

**WEBINAR-REIHE:  
RESSOURCENSTÄRKUNG DURCH INFORMELLES LERNEN**

---

**Selbstwirksamkeit und (Ent-) Lernen im Kontext von Kompetenz- und  
Organisationsentwicklung**

22.09.2022

Prof Dr. Stefanie Hiestand & Wolfram Gießler

# Unser Fahrplan für das Webinar



Begriffliche Abgrenzung – was ist Selbstwirksamkeit?

Austausch über Selbstwirksamkeit

Kompetenz- und Organisationsentwicklung

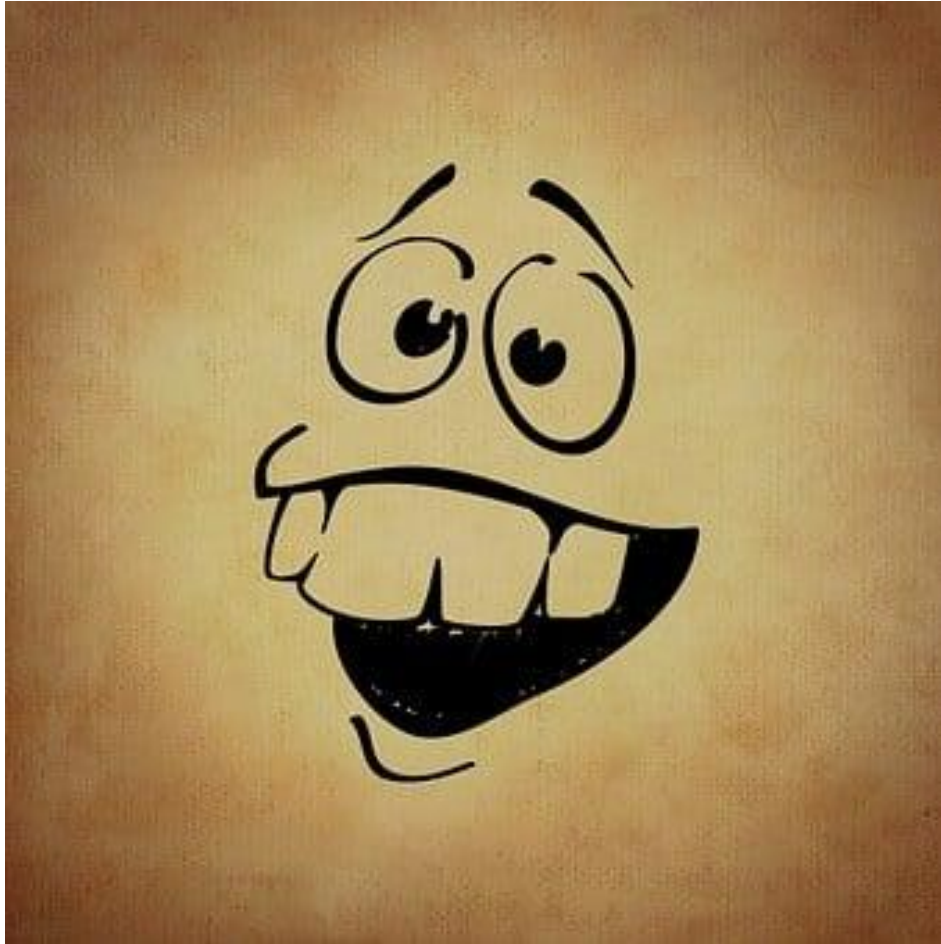
Praxisbeispiel Langzeitpflege

Entlernen

Austausch über Entlernen

Praxisbeispiel Langzeitpflege

Abschließende Austauschrunde



Bildquelle: Pixabay: user\_id:686414

# Selbstwirksamkeit...

(vgl. Bandura 1994; Lefrançois 2015; Urton 2017)

