

**Das Berufsbild
Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit
aus der Sicht von
ausgewählten Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen
in Oberösterreich**

Bachelorarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business

FH Oberösterreich
Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement
Studienzweig: Sozialmanagement

Verfasserin: Alexandra Blum

Gutachterin: Prof. (FH) Dr.ⁱⁿ Brigitta Nöbauer

Traun, Mai 2011

Danksagung

Während meines dreijährigen Studiums und der Erstellung der vorliegenden Bachelorarbeit haben mich viele Personen begleitet und unterstützt.

Nun möchte ich die Gelegenheit nutzen, all jenen zu danken, die mir in dieser Zeit zur Seite standen.

Mein Dank gilt den Auftraggeberinnen, des dieser Bachelorarbeit zu Grunde liegenden Projekts, welche mir die Arbeit an einem so interessanten Thema ermöglicht haben.

Ganz besonders möchte ich mich bei Frau Prof. (FH) Dr. Brigitta Nöbauer für die Betreuung meiner Bachelorarbeit bedanken, welche mich mit großem Engagement und guten Ideen immer wieder einen Schritt weiter gebracht hat.

Ein großes Dankeschön auch an Lisa-Maria Auer, die mir jederzeit unterstützend zur Seite stand.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz besonders bei meinem Verlobten Christoph bedanken, welcher auf viel gemeinsame Zeit verzichten musste. Deine moralische Unterstützung und dein Verständnis in den vergangenen Jahren waren mir eine wirklich große Hilfe. Danke!

Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel

„Evaluation des Berufsbildes Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit an ausgewählten Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen in Oberösterreich“

selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich, oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Traun, Mai 2011

Alexandra Blum

Einführender Hinweis

Zur leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Bachelorarbeit explizit auf die Nennung beider Geschlechter dort verzichtet, wo eine geschlechtsneutrale Formulierung nicht möglich war. Es wird demnach darauf hingewiesen, dass die verwendeten männlichen Begriffe die weiblichen Formen ebenso mit einbeziehen.

Kurzfassung

Woran kann es liegen, dass ein neu eingeführtes Berufsbild mit 72 motivierten Absolventen nicht den gewünschten Anklang findet?

Dieser spannenden Fragestellung zum neuen Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit wird in dieser Bachelorarbeit nachgegangen.

Ein in diesem Schriftstück kurz dargestelltes Vorprojekt erhob diesbezüglich den Absolventen- und Ausbildungseinrichtungen-Aspekt. Weiterführend wurden durch das dieser Arbeit zugrunde liegende Projekt, viele positive und auch einige kritische Einstellungen von potentiellen Arbeitgebern mittels Experteninterviews erhoben. Die generierten Meinungen zeigen ein Stimmungsbild auf, welches, unter anderem, auf einige Problemfelder hinweist. Welche Problemfelder angesprochen wurden und welche Lösungsansätze von den Interviewpartnern angedacht wurden, kann in den folgenden Seiten nachgelesen werden. Auch die theoretische Aufarbeitung des Personalentwicklungs-Konzepts von Mentzel lässt Verbesserungspotentiale erkennen.

Abstract

How can it be that a newly introduced job profile with 72 motivated graduates cannot find the required appeal?

This matter concerning the new job profile DSB-A is subject of this bachelor thesis. A preliminary design, which is shown in this document, briefly surveyed the graduates and training facilities aspect in this regard. Furthermore, many positive and also some critical opinions of employers were surveyed by means of expert interviews in the project underlying this research paper. The reviews show generated a mood, which, indicates among other things, on some problem areas. What problems have been addressed and what solutions were being considered by the interviewees can be found in the following pages. The theoretical analysis of the personnel development concept of Mentzel also reveals improvement potentials.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Einleitung | 8 |
| 1.1 Problemstellung | 9 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen | 10 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 11 |
| 2. Personalentwicklung | 12 |
| 2.1 Definition | 12 |
| 2.2 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung | 14 |
| 2.3 Personalentwicklung in Pflege- und Betreuungseinrichtungen | 15 |
| 2.4 Ziele der Personalentwicklung | 16 |
| 3. Das Konzept der Personalentwicklung nach Mentzel | 18 |
| 3.1 Bedarf der Unternehmung | 20 |
| 3.2 Eignung der Mitarbeiter | 23 |
| 3.3 Anforderungs-Eignungs-Vergleich | 25 |
| 3.4 Fördermaßnahmen | 27 |
| 3.5 Bildungsmaßnahmen | 28 |
| 3.6 Bewährung am Arbeitsplatz (Erfolgskontrolle) | 31 |
| 3.7 Zusammenfassende Darstellung des Personalentwicklungs-Konzeptes nach Mentzel | 36 |
| 4. Laufbahnplanung | 37 |
| 4.1 Nutzen | 38 |
| 4.2 Karriereorientierung und Karrieremotivation | 40 |
| 4.3 Karrierekegel nach Schein | 41 |
| 4.4 Laufbahnformen | 42 |
| 5. Analyse des Berufsbildes Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit | 44 |
| 5.1 Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Sicht der Ausbildungseinrichtungen | 45 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2 Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit laut Oberösterreichischem Sozialberufegesetz | 46 |
| 5.2.1 Fach-Sozialbetreuung mit dem Schwerpunkt Altenarbeit | 47 |
| 5.2.2 Diplom-Sozialbetreuung mit Schwerpunkt Altenarbeit..... | 49 |
| 6. Ergebnisse der vorangegangenen Befragungen der Absolventen | 50 |
| 6.1 Demografische Daten der Absolventen..... | 51 |
| 6.2 Die Ausbildung..... | 52 |
| 6.3 Erwartungen der Absolventen und deren Realisierung | 55 |
| 6.4 Zusammenfassende Darstellung der Befragung von Absolventen | 56 |
| 7. Ziel der Untersuchung | 57 |
| 8. Untersuchungsdesign | 58 |
| 8.1 Beschreibung und Begründung der Methodenauswahl | 58 |
| 8.2 Beschreibung und Begründung des Erhebungsinstrumentes..... | 59 |
| 8.3 Beschreibung des Auswertungsverfahrens | 60 |
| 9. Methodische Vorgehensweise | 61 |
| 9.1 Erarbeitung der Interviewkategorien | 61 |
| 9.2 Entwicklung des Leitfadens..... | 62 |
| 9.3 Auswahl der Interviewpartner..... | 63 |
| 9.4 Durchführung und Dokumentation der Interviews | 63 |
| 9.5 Auswertung des Datenmaterials | 64 |
| 10. Ergebnisse der empirischen Befragung | 64 |
| 10.1 Aktuelle Situation in den befragten Einrichtungen | 67 |
| 10.2 Ausbildungsaspekte mit Relevanz für die Arbeitgeber-Ebene | 71 |
| 10.3 Tätigkeiten und Einsatzmöglichkeiten aus der Sicht der Arbeitgeber | 76 |
| 10.4 Einstellung der interviewten Personen gegenüber dem Berufsbild Diplom- Sozialbetreuer Altenarbeit..... | 81 |
| 10.5 Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsvisionen des Berufsbildes Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit..... | 83 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 11. Aufgeworfene Kritikpunkte mit Handlungsbedarf | 85 |
| 12. Schlussbetrachtung | 89 |
| Literaturverzeichnis..... | 93 |
| Anhang | 96 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|---------------------------------------------------|
| AFB | Altenfachbetreuer |
| AG | Arbeitgeber |
| APH | Alten- und Pflegeheim |
| BB | Berufsbild |
| DGKP | Diplomierete Gesundheits- und Krankenpflegeperson |
| DSB-A | Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit |
| FSB-A | Fach-Sozialbetreuer Altenarbeit |
| GUKG | Gesundheits- und Krankenpflegegesetz |
| MA | Mitarbeiter |
| PDL | Pflegedienstleitung |
| PE | Personalentwicklung |
| PH | Pflegehelfer |
| OÖ | Oberösterreich |
| OÖ SBG | Oberösterreichisches Sozialberufegesetz |
| Ö | Österreich |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Ziele der Personalentwicklung - Unternehmen | 17 |
| Abbildung 2: Ziele der Personalentwicklung - Mitarbeiter | 17 |
| Abbildung 3: Konzept der Personalentwicklung nach Mentzel | 19 |
| Abbildung 4: Aufbau und Inhalt eines Anforderungsprofils | 22 |
| Abbildung 5: Handlungsalternativen der Personalentwicklung | 26 |
| Abbildung 6: Systematische Personalentwicklungskontrolle | 33 |
| Abbildung 7: Nutzen der Laufbahnplanung | 39 |
| Abbildung 8: Karrierekegel nach Schein | 41 |
| Abbildung 9: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive der Ausbildungseinrichtungen | 44 |
| Abbildung 10: Mindestpflegepersonalschlüssel in Alten- und Pflegeheimen | 47 |
| Abbildung 11: Theoretische Ausbildung zum Fach-Sozialbetreuer Altenarbeit..... | 48 |
| Abbildung 12: Theoretische Ausbildung zum Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit | 50 |
| Abbildung 13: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive der Absolventen | 51 |
| Abbildung 14: Antworten zur Zufriedenheit mit den Ausbildungsinhalten | 53 |
| Abbildung 15: Wichtige Ausbildungsinhalte..... | 54 |
| Abbildung 16: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit | 57 |
| Abbildung 17: Qualitative und quantitative Forschung | 59 |
| Abbildung 18: Analyseverfahren in Anlehnung an Mayring | 60 |
| Abbildung 19: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive ausgewählter Arbeitgeber | 65 |
| Abbildung 20: Zuteilung der Interviews in Kategorien | 65 |

1. Einleitung

Bis vor wenigen Jahren war im Bereich der Altenarbeit nur eine Fachausbildung, nämlich die zum Fach-Sozialbetreuer Altenarbeit (FSB-A), möglich. Mit Inkrafttreten des neuen OÖ Sozialberufe-Gesetzes (OÖ SBG) im Jahr 2006 wurde jedoch das Berufsbild (BB) Diplom-Sozialbetreuer mit dem Schwerpunkt Altenarbeit (DSB-A) ins Leben gerufen. Dieses stellt eine fachliche Weiterentwicklung des FSB-A dar.

Warum kam es vor einigen Jahren zur Einführung des neuen BB DSB-A? Die bisher noch als urnenförmig beschriebene Altersstruktur der Österreichischen Bevölkerung, wandelt sich immer mehr zu einem am Spitz stehenden Dreieck um. Konkret bedeutet das, dass die Anzahl der betagten und oft auch pflegebedürftigen Personen im Begriff ist zu steigen. Als Konsequenz daraus wachsen auch die im Pflege- und Betreuungsbereich anfallende Kosten. Parallel dazu soll es zu Kosteneinsparungen und im Optimalfall auch zu einer Steigerung der Effizienz und Qualität der zu erbringenden Leistungen kommen. Um dieser voranschreitenden Veränderung entsprechen zu können, kam es zur Differenzierung und Weiterentwicklung der Aufgaben und Tätigkeitsfelder im Bereich der Altenarbeit, um somit den bestehenden Pflege- und Betreuungsbedarf zielgerechter decken zu können.

Aktuell gibt es in OÖ 72 DSB-A Absolventen, von denen nur einige wenige auch tatsächlich im Status DSB-A tätig sind und somit das erworbene Wissen in die Praxis umsetzen können. Diese Tatsache war der Auslöser dafür, dass sich die drei Leiterinnen jener Ausbildungseinrichtungen, welche in OÖ DSB-A ausbilden (Schule für Sozialberufe der Caritas, Frau Dr. Agnes Hochgerner; Schule für Sozialbetreuungsberufe des Diakoniewerks Gallneukirchen, Frau Mag. Heidelinde Pichler; Altenbetreuungsschule des Landes OÖ, Frau Mag. Wilhelmine Steinbacher) zusammenschlossen und sich gemeinsam für die Initiierung des Projektes „Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung von DSB-A“ entschieden. Mit dieser Projektidee traten jene drei Damen an Frau Prof. (FH) Dr.ⁱⁿ Nöbauer und somit an die FH OÖ Standort Linz heran. Nach einer Beschreibung der Ausgangslage und der Projektidee konnten 14 Studierende des Studienganges Sozialmanagement Jahrgang 2008 im Rahmen des Seminars „Ganzheitliches Personalmanagement“, unter der Projektleitung von Frau Prof. (FH) Dr.ⁱⁿ Nöbauer, mit der Projektbearbeitung beginnen. Inhaltlich wurden hier, wie der Projekttitel bereits verrät, Informationen über die Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung di-

rekt bei den DSB-A Absolventen erfragt. Darüber hinaus wurde das BB analysiert und die Erwartungen der Leitungspersonen der drei Ausbildungseinrichtungen erhoben.

Um ein noch umfangreicheres Bild über die aktuell vorherrschende Situation bezüglich der Einführung des neuen BB DSB-A zu erhalten, wird in dieser Bachelorarbeit auf das Vorprojekt aufgebaut. Dabei wird nun der Arbeitgeber-Aspekt betrachtet, was einen Einblick in die Erwartungshaltungen, Erfahrungen und Einstellungen gegenüber dem BB DSB-A seitens ausgewählter Arbeitgeber, sowie Trägerorganisationen in OÖ ermöglicht.

Die Ergebnisse dieser beiden Projekte stellen die Sichtweisen von drei Bereichen dar: Sicht der Absolventen, Sicht der Ausbildungseinrichtungen und Sicht ausgewählter Arbeitgeber und Träger.

1.1 Problemstellung

In der gesetzlichen Verankerung (Anlage 1 zur Vereinbarung gemäß Art. 15a Bundes-Verfassungsgesetz zwischen Bund und Ländern über Sozialbetreuungsberufe) wird auf die Tätigkeitsschwerpunkte der DSB-A verwiesen, jedoch enthält diese keine Definition der konkreten Tätigkeitsbereiche des neuen BB. Des Weiteren sieht die OÖ Alten- und Pflegeheimverordnung keinen verpflichtenden Einsatz von DSB-A im Mindestpflegepersonalschlüssel in Alten- und Pflegeheimen (APH) vor. Die derzeit 72 oberösterreichischen Absolventen der Ausbildung zum DSB-A sehen sich mit dieser problematischen Situation konfrontiert. Diese Umstände könnten ursächlich dafür sein, dass lediglich ein geringer Anteil der Absolventen der neuen Diplom-Ausbildung auch tatsächlich im Status DSB-A tätig ist. Absolventen, die nicht in deren erworbenen Status tätig sind, werden nicht für deren Höherqualifizierung im Bereich der Altenarbeit entlohnt.

Bei der Präsentation des Vorprojekts, welches den Absolventen- und Ausbildungseinrichtungsaspekt behandelte, wurde erwähnt, dass die Anmeldungen bei den Ausbildungseinrichtungen eine rückläufige Tendenz aufweisen. Auch diese Situation kann problematisch gesehen werden.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Worauf der Inhalt dieser Arbeit abzielt, wird in folgenden Sätzen erläutert:

Der theoretische Teil dieses Schriftstückes (Kapitel zwei bis vier) beschreibt Aspekte der Personalentwicklung (PE) und Maßnahmen der persönlichen Laufbahngestaltung.

Die Wahl, ein PE-Konzept in Bezug auf die Weiterqualifizierung zum DSB-A und den erst seit kurzem stattfindenden Einsatz von DSB-A zu beschreiben, wird wie folgt begründet: Wird in einem Berufsfeld, wie dem Pflege- und Betreuungsbereich erkannt, dass eine Weiterentwicklung des bestehenden Personals aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen (z.B. vermehrte konzeptive Tätigkeiten, Entwicklung neuer Betreuungskonzepte, steigender organisatorischer Aufwand, etc.) angedacht werden sollte, ist es ratsam, nach einem von einem Fachexperten entwickelten PE-Konzept vorzugehen. Diese zu Hilfenahme eines PE-Konzeptes ist deshalb von Vorteil, da somit von Anfang an Schritt für Schritt vorgegangen werden kann und im Optimalfall kein wesentlicher Aspekt außer Acht gelassen wird.

Das in dieser Bachelorarbeit beschriebene PE-Modell von Mentzel zeigt eine Möglichkeit auf, wie bei der Weiterentwicklung von Mitarbeitern (MA) vorgegangen werden kann, damit die Weiterentwicklung dem bestehenden Bedarf an Weiterqualifikation entsprechen soll. Speziell wird aus dem Modell die Fördermaßnahme der Laufbahnplanung herausgenommen und in einem eigenen Kapitel aufgearbeitet. Somit soll aufgezeigt werden, in welche unterschiedlichen Richtungen eine qualitative Positionsverbesserung erfolgen kann.

Der Grund, warum das PE-Modell von Mentzel gewählt wurde, ist, dass es sich dabei um ein verständliches und nachvollziehbares Modell handelt.

Ziel der Vorstellung eines Modells der PE in dieser Arbeit ist es, dem Leser eine mögliche Vorgehensweise zu beschreiben, wie PE erfolgen kann.

Ziel des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, ein Stimmungsbild aufzuzeigen, welches die Einstellungen, Erwartungen und Erfahrungen einiger oberösterreichischen Pflege- und Betreuungseinrichtungen, sowie ausgewählten Trägerorganisationen gegenüber dem BB DSB-A, widerspiegelt. Differenziert wird hierbei zwischen Einrichtungen, welche DSB-A in deren Status einsetzen und solchen, in denen fertig ausgebildete DSB-A nach wie vor die Tätigkeiten von FSB-A durchführen.

Die in dieser Bachelorarbeit bearbeiteten Forschungsfragen lauten konkret:

1. Entsprechen das BB DSB-A und die Ausbildung zum DSB-A aus der Sicht von ausgewählten Trägern und Betreuungseinrichtungen in OÖ dem tatsächlichen Bedarf?
2. Welche positiven Aspekte, Problemsituationen und Verbesserungspotentiale werden von den befragten Personen bezüglich der Ausbildung und Einsatzmöglichkeiten des BB DSB-A gesehen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Damit die gesetzten Ziele erreicht und die Forschungsfragen beantwortet werden können, wird in dieser Arbeit wie folgt vorgegangen:

In Kapitel eins wird die derzeitige Situation in Bezug auf das BB DSB-A dargestellt. Darüber hinaus werden die Ziele und Forschungsfragen, auf welchen diese Bachelorarbeit basiert, thematisiert.

Die Kapitel zwei bis vier stellen den theoretischen, themenbezogenen Input im Bereich PE und Laufbahnplanung dar.

Was konkret unter PE verstanden wird, wie PE mit der Organisationsentwicklung zusammenhängt und worauf die PE abzielt, kann in Kapitel zwei nachgelesen werden.

Wie bei der Entwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter vorgegangen werden kann, zeigt das in Kapitel drei dargestellte Konzept der PE von Wolfgang Mentzel.

Kapitel vier beschäftigt sich mit einem Instrument der PE; der Laufbahnplanung.

Um einen umfassenden Einblick in das BB DSB-A zu bekommen, dient Kapitel fünf. Hier wird das BB aus der Sicht der Ausbildungseinrichtungen und danach auf Basis der Gesetzeslage dargestellt.

Die wesentlichen Ergebnisse des vorangegangenen Projekts „Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung von Diplom-Sozialbetreuern Altenarbeit“ im Rahmen des Seminars „Ganzheitliches Personalmanagement“ an der Fachhochschule Linz, werden in Kapitel sechs verschriftlicht.

Mit Kapitel sieben – der Zielsetzung des Projektes - beginnt der empirische Teil dieser Bachelorarbeit.

In den Kapiteln acht und neun werden das Untersuchungsdesign und die methodische Vorgehensweise der Datenerhebung dargelegt.

Anschließend (Kapitel zehn) folgt die Darstellung der Ergebnisse der Befragungen, welche wiederum in mehrere Unterkapitel geteilt werden.

Nachdem in Kapitel elf die erwähnten Problemsituationen in aufgearbeiteter Form dargestellt werden, kann im letzten Kapitel (Kapitel zwölf) die zusammenfassende Darstellung nachgelesen werden.

Wie bereits erwähnt wird in den nächsten Kapiteln mit der theoretischen Erläuterung von PE und Laufbahngestaltung begonnen. Der Grund für den theoriebezogenen Einstieg ist, dass das zu Beginn dargestellte theoretische Wissen eine fachliche Hilfe darstellt, um mögliche Verbesserungen erkennen zu können.

2. Personalentwicklung

Qualifizierte MA stellen eine wichtige Ressource dar, über welche Unternehmen verfügen können. Jedoch durch die kontinuierlich steigenden Marktanforderungen bedarf es einer laufenden Anpassung der Qualifikationen der MA, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden.

Dies ist auch im Pflege- und Betreuungsbereich sichtbar, wo der Einsatzbereich der MA bereits weit über die Pflege- und Betreuungstätigkeiten hinausgewachsen ist. Die Übernahme von konzeptiven und planerischen Aufgaben, als auch die Koordination und fachlich korrekte Anleitung von MA, wird immer wichtiger. Darüber hinaus soll das bestehende Personal dahingehend qualifiziert werden, dass eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung des bestehenden Dienstleistungsangebotes realisiert werden kann.

Um den neu entstandenen fachlichen und sozialen Herausforderungen entsprechen zu können, ist es notwendig, MA durch PE zielorientiert weiterzubilden.

Wie PE definiert wird und wie bei der Entwicklung des Wissens der MA vorgegangen werden kann, sowie welche Instrumente und Maßnahmen hierbei zum Einsatz kommen können, wird in den nachfolgenden Kapiteln erklärt.

2.1 Definition

Aus der Literatur gehen unterschiedliche Definitionen des Begriffes PE hervor, welche jedoch alle auf die Komplexität dieser Thematik hinweisen. Nachfolgend werden zwei Definitionen näher erörtert.

Gmür und Thommen definieren PE wie folgt: *„Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die bestehenden Potentiale und Fähigkeiten der*

Beschäftigten im Unternehmen zu erweitern und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar zu machen.“¹

Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass PE zwei Zielsetzungen entsprechen sollte. Zum Einen sollen die bereits bestehenden Fähigkeiten der MA dahingehend gefördert werden, dass anfallende Aufgaben den gestellten Anforderungen entsprechend bewältigt werden können. Zum anderen sollen durch eine wohldurchdachte PE wichtige Kompetenzen aufgebaut werden, welche es dem Unternehmen ermöglicht, die von der Organisation gesetzten langfristigen Ziele zu erreichen.²

Diese Aussage wird durch die folgende Definition bestärkt, welche inhaltlich dieselben wesentlichen Merkmale im Bereich der PE widerspiegelt.

Sloga, Ryschka und Mattenklott verstehen unter PE, „... die Förderung beruflich relevanter Kenntnisse, Fertigkeiten und Einstellungen durch Maßnahmen der Weiterbildung, der Beratung, des systematischen Feedbacks und der Arbeitsgestaltung. Dabei sollten die Ziele und Inhalte von Personalentwicklung unternehmensstrategisch begründet sein, d.h. auf Kompetenzen fokussieren, die zur Verwirklichung strategischer Unternehmensziele benötigt werden.“³

Auch Sloga, Ryschka und Mattenklott weisen darauf hin, dass die gesetzten PE-Maßnahmen zur Weiterqualifikation der MA, angepasst an die entwickelten strategischen Unternehmensziele, erfolgen sollten. Dies ermöglicht die angestrebte Realisierung des gewünschten Erfolges.

In Bezug auf den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit, können die beiden Definitionen wie folgt verstanden werden: Inhaltlich soll die Ausbildung zum DSB-A auf den bei den potentiellen Arbeitgebern vorherrschenden Bedarf an Wissenserweiterung angepasst werden. Dieser Bedarf kann z.B. durch Rücksprache mit den Trägerorganisationen von APH erhoben werden. Konform mit dem aufgezeigten Bedarf, kann in einem weiteren Schritt die Förderung der Kompetenzen der MA erfolgen. Anhand einer erfolgten Förderung der Kompetenzen besteht die Möglichkeit der qualitativen Verbesserung der bestehenden Position. Dies bedeutet eine Weiterentwicklung der individuellen Laufbahngestaltung.

¹ Gmür / Thommen (2007), 185.

² Vgl. Gmür / Thommen (2007), 185.

³ Sloga / Ryschka / Mattenklott (2008), 19.

Nachdem anhand der Definitionen ein einheitliches Verständnis von PE geschaffen wurde, kann nun ein Zusammenhang von PE und Organisationsentwicklung hergestellt werden.

2.2 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Die PE sollte parallel mit der Organisationsentwicklung durchgeführt werden, da bei beiden Entwicklungsformen die Ziele des Unternehmens und gleichzeitig auch die Interessen der MA, berücksichtigt werden. Hierbei ist lt. Mentzel nicht relevant, welche der beiden Entwicklungsformen über- bzw. unterzuordnen ist.⁴

Mentzels Verständnis von Organisationsentwicklung ist jenes: *“Als Organisationsentwicklung wird ein geplanter und schrittweise vollzogener Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen (z.B. eines Betriebs oder einer Abteilung) und den darin Tätigen Menschen bezeichnet.“*⁵

Damit Organisationsentwicklungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden können, ist es nötig, die im Unternehmen beschäftigten MA und Führungskräfte hierbei mit einzubeziehen. Bei der Integration der MA ist eine transparente Vorgehensweise von Bedeutung. Betriebliche Veränderungskonzepte sollen den in der Organisation beschäftigten Personen im Vorhinein zugänglich gemacht werden, um somit eine Offenheit für Neuerungen zu ermöglichen. Dies wird immer wichtiger, da auch die zu bewältigenden Tätigkeiten laufend komplexer werden und auch Projekte immer mehr an Umfang gewinnen. Die Aufgabe der Unternehmensleitungen ist es hierbei, mit Hilfe der Organisationsentwicklung die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um neu entstandene komplexe Aufgaben mit einer hohen Wirksamkeit erledigen zu können. Um die Motivation der MA langfristig aufrecht zu erhalten, ist die kontinuierliche Versorgung mit Informationsmaterialien von Nöten. Im Bereich der Pflege und Betreuung könnten dies z.B. Informationen über die Zufriedenheit der Bewohner und deren Angehörige sein. Durch die Weitergabe relevanter Informationen können die MA selbständig erkennen, wo Veränderungsbedarf besteht und korrektive Maßnahmen einleiten.⁶

⁴ Vgl. Mentzel (2005), 5.

⁵ Mentzel (2005), 4.

⁶ Vgl. Flato / Reinbold-Scheible (2006), 28f.

Die erfolgte, kurze Erläuterung des Zusammenhanges zwischen PE und Organisationsentwicklung zielt darauf ab, sichtbar zu machen, dass sich Unternehmen an die laufend stattfindenden Veränderungen in deren Umgebung anpassen sollten und dies vor allem nur durch eine gleichzeitig stattfindende PE möglich ist.

Welche Veränderungen im Pflege- und Betreuungsbereich eine wohldurchdachte PE immer wichtiger macht, zeigt Kapitel 2.3 auf.

