

1 **Ausbildungskoordination: Was bedeutet das?**

Veränderungen der Versorgungsbedarfe und -strukturen, welche unter anderem durch den demografischen Wandel begründet sind, stellen neue Anforderungen an die Gesundheitsberufe. Medizinischer Fortschritt, multimorbide und hochaltrige Bedürftige, Versorgung von zu Pflegenden, zunehmend im ambulanten Setting – all das erfordert umfangreiche Kompetenzprofile der in den Gesundheitsberufen Tätigen. Nur mit diesen Kompetenzen kann den Herausforderungen begegnet werden. Forciert wird diese besondere Situation ebenfalls durch den bestehenden Fachkräftemangel, welcher es notwendig macht, den Fokus auf Ausbildung und Studium von Gesundheitsberufen zu legen, damit zukünftige Kolleg:innen die bestehenden und noch kommenden Bedarfe bewältigen können (Praxisanleiter Akademie, 2020, S. 5). Die genannten Herausforderungen lassen sich zusammenfassend in drei Veränderungsprofilen darstellen:

1. *Demografische Entwicklungen:* Die Altersstruktur ist deutlich höher geworden, viele Menschen erreichen heutzutage ein Alter von über 80 Jahren. Das bedeutet, in allen Sektoren, sowohl in der Akut- als auch in der Langzeitpflege und im ambulanten Bereich ist das gleiche Klientel anzutreffen, welches aufgrund fehlender Versorgungsplätze oftmals durch Angehörige selbst zu versorgen ist und die Ansprüche für Zu- und Angehörige steigen lassen. Insbesondere im ländlichen Raum ist diese Möglichkeit mitunter die Einzige.
2. *Änderungen innerhalb von Versorgungsbedarfen:* Mit der Zunahme von multimorbiden Krankheitsbildern, also von mehr als zwei gleichzeitig bestehenden Erkrankungen pro Person und der steigenden Anzahl chronisch und psychisch kranker Menschen, wird zwangsweise ein

- Blickwechsel von Gesundheit und Krankheit nötig. Patient:innen leben mit ihrer Krankheit, statt gesund zu werden. Sie müssen zu eigenen Manager:innen ihrer Erkrankungen werden.
3. *Die Perspektive der Ökonomie:* durch den medizinischen Fortschritt und die Zunahme an Erkrankungen ist ein Anstieg der Gesundheitskosten unaufhaltsam. Diagnostik, Vorsorge- und Behandlungskosten erfordern Sparmaßnahmen in den Gesundheitseinrichtungen, welche wirtschaftsorientiert agieren müssen. Das inkludiert die Reduktion von Personalkosten bei gleichzeitig vorherrschendem Fachkräftemangel sowie die Einbindung verschiedener Qualifikationsniveaus und Bildungsabschlüsse seitens der vorhandenen Fachkräfte.
 4. *Die Notwendigkeit einer selbstverständlichen interprofessionellen Zusammenarbeit:* Durch die Komplexität der Erkrankungen und Krankheitsverläufe ist es unabdingbar, die Versorgung multidisziplinär und unter Einbindung aller Expertisen zu gewährleisten (Müller, 2020, S.195–197).

Um diesen Entwicklungen gerecht werden zu können, gibt es Sektoren im Gesundheitswesen, die eine Implementierung neuer Stellen veranlassen. Sei es über die Einstellung von Akademisierungsberufen der klinischen Praxis wie den Advanced Practice Nurses, Pflegewissenschaftler:innen, oder aber die Fokussierung auf pädagogische Tätigkeitsfelder und damit einhergehende zeitliche Freistellung für Praxisanleitende sowie Ausbildungscoordinator:innen. Innerhalb von Gesprächsdialogen oder gegenseitigem Kennenlernen ist der berufliche Kontext ein entscheidender Gesprächsinhalt. Für die meisten Menschen sogar ein sehr bedeutsamer, da wir uns den halben Tag innerhalb unserer Berufe aktiv befinden, viel Zeit mit Arbeit verbracht wird und oftmals eine Identifikation über diese erfolgt. Werde ich gefragt, was ich beruflich ausübe, dann sage ich mit Stolz, ich bin pädagogisch wirksam in einer Uniklinik, anfänglich als Ausbildungscoordinatorin und mittlerweile sogar Leitung einer innerklinischen Ausbildungsabteilung, die ich gegründet habe. Ich erweitere diese Begrifflichkeit sogar und ergänze mein Feld um die Benennung einer Ausbildungsbeauftragten.

