

Mehr Wissen

DER SYSTEMATISCHE UMGANG MIT DER RESSOURCE WISSEN IST FÜR VIELE KLEINERE PFLEGEDIENSTE NOCH KEINE SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT. DIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KLEINEM UND GROSSEM DIENST ZEIGEN SICH BEIM EINSATZ VON INSTRUMENTEN, DIE DEM SYSTEMATISCHEN ERWERB UND AUSTAUSCH VON INFORMATIONEN, WISSEN UND ERFAHRUNG DIENEN. JE KLEINER DER BETRIEB, UMSO GERINGER DIE NUTZUNG. DAMIT DIES NICHT SO BLEIBT, ZEIGEN WIR IHNEN, WIE SIE IHRE WISSENSBILANZ ENTSCHEIDEND VERBESSERN.

FOTO: ADOBESTOCK/C. SCHÜSSLER



> Von Karla Kämmer

Weil in ambulanten Diensten vergleichsweise geringe finanzielle Mittel und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, muss Wissen gezielt, systematisch und wirtschaftlich erworben, gesteuert und verarbeitet werden. Davon sind Mensch, Technik und Organisation betroffen. Ein erfolgreiches Wissensmanagement unterscheidet sich von reiner Fortbildungsplanung dadurch, dass hier alle drei Elemente zusammenwirken - und das in einer Kombination

- von technischen Hilfsmitteln (wie QM-Vorlagen, Intranet, Wikis u. ä.),
- mitarbeiterorientierten Maßnahmen (wie Partizipation, Anreize, Qualifizierung) und
- organisationalen Maßnahmen (wie Bildungseffekte/Bildungsbilanzen).

STOLPERSTEINE UND BARRIEREN

Vorsicht vor dem häufigen trägerseitigen Missverständnis, Wissensmanagement sei praktisch gleichzusetzen mit Informations- und Datenmanagement per EDV! Plötzlich fällt Ihnen beim zentralen Meeting auf: Ist da nicht dieser junge neue Mitarbeiter in der Zentrale? Er soll per EDV Prozesse verschlanken, fragt jede Menge Dinge nach, ohne dass Sie wissen, was genau herauskommen soll. Sie fürchten, am Ende mit fertigen Lösungen vom grünen Tisch konfrontiert zu werden, verbunden mit hohem Kosten- und Arbeitsdruck. Solche Fremdbestimmung, aber auch andere Rahmenbedingungen, können betriebliches Wissensmanagement behindern, zum Beispiel wenn

- Wissen als persönliches Eigentum gesehen wird,
- ein unkontrollierter Wissensverlust durch Personalfluktuaton besteht,
- eine behindernde Unternehmenskultur mit Konflikten, Konkurrenz und fehlenden Gestaltungsräumen vorherrscht,
- ein extremer Zeit- und Handlungsdruck in einer Krisensituation besteht.

» Entsprechend Ihrer Vision und der Mission Ihres Dienstes erarbeiten Sie die erforderlichen Wissensziele.

VERNETZTES WISSENSYSTEM

Ihr Wissensmanagement sieht anders aus: Es ist offen, lebendig und strukturiert und bietet Ihnen viele Vorteile. Ziel ist, das Wissenspotenzial in Ihrem Unternehmen so aufeinander abzustimmen, dass ein vernetztes Wissenssystem entsteht, an dem möglichst viele Mitarbeiter beteiligt sind, mit dem Effekt Arbeitszufriedenheit und -erfolg durch sinnvolle Arbeitsprozesse zu steigern. Sie als verantwortliche Leitungsperson sind im Prozess Beteiligte und Nutznießerin zugleich!

Entsprechend Ihrer Vision und der Mission Ihres Dienstes erarbeiten Sie die erforderlichen Wissensziele. Diese geben dem Wissensmanagement einen Rahmen, verhindern Verschwendung und Irrläufe und sind richtungsweisend. Durch die Zielsetzung wird regelmäßig festgelegt, an welchen Stellen im Unternehmen weiteres Wissen und neue Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Auf der Basis der Ziele kann letztlich der Erfolg der Umsetzung gemessen und als Wissensbilanz überprüft werden.

