

# Leseprobe

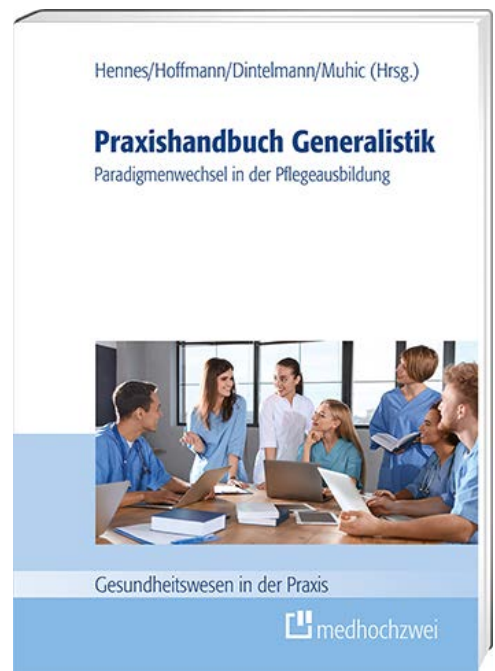
## Praxishandbuch Generalistik

Hennes/Hoffmann/  
Dintelmann/Muhic (Hrsg.)

Auszüge aus Beitrag 1, 2, 5 und 8

### Praxishandbuch Generalistik – Paradigmenwechsel in der Pflegeausbildung

medhochzwei Verlag, Heidelberg 2023  
ISBN 978-3-86216-988-7, 239 S., 59 €



# Wir sind Akademie! – Eine Einführung

## Die neue Generalistik

Mit dem neuen Pflegeberufegesetz wurden im Jahr 2020 die bisherigen Berufsausbildungen der Altenpflege, der Gesundheits- und Krankenpflege und der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege zum Berufsabschluss „Pflegefachfrau/-mann“ zusammengeführt. Als eine der ersten in Deutschland, führte die Pflegeschule der Akademie der Universitätsmedizin Mannheim (UMM) im April 2020 die generalistische Pflegeausbildung ein, die zur Pflege und Betreuung von Menschen aller Altersstufen und in allen Versorgungsbereichen (z. B. Krankenhäusern, Pflegeheimen, ambulanten Einrichtungen) befähigt. Die Berufsfachschule für Pflege der Akademie ist ein moderner Ausbildungsort mit derzeit 475 Ausbildungsplätzen in den Ausbildungsberufen Pflegefachfrau/-mann und Gesundheits- und Krankenpflegehilfe. Die generalistische Pflegeausbildung startet jährlich viermal, jeweils im Februar, April, Juli und Oktober. Die Pflegeschule ist Teil der Akademie der UMM, einer Bildungseinrichtung von essenzieller Wichtigkeit für die Ausbildung junger Menschen sowie für die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden des Universitätsklinikums. In der Metropolregion Rhein-Neckar setzt die Akademie mit ihrem erweiterten Angebot aus den Bereichen der Aus-, Fort- und Weiterbildung, der Akademisierung von Gesundheitsfachberufen und einer kompetenzbasierten strategischen Personalentwicklung zukunftsorientierte Akzente für die Gesundheitsversorgung. Noch vor dem offiziellen Start der neuen generalistisch ausgerichteten Pflegeausbildung und der damit verbundenen Notwendigkeit einer grundlegenden Veränderung in der Schulorganisation wurden 2019 bereits die ersten Maßnahmen zur erfolgreichen Implementierung einer reformierten Pflegeausbildung geschaffen. Wie in einem der nachfolgenden Beiträge ausführlich beschrieben, wurde für diesen Veränderungsprozess das Drei-Wege-Modell nach Rolff zugrunde gelegt. Da die Pflegeschule gemeinsam mit vier weiteren Berufsfachschulen (OTA/ATA-Schule, MTRA-Schule, MTLA-Schule, Physiotherapieschule) und dem gesamten Bereich der Fort- und Weiterbildung und der strategischen Personalentwicklung unter dem Dach der Akademie eine große Organisation bildet, war im ersten Schritt an der Akademie- und damit an

der schulübergreifenden Organisationentwicklung anzusetzen. Nachfolgend werden die essenziellen Schritte auf diesem Weg skizziert und in den Beiträgen einzelne Aspekte dezidiert beleuchtet.

### **Ist-Analyse für alle Schulen der Akademie (2019)**

Im Jahr 2019 wurden mit der Unterstützung einer externen Beratungsfirma in einer klassischen Ist-Analyse die Entwicklungsfelder der bestehenden Organisation analysiert. Ziel dabei war es, bestehende Prozesse und Strukturen zu durchleuchten, um den Ist-Zustand der einzelnen Organisationseinheiten (Schulen) darzustellen. Für jede der Berufsfachschulen wurde unter diesem Augenmerk eine strukturierte Befragung der Auszubildenden und Lehrkräfte, im Bereich der Pflegeschule zusätzlich der Praxisanleiter, durchgeführt. Untersucht wurden dabei insbesondere Aspekte, die einen direkten Einfluss auf die Qualität der Schulorganisation und auf die Unterrichtsqualität haben. Beispielhaft wird in diesem Werk die Qualitätsanalyse der Pflegefachschule näher beschrieben (siehe hierzu den Beitrag von Amir Muhic *„Schulen für Pflegeberufe in Bewegung – Implementierung der generalistischen Pflegeausbildung als Herausforderung und Chance für die Schulentwicklung“*).