Ausbildungscoordination ist ein Titel, durch den nicht ganz deutlich wird, was sich hinter diesem verbirgt und welches Feld hierbei bedient

werden soll. Der Begriff Ausbildungsbeauftragte hingegen, macht es deutlicher.

In jedem Fall sehe ich mich, wie viele meiner Kolleg:innen mit neu entwickelten Rollen, als »Initiatorin eines Wandels«, als sogenannter »Change Agent«. Change Agents stellen Bestehendes in Frage, liefern neue Erkenntnisse und sorgen für Entwicklungen. Das bedeutet jedoch, sich differenziert damit auseinander zu setzen, was anzustreben sein soll, was im eigenen Arbeitsfeld fehlt und was bereits gut funktioniert und bewahrt werden muss. Zusätzlich gilt es zu prüfen, was nicht gewollt und damit vermieden oder sogar eliminiert werden soll (Müller, 2020, S.195–197). Als Change Agent im Feld der Pädagogik bin ich Stellvertreterin für einen gesellschaftlichen Auftrag, nämlich einem Bildungsauftrag. Mit meinen Qualifikationen und meiner Expertise trage ich dafür Sorge, Ausbildungsberufe im Gesundheitswesen zu stärken, sie weiterzuentwickeln, attraktiv und zeitgemäß zu gestalten und Nachwuchs zu generieren. In der erweiterten Betrachtung bedeutet das ebenso, mit meinem Tun unsere Gesundheitsbranche anteilig zu sichern.

Solche Positionen, wie die meine und weiterer Ausbildungscoordinator:innen gibt es immer mehr, sind jedoch ganz individuell in ihren Aufgabenbereichen aufgestellt. Eine allgemeingültige Stellenbeschreibung gibt es nicht. In meinem Fall wurde sowohl die Stelle der Ausbildungscoordinatorin als auch meine aktuelle Rolle als Leitung der Ausbildungsabteilung neu geschaffen. Nach einer Initiativbewerbung von vor fünf Jahren, wurde ich von der Pflegedirektion zu einem Kennenlernen eingeladen, bereits mit der Vorankündigung »Ich habe aktuell keine passende Stelle, aber ich möchte Sie dennoch unbedingt kennenlernen«. Dieses Kennenlernen schaffte die Vision, die Stelle einer Ausbildungscoordinatorin zu entwickeln, mit der Perspektive auf Gründung einer Ausbildungsabteilung und beides gezielt in die Umsetzung zu bringen. Für eine Universitätsklinik, die der Maximalversorgung einer umfangreichen Region dient, war dies also neben der Entwicklung weiterer Stabstellen wie die der Pflegewissenschaft, ein neuer und moderner Schritt. Jedoch auch ein unerlässlicher, um Bildungsbedarfe decken zu können. Innerhalb der letzten vier Jahre habe ich nun übergeordnet und der Pflegedirektion zugehörig, in der Funktion der Ausbildungscoordinatorin gearbeitet, in dieser sich mein Aufgabenbereich entsprechend

meiner Expertise und dem, was die Klinik an Bedarfen zeigte, ergab. Seit Juli 2024 bin ich von der Ausbildungskordinatorin in die neue Rolle der Leitung der Ausbildungsabteilung übergegangen und stelle seitdem diese Abteilung auf die Beine. Doch hierzu an späterer Stelle mehr. Beginnen wir mit der Betrachtung des Titels. Vereinfacht gesagt, würden »Ausbildung« und »Koordinieren« sich auf das Management von Ausbildungsbereichen beziehen. Allerdings wird nicht deutlich, was es heißt, Ausbildung zu managen und auf welche konkreten Bereiche sich dieses Management bezieht. Eine mögliche Erklärung können meine Tätigkeitsfelder liefern. Sie lesen richtig, es sind mehrere, weshalb ich diese auch einzeln vorstellen werde.