2.3 Personalentwicklung in Pflege- und Betreuungseinrichtungen

Die Anforderungen an Organisationen im Pflege- und Betreuungsbereich haben sich in den letzten Jahren geändert, denn die Einrichtungen im Sozial- und Gesundheitswesen müssen sich immer mehr auch an die Gegebenheiten des Marktes (Verschärfung des Wettbewerbs, Liberalisierung der Märkte, Markttransparenz, etc.) anpassen. Neben der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit werden auch die Marktanalyse und die Zielgruppensegmentierung immer wichtiger.⁷ „*Stärker als bisher sind Pflegeunternehmen einem Wettbewerb um Kunden, Qualitäts- und Preisvorteile ausgesetzt. Unternehmerische Qualität und Flexibilität spielen eine zunehmende Rolle, um die Kundenwünsche sowohl von Seiten der Patienten als auch der Angehörigen rasch und problemadäquat zu erfüllen.*“⁸ Durch den voranschreitenden Wertewandel im Pflege- und Betreuungsbereich besteht eine Notwendigkeit der PE auf Seiten des Arbeitgebers und ein zunehmendes Interesse an Bildung durch die MA.⁹

„*Eine Organisation kann nur so gut sein, wie ihre Mitarbeiter.*“¹⁰

Diese Aussage von Haubrock und Schär verdeutlicht in wenigen Worten die Wichtigkeit der zielorientierten und konsequenten Pflege des Humankapitals einer Organisation. Gerade im Pflege- und Betreuungsbereich kommt es zu einem engen Kontakt zwischen Fachpersonal und Bewohnern. Genau dieser enge Kontakt entscheidet über die wahrgenommene Qualität der Pflegeleistungen, welche schließlich über den Erfolgsfaktor im Wettbewerb bestimmen. Diese, durch den Kunden wahrgenommene Qualität, kann durch interne Maßnahmen der PE oder durch externe Weiterbildungen gesteigert werden.

⁷ Vgl. Loffing / Geise (2005), 19.

⁸ Loffing / Geise (2005), 20.

⁹ Vgl. Loffing / Geise (2005), 21.

¹⁰ Haubrock / Schär (2002), 244.

Erwähnenswert erscheint jedoch, dass im Pflege- und Betreuungsbereich oftmals weder eine Vielfalt an Konzepten zur Umsetzung von PE-Maßnahmen und, noch wichtiger, auch die finanziellen Mittel nur eingeschränkt zur Verfügung stehen.¹¹

Die Sachlage bezüglich der vorherrschenden finanziellen Situation und der eingeschränkten Anzahl an Umsetzungskonzepten weisen auf interessante Problemlagen hin, welche jedoch in dieser Arbeit nicht behandelt werden.

2.4 Ziele der Personalentwicklung

Damit eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet werden kann, bedarf es eines optimalen Personalportfolios. Dieses Portfolio stellt eine Personalzusammensetzung unterschiedlich Qualifizierter MA dar.¹² Da diese Kombination an unterschiedlich qualifizieren MA oftmals nicht besteht, sollte diese durch die PE geschaffen werden.

MA und Unternehmen haben oft unterschiedliche Erwartungen an die PE. Um die Erwartungsdifferenzen begleichen zu können, ist es wichtig, bei den involvierten Personen Klarheit über die zu erreichenden Ziele zu schaffen.¹³ *„Eine wesentliche Aufgabe der Verantwortlichen besteht darin, einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen herbeizuführen, indem sie versuchen, die persönlichen Erwartungs- und Karriereziele des Einzelnen in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren.“*¹⁴

Mentzel ist der Meinung, dass dieser Ausgleich am besten bei der Laufbahnplanung – auf welche in Kapitel vier eingegangen wird – verwirklicht werden kann.

¹¹ Vgl. Loffing / Geise (2005), 20f.

¹² Vgl. Loffing / Geise (2005), 22.

¹³ Vgl. Mentzel (2005), 9f.

¹⁴ Mentzel (2005), 9f.

In der tabellarischen Darstellung werden mögliche PE-Ziele von Unternehmen und MA aufgelistet. Die jeweilige Liste darf nicht als erschöpfend angesehen werden und auch nicht alle erwähnten Ziele sind für jede Organisation relevant.

| PE-Ziele der Unternehmen |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften ○ Erhaltung der vorhandenen Qualifikationen der MA ○ Anpassung der Qualifikationen der MA an veränderte Gegebenheiten ○ Vorbereitung der MA auf höhere Tätigkeiten ○ Vermittlung von Zusatzqualifikationen ○ Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen entwickeln ○ Imageverbesserung auf dem Arbeitsmarkt ○ Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten und Führungsnachwuchskräften ○ Verbesserung des Leistungsverhaltens der MA ○ Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ○ Verbesserung der Chance zur Selbstverwirklichung durch anspruchsvollere Aufgaben ○ Motivation der MA ○ Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen |

Abbildung 1: Ziele der Personalentwicklung - Unternehmen¹⁵

| PE-Ziele der MA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Anpassung der persönlichen Qualifikationen an die Ansprüche des Arbeitsplatzes ○ Grundlage für einen beruflichen Aufstieg (Karriereplanung) ○ Größere individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt ○ Sicherung der erreichten Stellung im Beruf und Gesellschaft ○ Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens ○ Größere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben ○ Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitszufriedenheit ○ Befriedigung individueller Bildungsbedürfnisse ○ Übernahme größerer Verantwortung |

Abbildung 2: Ziele der Personalentwicklung - Mitarbeiter¹⁶

¹⁵ Vgl. Mentzel (2005), 10ff.

¹⁶ Vgl. Mentzel (2005), 11f.

Im Bereich der PE soll durch die Unternehmensziele ein bestmöglicher Einsatz von MA in einer Einrichtung gesichert werden. Die Ziele der MA-Ebene sollen dazu beitragen, dass die Bedürfnisse der MA zur persönlichen Entfaltung und zum beruflichen Weiterkommen sichergestellt werden können.¹⁷

Nachdem in Kapitel zwei der Begriff der PE geklärt wurde, dessen Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung, die Relevanz der PE im Pflege- und Betreuungsbereich, sowie die Ziele der PE verschriftlicht wurden, beschäftigt sich Kapitel drei mit dem Konzept der PE nach Mentzel.

Die Entscheidung, im theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit ein PE-Konzept vorzustellen, wurde in Zusammenhang mit der Thematik des empirischen Teils getroffen. Denn auch bei der Weiterqualifizierung der Personen eines bestehenden BB sollte anhand eines vorformulierten Konzeptes vorgegangen werden.

3. Das Konzept der Personalentwicklung nach Mentzel

Kennzeichnend für das 21. Jahrhundert ist das lebenslange Lernen, welches in Form von Ausbildung und Weiterbildung, Basisinnovationen darstellt.

Die Vermittlung elementarer Schlüsselqualifikationen erfolgt durch die Erstausbildung, welche im Laufe des Berufslebens durch Weiterbildungen, z.B. in Form von PE-Maßnahmen, ergänzt wird. Weiterbildungen ermöglichen MA die Anpassung an sich laufend ändernde technologische, wirtschaftliche und soziale Anforderungen am Arbeitsmarkt.

Auch der Mangel an Fachkräften, welcher oftmals im Bereich der Pflege und Betreuung diskutiert wird, fordert verstärkte Anstrengungen bei der Qualifikation der MA.¹⁸ Denn *„Die Unternehmungen werden im Alltag nur dann Schritt halten können, wenn es ihnen jederzeit gelingt, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen ihrer Mitarbeiter mit den jeweiligen Anforderungen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen.“*¹⁹

Von Seiten der Unternehmungen wird erwartet, die bestehenden MA mit geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen zu schulen, um dem fortschreitenden Bedarf, den die genannten Veränderungen mit sich ziehen, entsprechen zu können.

¹⁷ Vgl. Mentzel (2005), 10f.

¹⁸ Vgl. Mentzel (2005), Vf.

¹⁹ Mentzel (2005), VI.

Vor allem durch die Anwendung einer vorausschauenden Weiterqualifizierung kann das erforderliche Kontingent an Fachkräften gewährleistet werden.²⁰

Um den Entwicklungen im Personalbereich gerecht zu werden, bedarf es der Anwendung von Maßnahmen zur Förderung und Bildung der bestehenden MA. Wesentlich für die Wahl des PE-Konzeptes von Mentzel war, dass für eine erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes nicht eine eigene PE-Abteilung erforderlich ist, sondern dies auch in kleineren Organisationen, wie Alten- und Pflegeheimen, umgesetzt werden kann.

Einen ersten Einblick in das Konzept der PE von Mentzel gibt die nachstehende Abbildung, welche die wesentlichen Bereiche der PE visualisiert.

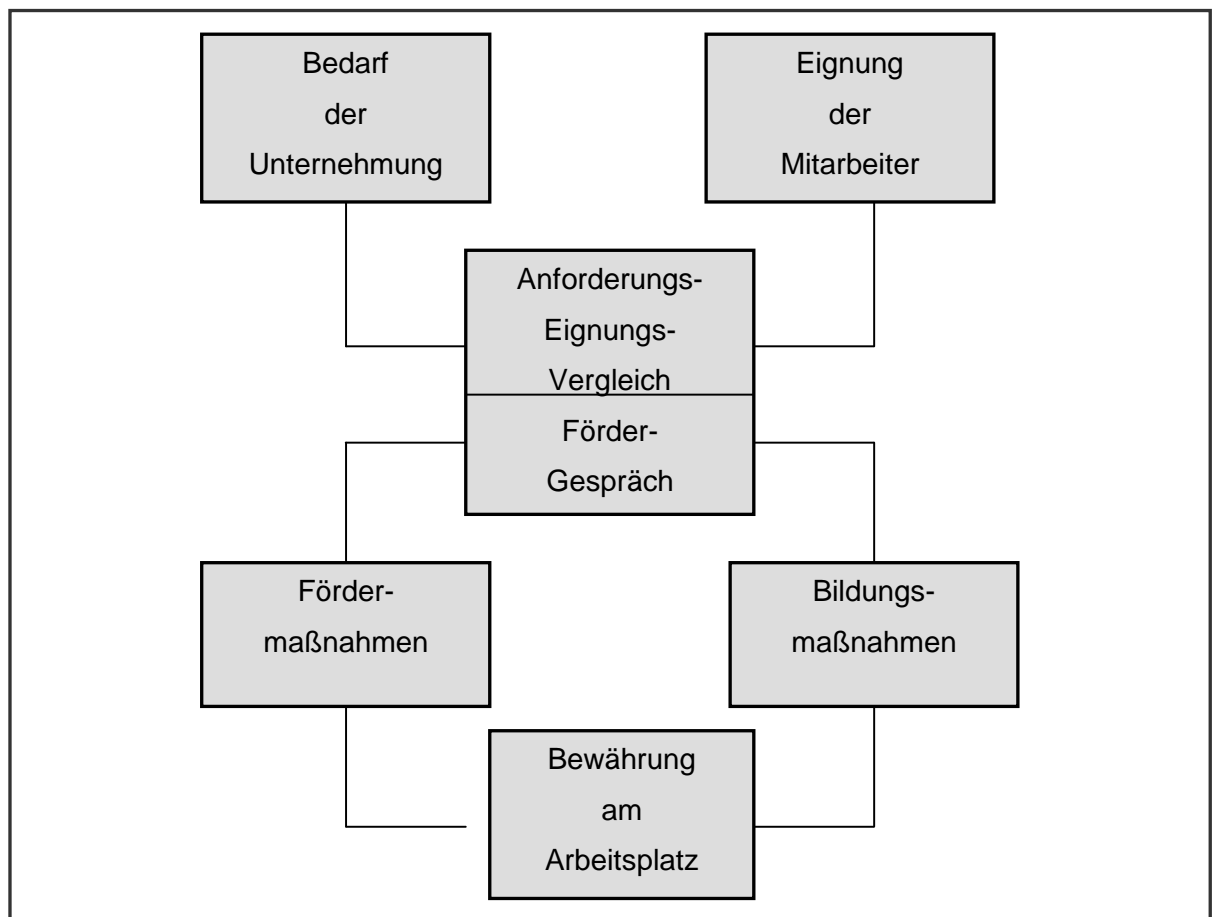


Abbildung 3: Konzept der Personalentwicklung nach Mentzel²¹

²⁰ Vgl. Mentzel (2005), 1.

²¹ Vgl. Mentzel (2005), 27.

Das dargestellte Gesamtkonzept zeigt das komplexe Aufgabengebiet der PE nach Mentzel auf, wobei jedes Feld einen eigenen Aufgabenbereich darstellt, welcher, begonnen bei der Feststellung des PE-Bedarfs, bis hin zur Bewährung am Arbeitsplatz reicht.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Stufen des Konzeptes in wenigen Worten beschrieben, um somit einen Einblick in das PE-Konzept von Mentzel zu ermöglichen.

3.1 Bedarf der Unternehmung

Die Personalbedarfsermittlung stellt das erste Feld im Rahmen der Qualifizierung der MA in einem Unternehmen dar und bildet die Grundlage für eine erfolgreiche PE.

Der Bedarf an Personal kann lt. Mentzel qualitativ und quantitativ wie folgt ausgedrückt werden: *„Der quantitative Personalbedarf sagt aus, wie viele Mitarbeiter benötigt werden, um zu einem bestimmten Zeitpunkt die anfallenden Aufgaben erfüllen zu können. Der qualitative Personalbedarf gibt an, über welche Qualifikationen die benötigten Mitarbeiter verfügen müssen.“*²²

Für die Ermittlung eines bestehenden PE-Bedarfs zieht Mentzel folgende Hilfsmittel heran:²³

- Organigramme
- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Stellenbeschreibungen
- Anforderungsprofile

Durch eine Gegenüberstellung des Soll-Personalbestandes mit dem Ist-Personalstand können die aktuell benötigten personellen Kapazitäten ermittelt werden.

Die nötigen Daten zum Soll-Personalbestand können aus einem aktuellen **Stellenplan** abgelesen werden, welcher alle im Unternehmen bestehenden Stellen und deren Bezeichnung umfasst. Dieser Stellenplan wird vom **Organigramm** (welches

²² Mentzel (2005), 32.

²³ Vgl. Mentzel (2005), 45.

einen Gesamtüberblick über die Aufbauorganisation gibt) einer Einrichtung abgeleitet.

Informationen über den Ist-Personalstand können dem **Stellenbesetzungsplan** entnommen werden. Hier kann herausgelesen werden, ob eine Stelle besetzt ist. Darüber hinaus können auch der Name des MA, dessen Alter oder Dienstalder, Titel, Lohn- und Gehaltsstufen, sowie dessen Kompetenzen, im Stellenbesetzungsplan eingetragen werden.²⁴

Zeigt dieser Soll-Ist-Vergleich einen bestehenden Bedarf auf, so kann dieser durch Personalbeschaffungsmaßnahmen und/oder Personalentwicklungsmaßnahmen gedeckt werden. Ist das Ergebnis dieser Gegenüberstellung jenes, dass ein Überangebot an bestimmten Qualifikationen oder Mitarbeitern besteht, kann diesem durch Freistellungsmaßnahmen oder Umqualifizierungen entgegengewirkt werden.²⁵

Nachdem der Inhalt dieser theoretischen Ausarbeitung in Anlehnung an den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit erfolgt, wird nachstehend lediglich auf Hilfsmittel, welche bei einem bestehenden Entwicklungsbedarf einzusetzen sind, eingegangen. Freistellungsmaßnahmen sowie Umqualifizierungen werden nicht erläutert.

Ein weiteres Hilfsmittel stellt die **Stellenbeschreibung** dar, welche die vorhandenen Stellen, unabhängig von den jeweils eingesetzten MA, beschreibt. Aus der Stellenbeschreibung können Arbeitsaufgaben, Zuständigkeitsbereiche, Anforderungen, die hierarchische Eingliederung und die Weisungsbefugnisse jeder Stelle herausgelesen werden. Mindestens einmal jährlich sollte die Stellenbeschreibung auf ihre Aktualität geprüft werden.²⁶

Die bisher beschriebenen 4 Hilfsmittel sind für Mentzel in Bezug auf die Ermittlung des PE-Bedarfes wünschenswert, wohingegen das Anforderungsprofil als unerlässlich bezeichnet wird. Unerlässlich deshalb, weil Qualifikationslücken nur durch den Vergleich zwischen den gestellten Anforderungen und den derzeit bestehenden Fähigkeiten der MA eruiert werden können.²⁷

Die vom Unternehmen vorgegebenen Anforderungen an eine Stelle und dessen Stelleninhaber, sind aus dem **Anforderungsprofil** herauszulesen, welches von

²⁴ Vgl. Jonas (2009), 25.

²⁵ Vgl. Mentzel (2005), 32.

²⁶ Vgl. Kowalzik (2005), 39.

²⁷ Vgl. Mentzel (2005), 45.

Flato und Reinbold-Scheible wie folgt beschrieben wird: „Anforderungsprofile beschreiben kurz und Prägnant positionsspezifisch das Ziel, die Kernaufgaben und die persönlichen Anforderungen einer Stelle an den Funktionsinhaber.“²⁸

Wesentlich bei der Erstellung eines Anforderungsprofils ist, dass die Anforderungen den aktuellen, als auch den absehbaren, zukunftsbezogenen Anforderungen entsprechen, welche von einem potentiellen Stelleninhaber auch mitgebracht werden können.²⁹

Die folgende Tabelle beschreibt den Aufbau und den Inhalt eines Anforderungsprofils, welches auch in kleinen und mittelgroßen Unternehmen angewandt werden kann:

| Aufbau und Inhalt eines Anforderungsprofils: |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Kennzeichnendes Merkmal einer Stelle / Funktion:</u> Organisationsbezeichnung mit Funktionsbezeichnung |
| <u>Ziel der Stelle oder Funktion:</u> Beschreibung des zu erreichenden Ergebnisses |
| <u>Kenntnisse, Fertigkeiten, Qualifikationen:</u> Elementare Kenntnisse, Fertigkeiten und Mindestqualifikationen (Bildungsabschlüsse), über die der Stelleninhaber verfügen sollte |
| <u>Kernaufgaben:</u> Beschreibung der Haupttätigkeiten, die der Stelleninhaber ausübt |
| <u>Persönliche Anforderungen:</u> Diese beziehen sich auf die nichtfachlichen Fähigkeiten des Stelleninhabers (Sozialkompetenzen) |

Abbildung 4: Aufbau und Inhalt eines Anforderungsprofils³⁰

Durch eine gewissenhafte, stellenbezogene Abarbeitung der in Abbildung vier aufgelisteten Kriterien bekommt ein Unternehmen Klarheit darüber, welche Anforderungen an die Zielgruppe zu stellen sind.

²⁸ Flato / Reinbold-Scheible (2006), 71.

²⁹ Vgl. Flato /Reinbold-Scheible (2006), 71.

³⁰ Vgl. Flato / Reinbold-Scheible (2006), 74.

Nachdem die gestellten Anforderungen feststehen, wird in einem weiteren Schritt geklärt, welche MA-Potentiale im Unternehmen bereits vorherrschen.

3.2 Eignung der Mitarbeiter

Bei der Überprüfung der Eignungspotentiale der bestehenden MA, wird analysiert, wie gut die laufend vom MA durchgeführten Aufgaben erfüllt werden und ob der MA in der Lage ist, weitergehende Aufgabenstellungen übernehmen zu können.

Besonders förderungswürdige MA können in einer PE-Kartei festgehalten werden. Inhaltlich umfasst diese folgende Informationen:³¹

- schulische und berufliche Aus- und Weiterbildung
- besondere Kenntnisse, Fertigkeiten und Interessen
- berufliche Entwicklung im Unternehmen
- vorangegangene berufliche Tätigkeit bis zum Eintritt in das Unternehmen
- Entwicklungswünsche und -ziele
- vorgesehene Förder- und Bildungsmaßnahmen
- Informationen über bisherige Leistungs- und Potentialbeurteilungen

Mentzel beschreibt vier Instrumente zur Erfassung der oben angeführten Eignungspotentiale der MA:

- Mitarbeiterbeurteilung
- Zielvereinbarungen
- Befragungen
- Interne Stellenausschreibungen

Die **Mitarbeiterbeurteilung** wird durch den jeweiligen Vorgesetzten - unter der Berücksichtigung bestimmter Kriterien - in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Diese Art der Feststellung des Qualifikationsbedarfs einzelner MA kann auch in Klein- und Mittelbetrieben, wie es z.B. Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen sind, mit geringem Aufwand durchgeführt werden.

Durch vorgegebene inhaltliche Dimensionen bei der Mitarbeiterbeurteilung kann eine Objektivität des Beurteilungsprozesses gewährleistet werden.

³¹ Vgl. Mentzel (2005), 59ff.

Bei den Dimensionen wird zwischen folgenden Beurteilungen unterschieden:³²

- Leistungsbeurteilung (in der Vergangenheit erbrachte Leistung des MA)
- Potentialbeurteilung (Eignung des MA für zukünftige Aufgaben)
- Persönlichkeitsbeurteilung (Wesenszüge des MA) unterschieden.

Vorgegangen wird hierbei in drei Schritten (Beobachtung, Bewertung, Besprechen). Die Grundlage stellt die Beobachtung dar, wobei eine wertfreie Feststellung des Arbeits- und Leistungsverhaltens des MA erhoben wird. Bei der Bewertung kann durch die Anwendung eines vorformulierten Beurteilungsbogens vorgegangen werden, um somit die Eignung des MA für eine spezielle Aufgabenstellung oder einen Arbeitsplatz zu eruieren. Den Abschluss der Mitarbeiterbeurteilung stellt die Besprechung dar; hierdurch wird eine Transparenz der Erwartungen des Gegenübers geschaffen.³³

Potentiale können auch dadurch eruiert werden, indem verglichen wird, inwieweit die durch **Zielvereinbarung** gesetzten Ziele erreicht wurden. Aufgabenziele sollen in regelmäßigen Abständen zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem MA gemeinsam vereinbart werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele realisierbar, als auch messbar sind. Wesentlich für die Erfassung der Mitarbeiterpotentiale ist hierbei, dass der Weg zur Zielerreichung vom MA selbst gewählt wird. Dies soll zu einer Steigerung der Motivation und der Leistungsfähigkeit führen.³⁴

Eine Erhebung der Potentiale kann ebenfalls durch eine **Befragung** von MA und Vorgesetzten erfolgen. Eine Befragung der MA kann grundsätzlich schriftlich als auch mündlich erfolgen, wobei bei beiden Verfahren eine freiwillige Beteiligung der MA Voraussetzung ist. Die erhaltenen Informationen geben einen Überblick über die im Unternehmen bestehenden potentiellen Interessen. Durch eine Befragung der Vorgesetzten können Informationen über sämtliche vorhandene MA gesammelt werden. Die Befragung der Vorgesetzten wird primär bei der Suche nach mittleren oder höheren Führungskräften angewandt.³⁵

Wurde bei MA ein bestehendes Entwicklungspotential durch die Anwendung der bereits geschilderten Instrumente noch nicht erkannt, kann diesbezüglich die **in-**

³² Vgl. Mentzel (2005), 63ff.

³³ Vgl. Mentzel (2005), 74ff.

³⁴ Vgl. Olesch / Paulus (2000), 127f.

³⁵ Vgl. Mentzel (2005), 94ff.

nerbetriebliche Stellenausschreibung hilfreich sein. Anhand dieses Tools können Erkenntnisse über bisher nicht genutzte Fähigkeiten der MA erhoben werden, welche einen neigungsgerechten Arbeitseinsatz für den MA denkbar machen. MA, die sich auf eine solche Ausschreibung bewerben, beweisen Initiative und den Willen, im Unternehmen weiterkommen zu wollen. Großen Wert muss hierbei auf die Einhaltung der im Voraus zugesicherten Vertraulichkeit innerhalb der Organisation gelegt werden.³⁶

In der Praxis könnte angedacht werden, dass als Voraussetzung für die Aufnahme bei den Ausbildungseinrichtungen eine Potential- und / oder Persönlichkeitsbeurteilung durch den AG erfolgen sollte.

3.3 Anforderungs-Eignungs-Vergleich

Damit ein PE-Bedarf erkannt werden kann, müssen die Anforderungen (Anforderungen der Arbeitsplätze) den Eignungen (Qualifikationen der MA) gegenübergestellt werden. Aus dem sogenannten Anforderungs-Eignungs-Vergleich können gegenwärtige, als auch zukünftige, Entwicklungsbedarfe erhoben werden.³⁷

Wie die PE-Abteilung auf die unterschiedlichen Ergebnisse des Anforderungs-Eignungs-Vergleichs reagieren kann, beschreibt die auf Seite 26 stehende Abbildung fünf.

³⁶ Vgl. Mentzel (2005), 102ff.

³⁷ Vgl. Mentzel (2005), 22f.

| Anforderungs-Eignungs-Vergleich | Ziele und Aufgaben der PE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anforderungen und Eignungen entsprechen sich | Kein unmittelbarer PE-Bedarf; Maßnahmen zur Leistungserhaltung |
| MA erfüllen die gegenwärtigen Anforderungen unzureichend | Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen oder Aufbau eines anderen Leistungsverhaltens |
| Änderung der Aufgabeninhalte durch technisch-organisatorischen Wandel (Innovationen) | Anpassung der Qualifikationen an die wechselnden Arbeitsanforderungen |
| Übernahme neuer Aufgabenstellungen mit geänderten Anforderungen auf gleicher hierarchischer Ebene (Versetzung) | Vermittlung neuer, den geänderten Anforderungen entsprechender Qualitäten |
| Aufstieg in anspruchsvollere Positionen mit gestiegenen Anforderungen (Beförderung) | Feststellung der den individuellen Fähigkeiten entsprechenden Aufstiegswege; Vermittlung neuer, anspruchsvollerer Qualifikationen |

Abbildung 5: Handlungsalternativen der Personalentwicklung³⁸

Durch den Einsatz des Anforderungs-Eignungs-Vergleiches kann geklärt werden, in welche Richtung innerhalb der Organisation entwickelt werden soll.

Diese Entwicklungsrichtung kann nun in Form eines Fördergesprächs an die MA weiterkommuniziert werden.³⁹ Nicht in jeder Organisation wird das Fördergespräch auch als solches bezeichnet, je nach Unternehmen kann dieses auch Entwicklungs-, Beratungs- Mitarbeiter- oder Feedbackgespräch genannt werden. Das regelmäßig stattfindende Gespräch zwischen MA und Vorgesetztem soll ein zielgerichtetes, ergebnisorientiertes und eigenverantwortliches Agieren des MA fördern. Ziel dieses Gespräches ist es, die Entwicklungswünsche des MA mit den erkannten, bestehenden Potentialen abzugleichen. In einem weiteren Schritt wird der MA innerhalb der aktuellen Funktion oder in eine neue Funktion weiterentwickelt.⁴⁰

Im Rahmen des Fördergesprächs werden Förder- und Bildungsmaßnahmen abgesprochen, welche in den folgenden 2 Unterkapiteln erklärt werden.