Richtig portioniert, hält sich der Aufwand in Grenzen. Lesen Sie hier, wie Sie sich in punkto Wissen orientieren können und wie Ihnen einzelne Schritte gelingen, die Ihre Wissensbilanz im Dienst entscheidend verbessern. Werfen Sie zuerst einen Blick in Ihren Alltag:

- Welche Informationen benötigen Sie schneller als derzeit, in anderer Form oder umfassender?
- Wo sehen Sie Lücken in der Kommunikation?
- Wo fehlt Ihnen die Zeit, um an Themen dranzubleiben?

Wichtig: Wissensmanagement muss in die bestehenden Strukturen und Abläufe eingebettet sein.

- An welche Prozesse und Vorgehensweisen kann man gut anknüpfen?
- Welche Ziele ihres ambulanten Dienstes werden von der Wissensarbeit flankiert?
- Welches Selbstverständnis besteht im Dienst bezüglich der Anwendung aktuellen Wissens?

Entscheidend ist eine klare Zieldefinition:

- Welche Ziele wollen Sie mit der Systematisierung Ihres Wissensmanagements erreichen?
- Welche konkreten Herausforderungen sollen damit besser bewältigt werden?

INFORMATIONSQLLEN NUTZEN

Trennen Sie Wichtiges von Unwichtigem

Von allen Ecken der Welt erhalten wir in sekundschnelle Wissen in nahezu allen Belangen. Jedoch ist vieles unsinnig, ungeprüft, wild zusammengewürfelt und es braucht Stunden, um valide Informationen zu finden. Denn: Nicht die Fülle von Informationen entscheidet über ihre Nützlichkeit, sondern ihre Qualität und Relevanz.

Nutzen Sie das Fachwissen der Verbände

Vieles nutzen Sie schon. Sie erhalten Informationen zu strategisch und politisch Relevantem über Ihren Dach- oder Berufsverband, zukünftig auch über Kammern oder ähnliche Instanzen. Achtung: In der Fülle der Mitteilungen >>

MOTIVATIONSAKTOR	BEIM EINFÜHREN VON WISSENSMANAGEMENT BEACHTEN
Kennen	Ihre Mitarbeiter benötigen Informationen über Ihre Ziele und Erwartungen in der Umsetzung. Jeder sollte wissen, wozu er sich mit Neuerungen auseinandersetzen soll.
Können	Jeder Mitarbeiter hat Kompetenzen und Begabungen. Durch Ihr Wissensmanagement kann sie jeder weiterentwickeln oder auch gezielt an bestehenden Schwächen arbeiten. Das gibt Sicherheit und verschafft Erfolgserlebnisse. Auf diese Weise wird auch Ihr Dienst systematisch in die Lage versetzt, neuen Anforderungen gerecht zu werden.
Sollen	Wissensmanagement benötigt Steuerung, Systematik und Nachhaltigkeit. Hier sind Sie und Ihre Führungskräfte gefragt – auch als Multiplikatoren. Nur wenn Mitarbeiter erkennen, wie neues Wissen und wo in welcher Verbindlichkeit in Unternehmensprozesse einfließt, was der Dienst, der Klient und was sie selbst davon haben, werden sie nachhaltig aktiv.
Wollen	Ihre Mitarbeiter sind die Besten, die Sie bekommen können – sonst hätten Sie sie nicht in Ihrem Dienst beschäftigt. Durch Beteiligung, Sinnhaftigkeit und Vielfältigkeit der Gestaltungsmöglichkeiten bleiben sie kreativ und motiviert. Schaffen Sie die erforderlichen Rahmenbedingungen, damit sie aktiv werden und sich einbringen können. Achten Sie auf Verstärker: Anerkennung, Lob und Feedback (Feedbackkanäle etablieren).