1.1 Funktion und Ziele als Ausbildungskordinator:in

Lehrende zu sein bedeutet, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, eine authentische Haltung zu bewahren und das eigene Handeln regelmäßig zu reflektieren. Schon der Pädagoge und Schriftsteller Friedrich Polack betonte, dass ein aktives Streben zu den wertvollsten Eigenschaften des Lehrerberufs zählt, es sei Motor für Fortschritt, Quelle beruflicher Freude und ein zentrales Element der beruflichen Kompetenz (Friedrich Polack, zitiert nach Aphorismen.de, 2023). Nur mit dieser inneren Motivation und dem Anspruch, Lehren praxisnah und verständlich zu gestalten, lassen sich Lernende gezielt fördern und in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützen. Die Gesundheitsprofessionen sind komplex und vielschichtig, was zur Folge hat, dass Lernende ein hohes Maß an Fähigkeiten und Wissen erwerben müssen. Sie sind die künftigen Kolleg:innen, die die Gesundheitsversorgung weiterentwickeln und – wie Kutschke es formuliert – dazu beitragen, dass beispielsweise die Pflege nicht nur beschreibbar und begründbar, sondern auch beurteilbar und abrechenbar wird (Kutschke, 2014, S. 56).

Kompetenzentwicklung bedeutet daher, Situationen ganzheitlich zu erfassen, sie zu analysieren und auf dieser Grundlage fundiert zu handeln. Diese Entwicklung ist ein Prozess, der durch praktische Erfahrungen unterstützt und vertieft wird. In der Ausbildung der Gesundheitsberufe ist es entscheidend, dass Lernende systematisch und schrittweise dazu befähigt werden, Kompetenzen zu erwerben, die es ihnen ermöglichen, zielgerichtet, strukturiert und zeitlich koordiniert zu arbeiten. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die kommunikative und soziale Kompetenz. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, sich einfühlsam in Situationen einzubringen, die Bedürfnisse anderer zu verstehen und sich adressatengerecht auszudrücken. Darüber hinaus ist die fachliche Kompetenz wesentlich, dazu gehört, Wissen zu generieren, kritisch zu hinterfragen und in das eigene Handeln zu integrieren. Um dies leisten zu können, ist eine gut ausgeprägte Lernkompetenz erforderlich. Diese zeigt sich in der Fähigkeit, das eigene Lernen selbstständig zu organisieren, Informationen sinnvoll zu nutzen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen (Heiligmann, 2019, S. 26). All diese geforderten Eigenschaften, sollten ebenfalls Eigenschaften von Lehrenden sein. Goethe erkannte bereits den Wert der Reflexion im Lernprozess: Nur durch Nachdenken und aktives Handeln könne das menschliche Potenzial voll entfaltet werden (Johann Wolfgang von Goethe, zitiert nach Aphorismen.de, 2023).

Reflexion verleiht dem eigenen Tun Sinn und ermöglicht es, Handlungen bewusst, zielgerichtet und personenzentriert zu gestalten (Lehmeyer & Riedel, 2021, S. 40). Erst durch diesen reflektierenden Prozess lassen sich Veränderungen anstoßen, die zu besseren Ergebnissen führen und ein verantwortungsbewusstes, selbstwirksames sowie ethisch fundiertes Handeln fördern. Das zu bewirken sehe ich als Lehrende als entscheidenden Maßstab an. Die Tätigkeit als Ausbildungskoordinatorin, Leitung einer Ausbildungsabteilung und Pädagogin selbst lässt sich insgesamt als eine bereichernde und motivierende Zeit beschreiben. Sie ist geprägt von aktiver Beteiligung sowie einem gemeinschaftlichen Lern- und Lehrverständnis. Dabei kann ich fortlaufend feststellen, dass die Anforderungen nach Förderung komplexer Kompetenzen und die dynamische Entwicklung von Lernprozessen erfolgreich in der Angebotsgestaltung und der Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden umgesetzt werden müssen. Das Verhältnis zwischen Lehrpersonen und

Lernenden ist für mich sowohl professionell als auch partnerschaftlich. Es zeigt sich in einem »dialektischen Diskurs«, der es allen Beteiligten ermöglicht, Wissen zu erweitern und Handlungskompetenzen wechselseitig zu stärken. Lernende müssen aktiv in die Gestaltung ihrer Einsätze eingebunden und zur Eigenverantwortlichkeit ihrer Lernprozesse aufgefordert werden. Neben den formellen Ausbildungs- oder Kooperationsverträgen sehe ich meine Arbeit mit meinen »Schützlingen« als einen stillschweigenden »Lehr-Lern-Vertrag« an, der durch gegenseitiges Vertrauen und ein respektvolles Miteinander auf Augenhöhe geprägt ist (Mohrbacher, 2022, S. 42–43). Diese Einstellung schärft fortlaufend mein Bewusstsein dafür, dass Lernen und Lehren als vielschichtiger Prozess zu verstehen ist. Zu diesem Prozess gehören Erfolge wie Rückschläge, Stillstand sowie Weiterentwicklung. Motivation und Zweifel liegen dabei oft eng beieinander, beides ist Teil des beruflichen Alltags und elementarer Bestandteil meiner Beziehungen. Auch wenn Unsicherheiten, etwa in der Frage »Bin ich eine gute Pädagogin?« nie vollständig ausgeräumt werden können, so habe ich Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten. Jedoch sehe ich mich innerhalb meiner Weiterentwicklung als Pädagogin wiederkehrend mit bestimmten Herausforderungen konfrontiert. In den Praxisorten bzw. Praxissettings kann es zu Spannungen kommen. Lehrende werden dort mitunter als Kontrollinstanz wahrgenommen, die hohe Anforderungen stellen. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, über umfangreiches Fachwissen zu verfügen und für jedes Problem eine Lösung parat zu haben.

