

Eine Zukunftsperspektive bieten

Um die bestmögliche Patientenversorgung sicherzustellen, muss den Pflegefachpersonen eine Zukunftsperspektive geboten werden. Mit dem neuen Laufbahnmodell der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD) werden Mitarbeitende positiv gebunden und sie tragen langfristig zur Entwicklung der Klinik bei.

Text: Philipp Meyer, Martin Gehrig, Bettina Ryff Rohrer, Lars Wyss

In der Schweiz werden in Zukunft immer mehr Pflegefachpersonen fehlen und der Nachwuchs wird nicht mehr ausreichen, um die Versorgungsansprüche zu decken.

«Im Kontext des Laufbahnmodells stellte ich mir Fragen wie «Wo stehe ich?» und «Wohin geht es?». Im Pilot wurde mir ermöglicht, als Fachverantwortliche in die neugeschaffene Rolle der Junior Stationsleiterin zu wechseln. Zum einen kann ich weitergehende Aufgaben angehen, zum anderen mithilfe eines Coachs in diese hineinwachsen. Für mich war immer klar, dass ich einmal mehr Verantwortung übernehmen will. Durch das Laufbahnmodell ist mir die Richtung, die ich gehen möchte, klarer geworden und ich befinde mich nun auf dem richtigen Weg.»

Pia Schmid, Junior Stationsleiterin

Darüber hinaus erhöhen sich durch die evidenzbasierte Praxis, Spezialisierung und individualisierte Behandlung die Kompetenzerfordernisse.

Die schweizerische Bildungssystematik der Gesundheitsberufe hat die Pflege weiter professionalisiert und sich nach der strategischen Ausrichtung «kein Abschluss ohne Anschluss» orientiert.

Es liegt nun an den Institutionen selbst, diesen Fördergedanken in die Praxis umzusetzen: In der Magnet-Hospital-Studie (ANCC 2010) wurden die Faktoren transformative Führung, strukturelle Befähigung, vorbildliche Berufspraxis und neues Wissen, Innovationen und Verbesserungen als massgebende Einheiten für die Attraktivität der Berufsgruppe Pflege und für hohe Patientenergebnisse festgestellt.

Um die Attraktivität des Pflegeberufs so zu steigern, dass im Sinne des Magnet-Hospitals auch eine Qualitätsentwicklung eintritt, sind Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden auf der Laufbahnebene gefragt, die zugleich diese Faktoren in Aussicht stellen, sich aber in der zukünftigen Praxis auch als diese verfestigen.

Das Kompetenzrad

Mit dem Laufbahnmodell für die Bereiche Pflege&Pädagogik, Soziale Arbeit und Therapien wollen die UPD diese Herausforderung annehmen, und zwar in innovativer Manier. Das Laufbahn-

«Die UPD ermöglichen den Mitarbeitenden mit dem Laufbahnmodell Entwicklungsperspektiven mit dem Ziel, die Attraktivität der Gesundheitsberufe zu steigern. Gründe für Stellenwechsel sind das Bedürfnis nach beruflicher Weiterentwicklung (75%) oder ein interessanteres Jobangebot (52%), beim Ausstieg aus dem Pflegeberuf ist der Grund ebenfalls meist das Bedürfnis für berufliche Weiterentwicklung (73%) (Nurses at work-Studie). Das Laufbahnmodell kann einen wesentlichen Beitrag leisten, um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken.»

Verena Aebi Meister, Leiterin Bildung

modell orientiert sich am Kompetenzrad (vgl. North in Erpenbeck & von Rosenstiel 2003), um die Laufbahnentwicklung nicht hierarchisch und nur funktionsorientiert zu gestalten, sondern sich an den formellen und informellen Kompetenzen aller Mitarbeitenden auszurichten.

Der innere Kreis des Modells beinhaltet die informellen Kompetenzen der Mit-



Das Laufbahnmodell verhindert, dass der Skill-Grade-Mix der Teams isoliert betrachtet wird.

arbeitenden. Dies dient zur Einschätzung der Praxisstufen von den fortgeschrittenen Anfängern bis zu den Experten nach dem Synergy-Modell (Brewer et al. 2007). Der äussere Kreis beschreibt die in den UPD möglichen Laufbahnstufen (Funktionen) in den

« Als Junior Bereichsleiter nehme ich eine Pionierrolle ein. Es ist für mich eine Chance und Herausforderung zugleich. In meiner neuen Rolle kann ich Projektarbeit, das Begleiten von Veränderungsprozessen und Personalführung verbinden, was meiner angestrebten Management-Laufbahn entspricht. Das Laufbahnmodell gibt mir eine Entwicklungsperspektive. Es ist wichtig für die UPD, dass gute Mitarbeitende gebunden und gehalten werden können. Für die UPD als Ausbildungsstätte und die Mitarbeitenden selbst entsteht so eine Win-win-Situation. »

Daniel Güdel, Junior Bereichsleiter

Bereichen Management & Leadership, Klinische Pflegewissenschaft und Bildung. Das Kompetenzrad hat die Aufgabe, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu beschreiben und transparent zu machen. Dadurch können die individuellen sowie die teambezogenen Skills und Grades eingeschätzt und gezielt entwickelt werden, und zwar so, dass die Personal- und Teamentwicklung nach dem Behandlungsauftrag gestaltet wird.

