> <p>Kerres, A. &amp; Seeberger, B. (2005). Gesamtlehrbuch Pflegemanagement. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p> <p>Kleibel, V. &amp; Mayer, H. (2008). Literaturrecherche für Gesundheitsberufe (2., überarbeitete Auflage). Wien: Facultas Universitätsverlag.</p> <p>Litke, H.-D. (2007). Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement (5., neu bearbeitete Auflage). München: Hanser.</p> <p>Loffing, C. &amp; Budnik, S. (2005). Projekte erfolgreich managen. Mit dem richtigen Plan zum Ziel. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p> <p>Rosenthal, T. &amp; Wagner, E. (2004). Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen. Grundlagen - Methoden - Fallstudien. Heidelberg: Economica.</p> <p>Wastian, M., Braumandl, I. &amp; von Rosenstiel, L. (2009). Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für das erfolgreiche Projektmanagement. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Das eigene Projekt vorstellen und begründen
Codenummer	LB 2 - PM 8 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	16 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vertreten ihr Projekt gegenüber Interessierten und Dritten. Hierzu beziehen sie zur Relevanz und Reichweite ihres Projekts Position, erläutern den Gegenstand und die detaillierte Planung und Vorgehensweise. Je nach Adressaten setzen sie unterschiedliche Medien zur Projektvorstellung ein.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Nutzen und Einsatzfelder der Präsentationsmethode</li> <li>- unterscheiden ausgewählte Präsentationstechniken</li> <li>- beschreiben Aufbau und Struktur einer Präsentation</li> <li>- benennen mögliche aufkommende konträre Haltungen anderer gegenüber neuen, innovativen Ideen</li> <li>- stellen Strategien vor, durch die sie andere Personen von der Bedeutung eines anforderungsorientierten Projektes überzeugen können</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entwerfen einen Plan zur Vorstellung ihres Vorhabens (z.B. einzusetzende Medien, Dauer, Methode)</li> <li>- erstellen Handouts zur Präsentation</li> <li>- begründen ihr Projektvorhaben und stellen ihr Projekt vor</li> <li>- nehmen Anregungen von Interessierten, Vorgesetzten u.a. auf und entwickeln ihr Projekt perspektivisch weiter</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind offen für Anregungen und Kritik und sehen die Vorstellung eines Vorhabens als Chance für die Weiterentwicklung des Projektes</li> <li>- reflektieren ihre persönliche Wirkung in Präsentationen</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Vorstellung ausgewählter Projektskizzen im Plenum Vorbereitung einer Powerpoint-Präsentation
Literaturempfehlungen	<b>Hartmann, M., Funk, R. &amp; Neitmann, H. (2000). Präsentieren. Präsentation: zielgerichtet und adressatenorientiert (8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</b> Schildt, T. & Kürsteiner, P. (2003). 100 Tipps & Tricks für Overhead- und Beamerpräsentationen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. Schildt, T. & Zeller, G. (2005). 100 Tipps & Tricks für professionelle PowerPointpräsentationen. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Ein Projekt im eigenen Arbeitsbereich erproben
Codenummer	LB 2 - PM 8 - ME 3
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	56 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erproben ihr geplantes Projekt unter Berücksichtigung einrichtungsspezifischer Rahmenbedingungen. Hierzu überwachen und steuern sie die Projektumsetzung, erkennen auftretende Abweichungen und intervenieren bei Bedarf. Sie übernehmen die Berichterstattung und veröffentlichen die Ergebnisse nach Projektabschluss.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Methoden der Projektsteuerung</li> <li>- beschreiben die Schritte und die Vorgehensweise, die zur Umsetzung eines Projektes notwendig sind</li> <li>- beschreiben Einflussfaktoren auf die Projektumsetzung</li> <li>- stellen die Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung eines Projektes heraus</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definieren Start- und Endtermin des Projektes</li> <li>- kommunizieren das Projektvorhaben gegenüber beteiligten Personengruppen</li> <li>- benennen das Projektteam und verteilen Aufgaben kompetenzorientiert</li> <li>- überwachen und dokumentieren den Projektverlauf und mögliche Abweichungen von der Projektplanung</li> <li>- evaluieren den Grad der Zielerreichung am Ende des Projektes und erstellen einen Bericht über die Ergebnisse</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- übernehmen Verantwortung in der Rolle und Aufgabe der Projektleiterin / des Projektleiters</li> <li>- nutzen Chancen und Ressourcen der Einrichtung, um das Projekt zu steuern, zu erproben und zu bewerten</li> <li>- reflektieren die Effektivität und Effizienz, die auf das Projekt zurückzuführen sind</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Präsentation des Projektstandes im Plenum Berichterstattung
Literaturempfehlungen	<p>Boy, J., Dudek, C. &amp; Kuschel, S. (2005). Projektmanagement. Grundlagen - Methoden - Techniken - Zusammenhänge. (11. Auflage). Offenbach: GABAL.</p> <p>Burghardt, M. (2007). Einführung in Projektmanagement. Definitionen, Kontrolle, Planung, Abschluss (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Erlangen: Publicis Corporate Publishing.</p> <p>Esselborn-Krumbiegel, H. (2008). Von der Idee zum Text. Eine Anleitung zum wissenschaftlichen Schreiben. Paderborn: Schöningh Verlag.</p> <p><b>Heintel, P. &amp; Krainz, E. (2001). Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? (4. Auflage). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.</b></p> <p><b>Hemmrich, A. &amp; Harrant, H. (2007). Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg (2. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.</b></p> <p>Kerres, A. &amp; Seeberger, B. (2005). Gesamtlehrbuch Pflegemanagement. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p> <p>Litke, H.-D. (2007). Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement (5., neu bearbeitete Auflage). München: Hanser.</p> <p>Loffing, C. &amp; Budnik, S. (2005). Projekte erfolgreich managen. Mit dem richtigen Plan zum Ziel. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p> <p>Rosenthal, T. &amp; Wagner, E. (2004). Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen. Grundlagen - Methoden - Fallstudien. Heidelberg: Economica.</p> <p>Wastian, M., Braumandl, I. &amp; von Rosenstiel, L. (2009). Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für das erfolgreiche Projektmanagement. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p>



### 3.5 Module des Lernbereichs 3

PM 9: Rahmenbedingungen des Leitungshandelns .....	111
PM 10: Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung .....	119
PM 11: Qualitätsmanagement .....	127



Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 9: Rahmenbedingungen des Leitungshandelns

Präsenzzeit: 40 Stunden

Workload: 2 Credits

#### Modulbeschreibung

In diesem Modul liegt der Fokus auf einrichtungsspezifischen Rahmenbedingungen, die den Handlungs- und Entscheidungsspielraum einer Leitungsperson tangieren und mitbestimmen. Leitungspersonen müssen diese bewusst als Determinanten ihrer manageriellen und pflegerischen Entscheidungen und Handlungen wahrnehmen, um ihre Leitungsaufgabe effizient auszufüllen. Im Rahmen dieses Basismoduls sollen die dazu notwendigen Kenntnisse erworben werden.

Während mit der ersten Moduleinheit (ME 1) der Schwerpunkt auf den rechtlichen und gesetzlichen Regelungen als Maßgabe des Leitungshandelns gelegt wird, fokussiert die zweite Moduleinheit (ME 2) die Strukturen und Abläufe einer Organisation zur Identifizierung der Gestaltungsspielräume.

Es wird empfohlen, eine Verknüpfung mit dem Modul „Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung“ herzustellen.