Dieses Wissen ständig aktuell zu halten und zugleich praxisnah anwenden zu können, kann bei Lehrenden zu Druck und Ängsten vor dem Scheitern führen. Daraus kann sich die Frage ergeben, ob man sich eher dem schulischen oder dem praktischen Lernort zugehörig fühlen sollte, oder so wie ich, in allen Lernorten seine Bestimmung findet. Widersprüche können sich auch zwischen dem pädagogischen Auftrag, wie er im Leitbild der jeweiligen Bildungseinrichtung oder dem Träger der praktischen Ausbildung verankert ist, und dem praktischen Versorgungsauftrag in der Versorgungspraxis ergeben (Ahrens, 2017, S. 46). Hier ist es bedeutsam, sich seiner eigenen Fähigkeiten bewusst zu sein und die Haltung zu vertreten, dass eine anbahnende Kongruenz durch Anpassung und Optimierung von Prozessen und Strukturen möglich ist. Auch hier

sind Lösungskompetenz, Offenheit und Innovationsfähigkeit sowie Ehrfurcht gefordert. Ehrfurcht vor der Qualität und Vielschichtigkeit des Lehrens sowie vor der Verantwortung der lehrenden Tätigkeit und dem eigenen Anspruch, eine gute Lehrperson zu sein. Wie Johann Wolfgang von Goethe einst schrieb: »Leider lässt sich eine wahrhafte Dankbarkeit mit Worten nicht ausdrücken« (Johann Wolfgang von Goethe, 1797, zitiert nach Aphorismen.de, 2015). Denn: Jede Begegnung, ob mit Lernenden, Praxisanleitenden, Kooperationspartnern oder Lehrenden, ist immer inspirierend, motivierend und bewegend. Sie sorgen für persönliche Weiterentwicklungen und stellen immer ein Geschenk dar. Ein Geschenk an mich selbst.

Die Zusammenarbeit mit eigenen Kolleg:innen, den kooperierenden Bildungseinrichtungen, Träger praktischer Einsätze und Projektpartner:innen ermöglicht es mir, inspirierende Vorbilder zu erleben. Elemente dieser Vorbilder integriere ich fortlaufend in meinen eigenen pädagogischen Stil und nutze die Zusammenarbeit ebenfalls für meine persönliche Kompetenzentwicklung. Ein fortlaufender Reflexionsprozess ist dabei unerlässlich für professionelles pädagogisches Handeln. Ebenso wichtig ist es, eine authentische Haltung zu bewahren und bereit zu sein, sich ständig weiterzuentwickeln, sowohl persönlich als auch beruflich (Kerres & Wissing, 2021, S. 238). In diesem Sinne trifft auch das Zitat des deutschen Philosophen Manfred Hinrich zu: »Lehrer sind Mitschüler.« Auch Lehrende befinden sich in einem stetigen Lernprozess, in dem sie ihre Selbstwirksamkeit kontinuierlich erweitern (Manfred Hinrich, zitiert nach Aphorismen.de, 2012). Zusammengefasst kann deshalb meine Position als vielfältig und umfassend eingestuft werden und stellt eine Schnittstelle mit mehreren Funktionen dar (► Abb. 1.1).