Im Rahmen einer Steuerungsgruppe, die an der Akademie unter dem Namen Kernteam agiert, wurden auf Grundlage der Ergebnisse aus den Ist-Analysen Ziele definiert und daraus entsprechende Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Akademie abgeleitet.

### **Das Kernteam und die Akademie-Strategie**

Auf Vorgabe der Geschäftsführung der UMM, die die Akademie als unverzichtbare Institution für das Universitätsklinikum Mannheim betrachtet, nahm 2019 das Kernteam seine Tätigkeit auf. Bei der Zusammensetzung des Kernteams wurde am klassischen Stakeholder-Management partizipiert. Nach erfolgreicher Stakeholder-Identifikation wurden folgende Personengruppen in die Steuerungsgruppe integriert: der ärztliche Direktor sowie seine beiden Stellvertreter, die Pflegedirektion, der Direktor und der Leiter der Akademie, alle Schulleitungen sowie der Betriebsrat. Das Kernteam, welches sich bis heute in regelmäßigen Abständen trifft, arbeitet nach dem klassischen Prinzip des PDCA-Zyklus.

Unter dem Arbeitstitel „Akademie 2025“ wurde ein dynamischer Schulverbesserungsprozess in die Wege geleitet, der den übergeordneten Zielen der Professionalität, einer hohen Bildungsqualität und der Menschlichkeit Rechnung trägt. Dabei wurde zu Beginn des Prozesses eine Strategie für die Akademie festgelegt, die als Zeithorizont, wie bereits der Arbeitstitel vermuten lässt, das Jahr 2025 in den Fokus nimmt. Die Strategie der Akademie der UMM lässt sich dabei in 3 Ebenen untergliedern:

## Inhaltsverzeichnis

<i>Wir sind Akademie! – Eine Einführung</i> (Hoffmann/Hennes) .....	V
1 Schulen für Pflegeberufe in Bewegung (Muhic).....	1
2 Erstellung und Implementation eines schuleigenen Curriculums (Blume).....	27
3 Von praktizierter Pflegepädagogik unter Klafkis Gestirn (Polzer).....	53
4 Unterrichts- und Schulentwicklung in der Akademie der Universitätsklinikum Mannheim – Fortbildungsreihe zur Qualitätssicherung der Ausbildung an der Berufsfach- schule für Pflege (Riedel).....	75
5 Herausforderung des hybriden Lernens (Volz).....	89
6 IT-Infrastruktur an der Akademie der Universitäts- klinikum Mannheim GmbH (Dübler).....	103
7 Vorteile einer Koordinierungsstelle als Verbindungsglied zu den praktischen Einsatzorten (Fiene/Heinbuch).....	115
8 Aspekte der strategischen Personalentwicklung im Zuge der veränderten Rahmenbedingungen (Zimmer).....	129
9 Paradigmenwechsel in der Pflegeausbildung – Verantwortung des Managements (Dintelmann).....	139

## Inhaltsverzeichnis

---

10	Praxisanleitung in der Generalistik – Umsetzung des neuen Praxiscurriculums ( <i>Schäfer</i> ) . . . . .	159
11	Stellenwert des Praxiscurriculums in der Theorie-Praxis- Verzahnung ( <i>Clemens</i> ) . . . . .	191
	<i>Stichwortverzeichnis</i> . . . . .	227
	<i>Herausgeber*innen- und Autor*innenverzeichnis</i> . . . . .	231

# Schulen für Pflegeberufe in Bewegung

## Implementierung der generalistischen Pflegeausbildung als Herausforderung und Chance für die Schulentwicklung

Amir Muhic

<b>1</b>	<b>Schulentwicklung als eine Notwendigkeit</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Die Berufsfachschule für Pflege an der Akademie des Universitätsklinikums Mannheim als „Lernende Schule“</b> .	<b>4</b>
2.1	Qualitätsanalyse .....	4
2.2	Unterrichtsentwicklung .....	8
2.2.1	Optimierung der strukturellen Bedingungen als Voraussetzung für eine gelungene Unterrichtsentwicklung.....	10
2.2.2	Lehrerkooperation .....	11
2.3	Personalentwicklung .....	15
<b>3</b>	<b>Rolle der Schulleitung</b> .....	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Herausforderung als Chance</b> .....	<b>23</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>24</b>

**Abstract:** Dieser Beitrag befasst sich mit dem Prozess der Schulentwicklung an der Berufsfachschule für Pflege an der Akademie des Universitätsklinikums Mannheim, der durch die Einführung des neuen Pflegeberufegesetzes (PflBG) und der Ausbildungs- und Prüfungsverordnung für Pflegeberufe (PflAPrV) notwendig wurde. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Schul- und Bildungsforschung wird die initiierte Entwicklung der Schule an konkreten Beispielen skizziert. Dabei wird die Schulentwicklung in Anlehnung an das Drei-Wege-Modell von Rolff als eine Triade aus Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung beschrieben. Diese hatte das Ziel, die Schule zu einem Ort zu machen, an dem die fachliche Qualifizierung einerseits und die Entwicklung von personalen, einschließlich der methodischen, sozialen, interkulturellen und kommunikativen Kompetenzen sowie die Stärkung der Fähigkeiten zum Wissenstransfer und zur Selbstreflexion andererseits, verbunden werden.