#### Moduleinheiten

ME 1	Normative Vorgaben in das Handeln integrieren	20 Stunden
ME 2	Organisationsstrukturen und Abläufe integrieren	20 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Einrichtungsspezifische Rahmenbedingungen im Leitungshandeln berücksichtigen
Codenummer	LB 3 - PM 9
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	40 Stunden / 2 Credits
Modultyp	Basismodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	<p>Betriebswirtschaftlicher Lernbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenpflege im Betrieb Krankenhaus (und anderen Versorgungsbereichen)<sup>10</sup></li> <li>• Stellung und Aufgabenbereich des Pflegedienstes</li> <li>• Planen und Organisieren</li> <li>• Krankenhauspolitik und -finanzierung</li> <li>• Politik und Finanzierung von anderen Versorgungsbereichen<sup>11</sup></li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 3: Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung
Anschlussmöglichkeiten	PM 10: Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung PM 11: Qualitätsmanagement
Modulbeschreibung	<p>In diesem Modul liegt der Fokus auf einrichtungsspezifischen Rahmenbedingungen, die den Handlungs- und Entscheidungsspielraum einer Leitungsperson tangieren und mitbestimmen. Leitungspersonen müssen diese bewusst als Determinanten ihrer manageriellen und pflegerischen Entscheidungen und Handlungen wahrnehmen, um ihre Leitungsaufgabe effizient auszufüllen. Im Rahmen dieses Basismoduls sollen die dazu notwendigen Kenntnisse erworben werden.</p> <p>Während mit der ersten Moduleinheit (ME 1) der Schwerpunkt auf den rechtlichen und gesetzlichen Regelungen als Maßgabe des Leitungshandelns gelegt wird, fokussiert die zweite Moduleinheit (ME 2) die Strukturen und Abläufe einer Organisation zur Identifizierung der Gestaltungsspielräume.</p> <p>Es wird empfohlen, eine Verknüpfung mit dem Modul „Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung“ herzustellen.</p>

<sup>10</sup> Ausdruck in Klammern: eigene Ergänzung

<sup>11</sup> Eigene Ergänzung



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind in der Lage, sich in ihrer beruflichen Rolle als Leitung einer pflegerischen Einheit im Kontext der Organisation zu orientieren. Sie integrieren die einrichtungsspezifischen Rahmenbedingungen in ihr Leitungshandeln. Sie identifizieren die in ihrer Einrichtung bzw. Organisation vorhandenen Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume sowohl für ihr Leitungshandeln als auch für die Versorgung und Pflege von Klientinnen und Klienten ihres Zuständigkeitsbereiches. Entsprechend der vorliegenden Rahmenbedingungen halten sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Arbeitsbereiches zur Berücksichtigung des institutionellen Kontextes an.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erklären leitungsrelevante rechtliche und gesetzliche Vorgaben</li> <li>- beschreiben Strukturen, Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse ihres Arbeitsbereichs</li> <li>- erläutern Rahmenbedingungen und Grundsätze der Organisationsgestaltung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen den Zusammenhang zwischen rechtlichen und personellen Rahmenbedingungen her</li> <li>- leiten anhand des Organigramms hierarchische Verknüpfungen ab, u.a. Kommunikationswege, Aufgabenverteilungen, Weisungsbefugnisse</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich der Gefahren von möglichen Rechtsverstößen und deren Folgen bewusst</li> <li>- reflektieren mögliche Zielkonflikte zwischen rechtlichen Entscheidungen und ethischem Handlungsbewusstsein</li> <li>- verstehen Rechtsvorgaben auch als Schutz für Klientinnen und Klienten sowie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	<p><u>Lernaufgabenhinweise:</u> Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsvertrag und Herausarbeiten der Rechte und Pflichten beider Vertragspartner Bearbeitung von Fällen aus Praxis und Rechtsprechung</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	Analyse der Organisationsstruktur des eigenen Unternehmens (von der geschäftsführenden Spitze bis zur Basis) und Darstellung der resultierenden Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	Für eine 420-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 5 Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 5 und PM 6 <u>Prüfungsform:</u> Mündliche Fallstudie oder schriftliche Klausur



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Normative Vorgaben in das Handeln integrieren
Codenummer	LB 3 - PM 9 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer orientieren sich in der Gestaltung ihres Handlungs- und Entscheidungsspielraumes an rechtlichen und gesetzlichen Vorgaben. Sie steuern und gestalten pflegerische sowie leitungsbezogene Handlungen unter Berücksichtigung der gegenseitigen Rechte und Pflichten von Klientinnen und Klienten und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Teams. Abstrakte rechtliche Festlegungen und Vorgaben bringen sie in ihrem Handlungsfeld zur Anwendung.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern Rechte und Pflichten einer Arbeitnehmerin / eines Arbeitnehmers sowie einer Arbeitgeberin / eines Arbeitgebers</li> <li>- erläutern Rechtsgrundlagen für Klientinnen und Klienten (z.B. Vertragsrecht, Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz, Betreuungsrecht, Krankenhausentgeltgesetz ...)</li> <li>- erklären Grundlagen des Vertragsrechts und beschreiben Vertragspartner in der Versorgung (Kunde, Lieferant ...)</li> <li>- beschreiben Versorgungsverträge im Gesundheitswesen (Beziehungen zwischen Leistungserbringern und Finanzierungsträgern)</li> <li>- erläutern haftungs- und arbeitsrechtliche Zusammenhänge (Haftung wegen Nichterfüllung oder Schlechtleistung, Haftungseinschränkungen ...)</li> <li>- beschreiben das System der zivilrechtlichen Haftung (Vertragshaftung, deliktische Haftung)</li> </ul> <p><b>Können</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- legen abstrakt formulierte Rechtsgrundlagen aus</li> <li>- identifizieren rechtliche Problemgestaltungen, z.B. Handlungsbegrenzungen</li> <li>- reflektieren rechtliche Handlungsspielräume und eigene Grenzen für Entscheidungen, die aus ihrer Rolle resultieren</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p><b>Einstellungen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sensibel für das Spannungsverhältnis von Klienten- und Berufsrecht und wägen ihre Entscheidungen verantwortungsbewusst ab</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Auseinandersetzung mit dem eigenen Arbeitsvertrag</p> <p>Im Rahmen einer Fallarbeit kritische Stellungnahme zu einer Rechtsprechung</p> <p>Grundsätzlich bietet sich für die Arbeit mit Rechtsvorgaben bzw. deren Übertrag auf Pflegesituationen die Arbeit mit Fällen an.</p>
Literaturempfehlungen	<p>Böhme, H. (Hrsg.). Rechtshandbuch von A - Z für Pflegeeinrichtungen. WEKA MEDIA GmbH &amp; Co. KG.</p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Fischer, H., Degener-Hencke, &amp; Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Höfert, R. (2008). Von Fall zu Fall - Pflege im Recht. Rechtsfragen in der Pflege von A bis Z (2. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.</p> <p><b>Klie, T. (2006). Rechtskunde. Das Recht der Pflege alter Menschen. (8. Auflage) Hannover: Vincentz.</b></p> <p><b>Klie, T. &amp; Stascheit, U. (2007). Gesetze für Pflegeberufe (10. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlag.</b></p> <p>Rechtsdepesche für das Gesundheitswesen. G &amp; S Verlag Köln.</p> <p>Sträßer, H. R. &amp; Ill-Groß, M. (2002). Das Recht der Stationsleitung. Ein Leitfaden für Alten- und Krankenpflegepersonal. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.</p> <p>Weber, M. (2007). Arbeitsrecht für Pflegeberufe. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Organisationsstrukturen im Handeln berücksichtigen
Codenummer	LB 3 - PM 9 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bringen ihr Handeln und das ihres Teams in Einklang mit vorliegenden Organisationsstrukturen. Sie nutzen Handlungs- und Entscheidungsspielräume und akzeptieren organisationsbedingte Grenzen ihres Gestaltungsspielraums. Sie gehen verantwortungsvoll mit räumlichen, personellen und finanziellen Ressourcen ihrer Organisation um und stimmen sich hierzu mit anderen leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten ab.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- benennen kennzeichnende Merkmale und Ziele einer Organisation</li> <li>- beschreiben Formen der Aufbau- und Ablauforganisation (u.a. Stab-/ Linienorganisation)</li> <li>- beschreiben die Bedeutung der Sandwichposition einer Leitungsperson</li> <li>- definieren den Begriff Führung und beschreiben relevante Einflussfaktoren von Führung</li> <li>- beschreiben Kommunikationswege und Weisungsbeziehungen ihrer Rolle (Über- und Unterordnungen)</li> <li>- erklären den Aufbau der Einrichtung und die Regelung der Arbeitsabläufe</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reflektieren die eigene Position in der beruflichen Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und im Team</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennen die Bedeutung ihrer Rolle und sind sich ihrer zentralen Stellung, die sie in ihrer Organisation einnehmen, bewusst</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Gruppenarbeit mit bis zu vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer, im Rahmen derer klassische und neuere Organisationsformen vorbereitet, im Plenum vorgestellt und abschließend diskutiert werden</p> <p>Erstellung und Analyse eines Organigramms der eigenen Einrichtung und Darstellung der Arbeitsbeziehungen und Weisungsbefugnisse</p>
Literaturempfehlungen	<p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Fischer, H., Degener-Hencke, &amp; Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Fleßa, St. (2008). Grundzüge der Krankenhaussteuerung. München, Wien: R. Oldenbourg.</p> <p>Glatz, H. &amp; Graf-Götz, F. (2007). Handbuch Organisation gestalten. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.</p> <p>Kuratorium Deutsche Altershilfe (2000). Forum 36: Organisation und Stellenbeschreibungen in der Altenpflege. Köln.</p> <p>Leuzinger, A. &amp; Luterbacher, T. (2000) Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Müller, H. (2008). Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Berufs- bzw. bereichsgruppenspezifische Literaturempfehlungen werden von den Modulverantwortlichen bekannt gegeben.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 10: Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung