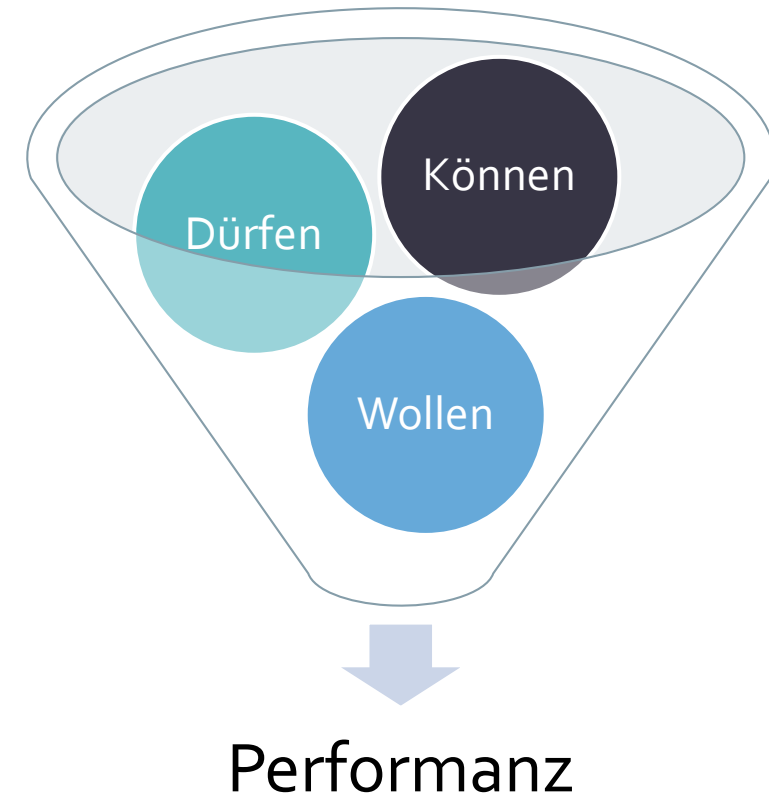
- ... beschreibt die subjektive Überzeugung neue oder herausfordernde Situationen aufgrund eigener Kompetenzen bewältigen zu können
- ... ist nicht gleich Selbstbewusstsein / Selbstwert
- ... ist bereichsspezifisch
- ... beeinflusst unsere Lern- und Leistungsziele
- ... muss nicht mit den tatsächlichen Kompetenzen übereinstimmen



# Exkurs: Kompetenzen (nach Dehnbostel 2018; Hiestand 2020)

Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten, Wissen, Einstellungen und Werte, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen bezieht.

**Kompetenz zeigt sich in der Bewältigung beruflicher Handlungssituationen!**



# Selbstwirksamkeitsüberzeugungen

(vgl. Bandura 1994; Barysch 2016)