### 1 Schulentwicklung als eine Notwendigkeit

Mit Einführung des neuen Pflegeberufegesetzes (PflBG) und der Ausbildungs- und Prüfungsverordnung für die Pflegeberufe (PflAPrV) stand die Gesundheits- und Krankenpflegeschule an der Akademie der Universitätsklinikum Mannheim GmbH vor enormen Herausforderungen. Es wurde sehr schnell deutlich, dass die erfolgreiche Implementierung der generalistischen Pflegeausbildung eine tiefgreifende Veränderung in der Schulorganisation voraussetzt. Auch die im Lehrerteam bis dahin existierenden Haltungen, Handlungsmuster und routinierten, seit Jahren geübten Arbeitsweisen, mussten geprüft und ggf. revidiert werden. Die Aussage „*Das haben wir aber immer so gemacht*“ verlor an Bedeutung. Ausgehend von der gesetzlich vorgeschriebenen gemeinsamen Grundausbildung galt es, die Gesundheits- und Krankenpflegeschule zur Berufsfachschule für Pflege zu entwickeln, die dann den Status einer Regelschule im beruflichen Bildungssystem besitzt. Die Eingliederung in die vorgegebenen Strukturen der anderen Berufsfachschulen (Handwerk, Gewerbe etc.), die bereits in den 1990er Jahren einen notwendigen Veränderungsprozess durchgemacht haben, war Voraussetzung für die erfolgreiche Reform der Pflegeausbildung.<sup>1</sup> Die sonst für andere berufsbildende Schulen selbstverständlichen Standards – wie beispielsweise schulinternes Curriculum, Jahreszeugnisse, Zwischenprüfung, Anmeldenoten, Lernfelder, Kompetenzorientierung, vorgeschriebene Anzahl an Leistungsüberprüfungen etc. – waren ein Novum für die meisten Schulen für Gesundheitsberufe. So auch für die Gesundheits- und Krankenpflegeschule an der Akademie, die jetzt aufgefordert war, sich dem Thema der Schulentwicklung verstärkt bzw. überhaupt zuzuwenden.

Die in § 9 PflBG formulierten Mindestanforderungen an Pflegeschulen sowie die starke Kompetenzorientierung laut § 5 PflBG sind zu einem positiven Impuls für schulische Entwicklungsprozesse geworden, die in Anlehnung an das Drei-Wege-Modell nach Rolff die Unterrichtsentwicklung (UE), die Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) umfassten.<sup>2</sup> Laut Rolff sind diese drei

---

1 Vgl. Dielmann: Die Gesundheitsberufe und ihre Zuordnung. 2013.

2 Rolff: Manual Schulentwicklung. 2000, S. 11.

Entwicklungsbereiche in einem Systemzusammenhang eingebettet, der durch eine gegenseitige Wechselwirkung der einzelnen Schritte gekennzeichnet ist und einer Priorisierung entgegensteht.<sup>3</sup>

*So „führt jeder Weg der SE [Schulentwicklung] notwendig zu den zwei anderen. Eine Schule kann z. B. mit UE beginnen [...]. Ob es dabei um überfachliches Lernen oder um erweiterte Unterrichtsformen [...] geht: Jeder dieser Ansätze überschreitet die konventionelle Orientierung [...] und führt folglich zu organisatorischen Veränderungen [...] – also zu OE. [...]. Unterrichtsveränderung mag auch Kern des Schulprogramms werden. Auswirkungen auf das Lehrerhandeln sind unvermeidlich, weshalb vermutlich immer ein Bedarf an PE entsteht – sei es in Form von Lehrerberatung, Kommunikationstraining oder Hospitation.“<sup>4</sup>*