Aktiv in der Bildung tätig zu sein und Bildungsziele zu erfüllen, erfordert somit die Bereitstellung von Ressourcen. Insbesondere meint dies entsprechendes Bildungspersonal, welches durch neue Stellenprofile mit neuartigen Tätigkeitsfeldern, wie die Position der Ausbildungskoordination, angestellt werden. Ebenso zählen zeitliche Freiräume sowie finanzielle Investitionen dazu (Feichtenbeiner et al., 2020, S. 42). Bildung kostet zwar, Bildung liefert aber auch Gewinn. Den Gewinn von Nachwuchs und damit die Sicherstellung von Gesundheitsberufen. Weiterhin können persönliche Ziele, die mit einer neuen Position vertreten werden,

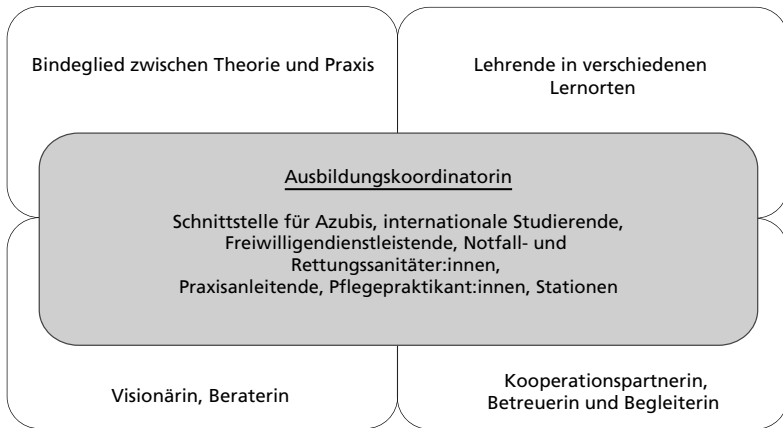


Abb. 1.1: Position Pritzkow (eigene Darstellung, frei entwickelt)

mit den Unternehmenszielen übereinstimmen und deshalb das Unternehmen stärken. Für mich bedeutet das, ich habe meine an mich selbst gestellten Forderungen innerhalb der Rolle, mit den Zielen der Klinik, in der ich wirke, abgeglichen und mein Bestreben veranschaulicht (► Abb. 1.2).

Pädagogisch zu wirken, heißt demnach etwas zu verändern und Umbrüche auszulösen. Die Veränderungen müssen hierbei begründet und Umsetzungsstrategien aufgezeigt werden. Als Lehrende ist man Impulsgeberin, welche sich immer als Teil des Ganzen im Entwicklungs- und Erziehungsprozesses innerhalb des Lehrens und Lernens sieht und innerhalb der Lernenden-Gruppe als gleichwertiges Mitglied auf Augenhöhe betrachtet. Es ist dafür erforderlich, bestehende Lehr- und Lernprozesse sowie Strukturen zu hinterfragen und auch eigenes Handeln in Frage zu stellen. Deshalb gibt es für die Fragen, wann und wo es gilt anzufangen und wie und wer es tut, nur drei Antworten: Man selbst, Jetzt und mit dem eigenen Wirken, egal in welchem Setting (Prescher, 2021, S. 18–19). Dafür ist es unabdingbar Lernen lebendig und nachhaltig zu gestalten und mit Hilfe didaktischer Prinzipien zu einer Sicherstellung dafür beizutragen. Wichtig ist es, sich mehrerer Prinzipien zu bedienen und sich nicht auf nur eines zu reduzieren. Denn genauso vielfältig, wie es die Lernenden sind, so vielfältig sind die Persönlichkeiten der Lehrenden

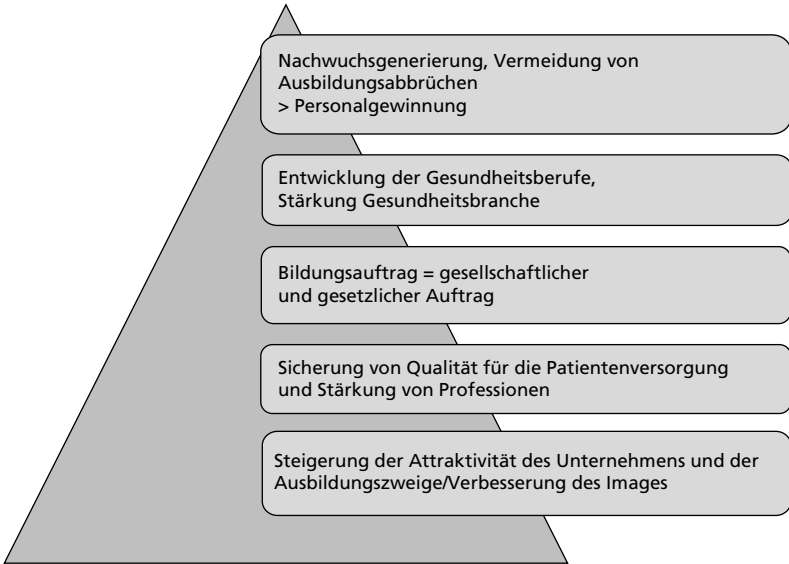


Abb. 1.2: Persönliche Ziele als Ausbildungskordinatorin (eigene Darstellung, frei entwickelt)

und so sollten auch ihre Variationen im Lehren sein (Prescher, 2021, S. 42–44).