³⁸ Vgl. Mentzel (2005), 23.

³⁹ Vgl. Mentzel (2005), 23.

⁴⁰ Vgl. Flato / Reinbold-Scheible (2006), 85ff.

3.4 Fördermaßnahmen

Um zwischen den oftmals synonym verwendeten Begriffen der Förderung und der Bildung differenzieren zu können, dient folgende Beschreibung von Becker:

„Fördermaßnahmen sind vorwiegend solche Aktivitäten, die auf die Position im Betrieb und das berufliche Weiterkommen des Einzelnen gerichtet sind, während Bildung auf die Vermittlung der zur Wahrnehmung der jeweiligen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen abstellt.“⁴¹

Ziel einer betrieblichen Förderungspolitik ist es, dass sich die im Unternehmen beschäftigten MA, entsprechend den sich laufend ändernden Anforderungen, weiterentwickeln. Weiters zielen Fördermaßnahmen darauf ab, die in der Organisation bereits vorhandenen Talente zu erkennen und zu nutzen, um somit den Fach- und Führungsnachwuchs gesichert zu wissen.⁴²

Vier der von Mentzel beschriebenen Förderinstrumente werden nachstehend kurz beschrieben:⁴³

- Nachfolgeplanung
- Laufbahnplanung
- Coaching
- Arbeitsgestaltung

Durch die **Nachfolgeplanung** stellt eine Organisation sicher, dass für Stellen, welche in dieser Planung berücksichtigt werden, potentielle Nachfolgekandidaten genannt werden können. Wesentlich ist hierbei jedoch das Bewusstsein, dass nicht jede Stelle aus den eigenen Reihen nachbesetzt werden kann oder soll, da nicht für jede Position geeignete Nachfolger betriebsintern verfügbar sind. Klärungsbedarf besteht auch, welche Bildungsmaßnahmen für eine endgültige Stellenübernahme unerlässlich sind.

Die Nachfolgeplanung klärt, welcher MA bestmöglich für die Besetzung einer Stelle geeignet ist und eröffnet einigen im Unternehmen beschäftigten Personen somit

⁴¹ Becker (2005), 296.

⁴² Vgl. Becker (2005), 297.

⁴³ Vgl. Mentzel (2005), 139.

Aufstiegsmöglichkeiten. Demgegenüber steht die **Laufbahnplanung**, welche eruiert, was ein MA im Unternehmen noch erreichen kann.⁴⁴

Auf die Thematik der Laufbahnplanung wird hier nicht näher eingegangen, da sich Kapitel vier diesem Bereich widmet.

Ein weiteres Förderungsinstrument stellt das **Coaching** dar. Bei den im Coaching geführten Gesprächen ist der psychologische Aspekt vordergründig. Vorausgesetzt wird ein gegenseitiges Vertrauen und die Bereitschaft, offen miteinander zu arbeiten. Abgezielt wird beim Coaching darauf, dass die persönlichen Stärken und Schwächen vom Unterbewusstsein in das Bewusstsein des Coachees gebracht werden.⁴⁵ Durch dieses Bewusstsein kann eine Verbesserung der Handlungskompetenz und des Verhaltensspektrums erreicht werden.⁴⁶

Förderung bedeutet nicht automatisch das Vorrücken in eine hierarchisch höhere Ebene, nein, auch eine Veränderung der **Arbeitsgestaltung** fällt in den Bereich der Förderung. Job Enlargement (qualitativ gleichwertige Aufgabenerweiterung), Job Enrichment (Tätigkeitsbereicherung - planerisch, organisatorisch) und Job Rotation (Arbeitsplatzringtausch) stellen vor allem für untere und mittlere Hierarchieebenen einen Anreiz dar.⁴⁷

3.5 Bildungsmaßnahmen

Wie in Kapitel 3.3 erwähnt, werden durch den Einsatz des Anforderungs-Eignungs-Vergleichs Qualifikationslücken aufgezeigt. Diese Lücken können durch entsprechende Bildungsmaßnahmen geschlossen werden.⁴⁸

Inhaltlich soll es bei Bildungsmaßnahmen zu folgenden Ergebnissen kommen:⁴⁹

- Vermittlung von Wissen
- Erweiterung des Könnens
- Änderung der Einstellung der MA

⁴⁴ Vgl. Mentzel (2005), 148ff.

⁴⁵ Vgl. Becker (2005), 405.

⁴⁶ Vgl. Mentzel (2005), 163.

⁴⁷ Vgl. Mentzel (2005), 170ff.

⁴⁸ Vgl. Mentzel (2005), 175.

⁴⁹ Vgl. Mentzel (2005), 176.

Bei der **Wissensvermittlung** kommt es zu einer Weitergabe von theoretischen und praktischen Kenntnissen und Erfahrungen, welche auf die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes angepasst werden. Ohne die durch Wissensvermittlung erworbenen Kenntnisse könnten die beruflichen Tätigkeiten nicht durchgeführt werden.

Besitzt ein MA berufsspezifisches Wissen, kann dieses durch eine praktische Anwendung zum **Können** erweitert werden. Dieses Können kann rein durch Übung und Erfahrung entwickelt werden; eine Vermittlung wie beim Wissen ist hier nicht möglich.

Durch das erworbene Wissen und die Erweiterung des Könnens kann es zu **Einstellungsänderungen** im Arbeitsverhalten (z.B. erhöhte Qualitätsbereitschaft) und Sozialverhalten (z.B. Verbesserung der Kooperationsbereitschaft) kommen.

Die somit durch Bildungsmaßnahmen erworbenen Qualifikationen ermöglichen dem MA, bestimmte neue Tätigkeiten auszuüben.⁵⁰

Bei der Vermittlung von Qualifikationen kann nach unterschiedlichen Methoden vorgegangen werden.

Dominierend in der Literatur sind folgende zwei Einteilungskriterien:⁵¹

- Methode der Einzel- und Gruppenbildung
- Methode der Bildung am oder außerhalb des Arbeitsplatzes

Methode der Einzel- und Gruppenbildung:

Die **Einzelbildung** stellt oftmals eine Ergänzung zu anderen Bildungsmaßnahmen dar und wird häufig zur Qualifikation einzelner MA für Schlüsselpositionen angewandt. Der Wissensvermittler kann hierbei auf das persönliche Lerntempo, die spezifischen Bedürfnisse und auf die individuellen Lernziele des MA eingehen.

Die primären Vorteile des **Gruppenlernens** stellen der Erfahrungs- und Wissensaustausch in der Gruppe dar. Innerhalb der Gruppe kann es im Idealfall auch zu Steigerungen der Lernmotivation und dem Aufbau von Sozialkompetenzen kommen. Die Bildung in der Gruppe verursacht auch weniger Kosten als die Einzelbildung.⁵²

⁵⁰ Vgl. Mentzel (2005), 176ff.

⁵¹ Vgl. Mentzel (2005), 179.

⁵² Vgl. Tschumi (2006), 52.

Bildung am Arbeitsplatz (Training-on-the-job):

Arbeitsplatzgebundene Bildungsmaßnahmen lassen sich, wie der Name bereits vermuten lässt, nicht durch externe Weiterbildungsveranstaltungen durchführen. Fertigkeiten werden hierbei in der Praxis, durch Versuch und Irrtum, selbst erarbeitet. Methoden der Bildung am Arbeitsplatz stellen z.B. Job Rotation, Übertragung von begrenzter Verantwortung, Übertragung von Sonderaufgaben, Teilnahme an Projektgruppen etc. dar. Das Training-on-the-job kann neben der Qualifikationserweiterung auch zu einer Verbesserung des Teamgeists (indem gemeinsam Kompetenzen erworben werden) beitragen.⁵³

Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes (Training-off-the-job):

Unter externer Weiterbildung wird „(...) *die Teilnahme an Veranstaltungen, die nicht vom eigenen Unternehmen organisiert werden und nicht ausschließlich für die Teilnehmer aus dem eigenen Unternehmen veranstaltet werden, (...)*“⁵⁴ verstanden. Externe Bildungsmaßnahmen werden vor allem dann in Anspruch genommen, wenn gezielte Informationen über aktuelle Trends Einzug in ein Unternehmen finden sollen. Die Aktualität der Inhalte ist auch oftmals der Grund dafür, warum der Bedarf an einem Training-off-the-job oft sehr kurzfristig entsteht.⁵⁵

Anhand von Maßnahmen wie Seminare, Trainings, Weiterbildungen, Supervision, etc. sollen bei der Personalentwicklung-off-the-Job, die Leistungen des MA angepasst oder gar verbessert werden. Potentielle MA können hierdurch ebenfalls auf die Übernahmen von Führungsaufgaben oder schwieriger Fachaufgaben vorbereitet werden.⁵⁶

Die außerbetriebliche Weiterbildung schafft eine gewisse kritische Distanz zur eigenen Einrichtung und auch der Austausch mit Kollegen aus anderen Einrichtungen kann zu Änderungen in der bisherigen Sichtweise führen. Bildungsmaßnahmen-off-the-Job ziehen jedoch auch das Risiko mit sich, dass das Angebot der Bildungseinrichtung nicht mit den speziellen Problemstellungen am Arbeitsplatz des betreffenden MA übereinstimmt. Dies kann zu Problemen beim Lerntransfer führen. Endziel des Lerntransfers sollte jedoch sein, dass die Teilnehmer der Bildungsmaßnahme die erlernten Fähigkeiten, Kenntnisse, Verhaltensweisen, etc. in die berufliche Situation übertragen können.⁵⁷

⁵³ Vgl. Olesch / Paulus (2000), 111.

⁵⁴ Olesch / Paulus (2000), 110.

⁵⁵ Vgl. Olesch / Paulus (2000), 110f.

⁵⁶ Vgl. Geise / Loffing, (2005), 110f.

⁵⁷ Vgl. Becker / Berthel, (2003); 359f.

Wird die Ausbildung zum DSB-A betrachtet, ist ein Mix aus den erwähnten Bildungsmaßnahmen zu erkennen. Bei dieser Weiterqualifikationsmaßnahme wird innerhalb von 600 Stunden theoretisches Wissen gelehrt, welches in weiteren 600 Stunden Praktikum, je nach Ausbildungsstand, angewandt werden kann.

Die theoretische Wissensaneignung ist dem Training-off-the-job zuzuordnen, da die Bildungsmaßnahmen nicht vom eigenen Unternehmen angeboten werden (das Unternehmen und die Ausbildungseinrichtung können jedoch denselben Träger haben) und auch nicht ausschließlich für die MA des eigenen Unternehmens angeboten werden. Da bei dieser Art der Bildung das Wissen zeitgleich an mehrere Personen weitergegeben wird, kann die theoretische Ausbildung zum DSB-A der Gruppenbildung zugeordnet werden.

Demgegenüber ist die praktische Ausbildung anders einzuordnen. Eine Anwendung des theoretischen Wissens kann nur in der Praxis (vor Ort) erfolgen, weshalb die praktische Umsetzung der erworbenen Kenntnisse den arbeitsplatzgebundenen Bildungsmaßnahmen zuzuordnen ist. Des Weiteren lässt sich hier eine Form der Einzelbildung erkennen, für welche im Optimalfall ein Praktikumsanleiter vor Ort zuständig ist.

Hier sei kurz angemerkt, dass für jene erste 72 DSB-A Absolventen während deren Ausbildung im Praktikum keine Anleitung von einem bereits ausgebildeten DSB-A erfolgen konnte.

Auch wurde in der Literatur beschrieben, dass das Angebot der Bildungseinrichtungen mit den Problemstellungen am Arbeitsplatz übereinstimmen sollte. Dies soll im empirischen Teil dieser Arbeit anhand der Fragen nach den Weiterentwicklungsmöglichkeiten für DSB-A (siehe Kapitel 10.5) und nach den erwünschten möglichen zusätzlichen Ausbildungsbereichen (siehe Kapitel 10.2) erhoben werden.

Da es auch bei der Ausbildung zum DSB-A wichtig ist, dass die erlernten Inhalte in den Berufsalltag integriert werden können, wird dem Lerntransfer im nachfolgenden Kapitel zusätzliche Aufmerksamkeit geschenkt.

3.6 Bewährung am Arbeitsplatz (Erfolgskontrolle)

Ob sich die Maßnahmen des PE-Prozesses bewährt haben, soll eine Erfolgskontrolle aufzeigen. Hierbei wird in regelmäßigen Abständen kontrolliert, inwieweit die gesetzten Ziele (mögliche Ziele, siehe Kapitel 2.4) auch erreicht wurden. Nachweisbare Entwicklungserfolge legitimieren somit die Aufwendungen im Bereich der

PE. Eine Weiterkommunikation der Erfolge an die MA trägt zu deren Motivation für Qualifikationsmaßnahmen bei.⁵⁸

Einer Erfolgskontrolle wird in manchen Unternehmen nur wenig Interesse entgegengebracht, obwohl genau diese Kontrollen ein zielgerichtetes Handeln bereits während der Weiterbildung ermöglichen.

Kommt es zu keiner Evaluation der Entwicklungsmaßnahmen, kann dies Konsequenzen nach sich ziehen. Eine Konsequenz können frustrierte MA nach einer Bildungsmaßnahme sein, da diese die Lerninhalte im Unternehmen nicht umsetzen können. Weiters kann es dazu kommen, dass die für die PE eingesetzten Ressourcen nicht in Relation zu den Veränderungen oder Verbesserungen, welche die Bildungsmaßnahme bewirken sollte, steht.

Damit es zu keiner der erwähnten negativen Konsequenzen kommt, ist eine Evaluation der PE unumgänglich. Nachfolgend soll es auch zu einer Anpassung der PE-Maßnahmen an die Ergebnisse der Evaluation kommen.⁵⁹

Eine Evaluation konzentriert sich nicht nur auf die Ergebnisse, es wird vielmehr der gesamte Entwicklungsprozess beurteilt. Würde die Erfolgskontrolle nur am Ende der PE-Maßnahme erfolgen, könnten Fehlentwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden.⁶⁰ *„Im Einzelnen lässt sich unterscheiden zwischen Prämissenkontrolle vor einer Maßnahme, einer Inputkontrolle während der Initialisierung, der Fortschrittkontrolle während der Maßnahme, der Ergebniskontrolle nach Abschluss einer Maßnahme und der für die betriebliche Zielsetzung besonders bedeutsame Transferkontrolle bezüglich des Umsetzungserfolges.“⁶¹*

⁵⁸ Vgl. Mentzel (2005), 261f.

⁵⁹ Vgl. Becker / Berthel (2003), 368ff.

⁶⁰ Vgl. Becker / Berthel (2003), 372f.

⁶¹ Berthel / Becker, (2003), 372f.

Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick, zu welchem Zeitpunkt der PE-Maßnahme welche Kontrolle erfolgen sollte:

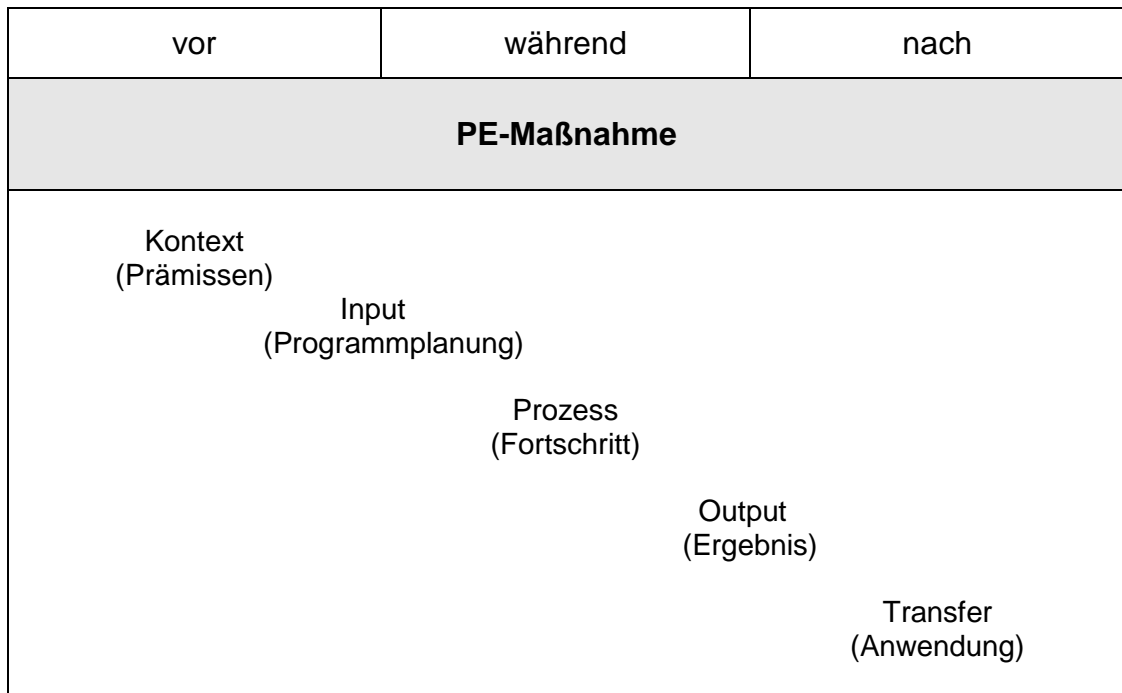


Abbildung 6: Systematische Personalentwicklungskontrolle⁶²

Prämissen-Kontrolle: Diese Form der Kontrolle ist bereits vor der Bildungsmaßnahme durchzuführen. Hierbei wird sichergestellt, dass die Teilnehmer der Maßnahme eine gewisse Homogenität aufweisen.⁶³

Im Bereich der Ausbildung zum DSB-A ist die positiv absolvierte FSB-A Ausbildung Voraussetzung, zusätzlich wäre es auch denkbar, dass gewisse Eigenschaften gegeben sein müssen, um mit dieser Ausbildung beginnen zu dürfen (erwünschte Eigenschaften siehe Kapitel 10.2).

Input-Kontrolle: Die Input-Kontrolle bezieht sich auf die Programm-Planung der Qualifikationsmaßnahme. Hierbei ist zu prüfen, ob das Ziel der Entwicklungsmaßnahme identisch mit den Zielen der Organisationen, in welchen die Teilnehmer beschäftigt sind, ist.⁶⁴

Bereits in diesem Stadium hätte es zu einem Kontakt zwischen den drei Ausbildungseinrichtungen für DSB-A und den potentiellen Arbeitgebern kommen können, um mögliche Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen.

⁶² Vgl. Becker / Berthel (2003), 373.

⁶³ Vgl. Becker / Berthel (2003), 373.

⁶⁴ Vgl. Becker / Berthel (2003), 373.

Prozess-Evaluation: Diese Kontrolle erfolgt während der Bildungsmaßnahme. Während der Bildungsmaßnahme wird auf die Erwartungen und die individuellen Probleme der Teilnehmenden eingegangen. Somit können Missverständnisse zwischen Teilnehmern und Vortragenden über Programminhalte rechtzeitig erkannt werden und zu einem korrigierenden Einschreiten führen.⁶⁵

Gerade für die Weiterqualifikation zum DSB-A bietet sich diese Form der Evaluation an, da ein Großteil der Personen, die diese Bildungsmaßnahme in Anspruch nehmen, bereits eine mehrjährige Berufserfahrung vorweisen kann. Durchschnittlich waren die 72 Absolventen vor Beginn der DSB-A Ausbildung bereits 4,7 Jahre als FSB-A tätig, was auf ein gewisses Fachwissen im Pflege- und Betreuungsbereich schließen lässt.

Output-Kontrolle: Nach Beendigung der Qualifikationsmaßnahme kann kontrolliert werden, inwieweit die Lernzeile erreicht wurden. Beurteilt wird hierbei, ob die vor der Maßnahme bestehenden Bedürfnisse befriedigt wurden. Zu beachten ist jedoch, dass eine solche Einschätzung meist subjektiv ist.⁶⁶

Transfer-Kontrolle: Bei der sogenannten Anwendungskontrolle wird die Übertragung der Lerninhalte in das Funktionsfeld erhoben. Voraussetzung für einen solchen Transfer ist, dass die erworbenen Qualifikationen nach der erfolgten Maßnahme auch Anwendung finden können.⁶⁷ „Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn keine Transferprobleme existieren, die Arbeitsbedingungen sich nicht geändert haben und die Deckungslücke vor der Maßnahme scharf umrissen war.“⁶⁸ Diese Probleme sind vor allem bei PE-Maßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes zu finden, da hier die Kenntnisse über Arbeitsplatz- und Tätigkeitsmerkmale oft nur in kleinerem Ausmaß vorliegen.⁶⁹

Im Falle der DSB-A Ausbildung wurde, wie die Interviews ergaben, nicht vor der Einführung der Weiterbildungsmaßnahme im Pflege- und Betreuungsbereich auf der Träger-Ebene nach bestehenden Deckungslücken gefragt.

⁶⁵ Vgl. Becker / Berthel (2003), 374.

⁶⁶ Vgl. Becker / Berthel (2003), 374.

⁶⁷ Vgl. Becker / Berthel (2003), 374.

⁶⁸ Becker / Berthel (2003), 374.

⁶⁹ Vgl. Becker / Berthel (2003), 374f.

Damit erlernte Qualifikationen in der eigenen Organisation auch zur Anwendung kommen können, müssen gewisse Transferanlässe gegeben sein:⁷⁰

- Die Lerninhalte sollten tätigkeitsrelevant sein und somit auch zum Einsatz kommen können.
- Durch die Übertragung von Projekten können konkrete Transferziele gesetzt werden. Wesentlich ist, dass diese Ziele erreichbar und messbar sind.
- Noch während oder nach Beendigung der Weiterbildung, können zwischen MA und Vorgesetztem die neue Aufgaben und Projekte schriftlich vereinbart werden. Auch die hierfür zur Verfügung gestellten Ressourcen, und in welcher Form Unterstützungsleistungen zu erwarten sind, wird geregelt.
- Um die Anwendung der neu erworbenen Qualifikationen bestmöglich umsetzen zu können, müssen hierfür relevante Ressourcen, wie Zeit oder Softwareprogramme, vorhanden sein.

Welche Instrumente bei den fünf Arten der Erfolgskontrolle zum Einsatz kommen können, zeigt die folgende Auflistung⁷¹:

- Beobachtungen
- Befragungen
- Prüfungsverfahren
- Statistiken und Kennziffern
- Leistungsbeurteilungen

Beobachtungen können zur Evaluation von beobachtbaren Vorgängen, wie Verhaltensänderungen, herangezogen werden. Um die visuelle Erfassung intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, kommen systematisch gegliederte Beobachtungspläne zum Einsatz.⁷²

Das am Häufigsten angewandte Instrument zur Erfolgskontrolle ist die **Befragung**. Befragungen können mündlich als auch schriftlich erfolgen und richten sich an den Teilnehmer selbst, dessen Vorgesetzten, den Referenten, oder an einen neutralen Beobachter. Erwähnenswert sei in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass eine Befragung über die erworbenen Fertigkeiten und Kenntnisse frühestens sechs bis zwölf Monate nach Veranstaltungsende erfolgen sollte, da frühestens zu diesem Zeitpunkt das Erlernte verarbeitet ist und im beste Fall auch umgesetzt

⁷⁰ Vgl. Mattenklott / Ryscka / Solga (2008), 321f.

⁷¹ Vgl. Becker / Berthel (2003), 378.

⁷² Vgl. Becker / Berthel (2003), 378.

werden konnte. Informationen über die organisatorischen Rahmenbedingungen, den Referenten, oder die angewendeten Methoden oder Medien können bereits am Ende der Qualifikationsmaßnahme erhoben werden.⁷³

Stehen handhabbare Bewertungskriterien zur Verfügung, können klassische **Prüfungsverfahren** eingesetzt werden. Der Lernerfolg kann hierbei durch Wissensüberprüfungen (z.B. Multiple-Choice-Test, schriftliche Arbeiten), Kontrollen der Fertigkeiten (z.B. Rollenspiele) oder Arbeitsproben (z.B. praktische Übungen) ermittelt werden.

Statistiken und Kennziffern (z.B. Angaben über Fluktuation, Absentismus oder Produktionsmengen) können zur Messung von Leistungsveränderungen (z.B. Auftrags-, und Kostenentwicklung) herangezogen werden, geben jedoch nur sehr selten Auskunft über einen PE-Erfolg. Deshalb sollte dieses Instrument vorwiegend in Kombination mit Anderen eingesetzt werden.⁷⁴

Die **Leistungsbeurteilung** stellt ein Gespräch zwischen MA und Vorgesetzten dar, in welchem Anwendungserfolge besprochen werden. Der Vorgesetzte kann im Zuge dieses Gesprächs die angestrebten Qualifikationsänderungen erheben. Leider kann hier kein eindeutiger kausaler Zusammenhang zwischen der Bildungsmaßnahme und der aufgetretenen Leistungs- oder Verhaltensänderung festgestellt werden.⁷⁵

3.7 Zusammenfassende Darstellung des Personalentwicklungskonzeptes nach Mentzel

Unterschiedliche Arten der Weiterqualifizierung sind im Zeitalter der Wissensgesellschaft unumgänglich geworden. Dies trifft auch für den Pflege- und Betreuungsbereich zu, wo, durch die Weiterbildung vom FSB-A zum DSB-A, dem fortschreitenden Bedarf in diesem Sektor entsprochen werden soll.

Wolfgang Mentzel hat für eine solche PE ein Konzept erstellt, welches bei der Personalbedarfserhebung innerhalb von Unternehmen beginnt. Parallel dazu werden die Eignungen der bestehenden MA erhoben und mit dem Bedarf der Organisatio-

⁷³ Vgl. Mentzel (2005), 285ff.

⁷⁴ Vgl. Becker / Berthel (2003), 378.

⁷⁵ Vgl. Mentzel (2005), 287ff.

nen, in Form des Anforderungs-Eignungs-Vergleichs, in Beziehung gesetzt. Durch ein im Anschluss stattfindendes Fördergespräch werden zwischen Vorgesetztem und MA Förder- und Bildungsmaßnahmen vereinbart, welche dem Bedarf des Unternehmens und der Eignungspotentiale des MA angepasst sind. Ist nach der Durchführung der Maßnahmen einige Zeit vergangen, kann mit der oftmals schwierigen Erfolgskontrolle der PE begonnen werden.

Im Falle der PE vom FSB-A zum DSB-A darf dieses Konzept weniger unternehmens- als fachbereichsbezogen gesehen werden. Die Vorgesetzten sind durch die Träger im Pflege- und Betreuungsbereich zu ersetzen und das MA-Kontingent bezieht sich nicht nur auf ein Unternehmen, sondern auf alle in dieser Sparte. Die MA können in diesem Fall so pauschal zusammengefasst werden, da es sich hierbei um eine standardisierte Ausbildung handelt.

In Kapitel 3.4, welches die Fördermaßnahmen des PE-Konzepts zum Thema hatte, wurde in einem Satz die Maßnahme der Laufbahnplanung erwähnt, welche inhaltlich im nachfolgenden Kapitel vier genauer dargestellt wird.