Neben dem oben beschriebenen innerschulischen Zusammenhang nehmen die außerschulischen Faktoren in Form unterschiedlicher Institutionen, die Rolff als Umfeld bezeichnet, einen erheblichen Einfluss auf die SE einer Schule, um einer „Auseinanderentwicklung der Schulen und Schulformen“<sup>5</sup> sowie einer „Beliebigkeit der Inhalte jenseits eines für alle verbindlichen Kerncurriculums“<sup>6</sup> entgegenzuwirken. Dabei sind unter anderem Gesetzgeber, Schulaufsicht, Zentralbehörden etc. gemeint.<sup>7</sup> So muss das im Bundestag mit der Zustimmung des Bundesrates im Jahr 2017 beschlossene PflBG, das die Pflegeausbildung für alle Pflegeschulen verbindlich regelt und der Umsetzung der Richtlinie des europäischen Parlaments dient, stets als Grundlage der SE betrachtet werden. Neben dem PflBG haben der Bundeslehrplan und die Ausbildungs- und Prüfungsverordnung für die Pflegeberufe einen großen Einfluss, sowohl für die Organisations- als auch für die Unterrichts- und Personalentwicklung einer Pflegeschule. Die mit § 10 PflBG an die Pflegeschule übertragene Gesamtverantwortung für die Ausbildung führt dazu, dass sich der Kreis des außerschulischen Zusammenhangs mit den anderen Ausbildungsakteuren vergrößert. So sollen, nur um ein Beispiel zu nennen, bei der SE stets die Praxisanleiter, die für die praktische Ausbildung zuständig sind, durch regelmäßige Jour fixe mit dem Kollegium der Schule mit einbezogen werden, um so einen gelungenen Theorie-Praxis-Transfer zu erreichen. Die Schulentwicklung ist ein dynamischer Prozess, der mehrere Phasen beinhaltet: Ist- bzw. Qualitätsanalyse, Setzen der Ziele für den Entwicklungsprozess, Implementierung, Institutionalisierung und Evaluation.<sup>8</sup>

---

3 Rolff: Schulentwicklung kompakt. 2013, S. 19–20.

4 Rolff: Schulentwicklung kompakt. 2013, S. 19.

5 Rolff: Schulentwicklung kompakt. 2013, S. 22.

6 Rolff: Schulentwicklung kompakt. 2013, S. 22.

7 Rolff: Schulentwicklung kompakt. 2013, S. 22–23.

8 Huber/Schneider/Hader-Popp: Schulentwicklung als Prozess. 2018, S. 199 ff.



# Erstellung und Implementation eines schuleigenen Curriculums

## Gesetzliche Vagheiten und Entscheidungsspielräume für an Akutkliniken angegliederte Pflegeschulen

Dr. Andreas Blume

1	Deutschland: international späte Generalisierung und halbherzige Akademisierung des Pflegeberufs . . . . .	28
2	Gesetzliche Mindestvorgaben von Bundes- und Landes- verordnungen an schuleigene Curricula . . . . .	29
3	Gewollt: weniger Zeit für medizinnaher Unterrichte und akutklinische Praxisanleitungen . . . . .	30
4	Hoffnung: Serie von exemplarisch vertieften Lernsituationen fördert Wissenstransfer-Kompetenz . . . . .	31
5	Spiralförmiger Kompetenzaufbau in Pflegedidaktiktheorie vs. Ausbildungsrealitäten . . . . .	34
6	Kein gesetzlicher Mindestkatalog von nur von PFP persönlich erbringbarer Behandlungs-/Sozialpflege . . . . .	38
7	Pseudo-Bachelorisierung: 2,5 Jahre Notenerhebungsinflation für 25%-Examenseinfluss . . . . .	41
8	Nicht selbstverständlich: Sprachbeherrschung, Lerntechniken und intrinsische Bildungsziele . . . . .	45
9	Von der Einsicht in die Fallibilität des eigenen Ausbildungs(halb-)wissens zum EBN-Anwender . . . . .	47
10	Plädoyer: Überleitungsfortbildungen zwischen Generalistik und Pflege-Fachweiterbildungen . . . . .	50
	Literatur . . . . .	51

**Abstract:** Der Beitrag zeigt an einer maximalversorgenden Akutklinik auf, wie sich Vorgaben des Pflegeberufgesetzes auf die Ausgestaltung eines pflegeschuleigenen Curriculums auswirken. Es werden Hinweise gegeben, wo Evaluationen nachgeschärft werden können. Abschließend wird prognostiziert, dass Pflegefachleute trotz homogenisierten Berufstitels bei Arbeitseinstieg ein vergleichsweise heterogenes Kompetenzprofil aufweisen werden. Überleitungsfortbildungen könnten helfen, die sich vergrößern Lücke zwischen im Rahmen der Generalistik noch vermittelbarem speziellen Medizin-/Behandlungspflegewissen einerseits und Vorwissenenerwartungen der stationären Pflegepraktiker bzw. Weiterbildungs-Anbieter von staatlich anerkannten Pflegefachweiterbildungen andererseits verbleibs- bzw. karriereförderlich zu überbrücken.