Präsenzzeit: 84 Stunden

Workload: 6 Credits

#### Modulbeschreibung

Gegenstand dieses Moduls sind die Herausforderungen, denen Unternehmen aufgrund sich ständig ändernder Umfeld- und Situationsbedingungen ausgesetzt sind und denen strategisch auf allen Ebenen der Unternehmensführung begegnet werden muss. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen hierzu einen grundlegenden Einblick in die Organisation und Gestaltung eines Unternehmens, um Unternehmensstrategien auf ihrer Führungsebene zu verfolgen und umzusetzen.

Während in der ersten Moduleinheit (ME 1) verschiedene Trägerschaften und betriebliche Rechtsformen zur Sprache kommen, setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der zweiten Moduleinheit (ME 2) mit der eigenen Unternehmensidentität auseinander. In der dritten Moduleinheit (ME 3) werden die betriebliche Finanzwirtschaft und die interne Budgetierung angesprochen, um in der Rolle als Leitung einer pflegerischen Einheit einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg zu leisten.

#### Moduleinheiten

ME 1	Trägerstrukturen und Rechtsformen in das Handeln integrieren	16 Stunden
ME 2	Sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren und in dessen Sinne handeln	32 Stunden
ME 3	Den wirtschaftlichen Erfolg mitgestalten	36 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung
Codenummer	LB 3 - PM 10
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	84 Stunden / 6 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsübergreifend
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Betriebswirtschaftlicher Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenpflege im Betrieb Krankenhaus (und anderen Versorgungsbereichen)<sup>12</sup></li> <li>• Stellung und Aufgabenbereich des Pflegedienstes</li> <li>• Planen und Organisieren</li> <li>• Krankenhauspolitik und -finanzierung</li> <li>• Politik und Finanzierung von anderen Versorgungsbereichen<sup>13</sup></li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 9: Rahmenbedingungen des Leitungshandelns
Anschlussmöglichkeiten	PM 11: Qualitätsmanagement
Modulbeschreibung	<p>Gegenstand dieses Moduls sind die Herausforderungen, denen Unternehmen aufgrund sich ständig ändernder Umfeld- und Situationsbedingungen ausgesetzt sind und denen strategisch auf allen Ebenen der Unternehmensführung begegnet werden muss. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen hierzu einen grundlegenden Einblick in die Organisation und Gestaltung eines Unternehmens, um Unternehmensstrategien auf ihrer Führungsebene zu verfolgen und umzusetzen.</p> <p>Während in der ersten Moduleinheit (ME 1) verschiedene Trägerschaften und betriebliche Rechtsformen zur Sprache kommen, setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der zweiten Moduleinheit (ME 2) mit der eigenen Unternehmensidentität auseinander. In der dritten Moduleinheit (ME 3) werden die betriebliche Finanzwirtschaft und die interne Budgetierung angesprochen, um in der Rolle als Leitung einer pflegerischen Einheit einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg zu leisten.</p>
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen ihre Einrichtung als ein Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens, das auf dem Markt bestehen und florieren muss. Sie unterstützen die Geschäftsführung bzw. ihre Vorgesetzten bei der Planung und Umsetzung der Unternehmens-

<sup>12</sup> Ausdruck in Klammern: eigene Ergänzung

<sup>13</sup> Eigene Ergänzung



	<p>strategie. Sie identifizieren Veränderungen der Unternehmenswelt und passen Handlungsabläufe und Handlungsweisen in ihrem Verantwortungsbereich diesen an. Dabei berücksichtigen sie die von der Unternehmensführung verfolgte Strategie und behalten die allgemeinen Unternehmensziele im Blick. Anderen Mitarbeitern und ihrem Team erläutern und begründen sie die Unternehmensstrategie.</p>
<p>Lernergebnisse</p>	<p><b>Wissen</b>  Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern zentrale Aufgaben einer normativen Unternehmensführung</li> <li>- beschreiben Aufbau, Struktur und Werte ihrer eigenen Einrichtung</li> <li>- beschreiben das ökonomische Prinzip</li> <li>- erläutern den Zusammenhang zwischen Trägerschaften, Rechtsformen und Unternehmensleitbildern</li> <li>- erläutern die Einflussnahme von Trägerschaft und Leitbild auf pflegerische Handlungen</li> <li>- beschreiben Finanzierungswege, wie beispielsweise Mittelaufbringung und Verwendung</li> </ul> <p><b>Können</b>  Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Trägerschaften die Spezifik ausgewählter Leitbilder heraus</li> <li>- diskutieren das ökonomische Prinzip vor dem Hintergrund der Unternehmensziele</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b>  Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wirken mit ihrem Team bei der Unternehmensgestaltung mit</li> <li>- betrachten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Erfolgsfaktor eines Unternehmens</li> <li>- sehen in der Mitgestaltung betrieblicher Strukturen und Abläufe durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens</li> </ul>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	<u>Lernaufgabenhinweise:</u> Analyse der Trägerstruktur und Rechtsform Recherche nach den definierten Unternehmenszielen der eigenen Einrichtung
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 11 <u>Prüfungsform:</u> Schriftliche Klausur



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Trägerstrukturen und Rechtsformen in das Handeln integrieren
Codenummer	LB 3 - PM 10 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	16 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer handeln als Leitung einer pflegerischen Einheit verantwortungsvoll vor dem Hintergrund der spezifischen Trägerschaft und Rechtsform. Sie berücksichtigen die trägerspezifische Sicht zu pflegerischen Handlungsweisen und -abläufen in der Arbeitsgestaltung und Teamführung und machen diese im Team transparent.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unterscheiden verschiedene Trägerformen (öffentlich-rechtlich, frei-gemeinnützig, privat)</li> <li>- beschreiben relevante Rechtsformen für ein Unternehmen (z.B. GmbH, Stiftung)</li> <li>- benennen Kriterien bei der Wahl der Rechtsform (z.B. Leitungsbefugnis, Haftung, Gewinnverteilung)</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beurteilen die Auswirkungen verschiedener Träger- und Rechtsformen auf betriebliche Entscheidungen</li> <li>- leiten Unternehmensstrategien aus übergeordneten Unternehmenszielen des Einrichtungsträgers ab</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen den Zusammenhang zwischen Trägerschaft und Rechtsform</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Gegenüberstellung verschiedener Träger- und Rechtsformen Diskussion um die Auswirkung verschiedener Träger- und Rechtsformen auf betriebliche Entscheidungen
Literaturempfehlungen	Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. & Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Fischer, H., Degener-Hencke, & Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.