4. Laufbahnplanung

Bis vor noch nicht allzu langer Zeit wurde ein vertikaler Aufstieg als die Form der Karriere bezeichnet. Der seit Kurzem bestehende Trend zum Abbau von Hierarchiestufen führte jedoch dazu, dass Aufstiegsmöglichkeiten im Sinne der klassischen vertikalen Laufbahn reduziert wurden. Damit die MA auch ohne diese Karrieremöglichkeit nicht an Motivation verlieren und sich auch weiterhin an das Unternehmen gebunden fühlen, mussten andere Karrieremöglichkeiten angeboten werden. Somit entstanden, neben der klassischen Führungslaufbahn, die Projekt- und Fachlaufbahn, welche der Führungslaufbahn gleichgestellt werden.⁷⁶

Der Begriff „Laufbahn“ wird von Gmür und Thommen folgendermaßen beschrieben: *„Karrieremodelle sind Laufbahnmuster, die Nachwuchskräften in einem Unternehmen offen stehen, wenn sie eine qualitative Verbesserung ihrer Einstiegsposition anstreben.“*⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Graf (2002), 99.

⁷⁷ Gmür / Thommen (2007), 303.

Wie Gmür und Thommen in ihrer Definition erwähnen, ist es für neue MA wichtig, in einem Unternehmen Karriere machen zu können. Anhand welcher Laufbahnform diese Karriere abläuft, ist zwischen Unternehmen und MA zu vereinbaren. Das Unternehmen zielt durch das Angebot an unterschiedlichen Laufbahnen darauf ab, die für die Organisation wichtigen MA im Unternehmen zu halten, wohingegen die MA eine qualitative Verbesserung der bestehenden Position anstreben.⁷⁸

Bevor die Möglichkeit bestand, sich im Pflege- und Betreuungsbereich vom FSB-A zum DSB-A weiterzuentwickeln, waren die Optionen einer Laufbahn wesentlich geringer. Vor allem dieses Argument lässt die Wichtigkeit dieser Weiterbildungsmaßnahme erkennen.

Aus der Definition wird bereits ersichtlich, dass mit dem Wort Laufbahn die aufeinander folgenden Positionen verstanden werden. Die Laufbahngestaltung hingegen ist die Vereinbarung zwischen MA und Arbeitgeber über die individuelle berufliche Weiterentwicklung. Gegenüber dem MA wird statt Laufbahngestaltung vorrangig von Karriere gesprochen, da dieser Ausdruck eine höhere Anreizwirkung mit sich zieht. Diesbezüglich muss jedoch dem MA suggeriert werden, dass Karriere nicht unbedingt einen beruflichen Aufstieg ins oberste Management bedeutet, denn eine systematische Laufbahnplanung ist auf jeder Hierarchieebene möglich.⁷⁹

Warum von Seiten des Unternehmens und des MA Karrieren angestrebt werden, wird im nächsten Kapitel erörtert.

4.1 Nutzen

Eine wohldurchdachte Planung der Laufbahn birgt Vorteile für den MA als auch das Unternehmen. In groben Zügen formuliert, zielt das Unternehmen auf eine Deckung des künftigen Personalbedarfs ab, während beim MA eine berufliche Weiterentwicklung vordergründig ist.⁸⁰

⁷⁸ Vgl. Gmür / Thommen (2007), 303.

⁷⁹ Vgl. Mentzel (2005), 139f.

⁸⁰ Vgl. Mentzel (2005), 140f.

Welchen konkreten Nutzen eine Laufbahngestaltung für das Unternehmen und den MA bringt, soll die nachstehende Aufzählung verdeutlichen:

| Nutzen für das Unternehmen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Personelle Vorsorge (geeignete Kandidaten stehen zur Verfügung)▪ Transparenz über im Unternehmen vorhandene Potentiale▪ Information über individuelle Wünsche des MA (nicht jeder will Karriere machen)▪ Höhere Leistungsfähigkeit der MA (diese weisen bessere Qualifikationen auf)▪ Erhöhung der MA-Bindung, Senkung der Fluktuationsrate▪ Vorbereitung auf neue Anforderungen (Marktveränderung) |
| Nutzen für den Mitarbeiter |
| <ul style="list-style-type: none">▪ Transparenz über bestehende Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen▪ Aufstiegchancen sind bekannt, MA kann somit Initiative ergreifen▪ Motivationssteigerung▪ Sicherheit durch die Bindung an das Unternehmen▪ Steigerung des Marktwertes des MA durch die Anpassung an neue Anforderungen |

Abbildung 7: Nutzen der Laufbahnplanung⁸¹

Die Abbildung zeigt die verschiedenen Nutzen, die eine Karriereplanung mit sich bringen kann, jedoch ist zu beachten, dass nicht jeder MA auch Karriere machen möchte. In solchen Fällen kann von einer Laufbahnplanung abgesehen werden.⁸²

Mentzel zählt vier Faktoren auf, welche das bei MA bestehende Aufstiegsbedürfnis beeinflussen.⁸³

- Soziale Umwelt
- Schulbildung
- Persönlichkeitsstruktur
- Bereits erreichte Position im Betrieb

Nachdem dieses Kapitel aufgezeigt hat, welche Faktoren ursächlich für ein Aufstiegsbedürfnis sind und welchen Nutzen eine Laufbahnplanung mit sich zieht, beschreibt Kapitel 4.2 die Karriereorientierung und die Karrieremotivation.

⁸¹ Vgl. Mentzel (2005), 141.

⁸² Vgl. Mentzel (2005), 141.

⁸³ Vgl. Mentzel (2005), 142.

4.2 Karriereorientierung und Karrieremotivation

Die vom MA angestrebten individuellen Karrierepläne entstehen in Abhängigkeit von der persönlichen Karriereorientierung und der Karrieremotivation.

Unter Karriereorientierung werden die wichtigsten Karriereziele eines MA verstanden, wohingegen die Karrieremotivation die Intensität des individuellen Karrierestrebens bezeichnet.⁸⁴

Karrieremotivation:

Aus der Intensität der Karrieremotivation wird ersichtlich, wie viele Einschränkungen und Anstrengungen eine Person für ein angestrebtes Karriereziel auf sich nehmen würde. Zielen zwei MA eines Unternehmens auf dieselbe Karriere ab und ist eine Person bereit, dafür einen höheren Preis zu zahlen, weist dies auf unterschiedliche Karrieremotivationen hin. Die Karrieremotivation ist, im Vergleich zur konstanten Karriereorientierung, berufslebenszyklischen Schwankungen unterworfen. Diese Schwankungen der Karrieremotivation finden vor allem in der frühen Karrierephase statt und werden durch Heirat, Elternschaft und die Entwicklung des Lebensstils hervorgerufen.⁸⁵

Karriereorientierung:

Wie bereits erwähnt, stellt die Karriereorientierung die Richtung dar, in welche die angestrebte Laufbahn gehen sollte. Einmal ausgebildete Orientierungen stellen stabile Karriereziele dar, welche sich im Laufe des Berufslebens nicht mehr verändern.⁸⁶ Wichtig bei der Laufbahngestaltung ist, dass der von der Organisation vorgesehene Entwicklungsweg auch der Karriereorientierung des MA entspricht. Stimmen die Karrieregelegenheiten im Unternehmen nicht mit der Karriereorientierung des MA überein, wird diese Tatsache vom MA als Misserfolg in der Laufbahnplanung wahrgenommen. Ein solcher Misserfolg kann dazu führen, dass der betroffene MA die Entscheidung trifft, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln, welcher die gewünschten Karrieremöglichkeiten anbietet.⁸⁷

⁸⁴ Vgl. Fargel (2006), 69f.

⁸⁵ Vgl. Fargel (2006), 76.

⁸⁶ Vgl. Fargel (2006), 73.

⁸⁷ Vgl. Fargel (2006), 70f.

Die beschriebene Karriereorientierung gibt die Richtung an, in welche eine Karriere gehen kann. Schein beschreibt diesbezüglich drei Richtungen, welche im nächsten Kapitel näher betrachtet werden.

4.3 Karrierekegel nach Schein

Nachdem der Begriff Karriere oftmals fälschlicherweise automatisch mit Aufwärtsbewegungen in Verbindung gebracht wird, visualisiert Schein anhand des Karrierekegels drei mögliche Bewegungsrichtungen in welche eine Karriere verlaufen kann.

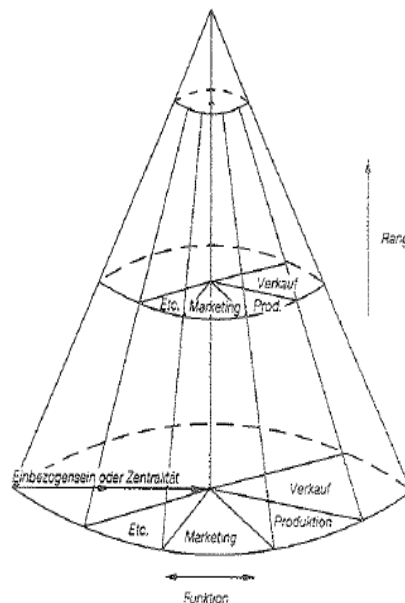


Abbildung 8: Karrierekegel nach Schein⁸⁸

Die drei Bewegungsrichtungen nach Schein sind folgende.⁸⁹

- Vertikal: Unter der vertikalen Bewegungsrichtung ist eine Rangänderung zu verstehen. Diese Änderung kann nach oben oder unten verlaufen (Fach- oder Führungslaufbahn). (z.B. DSB-A übernimmt die Wohnbereichsleitung)
- Kreisförmig (horizontal): Hier kommt es unter der Beibehaltung des Ranges zu einer Änderung der Inhalte der Funktion. (z.B. DSB-A wechselt vom APH in ein Tageszentrum)

⁸⁸ Vgl. Graf (2002), 97.

⁸⁹ Vgl. Graf (2002), 96.

- Radial: Auch hier wird die Position beibehalten, jedoch werden dem MA mehr Kompetenzen übertragen. (z.B. DSB-A bekommt die Verantwortung im Bereich der Validation übertragen)

Somit wurden anhand des Karrierekegels die möglichen Richtungen einer Karriere beschrieben. Zwei der drei in Kapitel 4.4 erläuterten Laufbahnformen (Fach- und Führungslaufbahn) wurden daher bereits angesprochen.

4.4 Laufbahnformen

Die im Folgenden beschriebenen drei Laufbahn- oder Karriereformen unterscheiden sich im Wesentlichen darin, welches Gewicht die fachliche im Verhältnis zur hierarchischen Entwicklung aufweist.⁹⁰

Führungslaufbahn: Diese Laufbahnform zieht einen Wechsel im Hierarchiegefüge mit sich, wobei ein Bereichswechsel nicht unbedingt zu erfolgen hat.⁹¹ Bei dieser traditionellen Art der Karriere kann der MA mehr Verantwortung, Entscheidungskompetenz, Status, Macht und Vergütung erreichen.⁹²

Fachlaufbahn: Bei der Fachlaufbahn kommt es zu einer schrittweisen Übernahme von komplexeren Aufgabenstellungen innerhalb eines Fachbereichs.⁹³ Die Fachlaufbahn bietet für MA, welche über eine Führungslaufbahn keine Karriere machen hätten können, zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten. Die Möglichkeit im eigenen Fachbereich Spezialist zu werden, stellt eine Anreizwirkung auf die MA dar.⁹⁴

Projektlaufbahn: Die Projektlaufbahn stellt den Mittelweg zwischen den zwei vorher geschilderten Karriereformen dar. Führungsaufgaben werden zeitlich begrenzt übertragen und beschränken sich auf ein spezielles Fachgebiet.⁹⁵ Eine Projektkarriere stellt auch für Fach- und Führungskräfte eine attraktive zusätzliche Laufbahn

⁹⁰ Vgl. Gmür / Thommen (2007), 304.

⁹¹ Vgl. Gmür / Thommen (2007), 304.

⁹² Vgl. Becker (2005), 391f.

⁹³ Vgl. Gmür / Thommen (2007), 304.

⁹⁴ Vgl. Becker (2005), 392f.

⁹⁵ Vgl. Gmür / Thommen ((2007), 304.

dar. Anreize für die Fachkräfte sind kreative Projektideen, wohingegen die Führungskräfte eher auf eine Projektleitung abzielen.⁹⁶

Bietet eine Organisation alle drei Karriereformen an, können die MA je nach persönlich gewünschter Entwicklung im Unternehmen eine unterschiedliche Laufbahn einschlagen. Wichtig von Seiten der Unternehmensführung ist, dass die Karrierewege objektiv gleichwertig sind und auch subjektiv als gleichwertig empfunden werden.⁹⁷

Zusammenfassend kann zur Laufbahngestaltung gesagt werden, dass der Abbau von Hierarchiestufen - indem neben der Führungs- auch eine Fach- und Projektkarriere angeboten wird - Vorteile für den MA, als auch das Unternehmen darstellen kann. Je nach Karriereorientierung und -motivation kann zwischen den drei Laufbahnformen unterschieden werden, welche je nach Neigung des MA eine unterschiedlich Anreizfunktion darstellt.

In den letzten drei Kapiteln wurden der Begriff der PE erklärt, ein mögliches Konzept, wie bei der PE vorgegangen werden kann, vorgestellt, und die Laufbahngestaltung erörtert. Diese drei Kapitel stellen die Aufarbeitung bereits bestehender Literatur dar und zeigen eine optimale Vorgehensweise, wie bei der Einführung eines neuen BB agiert werden kann.

Wie bereits in den einzelnen Kapiteln angesprochen, sollte vor der Entwicklung einer neuen Weiterbildungsmaßnahme, wie es auch jene zum DSB-A ist, in der Praxis nachgefragt werden. Diesbezüglich wird im empirischen Teil erhoben, für welche neu entstandenen Tätigkeitsbereiche das bestehende Personal zusätzlichen Qualifizierungsbedarf aufweist. Danach kann dieser aufgeworfene Bedarf (Anforderungen) mit den Kompetenzen (Eignungen), welche die MA bereits durch die erfolgte Berufsausbildung, wie jene zum FSB-A erworben haben, in Bezug gestellt werden. Kommt es hierbei zu der Erkenntnis, dass die aktuellen Anforderungen nicht mehr den durch die Ausbildung zum FSB-A erworbenen Eignungen entsprechen, kann dies durch eine Weiterbildungsmaßnahme ausgeglichen werden. Diese Bildungsmaßnahme deckt im Optimalfall genau jene Differenzen, welche beim Anforderungs-Eignungsvergleich offengelegt wurden. Genau diese Lücke zwischen den

⁹⁶ Vgl. Becker (2005), 393.

⁹⁷ Vgl. Becker (2005), 393.

sich mit der Zeit ändernden Anforderungen und den bisher durch die Berufsausbildung erworbenen Eignungen gilt es durch eine Bildungsmaßnahme abzudecken.

Die nachfolgenden Kapitel beschreiben die aktuelle Situation im Altenpflege und -betreuungsbereich. Begonnen wird hierbei mit der Analyse des BB des DSB-A, welches eine Weiterentwicklung des FSB-A darstellt.

5. Analyse des Berufsbildes Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit

Um einen umfassenden Einblick in das BB DSB-A zu bekommen, wurden im Rahmen des Seminars „Ganzheitliches Personalmanagement“ Interviews mit den jeweiligen Leitungsperson der Schule für Sozialberufe der Caritas, der Schule für Sozialbetreuungsberufe des Diakoniewerks Gallneukirchen und der Altenbetreuungsschule des Landes OÖ geführt. In Kapitel 5.1 werden Auszüge aus den erwähnten Interviews verschriftlicht, um einen ersten Eindruck des neuen BB DSB-A aus der Sicht der Ausbildungseinrichtungen zu erlangen.

Vertiefend dazu werden in Kapitel 5.2 die gesetzlichen Grundlagen aufgearbeitet, um somit ein breiteres Verständnis des BB zu ermöglichen.

Eine Orientierungshilfe über die behandelten Themenbereiche in Bezug auf das BB DSB-A stellt folgende Darstellung dar:

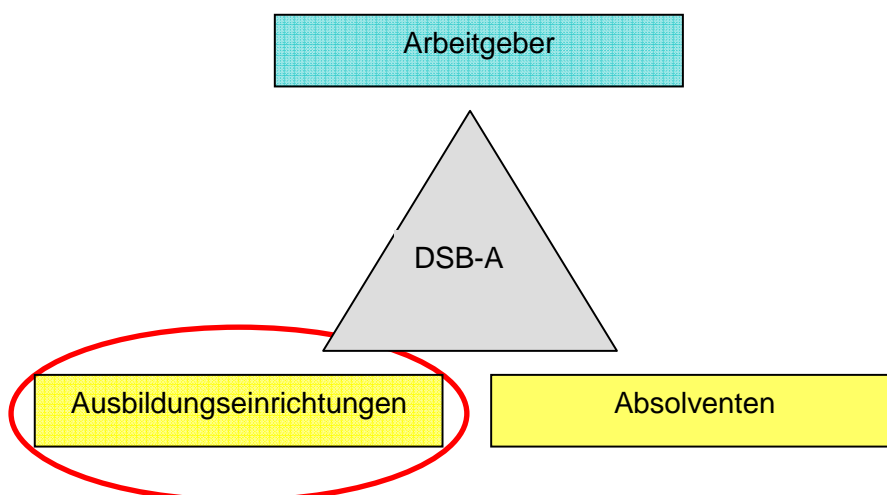


Abbildung 9: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive der Ausbildungseinrichtungen

Die Darstellung zeigt an den Ecken des Dreiecks jene drei Themenbereiche, welche in dem dieser Bachelorarbeit zugrunde liegenden Projekts und dem erwähnten vorangegangenen Projekt behandelt wurden.

Die Begriffe in den gelben Feldern wurden im Vorprojekt erfragt und der Themenbereich des grünen Kästchens ist Inhalt des aktuellen Projekts.

Der eingerahmte Aspekt wird im folgenden Abschnitt behandelt.

5.1 Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Sicht der Ausbildungseinrichtungen

Bis vor wenigen Jahren war in den Pflege- und Betreuungseinrichtungen das BB der Altenfachbetreuer (AFB) mit der Alltagsgestaltung der Bewohner vorrangig beauftragt. Durch die Entwicklung von neuen Betreuungskonzepten konnte diese Berufsgruppe den neu entstandenen Anforderungen jedoch nicht mehr ausreichend entsprechen. Um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, kam es durch Schulungen im Bereich der Sozialbetreuung zu einer Höherqualifizierung - zu jener des FSB-A.

In der Schule der Sozialbetreuungsberufe der Caritas und der Schule für Sozialbetreuungsberufe des Diakoniewerks Gallneukirchen stellt der Status FSB-A eine Zugangsvoraussetzung für die Weiterqualifikation zum DSB-A dar. Lediglich in der Altenbetreuungsschule des Landes OÖ kann innerhalb von drei Jahren die Ausbildung zum DSB-A erfolgen, welche die Ausbildung zum FSB-A inkludiert. Alle drei Schulen legen das Hauptaugenmerk in der Ausbildung auf das fast ausschließlich bei betagteren Menschen auftretende Krankheitsbild Demenz. In Verbindung damit kommen im Lehrplan Validation, Angehörigenarbeit, Biografiearbeit, sowie Freiwilligenarbeit zum Tragen.

Der Hauptaufgabenbereich der DSB-A liegt in der Lebens-, Umfeld- und Alltagsgestaltung der Klienten von APH. MA, die im Status DSB-A tätig sind, sollen die Bewohner in deren Alltag unterstützen, indem sie die Ressourcen und Entwicklungspotentiale der Bewohner erkennen und diese durch ausgewählte Maßnahmen fördern. Somit wird der Blick auf das ganze Leben des alten Menschen gerichtet, weit über eine reine Pflege hinaus. Des Weiteren können DSB-A auf ein breites Wissen im sozialpolitischen oder gesellschaftlichen Bereich zurückgreifen, was wesentlich ist, da diese Bereiche Einfluss auf die Sozialbetreuung und die Lebensbedingungen der Klienten haben können. Aus dieser Schilderung heraus ist ersichtlich, dass die vorrangigen Kompetenzen der DSB-A nicht in der Pflege liegen. Dieser pflegerisch-medizinische Bereich ist vorrangig dem DGKP zuzuordnen.

Nach einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung ist eine Übernahme einer Teamleitung, Wohnbereichsleitung oder sogar Pflegedienstleitung nach Meinung der Ausbildungseinrichtungen denkbar.

Leider stößt das BB DSB-A derzeit auf unterschiedliche Widerstände. Durch gekürzte Budgets der Trägerorganisationen, kann der Umsetzung des BB nur vereinzelt nachgekommen werden. Einen weiteren Hinderungsgrund stellen Auflagen und Anforderungen dar, mit welchen sich Pflege- und Betreuungseinrichtungen konfrontiert sehen. Auch die Tatsache, dass DSB-A nicht im aktuellen Personalschlüssel aufscheinen, ist ein weiterer Grund, warum dieses BB nur selten eingesetzt wird.

Für die Leitungen der Ausbildungseinrichtungen ist es immens wichtig, dass erkannt wird, dass es durch diese Ausbildung zu einer Qualitätsverbesserung in den Pflege- und Betreuungseinrichtungen kommt.

Optimal wären hier ein Impuls und die Aussage von der Politik, dass die Ausbildung „gebraucht“ wird. Ansonsten wird die Situation schwierig, denn die Anzahl der Anmeldungen zur Weiterqualifizierung zum DSB-A wird immer geringer.

5.2 Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit laut Oberösterreichischem Sozialberufegesetz

Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Pflegeversorgung in Österreich bundeseinheitlich geregelt. Dies ist durch eine gemeinsame Vereinbarung zwischen dem Bund und den neun Bundesländern im Rahmen der Finanzausgleichsverhandlungen über die Organisation und Finanzierung des Gesundheitswesens ersichtlich (Art. 15a B-VG zwischen Bund und Ländern über Sozialbetreuungsberufe).⁹⁸

Eine Regelung bezüglich der Tätigkeitsbereiche, der Berufsausbildung und der Berufsausübung der in Alten- und Pflegeeinrichtungen eingesetzten BB, ist im OÖ SBG zu finden.

Da diese Bachelorarbeit primär das BB DSB-A zum Thema hat, es jedoch Voraussetzung ist, zuvor die Ausbildung zum FSB-A absolviert zu haben (oder diese im Zuge der Ausbildung zum DSB-A zu machen), wird nachfolgend auf beide BB eingegangen.

Wie sich das Personal in einem Alten- und Pflegeheim gemäß den gesetzlichen Regelungen zusammensetzen hat, wird aus der OÖ Alten- und Pflegeheimverordnung ersichtlich.

⁹⁸ Vgl. Amt der OÖ Landesregierung (Hrsg.) (2008), 1.

Welche Berufsgruppe, zu welchem Prozentsatz, zur unmittelbaren Pflege und sozialen Betreuung heranzuziehen ist, soll aus der nachstehend dargestellten Tabelle ersichtlich werden.

| Berufsgruppe | % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Gehobener Dienst für Gesundheits- und Krankenpflege nach den gesundheits- und krankenpflegerechtlichen Bestimmungen des Bundes | 20-25% |
| FSB-A oder DSB-A nach dem OÖ Sozialberufegesetz | 60-70% |
| Heimhilfen nach dem OÖ Sozialberufegesetz oder Altenbetreuer im Sinn des OÖ Altenfachbetreuungs- und Heimhilfegesetz | 10-15% |

Abbildung 10: Mindestpflegepersonalschlüssel in Alten- und Pflegeheimen⁹⁹

Durch Abbildung zehn wird ersichtlich, in welchem Ausmaß die in APH eingesetzten BB zu beschäftigen sind.

Hierzu soll angemerkt werden, dass entweder FSB-A oder DSB-A angestellt werden können und kein zwingender Einsatz von DSB-A besteht.

In den folgenden zwei Unterkapiteln werden jene zwei für diese Bachelorarbeit relevanten BB näher erörtert.

5.2.1 Fach-Sozialbetreuung mit dem Schwerpunkt Altenarbeit

Um einen strukturierten Einblick in das BB des FSB-A zu bekommen, wird zwischen den Bereichen BB und Tätigkeiten, Berufsausbildung und Berufsausübung unterschieden.

Berufsbild und Tätigkeiten:

Dieses BB wurde für die soziale Betreuung geschaffen, welche auf eine ganzheitliche Weise zu erfolgen hat und auf die individuellen Bedürfnisse älterer Menschen zugeschnitten ist. Zusätzlich dürfen FSB-A die Tätigkeiten der Pflegehilfe ausüben,

⁹⁹ Vgl. § 16 Abs. 1, 2 OÖAlten- und Pflegeheimverordnung idF LGBl 49/2010.

da auch diese medizinisch-pflegerischen Kompetenzen während der Ausbildung erworben werden.¹⁰⁰

In der folgenden Aufzählung wird der eigenverantwortliche Tätigkeitsbereich von FSB-A in groben Zügen aufgelistet.¹⁰¹

1. Setzung von Maßnahmen zur täglichen Lebensbewältigung
2. Eingehen auf Bedürfnisse und Ressourcen
3. Hilfe zur Wiederherstellung, Erhaltung und Förderung von Fähigkeiten und Fertigkeiten
4. Individuelle Begleitung in der Lebensphase Alter
5. Unterstützung in Krisensituationen
6. Entlastung, Begleitung und Anleitung von Angehörigen und Laien
7. Begleitung von Sterbenden und deren Angehörigen

Berufsausbildung:

Die Ausbildung zum FSB-A setzt sich aus einem theoretischen Teil, einem praktischen Teil und der vorangegangenen Ausbildung zum Pflegehelfer (PH) zusammen. Die praktische Ausbildung umfasst 400 Unterrichtseinheiten und ist in Einrichtungen der mobilen Betreuung und Hilfe, der sozialen Hauskrankenpflege, sowie in teilstationären oder stationären Einrichtungen zu absolvieren. Weiters wird die zugehörige Theorie in 365 Unterrichtseinheiten gelehrt.¹⁰²

Die folgende Tabelle splittet die 365 theoretischen Unterrichtseinheiten in sieben Module auf:

| Modul | Unterrichtseinheiten |
|----------------------------------------|----------------------|
| Persönlichkeitsbildung | 120 |
| Allgemeine Sozialbetreuung | 30 |
| Humanwissenschaftliche Grundbildung | 50 |
| Politische Bildung und Recht | 10 |
| Lebens-, Sterbe- und Trauerbegleitung | 20 |
| Haushalt, Ernährung, Diät | 55 |
| Schwerpunktspezifische Sozialbetreuung | 80 |

Abbildung 11: Theoretische Ausbildung zum Fach-Sozialbetreuer Altenarbeit¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. § 15 Abs. 1 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

¹⁰¹ Vgl. § 15 Abs. 2 OÖ SBG idF LGBl 92/2009 .