### 1 Deutschland: international späte Generalisierung und halbherzige Akademisierung des Pflegeberufs

In einer im Jahr 2007 durchgeführten EU-Vergleichsstudie zu den europäischen Krankenpflegeausbildungen gehörte Deutschland neben Österreich und Malta zu den einzigen drei EU-Staaten, in denen eine Pflegeausbildung bereits nach 10 Schuljahren begonnen werden kann. In 20 von 24 EU-Staaten war schon damals die (Fach-)Hochschulreife Eingangsvoraussetzung für den Pflegeberuf – ein Bachelor-Abschluss zwar auch nicht überall die Norm, aber zumeist zumindest eine wählbare Alternative zur nichtakademischen Berufsschulbildung.<sup>1</sup> Die mit Inkrafttreten zweier unterschiedlicher Bundesgesetze im Jahr 2003 bzw. 2004 erst vollumfänglich etablierte Trennung des Pflegeberufs in Kranken-, Kinderkranken- und Altenpflege im Sinne dreier von Ausbildungsbeginn an unterschiedlich anvisierbarer Ausbildungsabschlüsse war eine deutsche Sonderlösung. Durch Inkrafttreten der EU-Anerkennungsrichtlinie 2005/36/EG wurde schon zwei Jahre nach Einführung des Altenpflegegesetzes deutlich, dass man als in Deutschland ausgebildeter Altenpfleger schon in EU-Nachbarstaaten wie Österreich oder Luxemburg erhebliche Probleme mit der Anerkennung von Gleichwertigkeit haben würde. Das hat freilich die Bundesagenturen und Jobcenter der Republik noch viele weitere Jahre lang nicht davon abgehalten, pflegepraktisch interessierte Hauptschulabsolvent\*innen sowie umschulwillige Quereinsteiger in großer Zahl in arbeitsmarktpolitisch geförderte Altenpflege(hilfe)-Kurse zu vermitteln. Der Bundesgesetzgeber hat es ohnehin nicht vermocht, die Implikationen der EU-Richtlinie bis zum Jahr 2009 in nationales Recht umzusetzen, sodass sich der Europäische Gerichtshof genötigt sah, Deutschland auf Vertragsverletzung zu verurteilen (EuGH 2009).

In ihrer gesellschaftsliberalen Spätphase hat sich die letzte Regierung unter Kanzlerin Merkel nicht zuletzt dank verstärkter Lobbyarbeit seitens der Pflegeberufs-Fachverbände doch noch entschließen können, die bislang getrennt

---

<sup>1</sup> Liefgen, M.: Die europäischen Krankenpflegeausbildungen im Vergleich. In: Die Schwester/der Pfleger 04/08. Online: <http://www.eu-pflegekräfte.de/info/eu-krankenpflegeausbildungen.pdf>.

geregelten (Kinder-)Kranken- und Altenpflegegesetze in eine gemeinsame generalistische Pflegeausbildung mit der zudem fest verankerten Alternativoption einer hochschulischen Bachelor-Ausbildung zusammenzufassen. Die Einführung der generalistischen Pflegeausbildung in Deutschland kann sicherlich als ein wichtiger Meilenstein hin zu einer sukzessiven Professionalisierung des Pflegeberufs eingestuft werden. In den folgenden Ausführungen soll dennoch die These entfaltet werden, dass es für an Akutkliniken angegliederte Pflegeschulen aufgrund der Details der neuen gesetzlichen Vorgaben des Pflegeberufgesetzes im Vergleich zum bisherigen Krankenpflegegesetz eher schwieriger geworden ist, die eigenen Pflege-Azubis noch angemessen für den Versorgungskontext Akutklinik vorzubereiten.

## 2 Gesetzliche Mindestvorgaben von Bundes- und Landesverordnungen an schuleigene Curricula

Der Bundesrahmenlehrplan betont an herausragender Stelle die (gewünschte) Orientierung der generalistischen Pflegeausbildung entlang der Kompetenzformulierungen der PflAPrV, mit Schwerpunktsetzung auf den vorbehaltenen Tätigkeiten, durch Anwendung des Situations-, Persönlichkeits- und Wissenschaftsprinzip sowie im Sinne einer spiralförmigen Entwicklungslogik, von einem anfänglichen Niveau geringer im Laufe der dreijährigen Ausbildung sukzessive hin zu einem Niveau zunehmend professionellerer Handlungskompetenz der Azubis.<sup>2</sup> Im Vordergrund steht der sukzessive Kompetenzaufbau entlang zahlreicher Lernsituationen:

*Die Rahmenlehrpläne bieten ausreichend Gestaltungsspielraum für **schulspezifische Schwerpunktsetzungen**. Für die schulinternen Curricula sollen solche **Lernsituationen** ausgewählt werden, anhand derer Kompetenzen, Einsichten oder Haltungen erworben werden können, die sich auch auf vielfältige ähnliche berufliche Situationen übertragen lassen. Die **Auswahl dieser Lernsituationen ist den Pflegeschulen überlassen**. [...] Notwendigerweise kommt es zwischen den curricularen Einheiten zu Überschneidungen, da beispielsweise Gesundheitsförderung ein zentrales Prinzip aller pflegerischen Handlungsfelder darstellt. Die **Pflegeschulen sind aufgefordert, didaktisch begründete Entscheidungen zu treffen, wie sie inhaltliche Zuschnitte gestalten wollen bzw. welche Kompetenzen sie durch das mehrfache Aufgreifen von Inhalten akzentuieren wollen**. [Fettsetzungen durch den Verfasser]*

Das obige Zitat lässt vermuten, dass sich das Aufsetzen eines schuleigenen Curriculums im Wesentlichen auf eine sinnvolle Aneinanderreihung von didaktisch begründeten Lernsituationen beschränken könnte. Das lässt jedoch völlig außer

---

2 BIBB: Rahmenlehrpläne der Fachkommission nach § 53 PflBG vom 1.8.2019. Online: <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/download/16560>.