Ist- und/oder Soll-Profil

Für die Mitarbeitenden dient das Laufbahnmodell zur Entwicklung im Sinne eines Portfoliomanagements. Die Mitarbeitenden erhalten dadurch ein Ist- und/oder Soll-Profil über ihre aktuellen

« Das Laufbahnmodell verbindet die Bereiche Bildung, Management und Fach und stellt die Frage «Wie können Karrieren entstehen?». Es ist zentral, dass ein guter Mix zwischen den Bedingungen und der Realität vorhanden ist; die Ausbildung soll den Funktionen entsprechen, damit ein Ausgleich zwischen vorhandenen und geforderten Kompetenzen stattfindet. Die Bereiche Bildung, Management und Fach sind in diesem Mix gleichberechtigt und fungieren in einer Symbiose als Entwicklungsperspektiven in den UPD. »

Christian Burr, Pflegeexperte APN

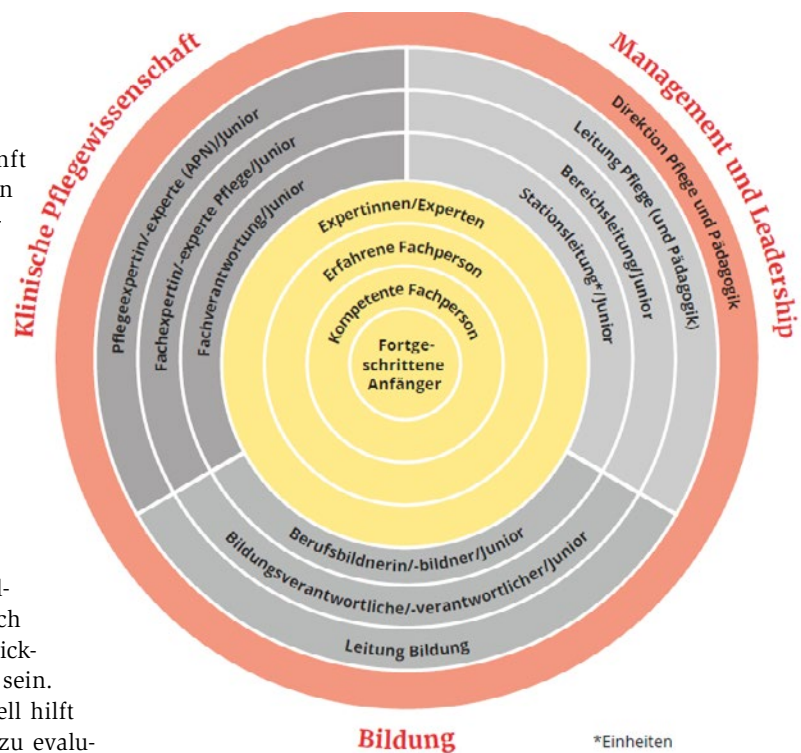
oder die in Zukunft für eine Funktion benötigten Kompetenzen. Es beantwortet Fragen wie «Welche Kompetenzen sind in meinem Berufsfeld gefordert?» oder «Welche Kompetenzen benötige ich, um mich in diesem zu entwickeln?» Das Ist- und Soll-Profil soll aber auch auf die Teamentwicklung anwendbar sein. Das Laufbahnmodell hilft der UPD-Führung zu evaluieren, wie das Team in Hinblick auf formelle und informelle Kompetenzen aufgestellt ist (Ist) und welche zukünftigen Kompetenzen benötigt werden, um gute Patientenergebnisse zu erzielen (Soll).

« Das Laufbahnmodell verfolgt zum einen die strategische Ausrichtung, den Behandlungsbedarf nach den Kompetenzanforderungen zu spezialisieren. Zum anderen soll es den Mitarbeitenden ein herausforderndes und inspirierendes Lernumfeld bieten, damit eine bestmögliche Versorgung entwickelt und die Arbeitsumgebungsqualität gefördert werden kann. Dabei benötigt es agile Intrapreneurship sowie transformationale Leadership, um die Möglichkeiten in der Personalentwicklung auszuschöpfen, vorzuleben und zu ermöglichen. Dies benötigt Mut, Risikobereitschaft, Sorgfalt und unkonventionelle «Just do it»-Wege. »

Dr. Philipp Meyer, Leiter Pflege

Hier nimmt die Orientierung nach dem idealen Skill-Grade-Mix eine entscheidende Rolle ein (Dubois & Singh 2009), zum einen der Skill-Mix als unterschiedliche Berufserfahrungen und individuelle Fähigkeiten der Mitarbeitenden, zum anderen der Grade-Mix als unterschiedliche offizielle Ausbildungen und Weiterbildungen der Mitarbeitenden.

Der ideale Skill-Grade-Mix besteht aus der bestmöglichen Zusammensetzung verschiedener Berufsgruppen innerhalb eines interprofessionellen Teams (Sibbald et al. 2004). Das Laufbahnmo-



Laufbahnmodell Pflege und Pädagogik

dell verhindert in Zeiten steigender Leistungsanforderungen und einer sich immer wandelnden Bildungssystematik, dass der Skill-Grade-Mix isoliert betrachtet wird.

Der Blick aufs Ganze

Das Laufbahnmodell öffnet den Blick auf das Ganze. Es vereint die langfristige Perspektive der UPD als Institution und die individuellen Entwicklungsperspektiven der Mitarbeitenden. Nur wenn gemeinsam am gleichen Strick gezogen wird, kann der Anspruch einer bestmöglichen Patientenversorgung erfüllt werden.

.....



Das Literaturverzeichnis ist in der digitalen Ausgabe (www.sbk-asi.ch/app) verfügbar.

Autoren und Autorin

- Dr. Philipp Meyer**, Leiter Pflege, Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie, philipp.meyer@upd.ch
- Martin Gehrig**, Direktor Pflege & Pädagogik UPD, Leiter Pflege/Pädagogik, Universitätsklinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie.
- Bettina Ryff Rohrer**, Human Resources.
- Lars Wyss**, Zentrum für Klinische Pflegewissenschaft, Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie.
- alle:** Universitäre Psychiatrische Dienste Bern (UPD) AG