¹⁰² Vgl. § 16 Abs. 1, 3 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

¹⁰³ Vgl. § 16 Abs. 2 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

Berufsausübung:

Der Beruf des FSB-A darf nach Vollendung des 19. Lebensjahres ausgeübt werden und verpflichtet zu einer Fortbildung von mindestens 32 Stunden innerhalb von zwei Jahren.¹⁰⁴

5.2.2 Diplom-Sozialbetreuung mit Schwerpunkt Altenarbeit

Auch das BB des DSB-A wird wie folgt strukturiert dargestellt:

Berufsbild, Tätigkeitsbereiche:

Das BB DSB-A entspricht dem BB FSB-A, beinhaltet jedoch zusätzliche Kompetenzen im Bereich der konzeptiven und planerischen Gestaltung in der sozialen Betreuungsarbeit, sowie der Koordination und der fachlichen Anleitung von Mitarbeitern auf Fach- und Helferniveau in Fragen der Altenarbeit.

Der eigenverantwortliche Tätigkeitsbereich umfasst, zusätzlich zu denen vom BB FSB-A, die Entwicklung, Durchführung und Evaluierung von Konzepten oder Projekten, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Qualitätsentwicklung und Weiterentwicklung des sozialen Betreuungsangebots. Auch sind DSB-A für die fachliche Anleitung im Bereich der Altenarbeit heranzuziehen.¹⁰⁵

Berufsausbildung:

Nach der erfolgreich absolvierten Ausbildung zum FSB-A besteht die Möglichkeit, eine Weiterqualifizierung zum DSB-A zu machen. Diese umfasst 600 Unterrichtseinheiten Theorie und ebenfalls 600 Unterrichtseinheiten Praxis. Die praktische Erüchtigung hat in denselben Einrichtungen, wie bereits bei der Berufsausbildung zum FSB-A erwähnt, zu erfolgen.¹⁰⁶

Basierend auf den Grundlagen der Fachausbildung (zum FSB-A) kommt es zusätzlich zu folgenden, auf der nächsten Seite dargestellten, theoretischen Modulen im Rahmen der DSB-A Ausbildung:

¹⁰⁴ Vgl. § 17 OÖ SBG idF LGBl 92/2009

¹⁰⁵ Vgl. § 18 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

¹⁰⁶ Vgl. § 15 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

| Modul | Unterrichtseinheiten |
|----------------------------------------|----------------------|
| Persönlichkeitsbildung | 120 |
| Humanwissenschaftliche Grundbildung | 120 |
| Politische Bildung und Recht | 40 |
| Management und Organisation | 80 |
| Schwerpunktspezifische Sozialbetreuung | 240 |

Abbildung 12: Theoretische Ausbildung zum Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit¹⁰⁷

Berufsausübung:

Das Mindestalter zur Berufsausübung als DSB-A beläuft sich auf das vollendete 20. Lebensjahr. Auch für dieses BB ist eine Fortbildung im Ausmaß von 32 Stunden vorgesehen, welche innerhalb von zwei Jahren zu leisten sind.¹⁰⁸

Nachdem dieses Kapitel dazu dient, das BB des DSB-A zu beschreiben, kann mit Kapitel sechs (in welchem die Ergebnisse der Vorprojekts präsentiert wurden) tiefer in die Thematik eingetaucht werden.

6. Ergebnisse der vorangegangenen Befragungen der Absolventen

Bereits in der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass dem in dieser Bachelorarbeit betrachteten Thema ein Projekt voranging. Dieses Projekt trug den Namen: „Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung von Diplom-SozialbetreuerInnen-Altenarbeit“ und wurde im Rahmen der Lehrveranstaltung „Ganzheitliches Personalmanagement“ an der Fachhochschule Linz bearbeitet. Die Auftraggeber für das vorangegangene und auch das in dieser Arbeit behandelte Projekt, waren die Leitungen der Schule für Sozialberufe der Caritas, der Schule für Sozialbetreuungsberufe des Diakoniewerks Gallneukirchen und der Altenbetreuungsschule des Landes OÖ.

¹⁰⁷ Vgl. § 19 Abs. 2 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

¹⁰⁸ Vgl. §20 OÖ SBG idF LGBl 92/2009.

Die folgende Abbildung zeigt in der roten Ellipse, welcher Bereich der zwei Projekte nachstehend behandelt wird.

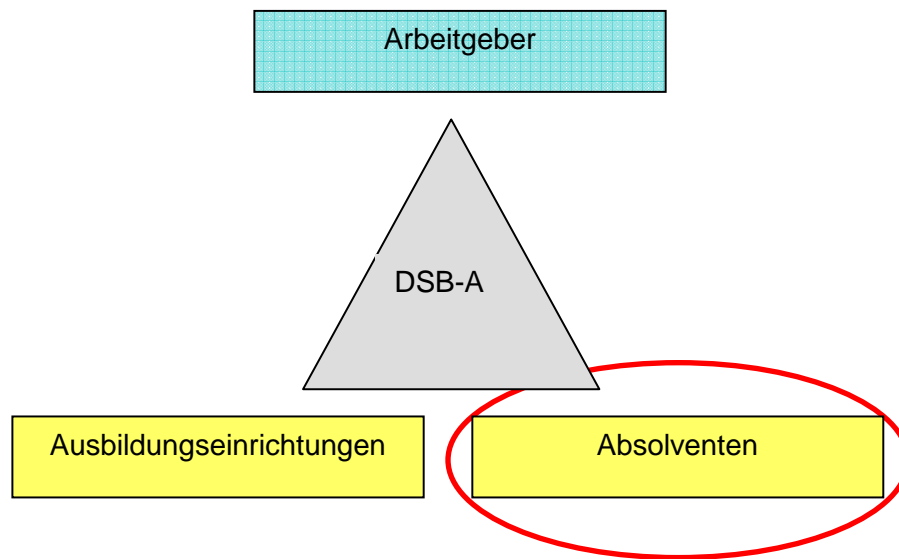


Abbildung 13: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive der Absolventen

Im Zuge des Vorprojekts wurde an alle 72 bisherigen Absolventen Fragebögen zur erwähnten Thematik zugesandt. Die rückläufigen 54 Fragebögen wurden ausgewertet und analysiert. Darüber hinaus wurden acht vertiefende Interviews mit Absolventen der DSB-A Ausbildung geführt, mit dem Ziel, tiefer in die Thematik eingehen zu können. Die Informationen aus den Interviews werden aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Bachelorarbeit nur sehr vereinzelt aufgegriffen.

In den nachfolgenden drei Unterkapiteln werden die wichtigsten Ergebnisse der Fragebogenauswertung dieses Vorprojekts in einer kurzen Zusammenfassung dargestellt. Die Antworten wurden in die Bereiche demografische Daten, Ausbildung und Erwartungen der Absolventen, sowie deren Realisierung gegliedert.

6.1 Demografische Daten der Absolventen

Von den 54 Personen, welche den Fragebogen zurückgesandt haben, waren 47 weiblich und 6 männlich, eine Person gab keine Auskunft über das Geschlecht. Auch das Alter der Absolventen wurde erfragt. Die Antworten ergaben ein durchschnittliches Alter von 42,9 Jahren und einen Medianwert von 45,5 Jahren. Zwei Personen gaben hierzu keine Antwort.

Auch nach der höchsten zuvor abgeschlossenen Schule wurden Daten erhoben. Die zwei häufigsten Nennungen waren die Pflichtschule mit Lehre und die berufsbildende Schule ohne Matura mit jeweils knapp über 20 Nennungen.

Weiters war von Interesse, wie lange die Absolventen bereits vor Ihrer Ausbildung zum DSB-A als FSB-A tätig waren. Diesbezüglich wurde die durchschnittliche Dauer dieses Zeitraumes aus der Summe von allen 54 Personen errechnet. Dieser Durchschnitt beträgt 4,7 Jahre, wobei die häufigsten Nennungen zwei, fünf und sechs Jahre waren.¹⁰⁹

6.2 Die Ausbildung

Zu diesem Fragenbereich wurden zu folgenden Bereichen Informationen erhoben:

- Wahl der Ausbildungsstätte
- Zufriedenheit der Absolventen mit der Ausbildung
- wertvolle Ausbildungsschwerpunkte
- wünschenswerte Ergänzungen zu den Schwerpunkten
- die Hauptaufgaben eines DSB-A aus Absolventensicht
- Involvierung des Arbeitgebers in die Ausbildung

Gründe für die Wahl der Ausbildungsstätte:

Die vier meistgenannten, anzukreuzenden Antworten zu dieser Fragestellung waren der gute Ruf der Schule, die Tatsache, dass bereits die Ausbildung zum FSB-A in derselben Ausbildungsstätte absolviert wurde, die attraktive Schwerpunktsetzung und das Argument der kostengünstigeren Ausbildung.¹¹⁰

Fragen zur Zufriedenheit mit der Ausbildung:

In dieser Fragenbatterie gaben die 54 Absolventen Auskunft darüber, wie gut sie die Ausbildung auf die nachfolgenden Aufgaben vorbereitet hat. Hierüber sollte nach dem Schulnotensystem beurteilt werden. Die Spalte 0 zeigt auf, wie viele Personen keine Angabe zum jeweiligen Ausbildungsinhalt gemacht haben.

¹⁰⁹ Vgl. o.A. (2011), 28ff.

¹¹⁰ Vgl. o.A. (2011), 34ff.

Die folgende tabellarische Darstellung ermöglicht einen raschen Überblick über die Antworten. Die häufigsten Nennungen pro Frage wurden grau hinterlegt.

| Zufriedenheit mit folgendem Ausbildungsinhalt: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
|--------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|---|
| Planung und Umsetzung von Maßnahmen für Demenzkranke | 17 | 24 | 9 | 4 | 0 | 0 |
| Planung und Umsetzung einer altersgerechten Wohnumgebung | 17 | 17 | 15 | 4 | 0 | 1 |
| Planung/Umsetzung/Evaluierung von Betreuungskonzepten | 14 | 19 | 17 | 2 | 1 | 1 |
| Beratung/Hilfe von Behörden- u. Versicherungsangelegenheiten | 4 | 14 | 17 | 14 | 4 | 1 |
| Einsatz von Maßnahmen zur Förderung motorischer Fähigkeiten | 8 | 18 | 19 | 7 | 2 | 0 |
| Einsatz von Maßnahmen zur Gedächtnisförderung | 16 | 24 | 9 | 5 | 0 | 0 |
| Maßnahmen zur Anregung des sozialen Miteinanders | 26 | 18 | 8 | 2 | 0 | 0 |
| Umgang mit akuten Krisensituationen | 24 | 18 | 9 | 2 | 0 | 1 |
| Fachliche Anleitung von Mitarbeitern und Helfern | 18 | 23 | 7 | 5 | 0 | 1 |
| Umsetzung des validierenden Arbeitens | 20 | 15 | 8 | 6 | 5 | 0 |
| Umsetzung des kinästhetischen Arbeitens | 9 | 18 | 11 | 6 | 10 | 0 |
| Umsetzung des biografischen Arbeitens | 28 | 17 | 7 | 2 | 0 | 0 |
| Kultursensible Betreuung | 23 | 14 | 10 | 7 | 0 | 0 |
| Übernahme von Leitungsfunktionen | 11 | 18 | 16 | 8 | 1 | 0 |

Abbildung 14: Antworten zur Zufriedenheit mit den Ausbildungsinhalten¹¹¹

Durch die graue Hinterlegung der jeweils zwei bzw. drei am häufigsten vergebenen Schulnoten je Ausbildungsinhalt kann bereits ein Blick darüber Aufschluss geben, dass bis auf eine Ausnahme (Beratung/Hilfe von Behörden- und Versicherungsangelegenheiten) eine hohe Zufriedenheit unter den Absolventen besteht.

Wertvolle Ausbildungsschwerpunkte für die Absolventen:

Zu dieser offen gestellten Frage gaben 50 Personen Auskunft, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Die Antworten sind in der auf der nächsten Seite stehenden Tabelle nach Häufigkeit der Nennungen abgestuft.

¹¹¹ Vgl. o.A. (2011), 36ff.

| Ausbildungsschwerpunkt | Nennungen |
|---------------------------------------------------|-----------|
| Management und Organisation | 19 |
| Kommunikation, Konfliktmanagement und Teamführung | 16 |
| Pädagogik | 16 |
| Biografiearbeit | 15 |
| Validation | 14 |
| Psychologie | 10 |
| Demenz | 8 |
| Kinästhetik | 7 |

Abbildung 15: Wichtige Ausbildungsinhalte¹¹²

Welche Ausbildungsinhalte haben die Absolventen vermisst:

Von Interesse waren auch die gewünschten Ergänzungen bezüglich der Ausbildungsinhalte. 30 Personen wünschten sich Änderungen, 18 weitere nicht und sechs Personen machten keine Angabe. Die gewünschten Ergänzungen werden nachstehend zusammengefasst:¹¹³

- Vertiefung bei Psychologie und Pädagogik
- Praktische Übungen in Kommunikation
- Case Management
- Führungskompetenzen
- Anleitung von Hilfskräften
- Dienstplanerstellung
- Altenbetreuung in fortschrittlichen Ländern
- Vertiefung beim Thema Demenz

Eingebundenheit der Arbeitgeber in die Ausbildung:

52 Personen gaben hierzu Antwort. Bei 22 der befragten Personen war der Arbeitgeber eingebunden. Bei 30 Absolventen kam es zu keiner Involvierung des Arbeitgebers, wobei 18 Befragte die erlernten Inhalte in der Organisation anwenden. 12 Personen haben aus rein privatem Interesse heraus die Ausbildung zum DSB-A begonnen und setzen auch derzeit keine erlernten Inhalte in der Organisation um.¹¹⁴

¹¹² Vgl. o.A. (2011), 43.

¹¹³ Vgl. o.A. (2011), 44.

¹¹⁴ Vgl. o.A. (2011), 57.

6.3 Erwartungen der Absolventen und deren Realisierung

In diesem Unterkapitel soll die Motivation für den Beginn der Ausbildung verschriftlicht werden. Eingegangen wird auch auf die aktuellen Zukunftspläne der Absolventen und in wieweit die neu erworbene Weiterqualifizierung in der eigenen Organisation anerkannt wird.

Motivation für die Ausbildung:

Die Erwartungen bei den Absolventen waren sehr hoch, was die Motivation für die Ausbildung widerspiegelt. Mehr als 95% der Absolventen nannten den Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung und das Verlangen, das fachliche Wissen zu festigen als Motivation für die Ausbildung. Knapp unter 90% der Befragten wollten durch die Ausbildung mehr Entscheidungskompetenzen übertragen bekommen. Etwas mehr als 75% der 54 Personen strebten einen besseren Verdienst und/oder eine Leitungsfunktion an. 67% der Absolventen erhofften sich bessere Chancen am Arbeitsmarkt. ¹¹⁵

Zukunftspläne der Absolventen:

Von den 54 Personen, die an der Befragung teilgenommen haben, sind auch nach positiv absolvierter Ausbildung zum DSB-A noch mehr als 80% im Status des FSB-A eingestuft. In diesem Sinne ist es auch nicht verwunderlich, dass die Mehrheit der Befragten als Zukunftsplan angab, beim derzeitigen Arbeitgeber als DSB-A eingestuft werden zu wollen. Tendenzen waren auch dahingehend erkennbar, dass die Personen, welche den Fragebogen ausfüllten, eine Führungsposition anstreben, für weitere Ausbildungen offen seien, oder auch einen Wechsel in eine andere Organisation in Betracht ziehen würden. ¹¹⁶

Anerkennung als DSB-A in der Organisation:

Auf die Frage, ob sich die Absolventen in ihrer Organisation geschätzt fühlen, kam es zu einem weniger erfreulichen Ergebnis. Denn lediglich drei der 50 Personen, die sich hierzu äußerten, konnten dies mit einem klaren ja beantworten. Elf Personen fühlen sich schon eher in ihrem Unternehmen geschätzt, 15 eher nicht und 21 Befragte fühlen sich nicht anerkannt. Anders ausgedrückt fühlt sich nur etwa ein

¹¹⁵ Vgl. o.A. (2011), 48f.

¹¹⁶ Vgl. o.A. (2011), 54f.

Viertel der Absolventen anerkannt bzw. eher anerkannt. Dem gegenüber fühlen sich drei Viertel nicht bzw. eher nicht anerkannt in der eigenen Organisation.¹¹⁷

6.4 Zusammenfassende Darstellung der Befragung von Absolventen

Die Kernaussagen aus Kapitel drei, können wie folgt zusammengefasst werden:

Die Hauptgründe, warum die bereits ausgebildeten FSB-A mit einer weiterführenden Ausbildung begonnen hatten, waren das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung, der Wunsch das fachliche Wissen zu erweitern und das Verlangen mehr Entscheidungskompetenzen übertragen zu bekommen. Die Wahl für die jeweilige Ausbildungsstätte wurde aufgrund des bestehenden guten Rufes, der Tatsache, dass bereits die Ausbildung zum FSB-A in dieser Einrichtung absolviert wurde und/oder der attraktiven Schwerpunktsetzung, getroffen. Als wertvollste Ausbildungsschwerpunkte wurden Management und Organisation, Kommunikation, Konfliktmanagement und Teamführung genannt. Mit den Ausbildungsinhalten waren die Absolventen zufrieden, trotzdem wurden einige Änderungswünsche geäußert. Leider erfahren die befragten Personen wenig Anerkennung für Ihre Weiterqualifizierung, was auch daran zu erkennen ist, dass nur ca. 20% der Absolventen zum Zeitpunkt der Befragung im Status DSB-A tätig waren.

Inhalt dieses Kapitels waren die wichtigsten Ergebnisse des Vorprojekts, welche den Absolventen-Aspekt des BB DSB-A betreffen. Darüber hinaus wurde in Kapitel 5.1 der Ausbildungseinrichtungs-Aspekt beschrieben. Der dritte, und für diese Bachelorarbeit auch wesentliche Bereich in Bezug auf das neue BB DSB-A, ist der Arbeitgeber-Aspekt.

¹¹⁷ Vgl. o.A. (2011), 59.

Die nachstehende Grafik zeigt alle drei Bereiche auf. Die zwei gelb hinterlegten Bereiche wurden bereits behandelt und der blau hinterlegte Arbeitgeber-Aspekt wird in Kapitel zehn thematisiert.

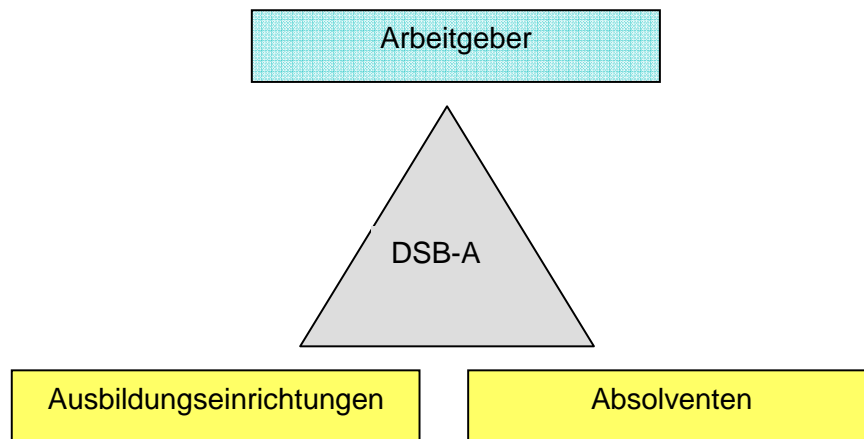


Abbildung 16: Das Berufsbild Diplomsocialbetreuer Altenarbeit

Die Wichtigkeit, neben der Befragung von Leitungspersonen der Ausbildungseinrichtungen und der Absolventen auch einige der aktuellen Arbeitgeber zu interviewen, liegt darin, dass somit ein noch umfangreicherer Einblick in die aktuelle Situation der DSB-A gegeben werden kann.

Um einen Bezug zwischen dem Arbeitgeber-Aspekt und dem PE-Modell von Menzel herzustellen, sind es vor allem die Arbeitgeber, welche beurteilen können, ob die bestehenden Anforderungen im Pflege- und Betreuungsbereich durch das neue BB DSB-A gedeckt werden.

Noch bevor in Kapitel zehn auf die Ergebnisse der Befragungen eingegangen wird, beschreiben die nächsten drei Kapitel die Vorüberlegungen zum Projekt, sowie das Untersuchungsdesign und die methodische Vorgehensweise.

7. Ziel der Untersuchung

Dieses Kapitel stellt den Einstieg in das AG-Projekt dar. In den nachfolgenden zwei Absätzen wird in kurzen Worten auf die entwickelten Untersuchungs-, sowie Erhebungsziele eingegangen, welche grundlegend für die empirische Erhebung sind.

Untersuchungsziel:

Ziel dieser Untersuchung ist die Beantwortung der Frage, ob das BB DSB-A, welches als Weiterqualifizierung des bereits vorher bestandenen BB FSB-A gilt, dem bestehenden Bedarf in ausgewählten oberösterreichischen Pflege- und Betreu-

ungseinrichtungen entspricht. Diesbezüglich wurden Fragen zum derzeitigen Einsatz von DSB-A, zur Interaktion mit den Ausbildungseinrichtungen, mögliche zukünftige Weiterentwicklungen, Einsatzgebiete und bestehende Konfliktpunkte gestellt. Anhand dieser Fragen sollen die Denkweisen und Einstellungen sowie von den Interviewpartnern empfundene Problemsituationen und Verbesserungspotentiale erhoben werden.

Erhebungsziel:

Ziel der Erhebung ist es, herauszufinden, welches Bild Unternehmensleitungen gegenüber dem Einsatz von ausgebildeten DSB-A derzeit haben. Hierfür wurden sechs Einrichtungsleitungen und Leitungspersonen von Trägerorganisationen im Pflege- und Betreuungsbereich befragt, um somit eine realistische Einschätzung abgeben zu können.

8. Untersuchungsdesign

Nachdem in Kapitel sechs in wenigen Zeilen erläutert wurde worauf die empirische Befragung der vorliegenden Arbeit abzielt, soll in diesem Kapitel anhand ausgewählter Literatur beschrieben, und darüber hinaus auch begründet werden, wie diese Ziele erreicht werden können. Neben der Beschreibung der Methode und des Erhebungsinstrumentes wird auch das Verfahren zur Auswertung beleuchtet.

8.1 Beschreibung und Begründung der Methodenauswahl

Im Bereich der empirischen Forschung wird zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Ansätzen differenziert.

Zum einen existiert die eher quantitativ ausgerichtete Forschung, welche wissenschaftliche Aussagen und Hypothesen überprüft. Durch statistische Regeln kann davon ausgegangen werden, dass die auf Vermutungen und Hypothesen beruhenden Resultate auch repräsentativ sind.

Zum anderen gibt es die stärker auf inhaltliche Daten bezogene qualitative Forschung. Bei dieser Art der Forschung liegt der Fokus nicht bei Auszählungen und Messungen, sondern darauf, typische Aussagen oder den Sinn eines Ereignisses

zu beschreiben. Die festgestellten, oftmals auch auseinanderdriftenden Aussagen, können somit gedeutet werden.¹¹⁸

Moser beschreibt den Unterschied der zwei Forschungsansätze anhand des folgenden Satzes: „Während quantitative Forschung eher Hypothesen überprüft, geht es in qualitativen Studien stärker darum, triftige Theorien und Deutungen zu entwickeln.“¹¹⁹

Die nachstehende Grafik visualisiert das obige Zitat von Moser:

| | | |
|------------------------|---|--------------------|
| Quantitative Forschung | ⇒ | theorieüberprüfend |
| Qualitative Forschung | ⇒ | theoriegenerierend |

Abbildung 17: Qualitative und quantitative Forschung¹²⁰

Da zum Thema AG-Aspekt derzeit keine Literatur vorliegt, wurde als Methode für diese Bachelorarbeit die Form der qualitativen Forschung gewählt, um Theorien aus der empirischen Forschung herauszuarbeiten.

8.2 Beschreibung und Begründung des Erhebungsinstrumentes

Nachdem im vorangegangenen Unterkapitel erklärt wurde, warum die qualitative Datenerhebung für diesen Themenbereich passend ist, stellt sich nun die Frage: Welches der in diesem Bereich möglichen Erhebungsinstrumente ist für diese Arbeit anzuwenden?

Im Bereich der qualitativen Forschung kann grundlegend zwischen der Beobachtung, der Befragung und der Inhaltsanalyse differenziert werden.¹²¹

Ist es Ziel einer Erhebung, verbale Daten zu sammeln, ist die Befragung die erste Wahl. Jedoch auch hier kann zwischen dem narrativen Interview und dem Leitfadeninterview gewählt werden. Das narrative oder erzählende Interview ist für Verlaufsschilderung eines einzelnen Falles heranzuziehen, während das Leitfadenin-

¹¹⁸ Vgl. Moser (2003), 22f.

¹¹⁹ Moser (2003), 23.

¹²⁰ Vgl. Moser (2003), 23.

¹²¹ Vgl. Mayer (2008), 35.

terview Anwendung findet, wenn konkrete Aussagen über einen bestimmten Sachverhalt erfragt werden sollen.¹²²

Nachdem in dieser Arbeit ein Sachverhalt geklärt werden soll, kam es zur Anwendung des Leitfadeninterviews.

Das Charakteristikum des Leitfadeninterviews ist eine vorformulierte Frageliste, welche eine Richtschnur darstellt. Alle Fragen, die diese Liste beinhaltet, sollen im Interview gestellt werden. Wie diese konkret ausformuliert werden und in welcher Reihenfolge diese gestellt werden, soll angepasst an den jeweiligen Gesprächsverlauf erfolgen.¹²³

8.3 Beschreibung des Auswertungsverfahrens

Anhand des Auswertungsverfahrens der Inhaltsanalyse können Materialien, die aus jeglicher Art von Kommunikation stammen, analysiert werden.¹²⁴ Im Falle der vorliegenden Arbeit wurden die Informationen durch eine digitale Tonbandaufzeichnung der Leitfadeninterviews und einer anschließenden Transkription generiert, um somit eine Inhaltsanalyse zu ermöglichen.

Bei der Analyse der transkribierten Materialien wurde in Anlehnung an Mayring vorgegangen. Das angewandte Auswertungsverfahren kann in drei Schritte gegliedert werden, welche zur besseren Übersicht wie folgt dargestellt werden:

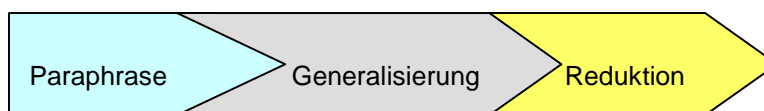


Abbildung 18: Analyseverfahren in Anlehnung an Mayring¹²⁵

Bei der Bildung der Paraphrase werden inhaltlich relevante Informationen aus dem transkribierten Materialien genommen und in ein eigenes Dokument, in Form einer Paraphrase, kopiert. Kennzeichnend für die Paraphrasierung ist, dass ausschmückende Textbestandteile in diesem ersten Schritt eliminiert werden.