## Herausforderung des hybriden Lernens

### Chancen und Grenzen des Präsenz- und Distanzlernens in der generalistischen Pflegeausbildung

Rüdiger Volz

1	Einleitung .....	90
2	Hybride Lernformen .....	92
3	Aspekte eines guten Lernens .....	94
4	Aspekte des hybriden Lernens .....	97
5	Besonderheiten des Lernens in der generalistischen Pflegeausbildung .....	97
6	Chancen und Grenzen des Präsenz- und Distanzlernens .....	99
6	Fazit .....	100
	Literatur .....	102

**Abstract:** Durch die SARS-CoV2 Pandemie und die damit einhergehenden plötzlichen Schulschließungen gerieten Bildungseinrichtungen aller Art in eine schwere Krise. Oft fand gar kein Unterricht statt. Dies führte zu einer eklatanten Bildungseinschränkung und damit in eine schwere Bildungskrise. Die Lösung dieses Missstandes sahen viele in hybriden Lernformen.

Wie charakterisieren sich nun Kriterien einer erfolgreichen und lernförderlichen generalistischen Pflegeausbildung und gibt es Vorteile eines hybriden Lernens gegenüber dem ausschließlich traditionellen Präsenzlernen? Die bisher vorliegende Forschung macht Mut. Digitalisierung, hybride Lernformate und die Lehrerpersönlichkeit beeinflussen die Motivation der Lernenden positiv. Führt Motivation zu Kompetenzerwerb, profitieren werdende Pflegefachkräfte sowie Pflegeempfänger.

## 1 Einleitung

Zu Beginn des Jahres 2020 hätte niemand damit gerechnet, dass es Zeiten geben könnte, in denen Schüler und Schülerinnen im Homeoffice von Lehrkräften, ebenfalls aus dem Homeoffice unterrichtet werden. Die Coronapandemie veränderte nicht nur unseren Alltag, sondern auch die Art und Weise der Lehre und des Lernens.

Die Pandemie und deren Auswirkungen stellte insbesondere Bildungsstätten vor enorme Herausforderungen. Bei der Anpassung des Lernens auf Distanz wurde schnell klar, dass alle am Lernprozess beteiligten Personen mit ihren eigenen Erwartungshaltungen und Bedürfnissen berücksichtigt werden müssen, damit auch während der Phase der Schulschließungen Lernprozesse ermöglicht und begleitet werden können. Eine Mischung aus dem neuen Distanzlernen und dem herkömmlichen Präsenzlernen mit ihren Grenzen und Chancen wurde abrupt durch die Schließung der Bildungsstätten Realität für Lernende und Lehrende. Lehrpersonen mussten in den ersten Wochen Vorgehensweisen konstruieren, ohne dass sie sich auf vorhandene Erkenntnisse oder eindeutige Vorgaben verlassen und berufen konnten. In diesem konzeptionellen Vakuum haben auch die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger zum Teil unter beträchtlicher Zeitnot nach Antworten gesucht, um die Phase der pandemiebedingten Schulschließungen möglichst lernförderlich zu gestalten. Die Schulen hatten kaum Zeit, sich auf diese noch nie dagewesene Ausnahmesituation einzustellen, weshalb vielfach ein Gesamtentwurf fehlte. Weder die Bildungsstätten noch die Schülerschaft waren gewappnet für die neue unausweichliche alternativlose Art des Lernens.

Erschwerend kam die in Deutschland gerade neu begonnene generalistische Pflegeausbildung hinzu, nach dem ab Januar 2020 in Kraft getretenen Pflegeberufegesetz. Der Gesetzgeber schloss pandemiebedingt die Schulen und die neuen Auszubildenden begannen ihre Pflegeausbildung mit Arbeitsaufträgen von zu Hause aus. Bei vielen Schülern und Schülerinnen war eine geringere Motivation zu beobachten. Ebenso fehlte es vielfach – sowohl an den Schulen als auch im

privaten Umfeld der Lernenden – an geeigneter technischer Ausstattung und Kenntnissen. Die angehenden Pflegefachpersonen fühlten sich vom Ausbildungsträger vernachlässigt, klagten über fehlende oder minderwertige Distanzunterrichte ohne wirklichen Lernfortschritt, empfanden nicht ausreichend Stoff vermittelt zu bekommen und erlebten soziale Isolation, ganz zu schweigen von dem Fehlen eines intakten Gruppengefühls. Auszubildende machten sich ernsthafte Sorgen um die Qualität ihrer Ausbildung.<sup>1</sup> „Zugang zu gutem Unterricht darf auch in der aktuellen Situation kein Glücksspiel sein“, sagt Dr. Dagmar Wolf, Leiterin des Bereichs Bildung der Robert Bosch Stiftung. Das Deutsche Schulbarometer stellt fest:<sup>2</sup>

*Neben positiven Einzelbeispielen engagierten Lehrens erleben wir momentan [...] ein System, dem es an vielen Stellen nicht gelingt, ein Mindestmaß an Qualität flächendeckend sicherzustellen. Nach der Krise sollten Themen wie Unterrichtsqualität, Digitalisierung und Qualifizierung der Lehrkräfte ganz oben auf der Agenda stehen.*

Vielen Lehrkräften ist das virtuelle Lernumfeld unbekannt und es besteht eine enorme Unsicherheit im hybriden Unterrichten (abwechselnder Präsenz- und Distanzunterricht). Noch fehlt es ihnen an Ideen, wie sie Lernenden unter diesen Umständen eine positive Lernerfahrung bieten können. Die durch die Coronapandemie ausgelöste gesellschaftliche Krise wirkte sich auf alle Bildungssettings, -stätten und -institutionen aus.