Fleßa, St. (2008). Grundzüge der Krankenhaussteuerung. München, Wien: R. Oldenbourg.

Hungenberg, H. & Wulff, T. (2006). Grundlagen der Unternehmensführung (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Leuzinger, A. & Luterbacher, T. (2000). Mitarbeiterführung im Krankenhaus (3. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	Sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren und in dessen Sinne handeln
Codenummer	LB 3 - PM 10 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	32 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen sich und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtige Tragpfeiler ihrer Einrichtung und als Teil des Unternehmens. Sie vermitteln in ihrem Auftreten unternehmerische Identität. Ihre Einstellungen, Haltungen und Handlungen richten sie an den Zielen und Leitlinien eines Unternehmens aus.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erklären Elemente und Merkmale eines Unternehmens</li> <li>- beschreiben Vorteile einer Unternehmensidentität</li> <li>- beschreiben Folgen einer fehlenden Unternehmensidentität (Vertrauensverlust, Unzufriedenheit, usw.)</li> <li>- beschreiben Prinzipien einer Corporate Identity (Zielorientierung, Unverwechselbarkeit, etc.)</li> <li>- benennen Bausteine einer Corporate Identity (Strategie, Vision, Kultur, Philosophie, Leitlinien)</li> <li>- benennen Instrumente der Corporate Identity (Corporate Design, Corporate Behaviour, Corporate Communication)</li> <li>- erläutern Funktion und Aufbau von Leitbildern</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- setzen vorgegebene Maßnahmen zur Implementierung des Unternehmensleitbildes in ihrer Einheit um (Information, Aushang, Schulungen)</li> <li>- bewerten Arbeitsabläufe ihrer Abteilung / ihrer Station sowie derer von Gruppen / von Teams vor dem Hintergrund des Leitbildes ihrer Einrichtung</li> <li>- wirken bei der Vorstellung der Visionen und Zielsetzungen des Unternehmens mit</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen sich als Repräsentant des Unternehmens in der Öffentlichkeit / in der Gesellschaft</li> <li>- verstehen eine Unternehmensidentität als Möglich-</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<p>keit, sich im stetig wachsenden Konkurrenzdruck und am Markt zu behaupten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich möglicher Zielkonflikte bewusst und treffen ethisch begründete Entscheidungen</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Pro- und Contra-Diskussion von Unternehmenszielen</p> <p>Gruppenarbeit: Entwicklung einer Unternehmensvision nach ihren Wertvorstellungen</p> <p>Vorstellung der Unternehmensziele der eigenen Einrichtung im Plenum</p>
Literaturempfehlungen	<p>Fischer, H., Degener-Hencke, &amp; Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Horst, M. (2006). Corporate Identity. Vom pflegenden ICH zum pflegenden WIR. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.</p> <p>Rosenthal, T. &amp; Wagner, E. (2004). Organisationsentwicklung und Projektmanagement im Gesundheitswesen. Grundlagen - Methoden - Fallstudien. Heidelberg: Economica.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit

### PM 11: Qualitätsmanagement

Präsenzzeit: 40 Stunden

Workload: 3 Credits

#### Modulbeschreibung

Angesichts eines leistungsorientierten Vergütungssystems müssen sich Einrichtungen des Gesundheitswesens im Vergleich zu den Wettbewerbern am Markt behaupten, ohne dabei die Qualität der Dienstleistungen zu verschlechtern. Qualitätssicherung ist in den letzten Jahren neben der Kostendiskussion ein zentrales Thema in der medizinischen und pflegerischen Versorgung. In diesem Modul werden daher Möglichkeiten aufgezeigt, wie ein Unternehmen den Erfolg nachhaltig steigern kann und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit erhält und verbessert.

Dabei fokussiert die erste Moduleinheit (ME 1) Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, während die zweite Moduleinheit (ME 2) die Ziele und Maßnahmen zur externen Qualitätssicherung thematisiert.

#### Moduleinheiten

ME 1	An der internen Qualitätssicherung mitwirken	20 Stunden
ME 2	An der externen Qualitätssicherung mitwirken	20 Stunden



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Modulbezeichnung	Qualitätsmanagement
Codenummer	LB 3 - PM 11
Modulverantwortliche	
Stunden / Credits	40 Stunden / 3 Credits
Modultyp	Arbeitspraktisches Transfermodul
Moduleinsatz	lehrgangsspezifisch
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Pflegewissenschaftlicher Lernbereich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssicherung</li> </ul>
Zugangsvoraussetzungen	PM 9: Rahmenbedingungen im Leitungshandeln des Leitungshandelns PM 10: Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung
Anschlussmöglichkeiten	---
Modulbeschreibung	<p>Angesichts eines leistungsorientierten Vergütungssystems müssen sich Einrichtungen des Gesundheitswesens im Vergleich zu den Wettbewerbern am Markt behaupten, ohne dabei die Qualität der Dienstleistungen zu verschlechtern. Qualitätssicherung ist in den letzten Jahren neben der Kostendiskussion ein zentrales Thema in der medizinischen und pflegerischen Versorgung. In diesem Modul werden daher Möglichkeiten aufgezeigt, wie ein Unternehmen den Erfolg nachhaltig steigern kann und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit erhält und verbessert.</p> <p>Dabei fokussiert die erste Moduleinheit (ME 1) Maßnahmen der internen Qualitätssicherung, während die zweite Moduleinheit (ME 2) die Ziele und Maßnahmen zur externen Qualitätssicherung thematisiert.</p>
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschreiben den Zusammenhang zwischen Qualität der Leistung und Marktposition der Einrichtung. Um die Qualität in der Pflege zu verbessern, widmen sie der Qualitätssicherung mehr Aufmerksamkeit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen Qualitätsentwicklung als rechtlich verankertes und interdisziplinäres Anliegen und entwickeln ein Selbstverständnis, um den Qualitätsgedanken in ihrem Bereich weiterzutragen und zu verbreiten.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b></p> <p>Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreiben den Einfluss des Einsatzes von Leistungen und Mitteln auf die Qualität der Dienstleistung</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern die Verpflichtung, sich an der Qualitätssicherung zu beteiligen</li> <li>- unterscheiden Maßnahmen zur internen und externen Qualitätssicherung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutzen positive Ergebnisse der Qualitätssicherung für öffentlichkeitswirksame Maßnahmen</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verstehen die Aufgabe der Qualitätsentwicklung und -sicherung sowohl als Vorgabe als auch Chance zur Verbesserung des Wettbewerbsvorteils</li> </ul>
<p>Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Weiterbildung</p> <p>➤ Lernaufgabenhinweise</p>	
<p>Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung</p>	<p>Für eine 720-stündige Weiterbildung ergibt sich eine Kombinationsprüfung in Verbindung mit PM 10</p> <p><u>Prüfungsform:</u> Schriftliche Klausur</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	An der internen Qualitätssicherung mitwirken
Codenummer	LB 3 - PM 11 - ME 1
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer führen Maßnahmen der internen Qualitätssicherung durch. Sie setzen sich für eine bedarfsgerechte, qualifizierte und effektive Pflege ein und beteiligen sich an einrichtungsbezogenen Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Bei der Weiterentwicklung der pflegerischen Versorgung behalten sie die unterschiedlichen Qualitätsdimensionen im Blick. Sie sehen sich, ihre erbrachten und zu erbringenden Leistungen im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erläutern die Begriffe Qualität, Qualitätssicherung und Pflegequalität</li> <li>- erläutern die Qualitätsdimensionen nach Donabedian (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität)</li> <li>- erklären gesetzliche Grundlagen für die Qualitätssicherung (z.B. SGB V, SGB XI)</li> <li>- erläutern Fort- und Weiterbildung, Qualitätszirkel, Pflegevisite in ihrer Funktion als Instrumente der Qualitätssicherung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diskutieren die Definition von Qualität</li> <li>- erfassen und dokumentieren Qualitätsdefizite (z.B. Umsetzung Pflegeprozess, Personaleinsatzplanung, bauliche Mängel)</li> <li>- beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Qualitätssicherung ein</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen in der Qualitätssicherung die Möglichkeit, die Zufriedenheit zu erhöhen und Arbeitsabläufe zu optimieren</li> <li>- sehen sich, ihre Entwicklung und ihre Arbeit im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Strukturlegungsverfahren mit Begriffen zur internen Qualitätssicherung</p> <p>Sichtung der gesetzlichen Grundlagen zur Qualitätssicherung</p> <p>Diskussion zum Verständnis von Qualität / Pflegequalität</p>
Literaturempfehlungen	<p>Conzen, C., Freund, J. &amp; Overlander, G. (Hrsg.), Pflegemanagement heute. Ökonomie, Personal, Qualität: verantworten und organisieren. München: Elsevier GmbH, Urban &amp; Fischer Verlag.</p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Fischer, H., Degener-Hencke, &amp; Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Gertz, B. (2002). Die Pflegedienstleitung. Ein Leitfaden für das praktische Management (2. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Kämmer, K. (Hrsg.). Pflegemanagement in Altenpflegeeinrichtungen (5., erweiterte und überarbeitete Auflage). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Rosenthal, T. (2007). Pflegemanagement. Grundlagen und Praxis. Reihe: Gesundheitswesen in der Praxis. Heidelberg: Economica.</p>