## nehmen Einfluss auf

- unser Denken
- unsere Gefühle
- unsere Motivation
- unsere Situationsauswahl



# Selbstwirksamkeitsüberzeugungen

(vgl. Lefrançois 2015; Hiestand/Rempel 2020)



## werden beeinflusst durch

- eigene und stellvertretende Erfolgserfahrungen
- Wahrnehmung eigener Gefühle / Achtsamkeit
- lernförderliches Klima / kooperative Lehr- und Lernarrangements
- aufgabenbezogenes, zeitnahes und kompetenzorientiertes Feedback
- innerer und äußerer Stress sowie Resilienz
- Selbstreflexion (Inneres Team)



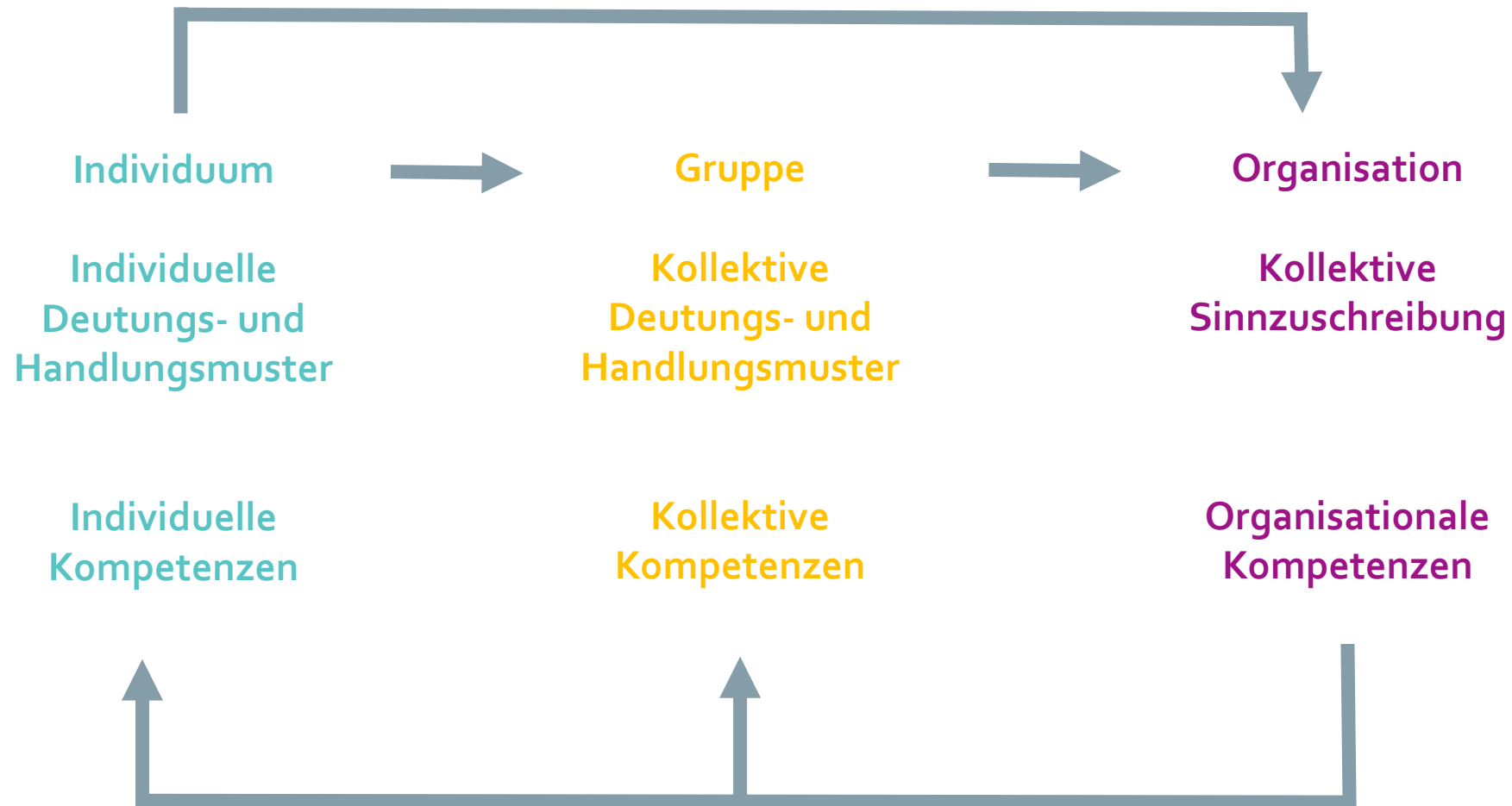
Wie fördern Sie die Selbstwirksamkeit in Ihrem Unternehmen?