Diese Missstände müssen angegangen und für die Zukunft gelöst werden, um in der generalistischen Pflegeausbildung auch dann ein gewinnbringendes Lernen zu ermöglichen, wenn durch äußere Umstände, wie einer Pandemie, der herkömmliche Präsenzunterricht nicht stattfinden kann.

Die Motivation, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, begründet sich aus meiner eigenen Tätigkeit als Lehrkraft an der Pflegeschule der Akademie der Universitätsmedizin Mannheim (UMM). Der erste generalistische Kurs, den ich als Kursleiter übernahm, begann seine dreijährige Ausbildung zur Pflegefachfrau bzw. Pflegefachmann unter genau diesen Bedingungen Anfang Mai 2020. Vom ersten Tag an wurden die 34 Auszubildenden für einen Zeitraum von vier Wochen zu Hause durch Lese- und Arbeitsaufträge beschult. Soziale Kontakte fanden unter den Schülern und Schülerinnen lediglich über diverse Chatgruppen statt. Meine Kontaktaufnahme mit den Kursteilnehmern und Kursteilnehmerinnen erfolgte anfangs über E-Mail oder Telefon. Persönlich begegnet bin ich den angehenden Pflegefachleuten zunächst nur an deren erstem Ausbildungstag

1 Deutsches Schulportal: Das Deutsche Schulbarometer. 2020: Online: <https://deutsches-schulportal.de/unterricht/das-deutsche-schulbarometer-spezial-corona-krise/> [abgerufen am 11.5.2023].

2 Deutsches Schulportal: Das Deutsche Schulbarometer. 2021. Online: <https://deutsches-schulportal.de/unterricht/lehrer-umfrage-deutsches-schulbarometer-spezial-corona-krise-april-2020/> [abgerufen am 11.5.2023].

# Aspekte der strategischen Personalentwicklung im Zuge der veränderten Rahmenbedingungen

Lena Zimmer

1	<b>Ausgangssituation/Bewerbermarkt</b> .....	130
2	<b>Bewerbermarketing</b> .....	131
3	<b>Bewerbermanagement</b> .....	132
4	<b>Auswahlprozess</b> .....	133
4.1	Bewerbungsunterlagen .....	133
4.2	Motivationsschreiben und Fallbearbeitung .....	134
4.3	Interview .....	135
5	<b>Hochschulische Pflegeausbildung</b> .....	136
	<b>Literatur</b> .....	137

**Abstract:** Mit Einführung der generalistischen Pflegeausbildung wurden insbesondere die Pflegefachschulen sowie die Träger der praktischen Ausbildung vor große Herausforderungen gestellt. Nicht zu vernachlässigen sind allerdings auch die Auswirkungen auf die strategische Personalentwicklung und hierbei insbesondere für das Auszubildenden- und Personalrecruiting. Neue Zugangsvoraussetzungen, veränderte Rahmenbedingungen und vollkommen neue Curricula führen auf einem bereits angespannten Bewerbermarkt im Gesundheitswesen zur Notwendigkeit, das eigene Bewerber-Marketing, -Recruiting und -Assessment zu überprüfen und ggf. anzupassen. An der Akademie der Universitätsklinikum GmbH (UMM Akademie) wurden frühzeitig Maßnahmen entwickelt, um auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren und damit einen strukturierten und bedarfsgerechten Auswahlprozess für Auszubildende im Pflegeberuf zu gestalten. Hierfür wurden Experten aus den Bereichen Strategische Personalentwicklung und Entscheidungsträger aus der Pflegeschule gewonnen, die in einem gemeinsamen Projekt die konzeptionelle Erstellung eines an die generalistische Pflegeausbildung angepassten Bewerbermanagements verfolgten. Ziel der Projektgruppe war es, zunächst die Herausforderungen im Auswahlprozess zu identifizieren und in einem nächsten Schritt hieraus notwendige Maßnahmen abzuleiten.