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

Bezeichnung der Moduleinheit	An der externen Qualitätssicherung mitwirken
Codenummer	LB 3 - PM 11 - ME 2
Verantwortliche Dozentin	
Stunden	20 Stunden
Handlungskompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer integrieren in ihr Handeln Anregungen und Hinweise externer Qualitätssicherer und helfen damit, die Leistungen ihrer Einrichtung transparent und mit den Leistungen anderer vergleichbar zu machen. Sie unterstützen durch das bewusste Berücksichtigen qualitätssichernder Maßnahmen den positiven Ausgang von Qualitätsprüfungen.
Lernergebnisse	<p><b>Wissen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unterscheiden Formen externer Qualitätssicherung (z.B. freiwillige Kontrollen durch Zertifizierungsverfahren, Recht verpflichtende Prüfungen durch MDK, Heimaufsicht)</li> <li>- benennen Rechtsgrundlagen und Prüfinstitutionen (z.B. MDK, Heimaufsicht, Gesundheitsamt) für externe Qualitätsprüfungen</li> <li>- erläutern die vorgesehenen Prüfarten (wie Regelprüfung, Anlassprüfung, Wiederholungsprüfung), den Ablauf und die Kriterien der Qualitätsprüfung durch den MDK</li> <li>- beschreiben die Zusammensetzung der Pflegenoten</li> <li>- erläutern den Ablauf einer Zertifizierung und die Bedeutung der Akkreditierung</li> </ul> <p><b>Können</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysieren konkrete MDK-Anforderungen zur Qualitätssicherung</li> <li>- begleiten Qualitätsprüfungen (z.B. Audits, MDK-Prüfung, usw.)</li> <li>- veröffentlichen Prüf- und Zertifizierungsergebnisse ihrer Organisation</li> </ul> <p><b>Einstellungen</b> Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sehen Qualitätsprüfungen als Chance der Verbesserung und Weiterentwicklung klientenorientierter Pflege und Versorgung an</li> </ul>

Projektleiterinnen Barbara Knigge-Demal, Gertrud Hundenborn



## Modularisiertes Konzept der Weiterbildung

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sind sich der Notwendigkeit des Zertifizierungsverfahrens als Marketinginstrument im Wettbewerb mit anderen Institutionen bewusst</li> <li>- sind sich der Einflussnahme von prüfenden Instanzen auf das herrschende Pflegeverständnis und die Pflegequalität in ihrer Einrichtung bewusst</li> </ul>
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	<p>Sichtung der Richtlinien des MDK zur Qualitätssicherung Diskussion der Pflege-Transparenzvereinbarung und der vorgesehenen Pflegenoten für die stationäre und ambulante Pflege</p> <p>Sichtung und Diskussion von Prüfergebnissen (z.B. Pflegenoten, Qualitätsberichte) von Versorgungseinrichtungen</p>
Literaturempfehlungen	<p>Conzen, C., Freund, J. &amp; Overlander, G. (Hrsg.), Pflege-management heute. Ökonomie, Personal, Qualität: verantworten und organisieren. München: Elsevier GmbH, Urban &amp; Fischer Verlag.</p> <p>Dieffenbach, S., Heßling-Hohl, M., Lerner, D., Müller, F. W., Schmidt R. &amp; Rosenthal T. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung). Loseblattwerke in 3 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Fischer, H., Degener-Hencke, &amp; Gerhardt, E.-P. (Hrsg.) (2009). Management Handbuch Krankenhaus. Loseblattwerke in 4 Ordnern. Heidelberg: Economica.</p> <p>Gertz, B. (2002). Die Pflegedienstleitung. Ein Leitfaden für das praktische Management (2. Auflage). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.</p> <p>Kämmer, K. (Hrsg.). Pflegemanagement in Altenpflegeeinrichtungen (5., erweiterte und überarbeitete Auflage). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH &amp; Co. KG.</p> <p>Rosenthal, T. (2007). Pflegemanagement. Grundlagen und Praxis. Reihe: Gesundheitswesen in der Praxis. Heidelberg: Economica.</p>



  


## **Teil C: Literatur**



Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik und der Fachstelle Studienreformen der Universität Zürich (2008). Dossier Modulplanung. Kapitel 2: Rollen und Verantwortlichkeiten. Verfügbar unter: <http://www.afh.uzh.ch>.

Bauer, N., Fauser, S., Kämper, S., Schwarz, E., Sulmann, D. & Röhrbein, A. (2003). „Management-by-heartbeat mach ich hier nicht!“ – Ethisches Handeln im Pflegemanagement. Eine qualitative Untersuchung. In: O. Dibelius & M. Arndt (Hrsg.), Pflegemanagement zwischen Ethik und Ökonomie. Eine europäische Perspektive (S. 37-51). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Birkenfeld, R. (2009). Rechtliche Grundlage des Pflegemanagements. In: C. Conzen, J. Freund & G. Overlander (Hrsg.), Pflegemanagement heute. Ökonomie, Personal, Qualität: verantworten und organisieren (S. 55-71). München: Elsevier GmbH, Urban & Fischer Verlag.

Blankertz, H. (1972). Kollegstufenversuch in Nordrhein-Westfalen – das Ende der gymnasialen Oberstufe und der Berufsschulen. Die deutsche Berufs- und Fachschule 68(1): 2-20.

Bogalski, I. & Baldin, K.-M. (1990). Die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in der Kooperation von Betrieb und Schule. In: L. Reetz & T. Reitmann (Hrsg.), Schlüsselqualifikationen: Fachwissen in der Krise? (S. 211-228). Dokumentation eines Symposiums in Hamburg. Materialien zur Berufsbildung. Bd. 3. Hamburg.