Inwiefern wird bei Ihnen die Selbstwirksamkeit im beruflichen Kontext berücksichtigt ?





# Lernprozesse im Unternehmen (vgl. Hiestand 2020)

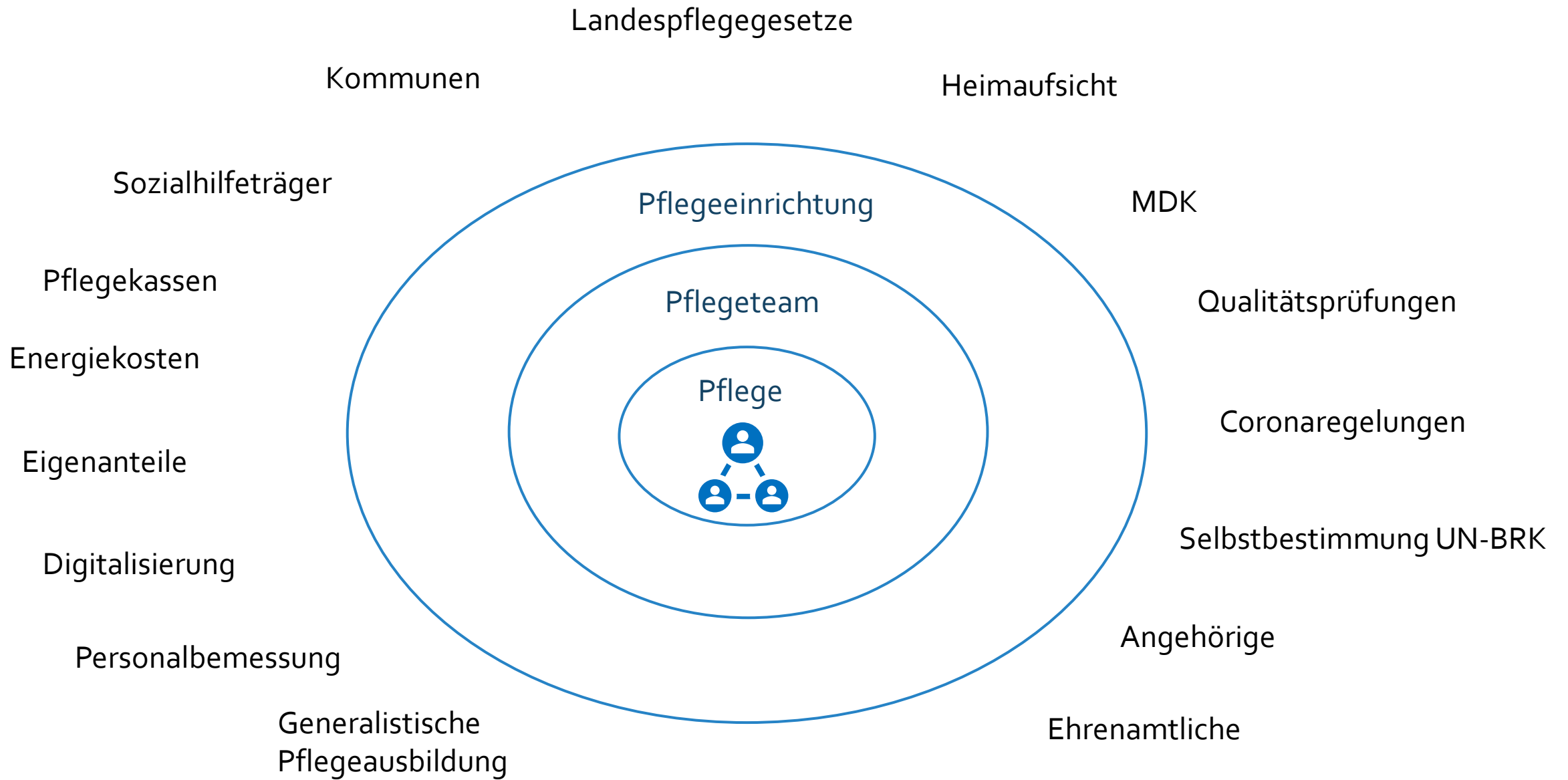




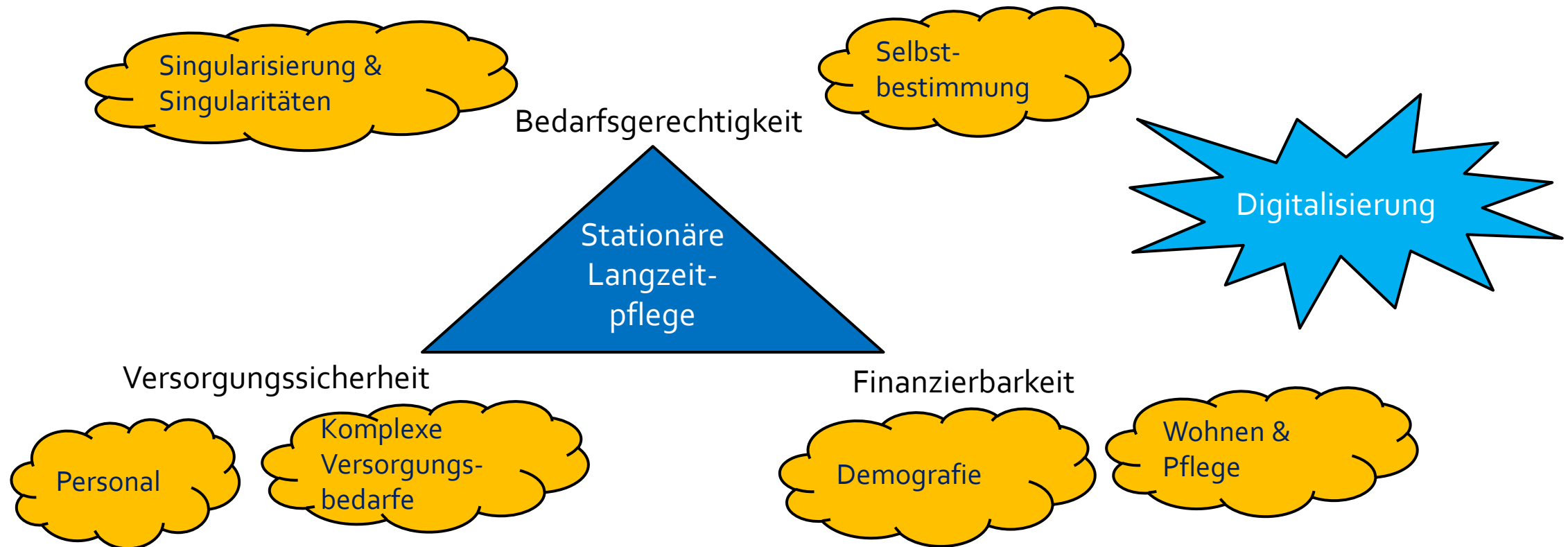
Was hat  
Selbstwirksamkeit jetzt  
damit zu tun?

Was beeinflusst  
Lernprozesse in einer  
Pflegeeinrichtung?