¹²² Vgl. Mayer (2008), 37.

¹²³ Vgl. Gläser / Laudel (2009), 42.

¹²⁴ Vgl. Mayring (2008), 11.

¹²⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Generalisierung werden die Paraphrasen auf eine einheitliche Sprachebene gebracht. Es kommt hierbei zu einer Umformung der Paraphrase in eine grammatikalische Kurzform.

Den letzten Schritt des Analyseverfahrens stellt die Reduktion dar. Hierbei werden inhaltsgleiche Paraphrasen zusammengefasst und nichtssagende Passagen weggelassen. Somit bleiben lediglich inhaltlich relevante Informationen übrig. Das Ende der Reduktionsphase stellt die Zusammenfassung von Paraphrasen dar. Hierbei kommt es zu einer Bündelung von mehreren Paraphrasen, welche sich aufeinander beziehen. Durch das Zusammenfassen können Kategorien gebildet werden, welche die vorhandenen Informationen verdichten, ohne dass Informationen verloren gehen.¹²⁶

9. Methodische Vorgehensweise

Ziel des Kapitels ist es, die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung darzustellen. Diesbezüglich wird auf die Entwicklung der Interviewkategorien, der Auswahl der Interviewpartner und das Zustandekommen des Leitfadens für die Interviews eingegangen. Wie bei der Durchführung und der Dokumentation vorgegangen wurde und wie die erhobenen Ergebnisse erarbeitet wurden, ist ebenfalls Inhalt dieses Kapitels.

9.1 Erarbeitung der Interviewkategorien

Die Unterteilung in mehrere Interviewkategorien für die Befragung auf der AG-Ebene war für das Führen der geplanten Leitfadeninterviews von Nöten. Je nachdem, ob DSB-A derzeit beschäftigt werden oder nicht, und ob diese in deren Status oder im Status von FSB-A arbeiten, war hierfür relevant.

Basierend auf dieser Überlegung wurden zu Beginn die folgenden fünf Interviewkategorien für die Befragungen festgehalten:

1. Einrichtungen, die DSB-A in deren Funktion beschäftigen
2. Einrichtungen, die DSB-A in der Funktion als FSB-A beschäftigen (führen FSB-A Tätigkeiten aus)

¹²⁶ Vgl. Mayring (2008), 61.

3. Einrichtungen, die DSB-A in der Funktion als FSB-A beschäftigen (führen DSB-A Tätigkeiten aus)
4. Einrichtungen, die bewusst keine DSB-A beschäftigen
5. Befragung leitender MA unterschiedlicher Trägerorganisationen

Nachdem nach längerer Recherche und auch unter Einbeziehung der Auftraggeberinnen dieses Projekts zu Kategorie vier kein potentieller Interviewpartner ausfindig gemacht werden konnte, wurde der Entschluss getroffen, diese Kategorie nicht zu bearbeiten.

Anhand weiterer Überlegungen meinerseits bezüglich der Auswahl der Kategorien, kam es zur Zusammenführung von Kategorie zwei und drei. Diese Entscheidung ist damit zu begründen, dass es inhaltlich für die Bearbeitung des Organisationsaspektes von nur geringer Relevanz ist, welche Tätigkeiten diese MA ausführen, da dies auch oftmals im Ermessen der Person selbst liegt. Ein weiteres Argument hierfür war, dass dieser Aspekt vom Inhalt her tendenziell in das vorangegangene Projekt, in welchem der Absolventenaspekt thematisiert wurde, fällt.

Somit wurden folgende Interviewkategorien für die Befragung auf der AG-Ebene fixiert:

1. Einrichtungen, die DSB-A in deren Funktion beschäftigen
2. Einrichtungen, die DSB-A in der Funktion als FSB-A beschäftigen
3. Befragung leitender MA unterschiedlicher Trägerorganisationen

9.2 Entwicklung des Leitfadens

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, kam es nach reiflicher Überlegung zur Fixierung von drei Interviewkategorien. Nach längerer Auseinandersetzung mit der aktuell vorherrschenden Situation und in Anlehnung an die im Vorprojekt generierten Daten, wurden Forschungsfragen formuliert und darauf basierend interessante Fragen erarbeitet.

Wesentlich bei der Formulierung der Fragebereiche ist, dass die der Untersuchung zu Grunde liegende Problemstellung immer präsent ist. Durch die somit erfolgte Vorstrukturierung der thematischen Schwerpunkte kann dem Befragten verdeutlicht werden, dass die interviewführende Person mit der vorliegenden Thematik vertraut ist.¹²⁷

¹²⁷ Vgl. Mayer (2008), 43f.

Nachdem Fragebereiche, wie z.B. die Miteinbeziehung der PDL in die Ausbildung, die möglichen Einsatzgebiete des BB DSB-A oder die generellen Einstellung zum neuen BB, vorformuliert wurden, konnten weiterführende offene Fragen zu den Bereichen festgehalten werden.

9.3 Auswahl der Interviewpartner

Parallel mit der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde mit der Suche nach den zu den jeweiligen Kategorien passenden Fachexperten begonnen.

Die richtige Auswahl der Interviewpartner ist verantwortlich dafür, dass auch die gewünschte Art und Qualität der Informationen erfragt werden kann. Im Weiteren muss beachtet werden, dass die potentiellen Interviewpartner im vorgesehenen Zeitraum, in welchem die Interviews geplant sind, in Anbetracht ihrer Arbeitsauslastung auch verfügbar sind.¹²⁸

Gläser und Laudel weisen in ihrer Literatur auch auf Folgendes hin: *„Wie viele Interviewpartner einbezogen werden, hängt auch von der verfügbaren Zeit ab. Es hat schließlich keinen Sinn, Interviews zu führen, die man anschließend aus Zeitgründen nicht auswerten kann.“*¹²⁹

Angepasst an den für diese Bachelorarbeit vorgegebenen Umfang, wurde die Wahl dahingehend getroffen, dass zu jeder der drei erarbeiteten Kategorien drei Fachexperten befragt wurden. Namen für mögliche Interviewpartner wurden von den drei Auftraggeberinnen, sowie von Frau Prof. (FH) Dr.ⁱⁿ Nöbauer übermittelt, was eine große Erleichterung darstellte.

Anhand telefonischer Anfragen wurden Termine für die geplanten Interviews vereinbart.

9.4 Durchführung und Dokumentation der Interviews

Von großer Bedeutung ist eine sorgfältige Vorbereitung auf die Interviews. Im Voraus wurden Informationen über Größe, Struktur, Träger, etc. der Alten- und Pflegeeinrichtungen eingeholt, um sich besser auf das geplante Interview vorbereiten zu können. Darüber hinaus wurde im Vorfeld der Leitfaden gründlich verinnerlicht und auch die Einsatzfähigkeit des Aufnahmeapparates getestet.

¹²⁸ Vgl. Gläser / Laudel (2009), 117.

¹²⁹ Gläser / Laudel (2009), 118.

Damit von der interviewten Person keine relevanten Informationen zurückgehalten werden, ist es sinnvoll, die Anonymität zuzusichern. Dadurch erhöht sich oftmals auch die Teilnahmebereitschaft und verzerrende Einflüsse werden minimiert.¹³⁰

Nachdem vor Interviewbeginn auf die Anonymität der Aufzeichnung hingewiesen wurde, kam es zur an den Gesprächsverlauf angepassten Abarbeitung der Leitfragen. Im Anschluss wurden die digitalen Aufzeichnungen transkribiert, um somit eine Analyse zu ermöglichen.

9.5 Auswertung des Datenmaterials

Nach erfolgter Transkription wurden die Interviews nach Interviewkategorien zusammengefasst und ausgewertet. Wie bereits kurz in Kapitel 8.3 geschildert wurde, kam hierfür die Methode nach Mayring zur Anwendung. Die Fragebereiche wurden paraphrasiert – Phrasen mit relevantem Inhalt wurden markiert – und im Anschluss generalisiert. Die somit aus den Antworten herausgearbeiteten, generalisierten Aussagen wurden eigens aufgelistet und, wenn möglich, in unterschiedliche Kategorien aufgeteilt. (Kategorien könnten z.B. eine positive oder negative Einstellung zum erfragten Thema sein.)

Im nachfolgenden Kapitel können die Aussagen der neun Interviewpartner, in Worten der Verfasserin ausformuliert, jedoch den Inhalt der Aussagen der befragten Personen wiedergebend, nachgelesen werden.

10. Ergebnisse der empirischen Befragung

Dieses Kapitel befasst sich mit den Auswertungsinhalten der vorangegangenen, insgesamt neun Interviews mit Einrichtungsleitungen und Führungskräften in Trägerorganisationen, auf der AG-Ebene.

¹³⁰ Vgl. Klammer (2005), 240.

Die folgende Abbildung visualisiert anhand der roten Ellipse, welcher Bereich des Gesamtprojekts in diesem Kapitel beschrieben wird.

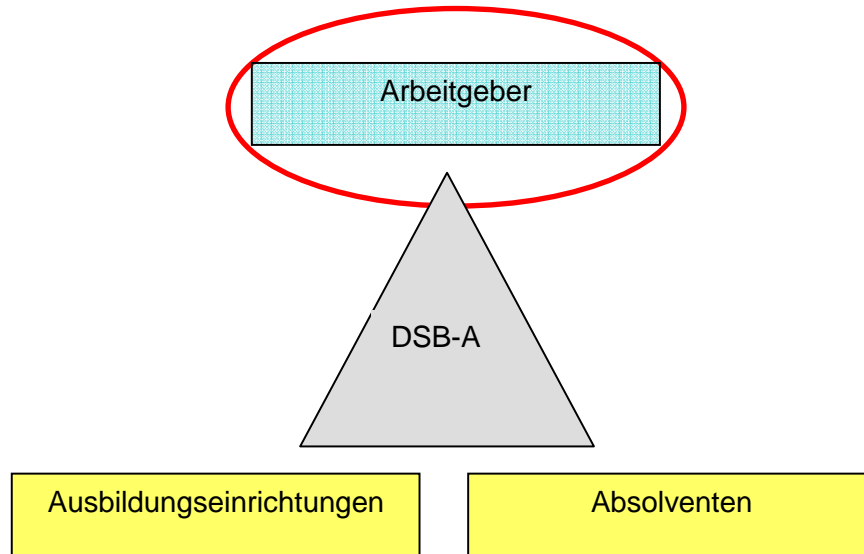


Abbildung 19: Das Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit aus der Perspektive ausgewählter Arbeitgeber

Die nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die Zuteilung der geführten Interviews auf der AG-Ebene geben:

| Arbeitgeber-Ebene | | | | |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Einrichtungsleitungen (Organisationsebene) 6 Interviews | | | Führungskräfte in Trägerorganisationen (Trägerebene) 3 Interviews | |
| 3 Interviews DSB-A als DSB-A | 3 Interviews DSB-A als FSB-A | | 2 Interviews ↓ | 1 Interview ↓ |
| 3 APH | 2 APH | 1 mobiler Dienst | Einsatz von DSB-A | Kein Einsatz von DSB-A |

Abbildung 20: Zuteilung der Interviews in Kategorien

Bei den Interviews auf der Organisationsebene wurden drei PDL befragt, welche in ihrem Unternehmen in deren Funktion als DSB-A eingesetzt werden und drei weitere Leitungspersonen, welche ausgebildete DSB-A sind, jedoch als FSB-A beschäftigt werden. Fünf der befragten Einrichtungen sind APH und ein Interview wurde mit

einer Einsatzleitung einer mobilen Betreuungseinrichtung geführt. Die Wahl, neben den fünf PDL auch eine Einsatzleitung zu befragen, ergab sich aus den Angaben des Vorprojekts, aus dem ersichtlich wurde, dass 72% der befragten Personen in einem APH und 9% in der mobilen Altenbetreuung tätig sind.

Auf der Trägerebene wurden drei Interviews geführt. Unter den Interviewpartnern befanden sich zwei Führungskräfte aus konfessionellen Unternehmen, die dritte Person ist leitende MA in einem Magistrat. Bei zwei der drei Trägerorganisationen werden DSB-A bereits in deren Status eingesetzt.

Neben theoretischen Grundlagen zur PE und Laufbahngestaltung wird auch auf relevante Informationen aus dem Vorprojekt „Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung von Diplom-SozialbetreuerInnen Altenarbeit“ (Absolventen-Projekt) im empirischen Teil dieser Bachelorarbeit querverwiesen.

Basierend auf den Inhalten der neun Interviews wurde zwischen fünf Themenbereichen differenziert, um die erfragten Informationen leserfreundlich darstellen zu können.

Die fünf Bereiche lauten:

1. Aktuelle Situation in den befragten Einrichtungen
2. Ausbildungsaspekte mit Relevanz für die AG-Ebene
3. Tätigkeiten und Einsatzmöglichkeiten aus der Sicht der AG
4. Einstellungen der interviewten Personen gegenüber dem BB DSB-A
5. Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsvisionen des BB DSB-A

Welche konkreten Fragestellungen hinter dem jeweiligen Bereich stehen, wird am Anfang jedes Unterkapitels erklärt. Im Anschluss können die Ergebnisse der Befragungen gesammelt nachgelesen werden.

Um die Themenbereiche in Bezug zu den Forschungsfragen zu stellen, soll die erste Forschungsfrage, welche danach fragt, ob das BB DSB-A aus der Sicht der interviewten Personen dem vorherrschenden Bedarf entspricht, anhand des vierten Themenbereichs beantwortet werden. Inhaltlich wird in diesem Themenbereich allgemein nach den persönlichen Einstellungen und konkret nach der Bedarfsdeckung gefragt.

Der etwas umfangreicheren zweiten Forschungsfrage, welche die Problemsituationen, Verbesserungspotentiale und positiven Aspekte erfragen soll, wird in den Be-

reichen eins bis drei und fünf, inhaltlich nach unterschiedlichen Themen gegliedert, nachgegangen.

Explizit werden in Kapitel elf nochmals die in den neun Interviews aufgeworfenen Problemsituationen beschrieben, da hierin besonderer Handlungsbedarf besteht.

10.1 Aktuelle Situation in den befragten Einrichtungen

Inhalt dieses Bereichs ist die Angabe grober Daten zu den APH, deren Leitungspersonen befragt wurden. Hierbei wurde besonders auf die Einhaltung der zugesicherten Anonymität geachtet, um keine Rückschlüsse zu ermöglichen. Weiters wurden die derzeitigen Funktionen der ausgebildeten DSB-A in den Einrichtungen erfragt, sowie der Status und die Begründung eines (Nicht-) Einsatzes von DSB-A Absolventen von Seiten der Träger.

Die dargestellten Bereiche dieses Unterkapitels lauten wie folgt:

- Daten zu den APH, deren Leitungspersonen interviewt wurden
- Derzeitige Funktion der ausgebildeten DSB-A und vorheriger AG
- Status und Begründung des (Nicht-) Einsatzes von ausgebildeten DSB-A bei den befragten Trägerorganisationen

Daten zu den APH, deren Leitungspersonen interviewt wurden:

Wie bereits erwähnt, wurden sechs Interviews mit Einrichtungsleitungen geführt. Die sechs Interviewpartner setzten sich aus fünf PDL von APH und einer Einsatzleitung von einem mobilen Hilfsdienst zusammen.

Die Bettenanzahl in den APH reicht von einem kleineren APH mit etwas mehr als 20 Betten, über ein mittelgroßes APH mit ca. 60 Betten, bis zu drei größeren Einrichtungen mit einer Bettenanzahl von 100 bis etwas weniger als 140 Betten. In den erwähnten fünf Einrichtungen besteht eine durchschnittliche Pflegestufe von 4.

Auf die Darstellung weiterer Daten zu den APH wurde verzichtet, da dies die zugesicherte Anonymität in Frage stellen könnte.

Auf der Trägerebene wurde nicht auf Details zu den zahlreichen unterstellten APH eingegangen.

Derzeitige Funktion der ausgebildeten DSB-A und vorheriger AG:

Wie das Vorprojekt mit der Befragung der Absolventen ergab, wurden zum Erhebungszeitpunkt lediglich 11% der Befragten als DSB-A eingestuft, weitere 78% der Befragten wurden als FSB-A eingesetzt. Die restlichen Personen, die eine Antwort gaben, übten eine andere Tätigkeit aus.

Im Zuge des Projekts, welches dieser Bachelorarbeit zu Grunde liegt, wurde die Wahl der Interviewpartner auf Organisationsebene anhand des Kriteriums getroffen, ob DSB-A in deren Status oder im Status eines FSB-A beschäftigt werden. Aufbauend auf dieser Differenzierung wurde nach der aktuellen Funktion der Absolventen gefragt.

Jene PDL, welche DSB-A in deren Funktion einsetzen, gaben an, dass zwei davon als Wohnbereichsleitung fungierten und diese Funktion auch schon vor Beginn der Ausbildung zum DSB-A ausgeführt haben. Eine dritte Person übernahm nach erfolgter Ausbildung in einer Hausgemeinschaft die Leitung Wohnen.

Auch in den Einrichtungen, welche Absolventen als FSB-A anstellen, haben diese bereits vor der Ausbildung in dieser Einrichtung gearbeitet. Alle drei PDL gaben an, dass die Tatsache, dass sich auch nach Beendigung der Ausbildung nichts an der bestehenden Funktion ändern wird, an die betroffenen MA weiterkommuniziert wurde.

Weitere Hintergründe, warum zwei DSB-A auf eine Beschäftigung in einem APH verzichtet haben bzw. verzichten werden, wurden von einer PDL, welche derzeit eine DSB-A beschäftigt, angesprochen:

„Bei uns haben ursprünglich 2 fertige DSB-A gearbeitet, eine hat Ende Jänner gekündigt. Das BB ist in der Heimverordnung noch nicht festgelegt und die Dame ist voriges Jahr im Dezember fertig geworden. Sie hat den Schwerpunkt Validation in Ihrer Ausbildung gehabt und auch toll angewendet. Das war auch für die anderen MA eine große Bereicherung. Die Ursache des Weggehens war die persönliche Enttäuschung, dass sie nicht entsprechend eingestuft wird und keine finanzielle Abgeltung bekommen hat.“ (I 4, S 1, Z 14-19)

„Ich habe auch noch eine Dame, die jetzt gerade in Ausbildung ist,... sie wird im Juni fertig. Die lernen in der Ausbildung viele andere Einrichtungen kennen. Sie wird in eine Tagesbetreuungseinrichtung abwandern. Hier ist viel zu pflegen, sie möchte sich mehr beschäftigen, Gestaltung und Betreuung in dem Sinne, dass sie Programme erstellt, dass sie was macht mit den Bewohnern. Das ist derzeit bei uns

nicht möglich, 4,2 ist der Schnitt der Pflegestufen, da weiß man, wie wenig man da machen kann und dann auch noch die Demenz, da braucht man nicht groß mit Basteln anfangen.“ (I 4, S 2, Z 16-23)

Die beiden Aussagen einer PDL wurden angeführt, um aufzuzeigen, dass einige DSB-A auch auf eine Funktion in APH bewusst verzichten.

Status und Begründung des (Nicht-) Einsatzes von ausgebildeten DSB-A bei den befragten Trägerorganisationen:

Auch eine Ebene höher, auf der Trägerebene, wurde nachgefragt, in welchem Status die Absolventen eingesetzt werden und warum die jeweilige Entscheidung getroffen wurde.

Zwei der drei befragten Trägerorganisationen beschäftigen derzeit DSB-A. Der Grund dafür, dass DSB-A bei zwei Trägern zum Einsatz kommen ist, dass beide Träger der Meinung sind, dass die Ausbildung eine gute Grundvoraussetzung für eine Leitungsfunktion darstellt. Weiters wurde von einer Person erwähnt, dass die Absolventen darüber hinaus auch passend für einen Einsatz im Dementenbereich ausgebildet sind.

Auch das Vorprojekt auf Absolventen-Ebene ergab, dass 48 der 54 befragten Absolventen die Hauptaufgabe von DSB-A, unabhängig davon, wie dies in der Praxis umgesetzt wird, in Leitungsaufgaben sehen. Ebenfalls wurde die Information aus der vorangegangenen Befragung generiert, dass sich die Absolventen selbst für Leitungsaufgaben nicht optimal qualifiziert fühlten. Bei der Präsentation des Vorprojekts wies die Geschäftsführung eines Trägers darauf hin, dass dieses Problem bereits erkannt worden wäre und eine Schärfung der Ausbildungsinhalte in Richtung Demenz und Leitungsaufgaben schon stattgefunden habe.

Bei einem Träger kommen die Absolventen nicht in deren Funktion zum Einsatz. Die Gründe für diese Entscheidung sind in folgendem Zitat enthalten:

„Ganz grundsätzlich, für mich ist die politische Entscheidung nicht klar. Hier ist OÖ mit einem Beruf vorgeprescht, wo es vielleicht einen Bedarf gibt, aber noch überhaupt nicht geklärt ist, wie das Aufgabenprofil sein soll und wie die Bezahlung sein soll. Solange die Heimverordnung, die ja maßgeblich für die Heimträger ist, nicht verändert wird und dieses BB nicht integriert ist, gibt es das faktisch auch nicht. Es ist auch im Personalschlüssel nicht vorgesehen. Also von daher kann ich diese

Leute auch nicht als Führungskraft im Moment akzeptieren, unabhängig von den persönlichen Qualitäten.“ (I 9, S 1, Z 3-4; 8-10; 15-18)

Bei einem Interview wurde ebenfalls angesprochen, dass diese Ausbildung eine gute Basis für eine Führungsperson (in Bezug auf die Ausbildung für Leitungsaufgaben) darstelle, jedoch dass es noch wichtiger sei, dass diese Person auch die dafür erforderlichen persönlichen Grundvoraussetzungen mitbringe.

Aus den vorangegangenen Zeilen wird ersichtlich, dass in den befragten Einrichtungen hohe Pflegestufen bestehen, was ein Hinweis dafür sein könnte, dass ein erhöhter Bedarf an Weiterbildung im Bereich der Pflege besteht.

Auch wird verdeutlicht, dass auf AG-Ebene erkannt wird, dass Enttäuschung unter einigen der Absolventen besteht, da diese nicht gemäß ihrer Weiterqualifikation eingestuft und entlohnt werden.

Erwähnt wurde ebenfalls, dass der konkrete Bedarf an diesem neuen BB nicht klar ersichtlich sei und auch die notwendigen Rahmenbedingungen (Einstufung, Entlohnung) von Seiten der Politik nicht ausreichend gegeben seien.

Die Erkenntnis, dass zwei Träger die Ausbildung zum DSB-A als gute Voraussetzung für eine Leitungsfunktion sehen, sich die Absolventen jedoch nicht ausreichend gut auf eine solche Funktion ausgebildet fühlen, wirft ebenfalls Fragen auf.

Um auf den theoretischen Teil dieser Arbeit Bezug zu nehmen, wäre hier ein Anforderungs-Eignungs-Vergleich anzuraten. Die Anforderungen, welche in den Pflege- und Betreuungseinrichtungen bestehen, sollten im Optimalfall konform zu den Eignungen, welche in der Ausbildung zum DSB-A übermittelt werden, sein. Möglicherweise sollte darüber nachgedacht werden, aufgrund der hohen Pflegestufen zusätzliche Kompetenzen im Bereich der Pflege zu vermitteln. Auch die Klärung der politischen Rahmenbedingungen vor Einführung des neuen BB könnte zu weniger Enttäuschungen bei den Absolventen führen.

Wie im Theorieteil dieser Arbeit bereits bei der Definition von PE ersichtlich wurde (siehe Kapitel 2.1), zielt PE neben der Potentialerweiterung der MA, auf die Erreichung der gesetzten Unternehmens-Ziele ab. Unternehmens-Ziele, welche die Literatur beschreibt, wurden bereits in Kapitel 2.4 dargestellt.

Nun sollen mögliche, in der Praxis vorherrschende Unternehmensziele angeführt werden:¹³¹ Garantie bestmöglicher Versorgung der Bewohner in medizinisch-pflegerischen und betruerischen Belangen, Anwendung, von an die Struktur der Einrichtung angepassten zeitgemäßen Pflege- und Betreuungskonzepten, Förde-

¹³¹ Vgl. Geise / Loffing (2005), 22.

rung von Qualitätsdenken und Qualitätsbewusstsein, langfristige Bindung der MA an das Unternehmen, Bildung oder Förderung einer positiven Unternehmenskultur, Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, etc.

Wie die angeführten Beispiele erkennen lassen, handelt es sich hierbei vor allem um qualitative und weniger um monetäre Ziele.

Nachdem in wenigen Zeilen auf die erwähnten Aspekte der aktuellen Situation auf der Einrichtungs- und Trägerebene eingegangen wurde, hat das nächste Unterkapitel die aus den Interviews gewonnenen Informationen über die Ausbildung zum Inhalt.

10.2 Ausbildungsaspekte mit Relevanz für die Arbeitgeber-Ebene

Zur Ausbildung wurden in den Interviews folgende Fragen gestellt:

- Absprache über die geplante Ausbildung mit dem AG
- Bestand Kontakt zu den Ausbildungseinrichtungen
- Involvierung der Träger bei der Entwicklung des BB
- Mögliche zusätzliche Ausbildungsbereiche
- Eigenschaften, die ein DSB-A mitbringen sollte

Vor allem dieser Themenbereich, der das Zusammenspiel von Ausbildungseinrichtungen und AG beschreiben soll, steht teilweise in engem Bezug zum PE-Modell von Mentzel. Verknüpfungen diesbezüglich können jeweils nach den Aussagen der interviewten Personen noch gelesen werden.

Absprache über die Ausbildung mit dem AG:

Ob FSB-A vor deren Ausbildung zum DSB-A ihre AG über ihre Weiterbildungs-Entscheidung informierten, wurde auch in den sechs Interviews auf Organisations-Ebene erörtert. Vier der AG wurden bereits vor Beginn der Weiterqualifizierung der bereits bestehenden MA über deren Intention informiert. Zwei AG erst nach Beginn der Ausbildung.

Fast alle AG kamen den MA während deren Ausbildung mit einer Adaptierung der Arbeitszeit entgegen, um die Ausbildung und die gleichzeitige Berufstätigkeit zeitlich besser vereinigen zu können.

Die Maßnahmen beliefen sich auf:

- Änderung des Arbeitsverhältnisses auf eine geringere Stundenanzahl
- Ermöglichung einer Bildungskarenz
- Geringfügige Beschäftigung während der Bildungskarenz
- Abstimmung des Dienstplans auf die Ausbildungszeiten

Bestand Kontakt zu den Ausbildungseinrichtungen:

Auf der Organisationsebene hat bei vier der sechs befragten Einrichtungen ein Kontakt zu den Ausbildungseinrichtungen (z.B. Einladungen zu Informations-Veranstaltungen, Besuch der lehrbeauftragten Personen im Rahmen des Pflichtprojekts der Ausbildung, etc.) stattgefunden, welcher durchgehend als positiv gesehen wurde.