Die Freude am Lernen kommt beim Tun, wenn Sie auf die dargestellten Aspekte achten (modifiziert nach BMWi 2013: 21 Gestaltungsregeln für die Einführung von Wissensmanagement)

>> geht vieles unter! Lesen Sie bitte genau und prüfen Sie bewusst, was Ihnen ins E-Mail-Fach oder auf den Tisch flattert. Notieren Sie Fragen und Unklarheiten hierzu und nehmen Sie Kontakt zu Ihren Ansprechpartnern aus der Interessenvertretung auf.

Ihr Einstieg ins Wissensmanagement

Mit Sicherheit verfügen Sie in Ihrem Dienst über eine geeignete Auswahl an Fachzeitschriften. Aber Hand aufs Herz: Wie viel Wissen liegt ungenutzt in Ihren Schränken herum, weil nicht klar ist, welcher Ihrer Experten für die Auswertung zuständig ist oder weil es kein Verfahren gibt, wie aktuelle Erkenntnisse aus der Literatur bewertet werden, wann und wie sie durch wen in welche Prozesse eingespeist werden? Vielleicht ist das Vorgehen „ja eigentlich klar“, aber in Vergessenheit geraten.

Und schon ist es da, Ihr nützliches Wissensmanagement-Einsteiger-Projekt mit dem Ziel, die Vorgehensweise zu aktualisieren, wie der anerkannte Stand des Wissens in effektiver und effizienter Weise in der Handlungspraxis Ihrer Mitarbeiter und damit zuverlässig beim Klienten ankommt!

Wenn wieder klar ist, wer was wann wie und wozu liest, ins Team berichtet, in Dokumente einspeist und verantwortlich ändert, haben Sie auch wieder den Zugriff auf pflegfachliches und pflegfeldpraktisches

Wissen in Fachzeitschriften (zum Beispiel Häusliche Pflege, Die Schwester Der Pfleger, Heilberufe), aus Zeitungen (zum Beispiel CAREkonkret) oder Sie holen sich wissenschaftlich fundiertes Wissen ins Haus (zum Beispiel durch die wissenschaftliche Zeitschrift Pflege). Spezialwissen finden Sie zum Beispiel in Praxis PalliativeCare oder in pflegen: Demenz.

Datenbanken für punktgenaues Spezialwissen

Parallel dazu benötigen Sie manchmal punktgenau spezielles externes Wissen. Da können Sie nicht lange in den Zeitschriften recherchieren, sondern Sie benötigen jetzt eine präzise Antwort. Hierzu recherchieren Sie pflegerelevante Informationen in verschiedenen Datenbanken.

- www.pflegeportal.ch/pflegeportal ist zum Beispiel ein Fachportal für Gesundheitsberufe. Die Informationen sind nach verschiedenen Fachbereichen gegliedert (Pflege als Beruf, Fachpflege, Pflegeinformatik, Informatik, Physiotherapie, Ernährungsberatung).
- Das Deutsche Institut für Medizinische Dokumentation und Information bietet mit DIMDI Medizinwissen online an: amtliche Klassifikationen und medizinische Begriffssysteme, Informationssysteme für Arzneimittel, Medizinprodukte (www.dimdi.de).
- Oder Sie greifen, wenn im pflegerischen Alltag praktische Fragen auftreten und im Team keiner eine eindeutige Antwort weiß, bzw. Sie gern eine Drittmeinung von außen

hätten, auf das Angebot des Thieme Verlags zurück und richten Ihre Frage an seine CNE-Experten. Binnen weniger Werktage erhalten Sie eine fachkundige Antwort. <https://cne.thieme.de/cne-webapp/p/home>.

Netzwerken Sie mit

Nicht zu unterschätzen ist darüber hinaus das Wissen, das Sie informell über Ihre Fachkontakte, Ihre Partner, Lieferanten, Expertengruppen, ja Ihr gesamtes Kundensystem erhalten können.

MITARBEITER MOTIVIEREN

Lernen und sich entwickeln gehört zu den Grundanliegen des Menschen. Doch manchmal ist die Freude daran durch schlechte Vorerfahrungen getrübt: „Wissen zu erwerben ist anstrengend. Du kannst ja eh nichts umsetzen, keiner macht mit!“ Hier sind Sie als Entscheider gefragt: Ihr Umgang mit dem Einfallsreichtum und dem Wissen Ihrer Mitarbeiter schafft die richtige Atmosphäre zum Mitfühlen, Mitdenken, Mithandeln und Mitentscheiden (siehe Tabelle).