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (Hrsg.). (2008). Fit bleiben in der Führung – Ideen, Impulse, Instrumente. Abschlussbericht eines Projekts der Zentralen Arbeitsgruppe Stations- und Wohnbereichsleitungen (ZAG SL/WBL). Zugriff am 07. Juni 2009 unter: <http://dbfk.de/fachgruppen/slwbl/pdf/Abschlussbericht.pdf>.

Deutscher Bildungsrat (1970). Empfehlungen der Bildungskommission: Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart: Klett.

Deutsche Krankenhaus Gesellschaft (2006). DKG-Empfehlung zur Weiterbildung von Krankenpflegepersonen für die pflegerische Leitung eines Bereiches im Krankenhaus und anderen pflegerischen Versorgungsbereichen vom 30. Mai 2006. Anlage zum DKG-Rundschreiben Nr. 171/2006 vom 12. Juni 2006.

Dubs, R. (1998). Modularisierung nicht prioritär! PANORAMA 2/98. Zugriff am 03. Juli 2009 unter: [http://www.panorama.ch/pdf/1998/Heft\\_2\\_1998/pan8213.pdf](http://www.panorama.ch/pdf/1998/Heft_2_1998/pan8213.pdf).

Dürr, U. (2004). Organisationsentwicklung in den Einrichtungen der stationären Altenpflege. Empirische Untersuchung von OE-Prozessen im Modell der „gepoolten Organisationsberatung“. Marburg: Tectum Verlag.

Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2007). Einführung. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis (2. Überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. XVII-XLVI). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH.

Europäische Union: Empfehlungen des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2009 zur Einrichtung des Europäischen Leistungspunktesystems für die Berufsbildung (ECVET). Zugriff am 27. April 2010 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:155:0011:0018:DE:PDF>.



- Evers, T. & Nauerth, A. (2008). Reformbedarf in der Weiterbildung für Gesundheitsfachberufe – Entwicklungen und Perspektiven. In: S. Matzick (Hrsg.), Qualifizierung in den Gesundheitsberufen (S. 251-266). Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Freitag, W. (2009). Europäische Bildungspolitik und Anrechnung auf Hochschulstudiengänge. Eine Skizze der Rahmenbedingungen und gegenwärtiger Effekte. In W. Freitag (Hrsg.), Neue Bildungswege in die Hochschule. Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen für Erziehungs-, Gesundheits- und Sozialberufe (S. 12-39). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG.
- Gieseke, W. (2001). Erwachsenenpädagogische Prämissen für die Ausbildung. In: M. Sieger (Hrsg.), Pflegepädagogik. Handbuch zur pflegeberuflichen Bildung (S. 57-70). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Harms, K. & Dieffenbach, S. (2009). Die Identität der Profession Pflege. In: S. Dieffenbach, M. Heßling-Hohl, D. Lerner, F. W. Müller, R. Schmidt & T. Rosenthal (Hrsg.), Management Handbuch Pflege (22. Aktualisierung, 1. Ordner, A 1600) (S. 1-9). Heidelberg, München, Landsberg, Fechen, Hamburg: Economica, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH.
- Hoefert, H.-W. (Hrsg.). (1997). Führung und Management im Krankenhaus. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Huisinga R. & Lisop, I. (2000). Exemplarik – eine Forderung der KMK-Handreichungen. In: Lispmeier, A., Pätzold, G., Busian, A. (Hrsg.). Lernfeldorientierung in Theorie und Praxis. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Beiheft 15.
- Hundenborn, G. (2006). Fallorientierte Didaktik in der Pflege. Grundlagen und Beispiele für Ausbildung und Prüfung. München Elsevier GmbH.
- Hundenborn, G. & Knigge-Demal, B. (1996). Teil 5 des Zwischenberichts der Landeskommision zur Erstellung eines landeseinheitlichen Curriculums als empfehlende Ausbildungsrichtlinie für die Kranken- und Kinderkrankenpflegeausbildung. Im Auftrag des Landes Nordrhein-Westfalen, vertreten durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziale. Düsseldorf 1996. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hundenborn, G. & Knigge-Demal, B. (Hrsg.) (2008). Prüfung der Möglichkeiten eines gestuften und modularisierten Modells für die Qualifizierung der Altenpflege. Unveröffentlichter Abschlussbericht zum gleichnamigen Projekt.
- Hundenborn, G. & Knigge-Demal, B. (Hrsg.) (2010). Zwischenbericht. Modell einer gestuften und modularisierten Altenpflegequalifizierung. Verfügbar unter: [www.fh-bielefeld.de](http://www.fh-bielefeld.de).
- Kämmer, K. (2008). Grundlagen des Führens. In: K. Kämmer (Hrsg.), Pflege-management in Altenpflegeeinrichtungen (S. 209-223) (5., erweiterte und überarbeitete Auflage). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Kaiser, H. (2005): Wirksame Ausbildungen entwerfen. Das Modell der Konkreten Kompetenzen. Bern: h.e.p. Verlag.
- Kaiser, K. (2005). Beiträge der Weiterbildung zur Professionalisierung der Pflege. Eine systemisch-empirische Untersuchung. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag GmbH.
- Kloas, P.-W. (1997) Modularisierung in der beruflichen Bildung. Modebegriff, Streitthema oder konstruktiver Ansatz zur Lösung von Zukunftsproblemen? Berichte zur beruflichen Bildung, Bd. 208. Bielefeld: Bertelsmann.



- Knigge-Demal, B., Bergmann-Tyacke, I. & Schürmann, M. (2006). Zwischenbericht zum Vorhaben Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen in Gesundheitsberufen auf den Bachelor-Studiengang Pflege und Gesundheit. Teilprojekt 1: Pflegeberufe. Fachhochschule Bielefeld.
- Knigge-Demal, B. & Schürmann, M. (2009). Anrechnung von beruflich erworbenen Kompetenzen in den Pflegeberufen auf den Bachelorstudiengang Pflege und Gesundheit der Fachhochschule Bielefeld. In W. Freitag (Hrsg.), Neue Bildungswege in die Hochschule. Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen für Erziehungs-, Gesundheits- und Sozialberufe (S. 105-138). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG.
- Kremer, M. (2009). Ein Kompetenzprofil von Leitungspersonen innerhalb des Pflegedienstes. Unveröffentlichte Abschlussarbeit. Fachhochschule Bielefeld.
- Kultusministerkonferenz [KMK] (2004). Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.09.2000. Zugriff am 22. Januar 2010 unter: <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2000/module.pdf>.
- Kultusministerkonferenz (2010). Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor und Masterstudiengängen. Zugriff am 28. April 2010 unter [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK\\_LaendergemeinsameStrukturvorgaben.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK_LaendergemeinsameStrukturvorgaben.pdf).
- Loffing, C. & Geise, S. (2005). Personalentwicklung in der Pflege. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Matthews, A. & Whelan, J. (2002). Stationsleitung. Handbuch für das mittlere Management in der Kranken- und Altenpflege. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Matzick, S. (2008). Einleitung: Weiterbildung – ein Beitrag zur Qualifizierung im Berufsfeld Gesundheit. In: S. Matzick (Hrsg.), Qualifizierung in den Gesundheitsberufen (S. 7-25). Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Meifort, B. (2004). Die pragmatische Utopie. Qualifikationserwerb und Qualifikationsverwertung in Humandienstleistungen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Menke, M. (2005). Pflegeausbildung „mangelhaft“, Pflegeberuf „gut“. Studie zu Arbeits- und Ausbildungsbedingungen sowie Pflegekompetenz aus Sicht professioneller Pflegekräfte in ambulanten und stationären Einrichtungen der (Alten-)Pflege. Frankfurt am Main: ISS Eigenverlag.
- Müller, H. (2005). Arbeitsorganisation in der Altenpflege. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Hannover: Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Nuissl, E. (2009). Weiterbildung/Erwachsenenbildung. In: R. Tippelt & B. Schmidt (Hrsg.), Handbuch Bildungsforschung (2., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 405-419). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.
- Reetz, L. (2005). Situierete Prüfungsaufgaben. Die Funktion von Situationsaufgaben in Abschlussprüfungen des Dualen Systems der Berufsausbildung. Verfügbar unter: <http://www.bwpat.de>. Nr. 8.