Eine interviewte Person merkte diesbezüglich an: *„Nein, da ich viel Kontakt zu der MA gehabt habe, war ich gut informiert, mehr Kontakt als der bisherige wäre nicht nötig.“* (I 1, S 1, Z 16-17)

Bei den zwei Organisationen, bei welchen kein Kontakt zu den Ausbildungseinrichtungen bestand, war dies bei einer Einrichtung nicht erwünscht, denn: *„Ich denke mir, dass sie bereits so selbständig agieren und sie sind ja erwachsen, dass sie das selber managen.“* (I 4, S 2, Z 33-35)

Die zweite PDL, bei welcher es zu keinem Kontakt kam, hätte diesen gerne gehabt, da somit ein Überblick über die gesamte Ausbildung und deren Schwerpunkte möglich gewesen wäre.

Beim Vorprojekt auf Absolventen-Ebene gaben 52 der befragten Absolventen darüber Auskunft, in wieweit der AG in die Ausbildung involviert war(siehe Kapitel 6.2). Bei 22 Personen war der AG eingebunden und bei 30 Absolventen bestand keine Involvierung.

Der Unterschied in der Gewichtung vom Vorprojekt zu diesem Projekt kann entweder auf die Auswahl der Interviewpartner auf Einrichtungsebene zurückzuführen sein oder auf eine unterschiedliche Wahrnehmung des Eingebundenseins von Seiten der Einrichtungsleitungen und der Absolventen.

Zur Problematik des teilweise als mangelhaft empfundenen Kontakts zwischen Bildungseinrichtung und AG wird folgend kurz Stellung bezogen. Wie bereits in Kapitel 3.5 zur Thematik „Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes“ angemerkt wurde, wei-

sen Trainings-off-the-Job ein gewisses Risiko auf. Dieses Risiko beläuft sich darauf, dass das Angebot der Bildungseinrichtung nicht mit den speziellen Problemstellungen am Arbeitsplatz übereinstimmen. Im Falle des Projekts dieser Bachelorarbeit könnten diesbezüglich die Ausbildungseinrichtungen die Inhalte zur Weiterqualifikation zum DSB-A noch besser an den bestehenden Bedarf in den Pflege- und Betreuungseinrichtungen anpassen. Die hierfür nötigen Informationen sollten direkt von den potentiellen AG bezogen werden.

Involvierung der Träger bei der Entwicklung des BB:

Nicht nur, wie gerade erwähnt, auf der Einrichtungsebene sollte nach wichtigen, sich an der Praxis orientierenden Weiterbildungsmaßnahmen, nachgefragt werden. Auch die Trägerebene kann diesbezüglich wertvolle Informationen preisgeben. Leider ist dies nicht, wie folgende Auswertung aus den drei Interviews auf der Trägerebene zeigt, bereits bei der Entwicklung des BB beachtet worden.

Keine der drei befragten Trägerorganisationen war bei der Entwicklung des BB eingebunden, was großteils zu einer Unzufriedenheit führte. Es wurde angesprochen, dass sich das BB somit nur wenig am Markt orientiert. Die zukünftigen Arbeitgeber (Träger) wurden bei der Erstellung des Lehrplans nicht gefragt, in welche Richtung die Weiterqualifikation gehen soll.

Hierzu die Meinung eines Trägervertreters: *„Es müssen gewisse Ausbildungsfelder vorhanden sein. Wenn das nicht ist, dann ist es trotzdem so, dass die Leute die Ausbildung machen, sie investieren Zeit und Geld und nachher werden sie nicht entsprechend entlohnt, weil einfach die Tätigkeitsfelder nicht da sind. Das erzeugt nicht unbedingt Wohlgefallen bei den Schülern.“* (I 8, S 2, Z 3-6)

Der Vorteil, die künftigen Arbeitgeber bei der Entwicklung eines neuen BB zu integrieren, ist, dass diese konkret jene Bereiche aus der Praxis nennen können, welche eine vertiefende oder ergänzende Bildungsmaßnahme erfordern. Denn nur in den Unternehmen selbst kann der im PE-Modell von Mentzel beschriebene Anforderungs-Eignungs-Vergleich stattfinden.

Mögliche zusätzliche Ausbildungsbereiche:

Die sechs Einrichtungsleitungen wurden bei den Interviews über wünschenswerte zusätzliche Ausbildungsbereiche befragt. Es wurde angesprochen, dass es bereits sehr positiv ist, dass die Ausbildungseinrichtungen unterschiedliche Ausbildungs-

schwerpunkte anbieten und somit bereits eine vertiefende Richtung eingeschlagen werden kann.

Der aktuelle Lehrplan wurde teilweise als ausreichend und umfassend beschrieben. Angesprochen wurde, dass durch eine vertiefende medizinisch-pflegerische Ausbildung eine Wohnbereichsleitung eher übernommen werden könne. Demgegenüber steht jedoch die aktuelle Gesetzeslage, die diesbezüglich neu überdacht werden müsste, was ein schwieriges Unterfangen darstellt.

Auch die Möglichkeit, FSB-A gleich zu DGKP weiterzubilden, wurde erwähnt. DGKP könnten dann in einem weiteren Schritt in organisatorischen Belangen nochmals weiterqualifiziert werden.

Ein Interviewpartner beschreibt die aktuelle Situation wie folgt: *„Management haben sie schon sehr viel, Entwicklung und Abwicklung, Psychologie,.. ich glaube, das ist schon Top vom Lehrplan, habe ich das Gefühl. Der ist umfassend und ausreichend. Aber solange das nicht gesetzlich geregelt ist, wo das Einsatzgebiet ist, ist das schwierig.“* (I 4, S 2, Z 11-14)

Wie diese Auswertung zeigt, wird auf der Einrichtungsebene der medizinisch-pflegerische Aspekt bei zusätzlichen Weiterbildungsinhalten angesprochen. Beim Vorprojekt, welches die Einstellungen der Absolventen erfragte, wurde, wie bereits in Kapitel 6.2 dargestellt, neben der „Vertiefung beim Thema Demenz“ kein weiterer Inhalt, welcher den medizinisch-pflegerischen Aspekt betrifft, angesprochen. Der Grund für diese Divergenz kann nur erahnt werden. Möglich wäre, dass der Bedarf, welcher in den Einrichtungen besteht, nicht mit den Ausbildungsinteressen und –wünschen der Absolventen konform geht.

Eigenschaften, die DSB-A mitbringen sollten:

In den sechs Interviews auf der Organisationsebene wurden zahlreiche Eigenschaften erwähnt, welche als wichtig für einen DSB-A erachtet werden. Die Nennungen wurden in zwei Bereiche, erlernbare und persönliche Eigenschaften, differenziert. Unter erlernbaren Eigenschaften werden solche verstanden, die durch Qualifikationsmaßnahmen erworben werden können. Dem gegenüber stehen die persönlichen Eigenschaften, welche als angeborene Charakterzüge der jeweiligen Person verstanden werden.

Erlernbare Eigenschaften:

- Führungskompetenz
- Ganzheitliche Problemwahrnehmung
- Reflexionsfähigkeit
- Motivations- und Überzeugungskraft
- Professionelle Mitwirkung an Konzeptentwicklungen
- Sattelfestigkeit in Deutsch
- Differenzierung zwischen Sinn und Unsinn in der Beschäftigung
- Organisatorische Fähigkeiten

Persönliche Eigenschaften:

- Verlässlichkeit
- Interesse an der Arbeit
- Liebe zum alten Menschen
- Lernbereitschaft
- Stabile Persönlichkeit
- Teamfähigkeit
- Passender Umgang mit anderen Menschen
- Wertigkeit liegt in der Alltagsgestaltung
- Kommunikationsfähigkeit
- Kreativität

Bezüglich der Eigenschaften, die DSB-A mitbringen sollten, wurde von einem Interviewpartner folgender Wortlaut geäußert:

„Teamfähigkeit ist wichtig, diese sollte aber nicht aufgedrängt werden, damit sich die Kollegen nicht überrumpelt vorkommen. So wie: ich weiß eh alles besser. Sondern aufgrund ihrer Persönlichkeit und dem fundierten Wissen, das sie hoffentlich hat.“ (I 2, S 2, Z 52-53; S3, Z1)

Wie bereits in Kapitel 3.2 „Eignung der MA“ erörtert wurde, ist es bereits vor Beginn der Ausbildungsmaßnahme wichtig, zu wissen, ob der MA auch in der Lage ist, weiterführende Aufgabenstellungen – welche ein Einsatz als DSB-A nach sich zieht – übernehmen zu können. Dies könnte in jenen Fällen, in welchen berufstätige FSB-A sich für die Ausbildung zum DSB-A entscheiden, in Form eines Empfehlungsschreibens des AG erfolgen. Eine weitere Möglichkeit wäre ein Motivations schreiben, welches der Anmeldung für die DSB-A Ausbildung beigefügt wird. Inhaltlich sollte dieses Schreiben eine ehrliche Angabe darüber beinhalten, über welche

besonderen Eigenschaften der Bewerber in Bezug auf den möglichen zukünftigen Einsatz als DSB-A verfügen sollte.

10.3 Tätigkeiten und Einsatzmöglichkeiten aus der Sicht der Arbeitgeber

Interessante Informationen zu diesem Bereich wurden anhand folgender Kategorien erhoben:

- Derzeitige Aufgaben der DSB-A in den befragten Einrichtungen
- Mögliche Einsatzbereiche für DSB-A aus der Sicht der interviewten Personen
- Veränderungen in den Einrichtungen durch den Einsatz von DSB-A
- Trennung der Arbeitsbereiche von FSB-A, DSB-A und DGKP

Diese Fragen sollen vor allem einen Einblick in den Arbeitsalltag geben, welcher Hinweise auf positive als auch negative Aspekte geben kann.

Derzeitige Aufgaben der DSB-A in den befragten Einrichtungen:

Welche Aufgaben die ausgebildeten DSB-A durchführen, wurde bei den drei Interviews mit den PDL, welche DSB-A in deren Funktion einsetzen, erfragt. Die zahlreichen Aussagen wurden fünf Kategorien zugeordnet, um die Antworten übersichtlicher darstellen zu können.

Die fünf Kategorien lauten: Team, Organisation, Gestaltung, Bewohner und Angehörige/Dritte.

Aufgaben, die das Team betreffen:

- Kollegen motivieren
- Alltagsmanager koordinieren
- Teamführung
- Ansprechpartner für MA sein
- MA- und Teamschulungen führen

Aufgaben, die die Organisation betreffen:

- Konzepte erstellen
- Jegliche Organisationsarbeit (fern vom Pflegealltag)
- Gruppenorganisation
- Organisations- und Ablaufentwicklung

Aufgaben, die die Gestaltung betreffen:

- Tagesgestaltung
- Bewohnercafes arrangieren
- Umgebungsgestaltung
- Fest- und Ausflugsgestaltung
- Essensangebot überdenken / Ausarbeitung Speiseplan

Aufgaben, die die Bewohner betreffen:

- Auf Feinheiten achten (Einsatz von neuen Hilfsmittel)
- Post bearbeiten (Verschwiegenheit, Amtspost schnell erledigen)
- mit Individualitäten der einzelnen Bewohner umgehen können

Aufgaben, die Angehörige / Dritte betreffen:

- Freiwilligenarbeit betreuen
- Angehörigenarbeit (Gestaltung von Angehörigenabenden)

Bei einem Interview wurde die Antwort mit folgender Aussage eingeleitet: „*Es war klar, dass sie nicht für medizinische Belange zuständig sind, sondern...*“ (I 4, S 1, Z 22-23)

Diese Aussage, als auch die oben angeführten Äußerungen, lassen eindeutig erkennen, dass das momentane Einsatzgebiet fernab vom medizinisch-pflegerischen Bereich liegt. Jedoch genau dieser Bereich wurde in mehreren Interviews als sehr wünschenswert beschrieben.

Mögliche Einsatzbereiche für DSB-A aus der Sicht der befragten Personen:

Bei den drei Befragungen auf der Trägerebene sollten die Interviewpartner darüber Auskunft geben, in welchen Einrichtungen sie einen Einsatz von DSB-A als geeignet erachten.

Folgende Einrichtungen wurden erwähnt:

- Tageszentren (Leitungsfunktion)
- Hausgemeinschaften (Leitung Wohnen)
- Mobile Altenbetreuung (Einsatzleitung)
- Betreubares Wohnen
- Behinderteneinrichtungen

Bezug nehmend auf den Einsatz in Behinderteneinrichtungen soll folgendes Zitat als Erklärung dienen: *„In unserem Unternehmen haben wir gerade diskutiert, dass DSB-A auch für den Behindertenbereich interessant wären, weil auch da immer mehr Menschen alt werden. Da besteht auch kein großer Finanzierungsunterschied für diesen Bereich - es gibt ja auch Diplom-Sozialbetreuer Behindertenarbeit. Sie sind durch die geriatrische Ausbildung interessant und wir werden auch zunehmend behinderte Menschen im Alter haben.“* (I 8, S 1, Z 24-29)

Bei den Interviews wurden aber auch Zweifel gegenüber dem Einsatz von DSB-A in APH geäußert: *„Beim stationären Bereich muss ich leider sagen, auch wenn ein APH eine besondere Wohnform darstellt, ist es doch so, dass die Leute multimorbide sind oder hoch dement und oft auch in Kombination, dass man diesen medizinisch-pflegerischen Aspekt einfach nicht vernachlässigen kann.“* (I 9, S 1, Z 25-28)

Diese Zweifel wurden noch durch die Meinung untermauert, dass ausgebildete DSB-A nicht gelernt haben, Dekubiti oder den Ernährungszustand von Bewohnern zu beurteilen. Ebenfalls wurde erwähnt, dass es während der Ausbildung zu keiner Auseinandersetzung mit den hohen Anforderungen der Hygienestandards und dem Umgang mit Suchtgift kommt.

Auffällig bei dieser Fragestellung war, dass kein Interviewpartner APH erwähnte. Gründe dafür können nur erahnt werden. Möglicherweise wurde dies als optimaler Einsatzbereich vorausgesetzt.

Veränderungen in den Einrichtungen durch den Einsatz von DSB-A:

Die Frage nach Änderungen, welche der Einsatz von DSB-A nach sich zog, wurde auf der Organisations- als auch der Trägerebene jenen Leitungspersonen gestellt, welche bereits DSB-A einsetzen.

Um die Antworten übersichtlich zu gestalten, wurden diese in drei Kategorien – organisatorisch, fachlich und persönlich – gegliedert:

Organisatorische Veränderungen:

- beratende Funktion für PDL über möglicher Weiterentwicklungen (ist näher bei den FSB-A)
- Qualitätssteigerung im Gesamtgefüge
- Implementierung von ehrenamtlicher Tätigkeit

Fachliche Veränderungen:

- geschulter und spezialisierter Umgang mit Bewohnern (Validation, Kinästhetik)
- Spezialist, ausgebildet im Umgang mit Demenzen
- Qualitätssteigerung in der Betreuung von Demenzen
- selbständige Einbringung von Themen zur Fortbildung
- bereits Gelerntes neu aufarbeiten, um die Arbeitszufriedenheit zu fördern
- Bereicherung für die Einrichtung (Team, Bewohner) durch umfangreiches Wissen

Persönliche Veränderungen:

- persönliche Entwicklung des DSB-A
- Steigerung des Selbstbewusstseins durch längere Ausbildung
- durch längere Ausbildungszeit tritt man mehr für den Berufsstand ein

Hierzu die Meinung von zwei PDL:

„Für mich als PDL sind die DSB-A die nächste Ansprechperson, wenn sich ein neues Thema auftut. Was möchten wir weiterentwickeln, was wird gebraucht. Mir sind die DGKS sehr nahe, mit ihnen arbeite ich sehr viel zusammen und sie hat den Puls bei den FSB-A, was brauchen sie mehr.“ (I 4, S 2, Z 43-48)

„Man kennt einen Unterschied, da sie im Umgang mit den Bewohnern noch viel mehr können, sie sind viel mehr geschult und spezialisierter.“ (I 5, S 1, Z 22-24)

Die zahlreichen, durchaus positiven Antworten führen zu dem Rückschluss, dass der bisherige Einsatz von DSB-A durchwegs positiv zu deuten ist.

Trennung der Arbeitsbereiche von FSB-A, DSB-A und DGKP:

Für diese Arbeit ist vordergründig die Trennung der Arbeitsbereiche zwischen DSB-A und FSB-A, sowie zwischen dem Sozialbetreuungspersonal (DSB-A und FSB-A) und DGKP relevant. Diesbezüglich wurde bei den drei PDL, welche in deren APH bereits DSB-A einsetzen, nachgefragt.

Trennung DSB-A und FSB-A:

Zwischen dem BB des DSB-A und des FSB-A besteht laut der interviewten Personen ein fließender Übergang in den Arbeitsbereichen. Jedoch wurde angemerkt, dass DSB-A hierbei eher den organisatorischen Part in der Arbeitserledigung über haben.

Trennung DSB-A/FSB-A und DGKP:

Eine Trennung zwischen den zwei Berufsgruppen im Sozialbetreuungs-Bereich und den DGKP kann aufgrund der Schwerpunktsetzung in den Ausbildungsinhalten erfolgen. Während die DGKP die Schwerpunktsetzung eher im medizinisch-pflegerischen Bereich haben, finden sich die Sozialbetreuungs-Berufe eher in der Betreuung und Alltagsgestaltung wieder. DSB-A und FSB-A dürfen zwar im pflegerischen Bereich mitarbeiten, jedoch nur soweit es die Ausbildung zum PH erlaubt.

Eine PDL äußerte folgende Zweifel:

„Ich sehe da kein Problem. Von der fachlichen Seite hat sich da nichts geändert. Es kann höchstens zu Führungsproblemen kommen. Möglich wäre, wenn eine DSB-A Wohnbereichsleitung ist und dass DGKP diese nicht unterstützt, kann es zu massiven Konfliktpunkten kommen.“ (I 6, S2, Z 26-30)

Diesbezüglich auch die Meinung einer PDL die aktuell keine DSB-A einsetzt:

„Die Anordnungsbefugnis hat alleine die diplomierte Kraft – was das Pflegerische anbelangt. Betreuung ist eine andere Sache, das erwarte ich von einem FSB-A genau so, da muss eine DGKP nicht auch die Betreuung anschaffen. Hier ist auch die Eigenverantwortung von allen gefragt, dass sie ihre Zeitressourcen dahingehend nutzen mit dem Bewohner eine sinnvolle Beschäftigung und Betreuung zu machen.“ (I 2, S 2, Z 22-26)

Obwohl DSB-A dem Sozialbereich und DGKP dem Gesundheitsbereich zu zuordnen sind, oder vielleicht auch gerade deswegen, kann dies zu Kompetenzkonflikten führen. Eine strikte Trennung zwischen zwei Berufsgruppen, die so eng zusammenarbeiten, ist oft nur schwer zu vollziehen. Wie erwähnt kann es zu Problemen kommen, wenn die Führungsperson auf das Fachwissen einer ihr unterstellten DGKP angewiesen ist, dieses Wissen jedoch nicht auf die Richtigkeit überprüfen kann.

Um kurz auf die in Kapitel 4.4 dargestellten Laufbahnformen zurückzukommen, könnte für DSB-A eine Fachlaufbahn angedacht werden. Diese Art, Karriere zu machen, könnte bedeuten, dass DSBG-A zu Spezialisten in Bereichen wie Validation, Kinästhetik, etc. werden würden.

10.4 Einstellung der interviewten Personen gegenüber dem Berufsbild Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit

Wesentlich für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ist folgendes Unterkapitel. Ziel dieser Frage ist es, herauszufinden, ob nach Meinung der Interviewpartner das BB DSB-A dem bestehenden Bedarf entspricht.

Die persönliche Meinung der Interviewten Personen gegenüber dem BB DSB-A wurde anhand folgender Fragebereiche erhoben:

- Einstellung der interviewten Personen gegenüber dem BB
- Entspricht das BB aus der Sicht der Arbeitgeber-Ebene dem Bedarf

Einstellungen der interviewten Personen gegenüber dem BB:

Bei den erfragten Einstellungen gegenüber dem BB DSB-A konnte bei den Interviews genau erkannt werden, dass jene Einrichtungen und Träger, welche bereits DSB-A beschäftigen, diesem BB auch positiv gesinnt sind. Dem gegenüber stehen jene Einrichtungsleitungen, welche DSB-A derzeit nicht in deren Status beschäftigen, denn diese sehen das BB eher negativ.

Eine andere Einstellung zum BB hat die Trägerorganisation, welche DSB-A aktuell nicht einsetzt; diese erkennt aber im neuen BB eine positive Richtung.

Nachfolgend werden die erwähnten Argumente für eine positive oder negative Einstellung aufgelistet:

Argumente für eine positive Einstellung:

- tolle Ergänzung zu bereits bestehenden BB
- bringt Veränderung in die Organisation (Qualitätsgewinn)
- Personalmangel wird weniger
- Möglichkeit des Aufstiegs für FSB-A ist hierdurch gegeben

Argumente für eine negative Einstellung

- Konkurrenzdenken zwischen den Berufsgruppen
- DSB-A werden auf Aufgaben vorbereitet, die nicht existieren
- Einsatzbereiche nicht klar definiert
- finanzielle Einstufung von DSB-A ist nicht geklärt
- Weiterbildung alleine macht keine gute Führungskraft

Die nachfolgende Aussage einer interviewten Person auf Trägerebene zeigt auf, dass trotz positiver Einstellung zum BB, Zweifel bestehen.

„Grundsätzlich bin ich positiv dazu eingestellt, zum einen ist es wirklich eine Möglichkeit, wo sich FSB weiterqualifizieren können, wo sie Aufstiegsmöglichkeiten haben. Der Knackpunkt ist jedoch die Einsetzbarkeit, das da einfach von Seiten des Landes nicht abzusehen ist, dass sie wirklich in den Pflegeschlüssel der Heime eingerechnet werden. Das ist das, was Schade ist. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind derzeit noch sehr theoretisch.“ (I 7, S2, Z 27-32)

Entspricht das BB aus der Sicht der AG-Ebene dem Bedarf:

Auf der Trägerebene wurde nachgefragt, ob das neue BB des DSB-A ihrer Ansicht nach dem derzeit bestehenden Bedarf entspricht. Die Antworten ließen eine Tendenz dahingehend erkennen, dass die Leitungspersonen die Meinung vertreten, dass das BB in gewisser Weise dem Bedarf entspricht, jedoch auch Kritikpunkte bestehen.

Die Aussagen, welche die Einstellung beschreiben, lauteten wie folgt:

Das BB entspricht dem Bedarf, weil:

- es zu einer Qualitätsverbesserung durch eine längere Ausbildung kommt
- es der Altenarbeit gut tut, auch eine dreijährige Ausbildung anzubieten
- DSB-A besser reflektieren können
- das Thema Betreuung im Langzeitbereich intensiviert gehört
- Abläufe altersgerechter und individueller gestaltet gehören

Das BB entspricht nicht dem Bedarf, weil:

- die Hauptaufgaben denen des FSB-A entsprechen
- DSB-A schwer in großen Häusern mit Krankenhaus-Charakter einzusetzen sind
- nicht in der Praxis nachgefragt wurde, für welche Tätigkeiten ein neues BB benötigt wird
- es nicht finanziell entgolten werden kann
- keine gesetzliche Verankerung besteht

Dieses Unterkapitel zeigt auf, dass jene interviewten Personen auf der AG-Ebene, welche bereits DSB-A in deren Status einsetzen, eine durchgehend positive Einstellung zu diesem BB haben. Diesbezüglich wird die Aussage aufgegriffen, dass somit Aufstiegschancen bestehen. Wie bereits der in Kapitel 4.3 dargestellte Karrierekegel von Schein beschreibt, kann eine Karriere in unterschiedliche Richtungen

gehen, nicht nur vertikal. Karriere zu machen, bedeutet nicht automatisch eine Leitungsfunktion zu übernehmen, auch die Übertragung von mehr Verantwortung führt zu einer radialen Veränderung.

Auch die Frage danach, ob das BB dem bestehenden Bedarf entspricht, kann mit einem Ja beantwortet werden. Denn Weiterentwicklungen im Feld der Betreuung sind sehr wichtig, um den Alltag der Bewohner oder Kunden nach neuestem Wissen zu gestalten.

10.5 Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Zukunftsvisionen des Berufsbildes Diplom-Sozialbetreuer Altenarbeit

Wie bereits der Titel des letzten Unterkapitels erahnen lässt, werden hier mögliche zukünftige Weiterentwicklungen und Zukunftsvisionen des BB DSB-A erfragt. Die Relevanz dieser Fragen ist, dass somit Ideen der interviewten Personen über mögliche zukünftige Veränderungen des BB gewonnen werden können.

Die dargestellten Bereiche lauten konkret:

- Bei den Interviews erwähnte Weiterentwicklungsmöglichkeiten für DSB-A
- Vorstellungen der interviewten Personen über die Zukunft des BB DSB-A

Bei den Interviews erwähnte Weiterentwicklungsmöglichkeiten für DSB-A:

Dieser Frage wurde auf der Organisations- und der Trägerebene nachgegangen. Die aus den Interviews generierten Informationen diesbezüglich lauteten wie folgt:

Viele der Interviewpartner sehen eine mögliche Weiterentwicklung des BB dahingehend, dass der medizinisch-pflegerische Aspekt verschärft werden sollte. Dies könnte, wie eine interviewte Person meinte, dadurch erfolgen, dass durch eine Zusatzausbildung das Krankenpflege-Diplom erworben werden könne.

Auch die Möglichkeit einer Fachlaufbahn wurde angesprochen.

Wie auch im PE-Modell von Mentzel beschrieben, kann eine berufliche Weiterentwicklung nicht nur durch einen hierarchischen Aufstieg in Form einer Führungslaufbahn erfolgen. Auch eine Vertiefung bereits bestehender Kompetenzen in Form einer Fachlaufbahn stellt eine Weiterentwicklung dar. In diesem konkreten Beispiel würde dies bedeuten, dass nicht nur die Übernahme einer Leitungsfunktion ein berufliches Weiterkommen darstelle, sondern auch als Spezialist in einem bestimmten Tätigkeitsbereich zu gelten.