## 1 Ausgangssituation/Bewerbermarkt

Wie bei der kürzlich veröffentlichten Bilanz des Beratungsjahres 2021/2022 von der Bundesagentur für Arbeit (BA) hat sich die Entwicklung zum Bewerbermarkt, wie bereits in den vorausgegangenen Jahren, weiter fortgesetzt. Auch die Anzahl der unbesetzten Ausbildungsstellen ist erneut gestiegen und das, obwohl die Chancen auf eine Ausbildungsstelle laut der Vorstandsvorsitzenden der BA (Andrea Nahles) besser denn je seien. Insbesondere für Unternehmen habe die Besetzungsproblematik konsequent zugenommen.<sup>1</sup> Ein etwas gegenläufiger Trend zeichnet sich aktuell im Bereich der Pflegeausbildung ab. Mit der Veröffentlichung der Ausbildungszahlen für die Pflegeausbildung im Jahr 2021 hat das Statistische Bundesamt (Destatis) am 29.3.2022 bekanntgegeben, dass im Berichtszeitraum 2021 sieben Prozent mehr Auszubildende eine Ausbildung in der Pflege begonnen haben als noch im Jahr zuvor. Diese Entwicklung wird als direkte Auswirkung der neuen Pflegeausbildung gedeutet und spiegelt die positive Wirksamkeit der Ausbildungs-offensive Pflege wider.<sup>2</sup> Im Rahmen der Ausbildungs-offensive Pflege wurden 111 Maßnahmen etabliert, um die Nachwuchssicherung zu fördern und die Pflegeschulen wie auch die Träger der praktischen Ausbildung bei der Umsetzung der neuen Gesetzgebung zu unterstützen. Neben der Etablierung eines Beratungsteams wurden Förderprogramme initiiert und Öffentlichkeitsarbeit intensiviert. Die UMM Akademie hat die Rahmenbedingungen frühzeitig analysiert und Maßnahmen etabliert, um weiterhin ausreichende Auszubildende im Pflegebereich zu gewinnen. Dabei versteht sich die UMM Akademie als Garant der Nachwuchs-

---

1 Bundesagentur für Arbeit: Bilanz des Berufsberatungsjahres 2021/2022. Online: <https://www.arbeitsagentur.de/news/bilanz-berufsberatung-2021-2022> [abgerufen am 25.4.2023].

2 BMFSFJ: Mehr Menschen beginnen eine Ausbildung in der Pflege. Online: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/mehr-menschen-beginnen-eine-ausbildung-in-der-pflege-194730> [abgerufen am 25.4.2023].



sicherung. Ein Bereich der bei der Rekrutierung von Auszubildenden eine zentrale Rolle einnimmt, ist dabei das Bewerbermarketing.

## 2 Bewerbermarketing

Im Vorfeld zu jedem guten Bewerbermanagement oder -auswahlprozess steht die Frage, wie man potenzielle Kandidaten erreicht und gezielt anspricht. Mit der Einführung der neuen Pflegeausbildung zum 1. Januar 2020 wurden die bisherigen Berufsausbildungen der Altenpflege, der Gesundheits- und Krankenpflege und der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege zusammengeführt. Ziel war und ist es auch weiterhin, die Ausbildung zur Pflegefachkraft zu modernisieren und attraktiver zu gestalten.<sup>3</sup> Durch verbesserte Ausbildungsbedingungen, die Aufhebung von Schulgeldern und eine angemessene Ausbildungsvergütung soll die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen in der Pflege gesteigert und dem sich zuspitzenden Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Durch die Möglichkeit einer hochschulischen Ausbildung mit Bachelorabschluss werden zusätzlich neue Zielgruppen adressiert. Für ausbildende Unternehmen eine Chance und Herausforderung zugleich. Denn auch, oder gerade im Bereich des Gesundheitswesens lässt sich in den letzten Jahren eine deutliche Verschiebung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt feststellen. Selbst im Bereich der Ausbildung ist es eine stetig zunehmende Herausforderung, junge, motivierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Die Akademie der Universitätsmedizin Mannheim hat sich bereits frühzeitig mit der Frage beschäftigt, welche Kandidaten über welche Kanäle angesprochen werden sollen, und hat ihre Marketingaktivitäten gezielt hierauf ausgerichtet. Neben der klassischen Stellenausschreibung auf der Unternehmenswebseite wurden gezielt Karrieremessen besucht. Besonders erwähnenswert ist die in der Rhein-Neckar-Region seit 2001 jährlich stattfindende JOBS FOR FUTURE, eine Messe für Arbeitsplätze, Aus- und Weiterbildung sowie rund ums Thema Studium. Neben Arbeitgebern aus der Region präsentieren sich Schulen, Hochschulen, Universitäten, Verbände, Berater und Weiterbildungseinrichtungen. Mit einem Einzugsradius von rund 150 km wird eine breite Zielgruppe erreicht und eine Plattform für die Zusammenkunft von Angebot und Nachfrage geschaffen. Die UMM Akademie ist mit Vertretern aus der Schulleitungsebene, Lehrkräften, Pflegeschülern und Auszubildenden über den gesamten Messezeitraum vor Ort vertreten und präsentiert und berät zu den unterschiedlichen Ausbildungsmöglichkeiten am Universitätsklinikum Mannheim. Zum ganzheitlichen Bewerber-Marketingkonzept gehört auch die visuelle Darstellung der einzelnen Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten in der Corporate Identity der Akademie. Hierzu hat die Akademie mehrere Testimonials aus den eigenen Reihen gewonnen, die als

3 BMFSFJ: Neue Pflegeausbildungen. 2020. Online: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/aeltere-menschen/berufsfeld-pflege/neue-pflegeausbildungen/neue-pflegeausbildungen-77264> [abgerufen am 24.4.2023].