VORHANDENES WISSEN ENTWICKELN

Wie kann neues Wissen aufgebaut und bestehendes Wissen zielführend entwickelt werden? Mitarbeiter – das komplette Team Ihres ambulanten Pflegedienstes und Sie als Leitung selbst – sind die Hauptfaktoren des Erfolgs. Je offener und kooperativer es in Ihrem Dienst zugeht, umso mehr Lernbereitschaft und Neu-

gierde ist vorhanden – die Voraussetzung, um Wissensmanagement umzusetzen. Fragen Sie sich:

- Welches Wissen und welche Fähigkeiten benötigen die Mitarbeiter, um in ihrer täglichen Arbeit erfolgreich zu sein?
- Wie sieht es mit dem Teilen von Wissen aus? Sind Ihre Mitarbeiter hier grundsätzlich motiviert oder besteht eine Mentalität „Ich zuerst“?
- Wie versiert sind Ihre Mitarbeiter im Umgang mit neuen Medien?
- Wie ist Ihre jährliche Fortbildungsplanung konzipiert und wie zukunftsweisend ist sie?

Die Bedeutung der Person als Wissensträger ist zentral. Nahezu die Hälfte des in Organisationen vorhandenen Wissens befindet sich in Köpfen von Mitarbeitern und nur jeweils zirka ein Viertel in EDV-Dokumenten/Datenbanken. Gerade in den heutigen bewegten Zeiten fällt das Hauptaugenmerk auf die Entwicklung von neuem Wissen, neuen Fähigkeiten, von Ideen, die regionale Alleinstellungsmerkmale unterstützen (zum Beispiel Aufbau von Quartieren/Demenzwohngruppen/spezielle Services) oder auf die Optimierung von Prozessen im Unternehmen.

» Wissensmanagement muss in die bestehenden Strukturen und Abläufe eingebettet sein.

Ein mögliches Wissensmanagementprojekt könnte bereits die Klärung der Frage sein: „Was gibt es hier schon, auf das ich zurückgreifen kann?“ Womit ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern, neues Wissen flexibler aufzunehmen, zu Zeiten, wo es ihnen passt, ohne Reiseaufwand, zuhause am Küchentisch? Vergessen Sie nicht, dass viel Wissen fast „nebenbei“ ausgetauscht und aktualisiert wird: In Fallbesprechungen und Besprechungen, in kollegialer Beratung, in Anleitungssituationen und Pflegevisiten.

Hier kommt es auf das Gestalten einer lernfreundlichen und kollegialen, offenen Kultur des Austauschs an: gut strukturiert und gezielt.

WISSEN VERMITTELN UND VERTEILEN

Alle Techniklösungen, die Kommunikation erleichtern, können so ausgebaut werden, dass sie das Wissensmanagement unterstützen.

- Welche Hilfsmittel sind derzeit im Einsatz bzw. welche Anschaffungen sind geplant?
- Wo liegen die Schwachstellen der derzeitigen technischen Lösungen und deren Anwendung?

Wissen entsteht in allen Bereichen Ihres Unternehmens und sollte dort systematisch (weiter-) entwickelt werden, zum Beispiel in Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen. Beispielsweise im Anschluss an Seminare oder Workshops, denn diese zeit- und ortsgebundenen Lernformen stehen immer noch hoch im Kurs. Vom Lerneffekt her sind sie unschlagbar, vom Aufwand leider auch. Deshalb kommen verstärkt Kombinationen aus Präsenzseminaren, Webinaren und EDV-gestützten Lerneinheiten zum Einsatz.