Rosenstiel, L. von (2009). Weiterbildung von Führungskräften. In: R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung (3., überarbeitete und erweiterte Auflage) (S. 955-970). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH.

Schreier, C. (2010). Modularisierung in der beruflichen Bildung? Ansätze aus der Benachteiligtenförderung in ausgewählten europäischen Ländern. Dissertation der Universität Flensburg.

Sewtz, S. (2008). Karrieren im Gesundheitswesen. Eine geschlechtervergleichende Analyse der Professionen Medizin und Pflege. Weinheim, München: Juventa Verlag.

Siebert, H. (1974): Curricula für die Erwachsenenbildung. Braunschweig: Georg Westermann.

Stemmer, R., Haubrock, M. & Böhme, H. (2008). Gutachten zu den zukünftigen Handlungsfeldern in der Krankenhauspflege. Erstellt im Auftrag des Sozialministeriums Rheinland-Pfalz. Mainz.

Venedey, A. (2009). Führung von sozialen Dienstleistungsunternehmen. Anforderungsprofile unter Berücksichtigung von Genderaspekten. Lüneburger Schriften zur Sozialarbeit und zum Sozialmanagement. Band 5. Berlin: Lehmanns Media.



  


## **Teil D: Anlagen**



## Anlage 1a: Elemente eines Moduls im Bildungsgang der Weiterbildung

### a) Erste Ebene eines Modul

<b>BILDUNGSGANG</b> - Bezeichnung des Bildungsganges, für den die Module gelten		
<b>Verpflichtungsgrad Nummerierung Modulbezeichnung</b> Aus der Modulbezeichnung geht hervor, welche Teilqualifikation mit dem jeweiligen Modul erworben wird. Die Abkürzungen PM (Pflichtmodul) kennzeichnen der Verpflichtungsgrad in numerischer Reihenfolge. Eine farbliche Codierung weist auf den entsprechenden Modultypus hin.		
	<b>Präsenzzeit in Stunden</b> Theoretischer und praktischer Unterricht im Lernort Schule	<b>Workload in Credits</b> Arbeitsaufwand für die Bearbeitung des Moduls
<b>Modulbeschreibung</b> Das Modul wird in seiner Gesamtheit didaktisch kommentiert. Es wird dargestellt, was Gegenstand des Moduls ist bzw. in welcher Perspektive die Moduleinheiten zum Modul stehen. Auch Zusammenhänge mit anderen Modulen und deren Lernergebnissen werden herausgestellt. Daran schließen sich in unterschiedlicher Anzahl, je nach Modulgröße, die Moduleinheiten in numerischer Reihenfolge an. Die Bezeichnungen der Moduleinheiten weisen die jeweilige Perspektive zum Modul aus.		
<b>Moduleinheiten</b>		
ME 1	Bezeichnung der Moduleinheit	Stunden
ME 2	Bezeichnung der Moduleinheit	Stunden



## b) Zweite Ebene eines Moduls

<b>Modulbezeichnung</b>	Bezeichnung des Moduls
Codenummer	z.B. LB 1 - PM 1 Codierung zur Handhabung in der Schulorganisation: Lernbereich (LB) und Pflichtmodul (PM)
Modulverantwortliche	Verantwortliche Dozentin zur Koordination und Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modulverlauf</li> <li>- Dokumentation Inhalte</li> <li>- Modulabschlussprüfung</li> <li>- Dokumentation der Evaluation des Moduls</li> </ul>
Stunden / Credits	Stunden: Verbindliche Soll-Stundenzahl Credits: Referenzpunktezah, die das tatsächliche Arbeitspensum der Lernenden darstellt
Modultyp	Typologie der Pflichtmodule nach pädagogischer Hauptzielsetzung (Erläuterungen siehe Anlage 2) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basismodule</li> <li>- Arbeitspraktische Transfermodule</li> <li>- Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen</li> </ul>
Moduleinsatz	kennzeichnet den lehrgangsspezifischen bzw. lehrgangsübergreifenden Einsatz, je nach Bildungsangebot der Bildungseinrichtung
Bezug zu § 5 der DKG-Empfehlung vom 30. Mai 2006	Bezugnahme zur Empfehlung der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) zur Weiterbildung von Krankenpflegepersonen für die pflegerische Leitung eines Bereiches im Krankenhaus und anderen pflegerischen Versorgungsbereichen
Zugangsvoraussetzungen	Module, die vorab abgeschlossen sein sollen
Anschlussmöglichkeiten	Module, die angeschlossen werden können
Modulbeschreibung	Erläuterung des Modulgegenstandes und der inhaltlichen Schwerpunkte
Handlungskompetenzen	Handlungskompetenzen - „Kernstück“ des Moduls im Sinne von Weiterbildungszielen
Lernergebnisse	Lernergebnisse beschreiben Wissen, Können und Einstellungen, die nach Abschluss des Moduls vorliegen und Rückschlüsse auf die zu bearbeitenden Inhalte zulassen
Empfehlungen zur Gestaltung der praktischen Ausbildung ➤ Lernaufgabenhinweise	Hinweise auf mögliche Lernaufgaben; eine vollständige Aufgabenformulierung wird nicht vorgenommen
Vorschlag zur Gestaltung der Modulabschlussprüfung	Es werden Möglichkeiten von Prüfungsleistungen aufgezeigt. Ausweisung der für die Kombinationsprüfung integrierten Module einschließlich der Prüfungsform



## Anlage 1b: Elemente einer Moduleinheit im Bildungsgang der Weiterbildung

Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die Elemente der Module im Bildungsgang der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit.

Bezeichnung der Moduleinheit	Ausweisung der Moduleinheit
Codenummer	Codenummer, z.B. LB1 -PM 1 - ME 1 LB: Lernbereich 1 - 3 PM: Pflichtmodule (fortlaufend nummeriert) ME: Moduleinheit (fortlaufend nummeriert)
Verantwortliche Dozentin	Verantwortliche Dozentin zur Gestaltung der Moduleinheit
Stunden	Präsenzzeiten
Handlungskompetenzen	Auf das konkrete Thema der Moduleinheit bezogene Handlungskompetenzen, die in der Perspektive der Gesamtzielsetzung des Moduls stehen
Lernergebnisse	Detaillierte Lernergebnisse beschreiben Wissen, Können und Einstellungen, die nach Abschluss der Moduleinheit vorliegen und Rückschlüsse auf die zu bearbeitenden Inhalte zu lassen
Empfehlungen zur Unterrichtsgestaltung	Für die methodische Ausgestaltung des Unterrichts liegen in den Moduleinheiten Empfehlungen vor. Diese sind unverbindlich, machen aber deutlich, welche Unterrichtsmethoden besonders gut geeignet sind, um die mit dem Modul verbundenen Handlungskompetenzen zu entwickeln.
Literaturempfehlungen	Literaturempfehlungen als Ergänzung zu Standardwerken der Pflege, des Pflegemanagement sowie pflegewissenschaftlicher Literatur Die Literatur, die mit Hilfe des Schriftschnittes fett markiert ist, wird in besonderer Weise empfohlen.