Wie in ► Abb. 1.1 dargestellt, agiere ich als Visionärin und Beraterin. Eine ehemalige Vorgesetzte hat mir in diesem Zusammenhang als bedeutsamste Eigenschaften Leidenschaft, Zielstrebigkeit und Innovationsfähigkeit zugeschrieben und mit diesen identifiziere ich mich in jedem Fall.

Visionen zu haben und diese Wirklichkeit werden zu lassen ist äußerst befriedigend und erfüllend. Visionen schaffen Veränderungen und lassen Entwicklungen zu. Die größte berufliche Vision ist für mich, eine Selbstverständlichkeit von interprofessioneller Lehre und Zusammenarbeit zu erreichen. Und an dieser arbeite ich täglich und mit voller Überzeugung. Damit einhergehend ist natürlich auch, beratend zur Seite zu stehen. Als Beraterin für Lernende, Lehrende oder Kollegen und Kooperationspartnern. Zusammenfassend sehe ich mich jedoch auch immer als Vorbild. Der Begriff Vorbild, welcher oftmals mit Synonymen wie Held,

Idol oder Star einhergeht, ist dabei jedoch nicht passend. Dennoch ergeben sich nach näherer Betrachtung dieser Begrifflichkeiten Eigenschaften, nach denen ich versuche zu streben. So möchte ich innerhalb meiner Arbeit mutig sein, mich möglichst unerschrocken Herausforderungen stellen und gute Taten vollbringen; für das einstehen, was Pädagogik ausmacht. Helden werden deshalb oftmals die Eigenschaften Mut und Einsatz für andere zugeschrieben und damit kann ich mich sicher identifizieren. Außerdem möchte ich mit meiner Haltung zu den Professionen, gegenüber Lernenden und zur Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit der großartigen Arbeit im Gesundheitswesen als Vorbild agieren und diese Haltung übertragen. Intellekt, Moral und Leistung werden in Zusammenhang mit dem Begriff Vorbild der Pädagogik zugeschrieben und über ihre Erziehungs- und Entwicklungsarbeit werden Individualisierungsprozesse ermöglicht. Deshalb können Lehrende als persönliche Leitbilder betrachtet werden, die eine enorme positive Einflussnahme haben und der Sinnstiftung dienen können (Prescher et al., 2020, S. 50–55). Als Pädagogin der Gesundheitsbranche wirke ich bei einem Wandel mit. Denn: »Pädagogik ist eine Veränderungswissenschaft« wie Arnold und Prescher es benennen (Arnold & Prescher, 2015, S. XI). Das bedeutet, pädagogisches Wirken findet sich neben dem Impulsgeben und der Begleitung für Kompetenzaufbau- und Entwicklung ebenfalls in der Unterstützung wirksamen Lernens und der Persönlichkeitsbildung Lernender wieder (Arnold & Prescher, 2015, ebd.).

Persönlichkeitsbildung und der persönliche Lebensweg von Menschen wird somit maßgeblich davon beeinflusst, wie Wissen erworben, vernetzt und angewendet wird, ebenso wie durch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Damit Wissen und Fähigkeiten relevant bleiben, müssen sie kontinuierlich aktualisiert werden. Bildung spielt dabei eine zentrale Rolle, auch für die persönliche Entwicklung und Identität von Pädagog:innen (Ortmann-Welp, 2011). Schon der deutsche Philosoph Georg Wilhelm Friedrich Hegel erkannte die Bedeutung der Bildung und formulierte treffend: »Der Mensch wird erst durch Bildung zu dem, was er als Mensch sein soll« (Careelite, 2022). Wie stark sich Bildung im Leben eines Menschen entfaltet, hängt jedoch von seinem individuellen Lebensverlauf ab, insbesondere davon, welche Bildungswege zu welchen Zeitpunkten eingeschlagen werden und ob eine fortlaufende Weiterentwicklung der