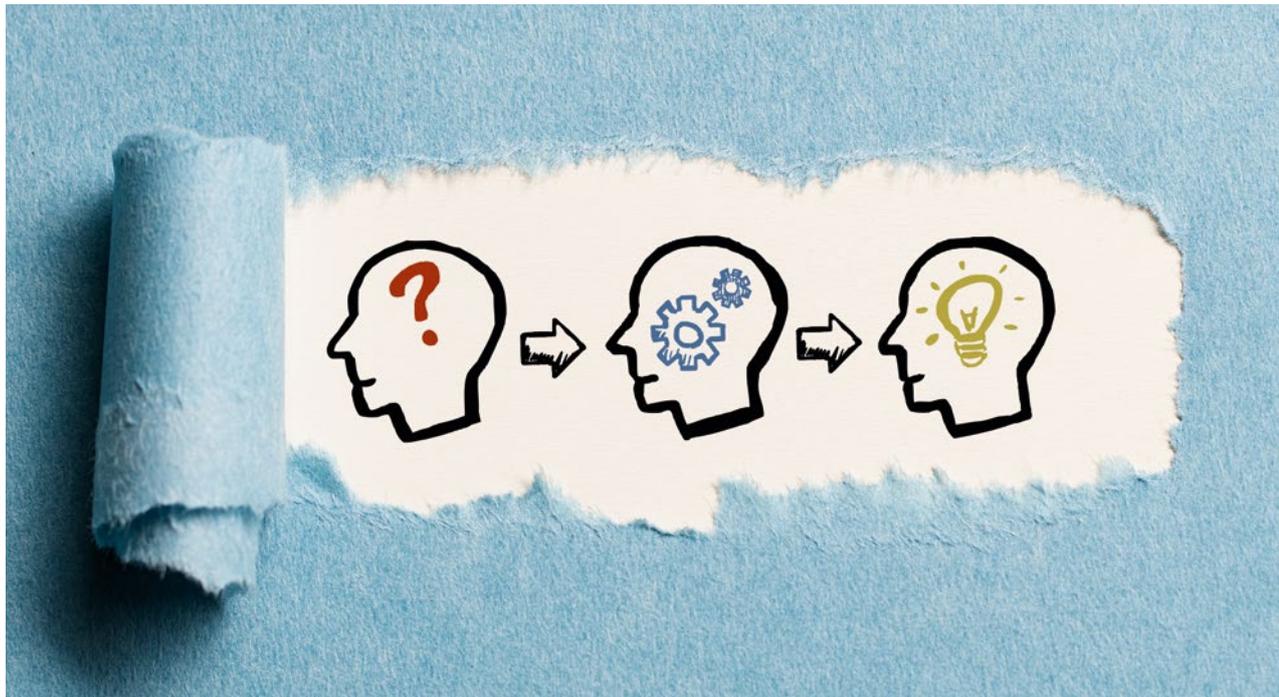
Integriertes Lernen

Integriertes Lernen (Blended Learning) verbindet die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning. Es kombiniert die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der Face-to-Face-Kommunikation sowie gegebenenfalls dem praktischen Lernen von Tätigkeiten. Bei dieser Lernform werden verschiedene Lernmethoden, Medien sowie lerntheoretische Ausrichtungen miteinander kombiniert. Praxisbeispiel: Zur Vermittlung praktischer Fähigkeiten, wie zum Beispiel Techniken der Wundversorgung, wird vor der praktischen Einübung im Rahmen einer Präsenzschulung das Erlernen der theoretischen Grundlagen (Wissensvermittlung) durch E-Learning-Methoden unterstützt. Auch diagnostische Kompetenzen in der Wundbeobachtung und die Evaluation von Wundheilungsprozessen kann per E-Learning unterstützt werden.

Besonders wichtig ist, dass die Präsenzphasen und Online-Phasen gut aufeinander abgestimmt sind. Blended Learning wird heute schon häufig in Weiterbildungskursen und Fernstudien genutzt. >>

> Die Bedeutung der Person als Wissensträger ist zentral. Nahezu die Hälfte des in Organisationen vorhandenen Wissens befindet sich in Köpfen von Mitarbeitern und nur jeweils rund ein Viertel in EDV-Dokumenten/Datenbanken.