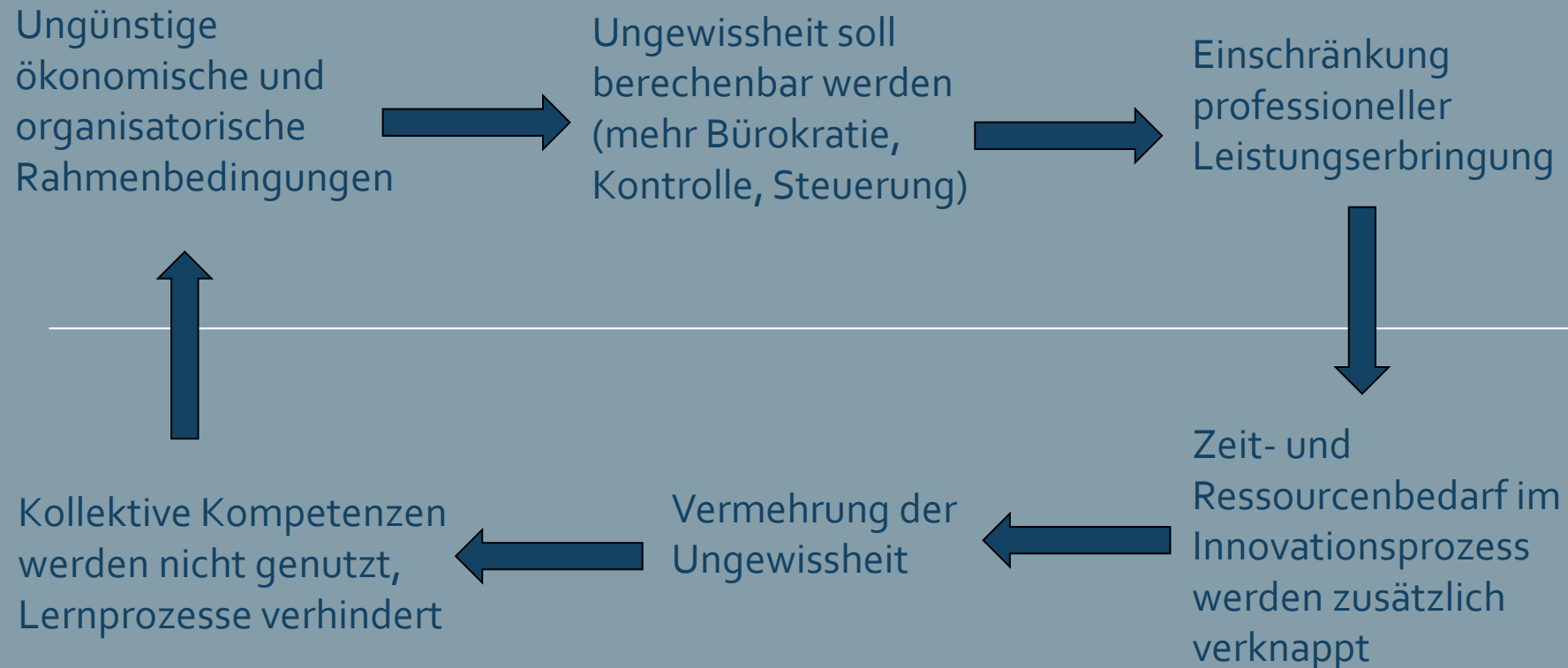
# BEISPIEL LANGZEITPFLEGE



# Herausforderungen und Trends



# „*BESSER NICHTS NEUES WAGEN*“ ODER: DIE NEGATIVEN KONSEQUENZEN NICHT GELEISTETER INNOVATIONSARBEIT! (vgl. Kädtler et. al. 2013)





# Folgen für die Selbstwirksamkeit

(vgl. Drupp/Maier 2019, Kersting 2020, Auffenberg et al. 2022)

- Externe Vorgaben werden in „unwirksame“ Regeln übersetzt
- Angst vor Kontrollverlust der Führung führt zu Mikromanagement
- Raum und Zeit für Nachdenken und Reflexion wird immer kleiner: wir haben keine Zeit, weil wir kein Personal haben und weil wir keine Zeit haben können wir nichts Neues ausprobieren
- Pflegekräfte sind in einem reaktiv-intuitiven Dauermodus: Erschöpfung, Cool-out, Ausstieg



Wie kommt da jetzt das  
Entlernen ins Spiel?



# Widerstand gegen Veränderungen / Lernen

- **(Top down) Change-Projekte scheitern häufig in der konkreten Umsetzung** (Hiestand 2020)
  - rationaler, politischer oder emotionaler Widerstand
- **Lernwiderstand** (Faulstich 2013)
  - Medien und Materialien, Kommunikationsproblemen, Gruppenkontext (Heterogenität, Sympathie), räumlichen sowie zeitlichen Bedingungen
- **Entlernen** (Hiestand/Rühling 2022)
  - bewusste Entscheidung bisher Gelerntes nicht mehr anzuwenden, um neue Sichtweisen und Lerninhalte in sich aufzunehmen und Kompetenz entwickeln zu können
  - reflexive Steuerung und Begleitung, da der Prozess des Entlernens teils auch als Identitätsverlust wahrgenommen werden kann





# Möglichkeiten für Entlernen in der Langzeitpflege

- **Überregelungen zurückdrängen** durch Selektion und Priorisierung von externen Anforderungen, z. B. bei MDK-Qualitätsprüfungen
- **Misstrauen und Kontrolle minimieren** durch Räume für Beteiligung und Entwicklung gemeinsamer Lösungen, z. B. durch lösungsorientierte Teambesprechungen
- **Fokussierung auf Defizite reduzieren** durch Identifizierung von Erfolgen und Lernen am Gute-Praxis-Modell, z. B. durch wöchentliche Erfolgsbesprechungen
- **Fortbildungen sind kein Allheilmittel** sondern Lernen ist am wirksamsten in der Arbeit, z. B. durch Lernpartnerschaften, Mentoring



Wie könnte so ein Prozess des Entlernens in der betrieblichen Praxis gestaltet werden?