Von einer anderen Person wurde angemerkt, dass sich die theoretische Ausbildung noch mehr an den Bedarf im praktischen Bereich orientieren sollte: „*Ich glaube, dass die Ausbildungen noch einmal verschärft werden sollte und dass man nochmals nachschaut, wo gäbe es Einsatzmöglichkeiten. Die Ausbildung sollte dann in diese Richtung verschärft oder konkretisiert werden. Und das Andere ist, dass es dadurch vielleicht doch mehr Einsätze von DSB-A gibt und das bewährt sich dann vor allem gegenüber der öffentlichen Hand. Das soll dann auch entsprechend honoriert und in den Pflegeschlüssel eingerechnet werden. Das BB kann somit mehr als derzeit umgesetzt werden, zwar auch nicht 100%, aber mehr.*“ (I 7, S 3, Z 1-7)

Vorstellungen der interviewten Personen über die Zukunft des BB:

Die Frage, wie die Zukunft von DSB-A aussehen könnte, wurde allen neun Interviewpartnern gestellt. Die Antworten beliefen sich vor allem darauf, in welchen Funktionen die DSB-A zukünftig gesehen werden und welche Aufgaben diese durch die Weiterqualifikation vorrangig übernehmen sollten. Um die Aussagen gliedern zu können, wurden folgende drei Bereiche gewählt: Tätigkeiten, Gesetzeslage und Sonstiges.

Tätigkeiten:

- Übernahme der Freiwilligenarbeit
- Verantwortung im Bereich der Angehörigenarbeit
- Anleitung, Begleitung und Beurteilung von Praktikanten
- Übernahme von Projekten im Bereich der Betreuung
- Ausführen von sozialen Tätigkeiten (Animation, Biografiearbeit, Gruppenarbeit, Einzelgespräche,...)
- Wissensweitergabe an FSB-A

Gesetzeslage:

- Verankerung des BB DSB-A im Personalschlüssel
- Finanzielle Entgeltung entsprechend der Ausbildungsdauer
- Änderung des GUKG (Ausbildung über PH-Niveau hinaus)

Sonstiges:

- Vorrangiger Einsatz in Tageseinrichtungen
- Änderungen der Ausbildungsinhalte
- Auflösen des BB, wenn keine adäquaten Anstellungen möglich sind oder die finanziellen Mittel im sozialen Bereich weiter gekürzt werden

Folgende Meinung, wie die Zukunft des BB DSB-A aussehen könnte, entstand in Anlehnung an die bereits erfolgreiche Umsetzung des BB Diplom-Sozialbetreuer im Bereich der Behindertenarbeit: *„Bei uns im Unternehmen wird immer gesagt, dass vor Jahren dieselben Diskussionen im Behindertenbereich geführt wurden, wie man das 3. Jahr eingeführt hat und jetzt fragt keiner mehr danach. Jetzt ist völlig klar, dass man da eine 3jährige Ausbildung hat. Die derzeitige Diskussion ist eine normale Diskussion, die es im Behindertenbereich auch gegeben hat und die jetzt überwunden ist. Da muss man schauen, dass man diese Diskussion auch im Altenbereich überwindet. Ob das ganz so sein wird, bin ich mir nicht so sicher, da in der Altenhilfe das Geld viel knapper ist. Schön wäre es wenn man in so eine Richtung kommen würde.“* (I 8, S 2, Z 49-50, S3, Z 1-7)

Nachdem in den vorangegangenen vier Unterkapiteln, die in den neuen Interviews auf AG-Ebene getätigten Aussagen in Kategorien gegliedert dargestellt wurden, widmet sich Kapitel elf den teilweise bereits angesprochenen, wesentlichen Problemstellungen.

Der Grund dafür, diesen Handlungsfeldern ein zusätzliches, eigenes Kapitel zu widmen, ist, dass diese somit gesammelt nochmals ersichtlich werden. Die vielen positiven Äußerungen von Seiten der Einrichtungen werden demgegenüber nicht nochmals aufgearbeitet, da es primär Sinn macht, sich an den verbesserungswürdigen Aspekten zu orientieren, um den Einsatz von DSB-A optimieren zu können.

11. Aufgeworfene Kritikpunkte mit Handlungsbedarf

Wie bereits im vorangegangenen Absatz erwähnt, stellt dieses Kapitel eine Zusammenschau der in den Interviews angesprochenen Kritikpunkte dar. Diese kompakte Darstellung ermöglicht die Beantwortung eines Teils von einer der beiden Forschungsfragen. Dieser Teil beläuft sich auf die Bereiche Problemsituationen und Verbesserungspotentiale.

Um dieses Kapitel möglichst leserfreundlich zu gestalten, wurden die hierfür relevanten Aussagen nicht nach der Chronologie der Interviews angeführt, sondern in drei Kategorien gegliedert.

Die hierfür erarbeiteten Kategorien lauten:

- Mögliche Handlungsfelder im Bereich der politischen Situation
- Mögliche Handlungsaspekte im Bereich der Pflege- und Betreuungseinrichtungen
- Mögliche Verbesserungsfelder im Bereich der Ausbildung

Da angesprochene Problemsituationen oftmals in mehrere der erwähnten drei Kategorien fallen, wurden diese jener Kategorie zugeordnet, welche für die Autorin am treffendsten erschien.

Mögliche Handlungsfelder im Bereich der politischen Situation:

Ein von vielen Seiten angesprochener Kritikpunkt war, die nicht der Ausbildung entsprechende Entlohnung. Die Ursachen dafür werden darin gesehen, dass dem Sozialbereich aktuell wenig Geldmittel zur Verfügung stehen und dass derzeit noch keine klare finanzielle Einstufung besteht. Damit es zu einer Einstufung kommen könnte, müsste laut einer Aussage eine Verordnung erlassen werden, damit sich mit abgeschlossener Ausbildung zum DSB-A, das monetäre Entgelt erhöht.

Darauf angesprochen, wie eine solche monetäre Erhöhung aussehen könnte, meinte eine befragte Person, dass DSB-A gleich wie DGKP zukünftig entlohnt werden sollten, da beide eine abgeschlossene Diplom-Ausbildung vorweisen können. Dem gegenüber steht folgende Aussage aus einem anderen Interview: *„Ich sehe nur eines problematisch und zwar den nicht großen finanziellen Abstand zwischen DGKP und FSB-A. Werden DSB-A gleich wie DGKP eingestuft, sehe ich das persönlich als Problem, denn wie kommt die DGKP, die Letztverantwortung laut GUKG und eine längere Ausbildung hat, dazu, dass sie gleich entlohnt wäre? Die DGKP könnten höhergestuft werden, aber das bezahlt keiner. Daran scheitert es sicher, dass sich das Land noch nicht dazu durchringen hat können. Denn bei einer gleichen Einstufung von DGKS und DSB-A, wird es einen großen Aufschrei geben, denn das kann auch nicht sein.“* (I 2, S 3, Z 14-20)

Aufgeworfen wurde auch, dass im Bereich der Betreuung immer mehr Qualität und Fachpersonal gefordert werden. Dieser Forderung würde die Ausbildung zum DSB-A entsprechen, jedoch in der Entlohnung wird das nicht ersichtlich.

Ein anderer Interviewpartner ist überzeugt, dass den Entscheidungsträgern der konkrete zusätzliche Nutzen der DSB-A nicht bewusst ist und eine finanzielle Höherstufung eventuell deshalb noch nicht erfolgt ist.

Bezüglich der Entlohnung wurde ebenfalls erwähnt, dass bereits Befürchtungen bestehen, dass durch eine nicht der Ausbildung entsprechenden Entlohnung auch die Anmeldungen bei den Ausbildungseinrichtungen weiter sinken könnten.

Die folgende Aussage verdeutlicht, dass bezüglich des monetären Entgelts längerfristig gedacht werden sollte: *„Hauptsächlich krankt es ja an der Finanzierung. Wäre das Geld nicht zu knapp, hätte wahrscheinlich keiner was gegen den Einsatz. Wir diskutieren das derzeit schon auch intensiv, dass man sagt, es bringt ja auch eine Qualität, man muss das auch auf längere Frist sehen.“* (I 8, S 2, Z 17-20)

Neben der finanziellen Situation bestehen auch andere politische Problemstellungen, wie folgende Zeilen verdeutlichen:

Die Tatsache, dass das BB des DSB-A derzeit nicht im Personalschlüssel vorgesehen ist und auch, dass das Einsatzgebiet gesetzlich nicht klar deklariert ist, führt zu persönlichen Enttäuschungen bei einigen der Absolventen.

Bemängelt wurde auch, dass die Ausbildung zum DSB-A keine Kompetenzerweiterung im medizinisch-pflegerischen Bereich mit sich zieht. In APH kommen das SBG und das GUKG zu Tragen, wobei laut einer interviewten Person das Hauptaugenmerk beim GUKG liegt und es in diesem Gesetzesbereich zu keiner Kompetenzerweiterung durch die Ausbildung kommt.

Mögliche Handlungsaspekte im Bereich der Pflege- und Betreuungseinrichtungen:

Mehrmals angesprochen wurde, dass die Multimorbidität der Bewohner in APH im Steigen ist und es dadurch zu immer höheren Pflegestufen kommen könnte. Durch die erwähnte steigende Multimorbidität erhöht sich auch der Pflege- und Betreuungsbedarf. Angedacht wurde, dass Pflege und Betreuung als gemeinsame Aufgabe gesehen wird. Die Planung der Pflegeprozesse darf jedoch nur von DGKP übernommen werden.

Ein weiteres Problem wird darin gesehen, dass DSB-A im Vergleich zu DGKP (in Bezug auf das GUKG) viele Dinge nicht entscheiden dürfen und somit in dieselbe Kompetenz wie FSB-A fallen.

In einem Interview wurde diese Situation beispielhaft erläutert: *„Du sitzt bei einer Teambesprechung, die leitet sagen wir eine DSB-A und da geht es dann hochgradig um den Bewohner. Da muss dann Die Führungskraft an eine andere Person (DGKS) delegieren und die muss ihre Fachexpertise abgeben und dann muss das*

wieder zurückgegeben werden an die Führungskraft. Die muss dann mit der Fachexpertise arbeiten, aber die darf diese Expertise nicht einmal in Frage stellen, sie darf ja nicht sagen, dass das nicht stimmt. Dann muss sie die Betreuungskomponente draufsetzen, das macht es nicht leichter, das muss ich ganz offen und ehrlich sagen und das muss man wertfrei sagen ohne dass man einen Menschen kränkt.“ (I 3, S 3, Z 17-25)

Bezüglich der durch die Ausbildung zum DSB-A nicht steigenden pflegerischen Kompetenzen, wurde folgende Aussage getätigt: „Es wird oft gesagt: wenn ich da mehr Geld in die Hand nehmen muss, dafür dass DSB-A pflegerisch nicht mehr wie ein PH dürfen, da würden manche das Geld lieber nehmen und mehr FSB-A anstellen. Wenn man mehr Geld für eine DSB-A ausgibt, muss man deutlicher machen, welcher zusätzliche Nutzen in der Einrichtung entsteht.“ (I 8, S1, Z 45, S 2, Z 1-4)

Ein Interviewpartner merkte an, dass vier Hierarchieebenen (DSB-A, DGKP, FSB-A und Heimhilfen) nicht gut für ein Team sind, da dies das Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Berufsgruppen schüren könnte. Diese Denkweise wurde von den meisten anderen interviewten Personen nicht geteilt. Mehrmals wurde diesbezüglich jedoch erwähnt, dass es zu Unstimmigkeiten im bestehenden Team kommen könnte, wenn sich die neu ausgebildeten DSB-A die angenehmen Arbeiten, wie Biografiearbeit – welche zuvor auch von FSB-A übernommen wurde – an sich ziehen.

Mögliche Verbesserungsfelder im Bereich der Ausbildung:

Auch im Bereich der Ausbildung wurde angemerkt, dass durch einen eher medizinisch-pflegerischen Schwerpunkt in der Ausbildung, DSB-A Absolventen besser einsetzbar wären. Als Vorschlag wurde auch eine mögliche Aufschulung von FSB-A zu DGKP angedacht.

In den Interviews wurde auch angesprochen, dass man eine Führungskraft nicht per BB zuweisen kann. Nicht jede Person, egal welche Ausbildung sie hat, ist zur Führungskraft geschaffen. In Anbetracht dieser Aussage, wurde angemerkt, dass Anwärter für die DSB-A Ausbildung gewisse Eigenschaften vorweisen müssen, um die Möglichkeit zu bekommen, auch an der Ausbildung teilnehmen zu können.

Eine weitere Anmerkung verdeutlicht, dass eine Begabung für eine Tätigkeit gegeben sein sollte und diese erst in einem weiteren Schritt, durch Wissenserwerb, weiterentwickelt werden sollte: *„Eine gute FSB kann die beste Validiererin des Landes sein. Das hat was mit Talent zu tun. Validieren kann man lernen, aber man muss begabt sein. Zuerst die Begabung und dann das Wissen.“* (I 3, S 3, Z 47, S4, Z 1-2)

Das folgende Zitat spricht ein weiteres Problemfeld an: *„Man investiert so viel, geht so lange in die Schule und muss viel lernen, damit man später nicht mehr Kompetenzen hat.“* (I 1, S 2, Z 20-22)

Bei den Befragungen wurde auch angesprochen, dass es teilweise nicht eindeutig ersichtlich sei, welche speziellen Kompetenzen für den Praxisbereich durch diese Weiterqualifikation zum DSB-A erworben würden. Auch der spezielle zusätzliche Nutzen sei oftmals nicht geklärt.

Konkret auf den bestehenden Lehrplan bezogen, wurde von einer Person angemerkt, dass die Fähigkeit Konzepte zu evaluieren nicht in einer doch eher kurzen Zusatzausbildung erlernt werden könne und dies somit nicht unbedingt als zusätzliche Kompetenz gelte.

Ein großes Problem, das bis vor der Einführung des neuen BB bestand, war, dass FSB-A keine Perspektiven hatten, wohin sie sich weiterentwickeln konnten. Dieses Problem wurde durch die Entwicklung des BB der DSB-A teilweise gelöst.

Nach all den erwähnten Problemstellungen ist es jedoch auch wichtig, einen ganz anderen Aspekt in diese Thematik einzubringen: *„Man muss auch das Alter thematisieren und das Alter aufwerten. Alter gehört dazu ohne das Alter schön zu reden. Wenn das hohe Alter, 80 Plus, gesellschaftsfähiger wird, dann wird der Berufsstand auch aufgewertet, denn die MA in APH sind pflegerische und betreuerische Spezialisten.“* (I 3, S 4, Z 41-43)

12. Schlussbetrachtung

Im Jahr 2006 wurde das neue BB DSB-A ins Leben gerufen. Aktuell gibt es in OÖ 70 Absolventen, welche die neue Ausbildung bereits durchlaufen haben. Leider sind nur sehr wenige der Absolventen auch in deren Status als DSB-A tätig. Begründungen für die derzeitige Situation wurden auf AG-Ebene anhand neun Interviews im Zuge dieser Bachelorarbeit erfragt.

Durch die Interviews wurden Erkenntnisse erlangt, welche die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen ermöglichen:

Entspricht das BB DSB-A und die Ausbildung zum DSB-A aus der Sicht von ausgewählten Trägern und Betreuungseinrichtungen in OÖ dem tatsächlichen Bedarf? Welche positiven Aspekte, Problemsituationen und Verbesserungspotentiale werden von den befragten Personen bezüglich der Ausbildung und Einsatzmöglichkeiten des BB DSB-A gesehen?

Zur ersten Forschungsfrage kann gesagt werden, dass anhand der Interviews ersichtlich wurde, dass eine vertiefendere Ausbildung im Bereich der Altenarbeit sehr wichtig ist. Daraus kann geschlossen werden, dass eine Weiterqualifikation vom FSB-A zum DSB-A dem Bedarf entspricht. Inhaltlich wurden jedoch neben positiven Äußerungen auch einige Verbesserungsvorschläge angesprochen.

In Bezug auf die zweite Forschungsfrage werden folgende positive Aspekte, Problemsituationen und Verbesserungspotentiale kurz zusammengefasst:

Wichtig ist, dass durch die Einführung des BB DSB-A eine Möglichkeit geschaffen wurde, welche im Bereich der Altenarbeit eine berufliche Weiterentwicklung ermöglicht. Hierdurch eröffnet sich für FSB-A die Perspektive einer Karrieregestaltung in Form einer Führungs- oder Fachlaufbahn.

AG welche DSB-A bereits beschäftigen, stehen dem BB sehr positiv gegenüber. Dies ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Ausbildung als eine gute Basis für eine Leitungsfunktion gesehen wird. Um eine solche Funktion aber optimal erfüllen zu können, sollten gewisse persönliche als auch erlernbare Eigenschaften gegeben sein, welche zukünftig als Voraussetzung für die Ausbildung gelten könnten.

In jenen Organisationen, welche bereits DSB-A beschäftigen, wurden bereits zahlreiche positive Änderungen erkannt, welche großteils auf eine Qualitätssteigerung durch die vertiefende Ausbildung zurückzuführen ist.

Der Kontakt zwischen Ausbildungseinrichtungen und Einrichtungsleitungen wurde als positiv und ausreichend bezeichnet.

Auch die Trennung der Arbeitsbereiche der unterschiedlichen Berufsgruppen wurde in jenen Einrichtungen, welche bereits DSB-A beschäftigen, nicht als problematisch erkannt. Angesprochen wurden jedoch Führungsprobleme, welche aufgrund von Kompetenzunterschieden entstehen. Diesbezüglich wurde die in dieser Ausbildung fehlende Kompetenzerweiterung im medizinisch-pflegerischen Bereich erwähnt. Eine solche Änderung wurde von den Interviewpartnern großteils als sehr wün-

schenswert gesehen. Jedoch wurde eine Verbesserung dahingehend bezweifelt, da dies eine Änderung des GUKG verlangen würde.

Der Wunsch, dass sich die Ausbildungsinhalte mehr an den gestellten Anforderungen in der Praxis orientieren sollten, wurde ebenfalls mehrmals angesprochen.

Auch wurden kritische Äußerungen in Bezug auf die politische Situation geäußert: Die Tatsache, dass das Aufgabenprofil und die Besoldung im Gesetz nicht konkret geregelt sind, ist für die aktuelle Situation nicht förderlich. Auch eine Verankerung des BB im Personalschlüssel wird von den befragten Personen dringend gefordert.

Um noch kurz Bezug zur aufgearbeiteten Theorie zu nehmen wäre es, wie das Modell von Mentzel vorzeigt, angebracht, sich bei der Einführung eines neuen BB primär an den in den Betreuungseinrichtungen bestehenden Bedarf zu orientieren. Als Anforderungen können in diesem konkreten Fall Tätigkeiten gesehen werden, welche nicht oder nicht mit der nötigen Qualität im Bereich der Altenarbeit aktuell erfüllt werden können. Danach ist zu prüfen, ob es den bestehenden MA durch deren bisheriger Ausbildung und Weiterbildung theoretisch möglich wäre, die anfallenden Tätigkeiten zu erfüllen. Steht die Bildung nicht in Relevanz zu den geforderten Tätigkeiten, besteht Bedarf an Weiterqualifikation in Form von Bildungsmaßnahmen. Damit diese Bildungsmaßnahmen für Interessenten einen Anreiz darstellen können, müssen die Rahmenbedingungen (gesetzliche Anerkennung, adäquate Entlohnung, etc.) für eine Anerkennung nach der erfolgten Bildungsmaßnahme gegeben sein. Parallel zu den Bildungsmaßnahmen können mit dem AG Fördermaßnahmen besprochen werden. Förderungen können in Form von Führungs-, Fach- oder Projektlaufbahnen erfolgen. Damit die Anforderungen den Eignungen in allen Stadien dieses Prozesses entsprechen können, ist eine kontinuierliche Evaluierung nötig.

Die Verfasserin vertritt die Meinung, dass die Möglichkeit, im Bereich der Altenarbeit eine Weiterqualifikation anzubieten, sehr wichtig ist. Zum einen, da den bereits ausgebildeten FSB-A somit Perspektiven eröffnet werden, sich im beruflichen Bereich verändern zu können und zum anderen, da der Bereich der Altenarbeit somit eine weitere qualitative Verbesserung erfährt, welche durch systemische Veränderungen, die der Wandel der Zeit nach sich zieht, nötig macht.

Eine solche Änderung sollte konform zu den hierfür nötigen Rahmenbedingungen sein. Als Rahmenbedingung wird die gesetzliche und monetäre Anerkennung des neuen BB verstanden. Sind diese Rahmenbedingungen wie derzeit auch in Zukunft nicht gegeben, kann dies zur Resignation bei jenen Absolventen führen, welche ak-

tuell noch keinen Arbeitsplatz in der Funktion als DSB-A haben. Auch ein Sinken der Anmeldungen bei den Ausbildungseinrichtungen kann auf diese Annahme zurückgeführt werden.

Schlussendlich sollte noch erwähnt werden, dass bei dieser Diskussion auch auf den „alten, pflegebedürftigen Menschen“ nicht vergessen werden darf. Durch die Existenz betagter, oft nur mehr teilweise selbständiger Personen werden überhaupt erst BB wie FSB-A und DSB-A benötigt. Deshalb sollte es auch im Sinne dieser Personen zu einer raschen Lösung der im Pflege- und Betreuungsbereich bestehenden Problemfelder kommen.

Literaturverzeichnis

Amt der OÖ Landesregierung (Hrsg.): Information zur Pressekonferenz mit Sozial-Landesrat Josef Ackerl. Altenpflege und –betreuung in Oberösterreich – eine Bilanz, Linz 2008

Becker, Fred G. / Berthel, Jürgen: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. Auflage, Stuttgart 2005

Fargel, Yasmin M.: Mitarbeiter-Placement, Eine fit-orientierte Perspektive, Wiesbaden 2006

Flato, Erhard / Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis, Landsberg am Lech 2006

Geise, Stephanie / Loffing, Christian: Personalentwicklung in der Pflege, Bern 2005

Gläser, Jochen / Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse – als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009

Gmür, Markus / Thommen, Jean-Paul: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich 2007

Graf, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern / Stuttgart / Wien 2002

Haubrock, Manfred / Schär, Walter: Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus, 3. Auflage, Bern 2002

Jonas, Renate: Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit. Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen, 2. aktualisierte Auflage, Renningen 2009

Klammer, Bernd: Empirische Sozialforschung. Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten, Konstanz 2005

Kowalzik, Uwe: Erfolgreiche Personalentwicklung. Was Pflegeeinrichtungen und –dienste dafür tun können, Hannover 2005

Mattenkloft, Axel / Ryschka, Jurij / Solga, Marc: Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, 2. Auflage, Wiesbaden 2008

Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung – Durchführung – Auswertung, 4. Auflage, München 2008

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. neu ausgestattete Auflage, Basel / Weinheim 2008

Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 2. Auflage, München 2005

Moser, Heinz: Instrumentenkoffer für die Praxisforschung, Zürich 2003

o. A.: Aufgaben, Arbeitsbedingungen und berufliche Entwicklung von Diplom-SozialbetreuerInnen Altenarbeit. Projektarbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung „Ganzheitliches Personalmanagement“, Linz 2011

Olesch, Gunther / Paulus, Georg J.: Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiter-Kompetenz prozessorientiert aufbauen, München 2000

Tschumi, Martin: Praxisratgeber zur Personalentwicklung. Zürich 2006

Internetquellen:

OÖ Alten- und Pflegeheimverordnung

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrOO&Gesetzesnummer=10000507> (Stand 22.2.2011)

OÖ Sozialberufegesetz

<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LROO&Gesetzesnummer=20000528%20&ShowPrintPreview=True> (Stand 22.2.2011)

Anhang

Interviewleitfaden – Einrichtungen, welche DSB-A in deren Funktion beschäftigen

Allgemein:

- Wer ist der Träger der Einrichtung?
- Anzahl der Bewohner?
- Durchschnittliche Pflegestufe?
- Wie ist es zum Einsatz von DSB-A gekommen?
- Aktuelle Aufgaben und Einsatzbereiche von DSB-A?
- Bestehen Konfliktfelder zwischen den Berufsgruppen?

Ausbildung:

- Waren die MA bereits vor der Ausbildung zum DSB-A hier tätig?
- Welche Eigenschaften sollte ein DSB-A mitbringen?
- Bestand während der Ausbildung Kontakt zur Ausbildungseinrichtung?
- Wussten Sie über die Entscheidung, dass Ihr MA eine Weiterqualifikation macht, Bescheid? Gab es ein Entgegenkommen von Seiten der Einrichtung?
- Welche zusätzlichen Ausbildungsbereiche wären sinnvoll?

Einstellung:

- Kam es durch den Einsatz von DSB-A zu Veränderungen im Unternehmen?
- Stehen Sie der Einführung des neuen BB eher positiv oder negativ gegenüber? Warum?
- Welche Vorteile oder Nachteile bestehen für die Einrichtung durch den Einsatz von DSB-A?
- Entspricht das BB Ihrer Meinung nach dem Bedarf?

Weiterentwicklung:

- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten des BB DSB-A wäre für Sie denklich?
- Welche Vorstellungen haben Sie über die Zukunft des BB DSB-A?

Interviewleitfaden – Einrichtungen, die DSB-A in der Funktion als FSB-A beschäftigen:

Allgemein:

- Wer ist der Träger der Einrichtung?
- Anzahl der Bewohner?
- Durchschnittliche Pflegestufe?
- Wo würden Sie Tätigkeiten für DSB-A sehen?
- Wie wichtig erachten Sie einen Einsatz?
- Was glauben Sie, würde sich durch einen Einsatz von DSB-A verändern?

Ausbildung:

- Waren die MA bereits vor der Ausbildung zum DSB-A hier tätig?
- Welche Eigenschaften sollte ein DSB-A mitbringen?
- Bestand während der Ausbildung Kontakt zur Ausbildungseinrichtung?
- Wussten Sie über die Entscheidung, dass Ihr MA eine Weiterqualifikation macht, Bescheid? Gab es ein Entgegenkommen von Seiten der Einrichtung?
- Welche zusätzlichen Ausbildungsbereiche wären sinnvoll?

Einstellung:

- Stehen Sie der Einführung des neuen BB eher positiv oder negativ gegenüber? Warum?
- Entspricht das BB Ihrer Meinung nach dem Bedarf?

Weiterentwicklung:

- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten des BB DSB-A wäre für Sie denklich?
- Welche Vorstellungen haben Sie über die Zukunft des BB DSB-A?

Interviewleitfaden – Befragung leitender MA unterschiedlicher Trägerorganisations-
nen:

- Werden DSB-A beschäftigt?
- In welchem Status werden DSB-A eingesetzt?
- Wurde von Ihnen die Möglichkeit der Ausbildung weiterkommuniziert?
- Waren Sie an der Entwicklung des BB beteiligt?
- Für welche Einrichtungen sind DSB-A Ihrer Meinung nach geeignet?
- Entspricht das BB DSB-A Ihrer Ansicht nach dem Bedarf?
- Stehen Sie in Kontakt zu den Ausbildungseinrichtungen?
- Stehen Sie der Einführung des BB DSB-A eher positiv oder negativ gegenüber? Warum?
- Was würde / hat sich durch den Einsatz geändert
- Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten des BB DSB-A wäre für Sie erdenklich?
- Welche Vorstellungen haben Sie über die Zukunft des BB DSB-A?
- Wo sehen Sie Probleme in der Umsetzung?