FOTO: ADOBESTOCK/FOTOGESTOEBER



>> Intranet – kein Buch mit sieben Siegeln

Und wie kann es gelingen, vorhandenes Wissen für alle nutzbar zu machen? Vor allem: Genau dort, wo es gebraucht wird, auch dann, wenn der zuständige Stelleninhaber, zum Beispiel der Palliativexperte oder die Abrechnungsspezialistin, krank oder im Urlaub ist. Nichts ist so stressig, wie in Engpasszeiten PCs und Handakten von Kollegen zu durchforsten, um dringend benötigte Informationen herauszufischen. Viele Unternehmen bauen sich hierzu eine eigene interne Datenbank, ein Intranet, auf. Ein Intranet ist ein Rechnernetz, das im Gegensatz zum Internet

- unabhängig vom öffentlichen Netz benutzt werden kann,
- nicht öffentlich zugänglich ist,
- andere, zusätzliche oder eingeschränkte Funktionen bietet.

Mit einem Intranet verfolgen Sie als Unternehmen das Ziel, die Informationsversorgung für die Mitarbeiter zu sichern und zu verbessern. Hierzu wird der komplette Prozess, von der qualitätsgesicherten Bereitstellung von Informationen, der zielgruppenorientierten (personalisierten) Verteilung von Informationen und dem schnellen Finden und der einfachen Nutzung von Informationen im Rahmen von Geschäftsprozessen optimiert. Es dient dazu, die Arbeit zu vereinfachen, indem alle per Virtual Private Network (VPN) = VPN-Tunnel auf gemeinsame Bereiche eines Rechners/auf eine Datenbank zugreifen können. Wichtig ist die (begrenzte)

Ausdehnung seines Benutzerkreises. Intranets bieten sich dort an, wo sich Mitarbeiter über neueste Meldungen sowie Regeln und Absprachen informieren können (zum Beispiel aktuelle Hygienerichtlinien, Expertenstandards oder Produkte). Außerdem finden Sie im Intranet wichtige Dokumente und Formulare, die sie sich für ihre Arbeit herunterladen, ausdrucken oder bearbeiten können (zum Beispiel Checklisten, Visitenprotokolle, Eingradungschecks).

ANWENDUNG SICHERSTELLEN

Die zentrale Frage heißt: Wie können die Anwendung von Wissen und die Nutzung sinnvoller Maßnahmen im Wissensmanagement sichergestellt werden? Hier geht es um das Ganze in der Organisation verfügbare Wissen – explizit und implizit. Explizites Wissen kann kommuniziert und dokumentiert werden, es liegt im QM-Handbuch in Form von Verfahrensanweisungen, Standards oder Einarbeitungsplänen vor. Implizites Wissen ist ungleich kostbarer. Es ist der Teil des Wissens Ihrer Schlüsselkräfte, Experten und erfahrenen Profis, den sie sich im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung durch reflektierte Erfahrung angeeignet haben und weiterhin aneignen. Es ist am ehesten durch klar strukturierte, offene Lernsituationen, zum Beispiel in Form von kollegialem Coaching, vermittelbar.

Praktisch und gut: Wissenslandkarten

Wissenslandkarten sind grafische Darstellungen von Wissen in Organisationen. Sie machen

unternehmensinternes und/oder externes Wissen transparent. Wissenslandkarten fördern die Nutzung vorhandenen Wissens. Möglich sind auch Wissensbestandskarten. Sie geben Auskunft darüber, wo und wie bestimmte Wissensbestände gespeichert sind. Sie sind nicht statisch, sondern müssen laufend aktualisiert werden. Es muss festgelegt werden, wie, wann und von wem Aktualisierungen vorgenommen werden. Eine zusätzliche Hilfe kann es sein, die Aktualisierung des Systems extern zu verankern.