# Ebenen und Beispiele für Entlernen

- **Unternehmensleitung**, z. B. Welches Führungsverhalten wollen wir nicht mehr?
- **Zusammenarbeit der Abteilungen**, z. B. Silodenken, Zurückhaltung von Informationen.
- **Abteilungsebene**, z. B. gegeneinander Arbeiten, kurzfristige Vorteile verschaffen.
- **Teamebene**, z. B. getroffene Vereinbarungen werden nicht umgesetzt.
- **Ebene Mitarbeitende**, z. B. sich nicht zuständig fühlen.

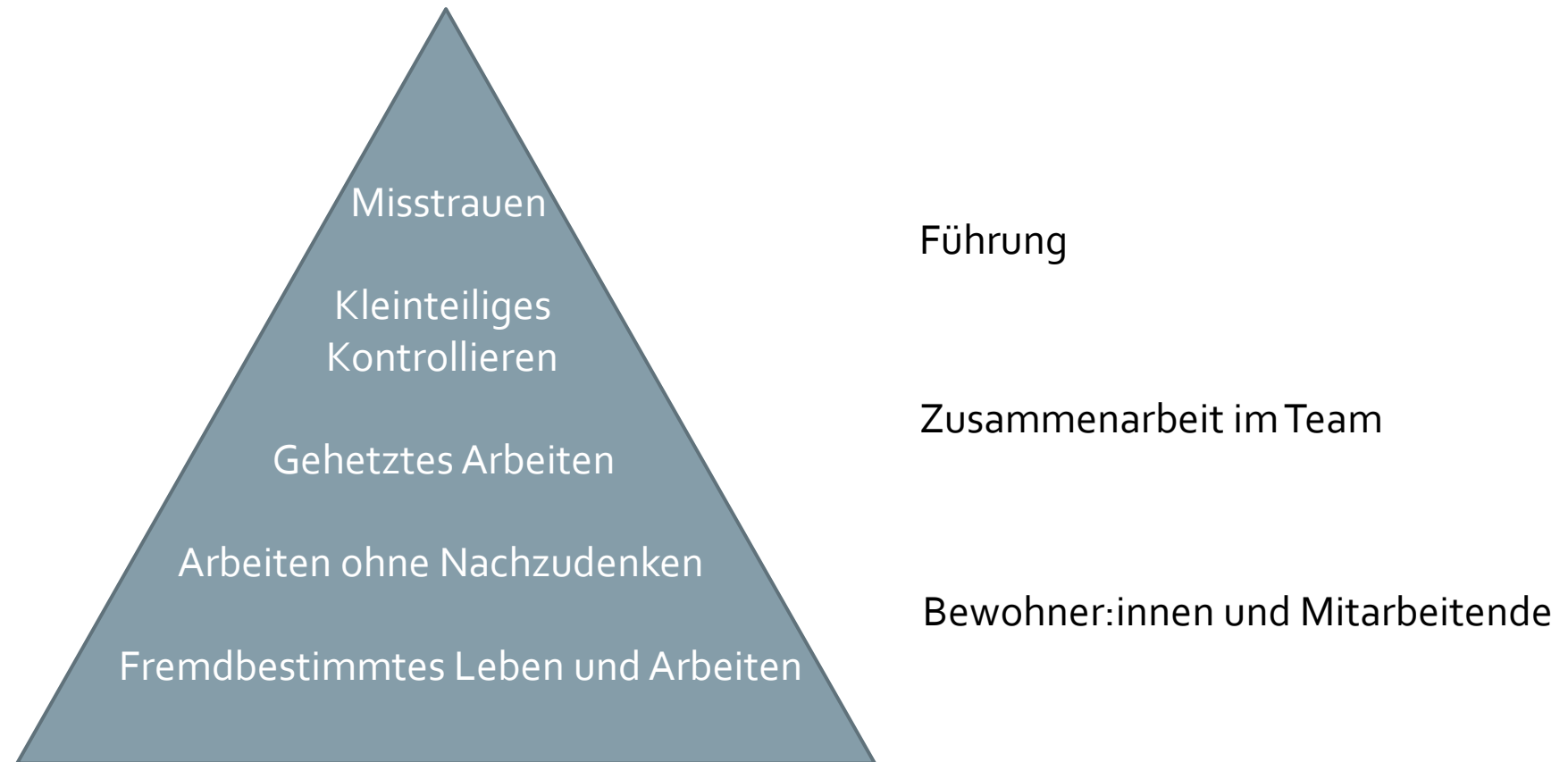
# Was ist ausgestiegenen Pflegekräften wichtig?