### Anlage 2: Erläuterungen zur Modultypologie nach Lisop und Huisinga (2000)

In der Literatur werden verschiedene Modultypologien beschrieben. Die von Huisinga und Lisop (2000) für die Lernfelddidaktik vorgestellte Typologie von Lernfeldern in „Basislernfelder“, „Arbeitspraktische Transferlernfelder“ und „Lernfelder subjektbezogener besonderer Qualifikationen“ wird im Projekt auf das Konzept der Modularisierung übertragen (Hundenborn & Knigge-Demal, 2010). Diese Typologie ermöglicht in einem Bildungsgang die Berücksichtigung des Wissenschaftsprinzips, des Situationsprinzips und des Persönlichkeitsprinzips.

<b>Modultypen</b>	<b>Merkmale (nach Hundenborn &amp; Kühn, 2006)</b>
Basismodule	<p>Basismodule bieten grundlegende theoretische Orientierung und stellen die Voraussetzung für sinnvolle praktische Arbeitsvollzüge dar. Mit ihnen werden der notwendige Wissenschaftsbezug und die Grundlage für Reflexivität gelegt. Ihnen liegen in der Regel einzelne oder wenige Fachgebiete zugrunde.</p> <p>Die in den Basismodulen vermittelten Fachkenntnisse bilden die Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Arbeitspraktischen Transfermodulen.</p>
Arbeitspraktische Transfermodule	<p>Die Arbeitspraktischen Transfermodule weisen einen Situationsbezug auf und stellen „eine Auswahl prototypischer Konstellationen klassischer und moderner Arbeitsorganisation dar“ (Lisop &amp; Huisinga, 2000). Sie folgen einer Handlungslogik bzw. -systematik mit der Ausrichtung auf die damit verbundene Handlungskompetenz.</p>
Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen	<p>Die Module subjektbezogener besonderer Qualifikationen lassen weder eine typische Fächersystematik noch eine Handlungssystematik erkennen. Sie dienen überwiegend der Entwicklung personaler Kompetenz. Hinzu kommen neben dem sachlichen Können die Erfahrung, Reflexivität, gesellschaftliche Interessen und Konflikte sowie kulturelle und sozialisatorische Faktoren. Es geht u.a. um Fragen von Arbeits- und Kommunikationsstilen, Habitus und Unternehmenskulturen.</p>



## Anlage 3: Exemplarische Berechnung der Leistungspunkte eines Moduls

### Beispielhafte Berechnung am Pflichtmodul 1

Pflichtmodul 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse

Präsenzzeit: 80 Stunden

Selbstlernzeit: 160 Stunden<sup>14</sup>

### Berechnungsgrundlagen

- Bestimmung des Umrechnungsfaktors Workload (Stunden) in Credits

Anzahl Credits für die Summe aller Module dividiert durch den Workload (Stunden) der gesamten Weiterbildung	50 Credits / 1485 Stunden
	0,034

### Berechnung des Workload für Modul 1

Präsenzzeit (Std.)	+ Selbstlernzeit (Std.)	Workload Modul 1 (Std.)
80 (á 45 Min.) ≅ 60 (á 60 Min)	160 (á 45 Min.) ≅ 120 (á 60 Min)	180

### Umrechnung Workload in Credits

Workload Modul 1 Stunden	x Umrechnungsfaktor Weiterbildung	Credits Modul 1
180	x 0,034	6 Credits (6,12)

Aufgrund der Berechnung werden dem Pflichtmodul 1: „Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse“, mit einer Präsenzzeit von 80 Stunden, 6 Credits zugewiesen. Der Workload des Moduls beträgt 180 Stunden.

<sup>14</sup> Berücksichtigung der Selbstlernzeit mit dem Faktor 2 bei Arbeitspraktischen Transfermodulen.



## Anlage 4a: Empfehlungen zur Gestaltung der Modulabschlussprüfungen für eine 420-stündige Weiterbildung

Empfohlene Prüfungsform	Kombinierte Module	Bemerkung
<b>Fallstudie als schriftliche Leistungskontrolle<sup>15</sup></b>	<u>Pflichtmodul 1</u> Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse (80)	Modul des Lernbereichs 1
<b>Mündliche Prüfung</b>	<u>Pflichtmodul 2</u> Gestaltung von Kommunikation und Interaktion (76) <u>Pflichtmodul 3</u> Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung (60)	Module des Lernbereichs 2
<b>Fallstudie (mündlich) oder Schriftliche Klausur</b>	<u>Pflichtmodul 5</u> Personalmanagement 1 (68) <u>Pflichtmodul 9</u> Rahmenbedingungen des Leitungshandelns (40)	Module des Lernbereichs 2 (PM 5 und PM 6) und Lernbereichs 3 (PM 9)
<b>Schriftliche Projektarbeit mit anschließender Präsentation</b>	<u>Pflichtmodul 7</u> Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten (40) <u>Pflichtmodul 8</u> Projektmanagement (96)	Module des Lernbereichs 2

<sup>15</sup> Den zu bearbeitenden Fall entnehmen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus ihrem Handlungsfeld. (Stichwort: Begutachtung)



## Anlage 4b: Empfehlungen zur Gestaltung der Modulabschlussprüfungen für eine 720-stündige Weiterbildung

Empfohlene Prüfungsform	Kombinierte Module	Bemerkung
<b>Fallstudie als schriftliche Leistungskontrolle<sup>16</sup></b>	<u>Pflichtmodul 1</u> Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse (80)	Modul des Lernbereichs 1
<b>Mündliche Prüfung</b>	<u>Pflichtmodul 2</u> Gestaltung von Kommunikation und Interaktion (76) <u>Pflichtmodul 3</u> Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung (60) <u>Pflichtmodul 4</u> Beruf und Professionalisierung (40)	Module des Lernbereichs 2
<b>Fallstudie (mündlich) oder Schriftliche Klausur</b>	<u>Pflichtmodul 5</u> Personalmanagement 1 (68) <u>Pflichtmodul 6</u> Personalmanagement 2 (96) <u>Pflichtmodul 9</u> Rahmenbedingungen des Leitungshandelns (40)	Module des Lernbereichs 2 (PM 5 und PM 6) und Lernbereichs 3 (PM 9)
<b>Schriftliche Projektarbeit mit anschließender Präsentation</b>	<u>Pflichtmodul 7</u> Mitgestaltung von innovativen Versorgungskonzepten (40) <u>Pflichtmodul 8</u> Projektmanagement (96)	Module des Lernbereichs 2
<b>Schriftliche Klausur</b>	<u>Pflichtmodul 10</u> Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung (84) <u>Pflichtmodul 11</u> Qualitätsmanagement (40)	Module des Lernbereichs 3

<sup>16</sup> Den zu bearbeitenden Fall entnehmen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus ihrem Handlungsfeld. (Stichwort: Begutachtung)



## Anlage 5: Zuordnung der Module der Weiterbildung zur Leitung einer pflegerischen Einheit zur Typologisierung nach Lisop & Huisinga (2000)

Module	Basis-modul	Arbeitspraktisches Transfermodul	Modul subjektbezogener besonderer Qualifikationen
<b>Lernbereich 1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse</b>			
PM1: Steuerung und Gestaltung pflegerischer Prozesse		X	
<b>Lernbereich 2: Führen und Managen als Leitungsaufgabe</b>			
PM 2: Gestaltung von Kommunikation und Interaktion		X	
PM 3: Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses als Leitung			X
PM 4: Beruf und Professionalisierung			X
PM 5: Personalmanagement 1		X	
PM 6: Personalmanagement 2		X	
PM 7: Entwicklung von innovativen Versorgungskonzepten	X		
PM 8: Projektmanagement		X	
<b>Lernbereich 3: Rahmenbedingungen der Organisationsgestaltung</b>			
PM 9: Rahmenbedingungen des Leitungshandelns	X		
PM 10: Strukturelle und betriebswirtschaftliche Organisationsgestaltung		X	
PM 11: Qualitätsmanagement		X	