Wissensland- und bestandskarten können bei der Planung von Projekten und Projektgruppen eingesetzt werden und liefern Entscheidungsgrundlagen für Weiterbildungsmaßnahmen einzelner Mitarbeiter. Die Organisation kann dadurch interne und externe Ressourcen rascher erfassen, den Zugriff auf benötigtes Wissen erleichtern und beschleunigen, dieses Wissen effizienter nutzen und damit die eigene Reaktionsfähigkeit erhöhen. Sie zielen auch auf die Identifizierung von Experten innerhalb und/oder außerhalb eines Unternehmens ab. Dabei wird nicht das Wissen selbst dargestellt, sondern es wird auf den jeweiligen Wissensträger (Person oder Dokument) verwiesen. Durch die Identifizierung des gewusst-wo gelangt man zum gewusst-wie. Und damit ist der Weg frei für Ihre eigenen Expertennetzwerke.

Aufbau von Expertennetzen

Bauen Sie auf der Basis Ihrer Kompetenzanalyse gezielt Expertennetzwerke auf. Um die

Entwicklung der Einrichtung nachhaltig und klug zu fördern, gilt es, Mitarbeiter in Netze der Verantwortung einzuweben. Ob sich dazu etwa Weiterbildung, Mentoring (Patenschaften durch erfahrene Experten / Führungspersonen) oder Coaching eignet, lässt sich am besten im Personalgespräch erörtern. Wichtig ist, dass Sie sich mit Ihren Führungspersonen um die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeitenden und den Aufbau kompetenzorientierter Teams kümmern. Nur wer seine Beschäftigten individuell fördert, wird von zufriedenen Mitarbeitern profitieren, die bestenfalls lange im Unternehmen bleiben.

Im Bereich der Mitarbeiterentwicklung kommen neben Fort- und Weiterbildung, Hospitation, kollegiale Beratung, Lern- und Problemlösungsgruppen, Projektarbeit, Rotation, Sonderaufträge, Workshops oder Coaching zur Anwendung.

Wissen nachhaltig sichern

In einer Zeit, wo Mitarbeiter aus einer Fülle attraktiver Arbeitsfelder wählen können, steigt die Wechselbereitschaft. Die Fluktuation wird zusätzlich noch durch den derzeitigen Generationenwechsel verstärkt, bei dem die top eingearbeiteten Babyboomer die Dienste verlassen. Auch durch Umstrukturierung können wichtige Teile der organisationalen Wissensbasis verloren gehen. Wie kann das Wissen im Unternehmen bleiben, wenn Menschen und Verhältnisse sich ändern?

Bewahrungswürdiges Wissen muss identifiziert, gesichert und natürlich auch zuverlässig aktualisiert werden. Das gelingt am besten, wenn Sie ge-

» Je offener und kooperativer es in Ihrem Dienst zugeht, umso mehr Lernbereitschaft und Neugierde ist vorhanden – die Voraussetzung, um Wissensmanagement umzusetzen.

zielt und geplant vorgehen. Ihre Ziele und Ihre Wissensverlust-Risiken sollten Ihnen immer klar vor Augen sein und Ihr Handeln mitbestimmen.

Die vorgestellten Technikkösungen und Wissenslandkarten sorgen für formale Sicherung. Letztlich entscheidet Ihre Unternehmenskultur und Ihr Führungsgeschick darüber, ob ein ausscheidender Mitarbeiter sich ausreichend gewürdigt empfindet, so dass er sein Wissen in der Organisation durch Anleitung und Weitergabe absichert oder ob er es mit in die Rente oder zum Mitbewerber nimmt.

Am Ende zählt die Wissensbilanz, das heißt was sich in den Köpfen und Herzen, im Tun

und in den Finanzen durch Bildung entwickelt hat und wie letztlich alle davon profitieren.

📍 Karla Kämmer ist Referentin auf den Tagespflege Intensiv Wochenenden – ein neues Fortbildungsformat mit Wohlfühlfaktor, alle Infos unter vincentz-akademie.de

📖 Weiterlesen: In Ihrem Beitrag „Vielfalt als Strategie“ beschreibt Karla Kämmer, wie es Ihnen gelingt, den demografischen Wandel praktisch zu bewältigen. Ein erfolgsversprechender Ansatz besteht im systematischen Aufbau „Bunter Teams“, in [Häusliche Pflege 5/2017](#)

FOTO: PRIVAT



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > info@kaemmer-beratung.de