Auffenberg, et. al. 2022, S. 13

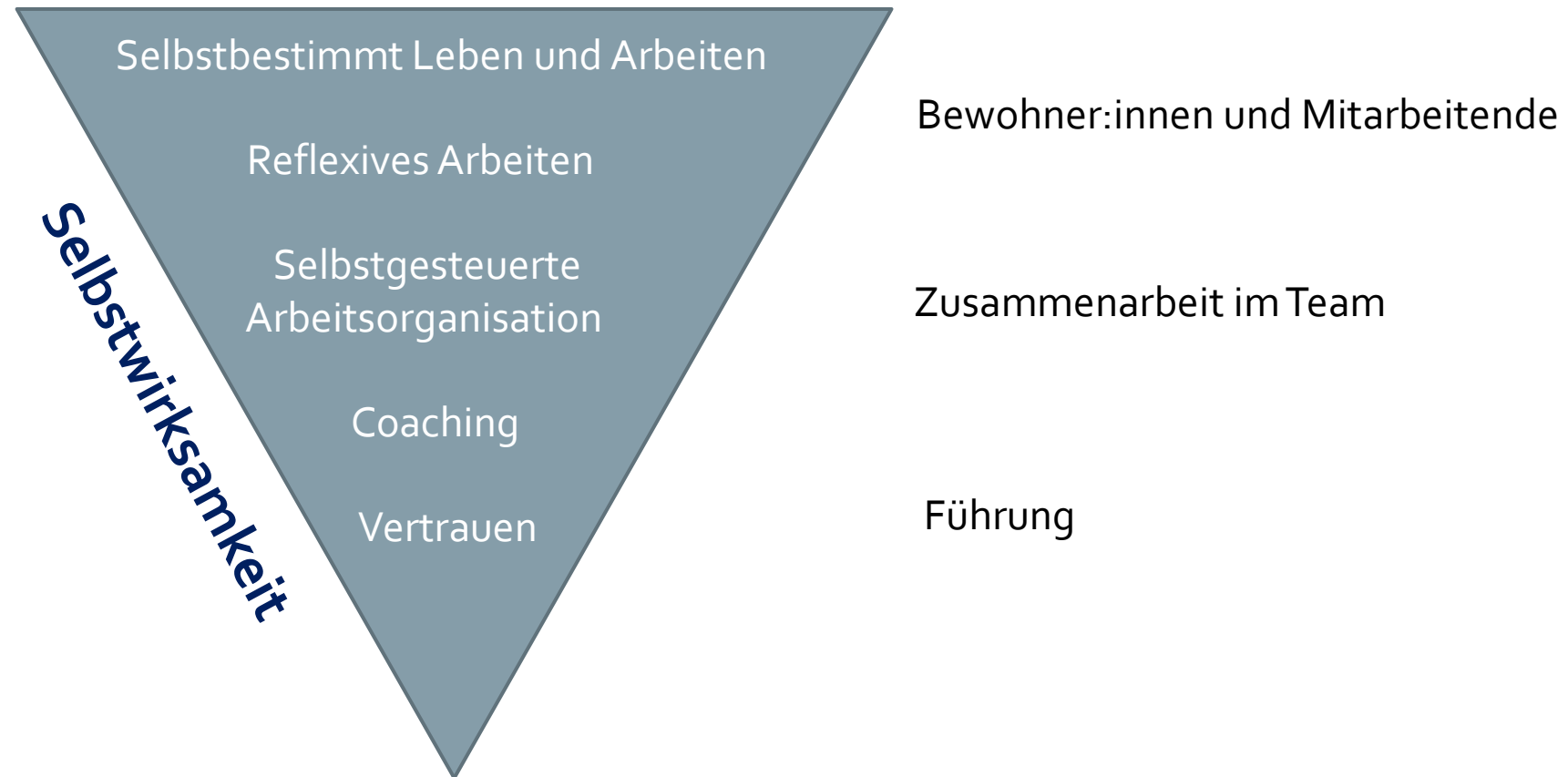
	Arbeitsbedingungen	Themenbereiche	wichtig/ ganz wichtig	n
1	Fairer Umgang unter Kolleg/innen	Organisation und Führung	97,4 %	6.654
2	Vorgesetzte, die wertschätzend und respektvoll sind	Organisation und Führung	96,5 %	6.655
3	Bedarfsgerechte Personalbemessung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	95,1 %	7.707
4	Vorgesetzte, die sensibel für meine Arbeitsbelastung sind	Organisation und Führung	94,4 %	6.644
5	Nicht unterbesetzt arbeiten müssen	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,8 %	7.741
6	Mehr Zeit für menschliche Zuwendung	Berufliches Selbstverständnis und Anerkennung	92,7 %	7.730
7	Vereinfachte Dokumentation	Organisation und Führung	91,0 %	6.642
8	Verbindliche Dienstpläne	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	89,1 %	7.392
9	Augenhöhe gegenüber der Ärzteschaft	Organisation und Führung	89,1 %	6.612
10	Fort-/Weiterbildung = höheres Gehalt	Weiterbildung und Karriere	88,9%	6.344

Quelle: Eigene Berechnungen auf Grundlage der bundesweiten Befragung „Ich pflege wieder, wenn ...“, ausgestiegene Pflegekräfte n = 6.612–7.707.

# Was wollen wir entlernen um Pflegekräfte wieder zu gewinnen?



# Mögliche Ergebnisse des Entlernens





Welche Themen / Aspekte sind noch offen? Was geht Ihnen durch den Kopf?





**DANKE für Ihre  
Beiträge und  
Aufmerksamkeit!**

**Prof. Dr. Stefanie Hiestand**

**Wolfram Gießler B.B.A.**

Pädagogische Hochschule Freiburg  
Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik  
Abteilung Berufliche Bildung für Gesundheit und Nachhaltigkeit  
Kunzenweg 21

79117 Freiburg

[stefanie.hiestand@ph-freiburg.de](mailto:stefanie.hiestand@ph-freiburg.de)

[wolfram.giessler@ph-freiburg.de](mailto:wolfram.giessler@ph-freiburg.de)

Freiburg, 22.09.2022

Diese Präsentation „Selbstwirksamkeit und (Ent-) Lernen im Kontext von Kompetenz- und Organisationsentwicklung“ von Stefanie Hiestand und Wolfram Gießler ist – sofern nicht anders an einzelnen Inhalten angegeben – **lizenzieren unter CC BY-NC-ND 3.0 DE**  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>



# Literaturverzeichnis

Auffenberg, J.; Becka, D.; Evans, M.; Kokott, N.; Schleicher, S.; Braun, E. (2022): „Ich pflege wieder, wenn ...“. Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Düsseldorf.

Bandura, A. (1994): Self-Efficacy. Stanford University.

Barysch, K. N. (2016): Selbstwirksamkeit. In: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Berlin, S. 202–209.

Dehnbostel, P. (2018): Der Betrieb als Lernort. In: Arnold, R. et al. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildung. Wiesbaden, S. 485 – 501.

Drupp, M.; Meyer, M. (2019): Belastungen und Arbeitsbedingungen bei Pflegeberufen – Arbeitsunfähigkeitsdaten und ihre Nutzung im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. In: Jacobs, K.; Kuhlmeier, A.; Greß, S.; Klauber, S.; Schwinger, A. (Hrsg.): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher? Berlin.

Faulstich, P. (2013): Menschliches Lernen. Eine kritisch-pragmatistische Lerntheorie, Bielefeld

Hiestand, S. (2020): Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung. In: Richter, G. (Hrsg.): Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. Stuttgart, S. 51-64.

Hiestand, S./Rempel, K. (2021): Lern- und Entwicklungsprozesse im Kontext der digitalen Transformation – Glossar für die betriebliche Bildungsarbeit. Mitbestimmungspraxis Nr. 38. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. [www.boeckler.de/de/faust-detail.htm](http://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm)

Hiestand, S./Rühling, S. (2022): Personalentwicklung im Spannungsfeld individuellen Lernens und betrieblicher Organisationsentwicklung. In Gröbel, R. & Dransfeld-Haase (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM. Frankfurt a.M., S. 386-400.

Kädtler, J.; Sperling, H. J.; Wittke, V.; Wolf, H. (2013): Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln und Partizipationspraktiken. Berlin.

Kersting, K. (2020): Die Theorie des Coolout und ihre Bedeutung für die Pflegeausbildung. Frankfurt am Main.

Lefrançois, G. R. (2015): Psychologie des Lernens. Heidelberg.

Urton, K. (2017): Selbstwirksamkeitserwartung – Was bedingt sie und wie kann sie gefördert werden? In: Potsdamer Zentrum für empirische Inklusionsforschung (ZEIF), 2017 (3), online unter: [https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/01/projects/inklusion/PDFs/ZEIF-Blog/Urton\\_2017\\_Selbstwirksamkeitserwartung.pdf](https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/01/projects/inklusion/PDFs/ZEIF-Blog/Urton_2017_Selbstwirksamkeitserwartung.pdf). Abrufdatum: 24. Nov. 2020.