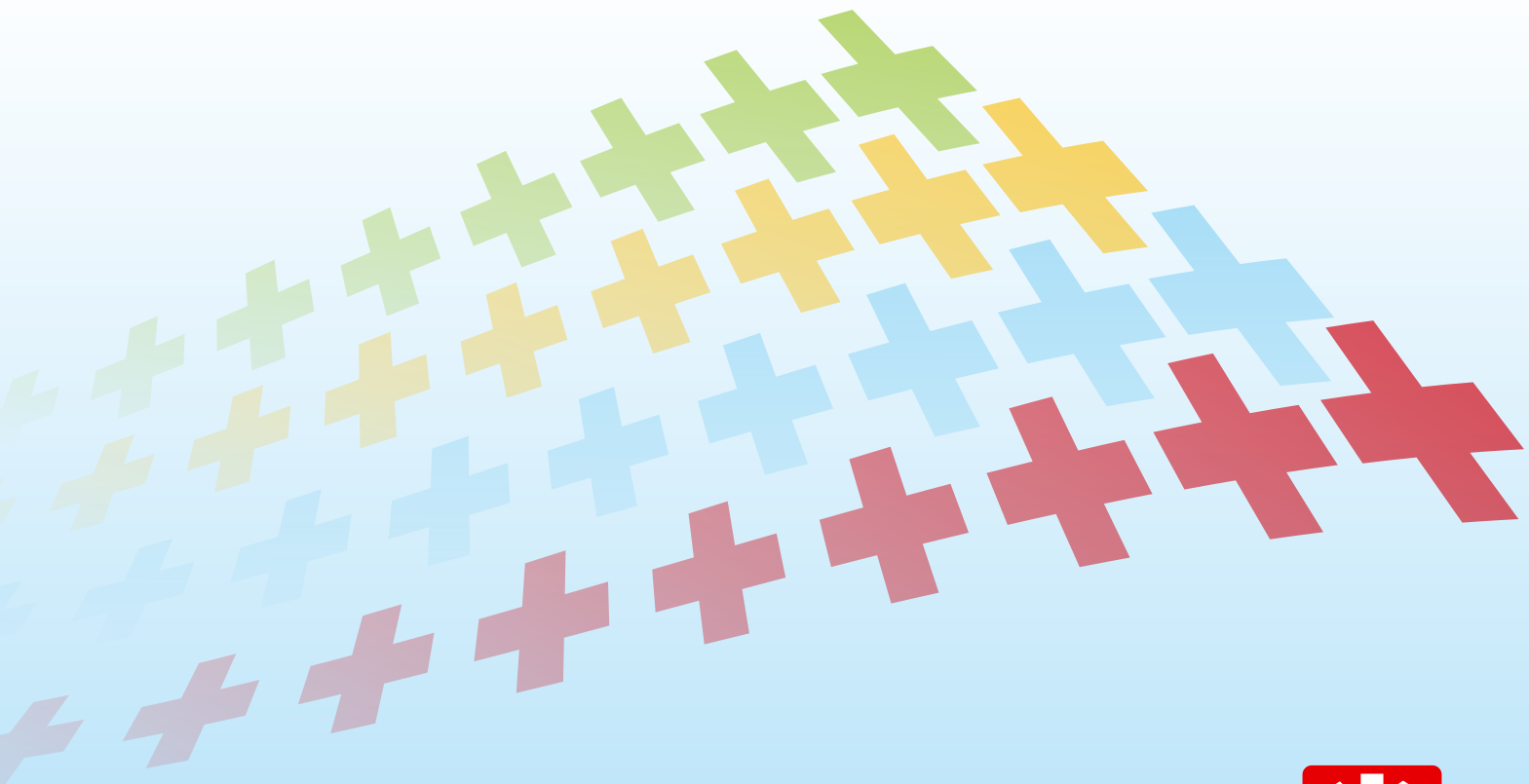


Caritasverband für die Diözese Münster e. V.
Projekt ZUPF

ZUPF 
Zukunft Pflegen

Kompetenzerweiterung
schafft Personalentwicklung

Vorstellung der Umsetzungsbausteine



Caritasverband
für die Diözese
Münster e. V.





ZUPF

Diversity-Management

betriebliches
Gesundheitsmanagement

Change-Management

Personalmarketing

Projekt-Management

Personalgewinnung

strategische
Personalentwicklung

Führung
& Führungsstile

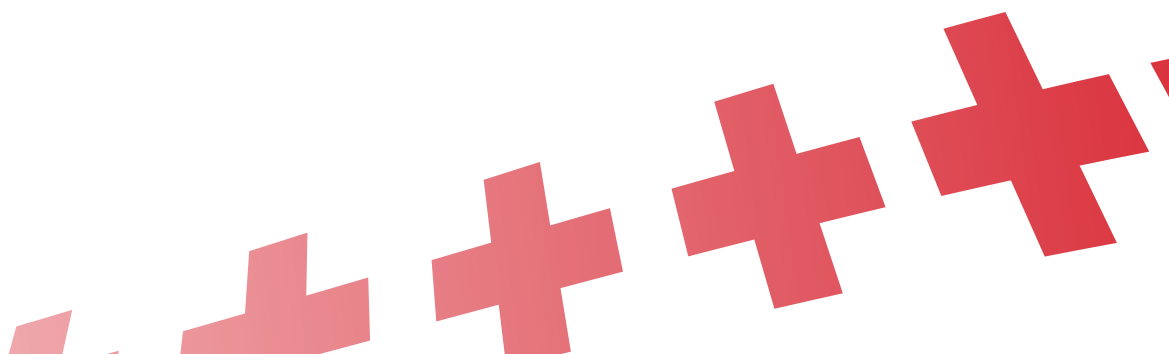


Inhaltsverzeichnis

Impressum	1
Inhaltsverzeichnis	1
1 Das Projekte ZUPF	2
2 Die Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzerweiterung für Führungs- und Leitungskräfte	5
2.1 MODUL 1	6
2.2 MODUL 2	9
2.3 MODUL 3	12
2.4 MODUL 4	15
2.5 MODUL 5	18
2.6 MODUL 6	19
2.7 MODUL 7	22
2.8 MODUL 8	24
2.9 MODUL 9	26
2.10 MODUL 10	28
2.11 MODUL 11	30
3 Die Praxisprojekte der Einrichtungen und Dienste	35
4 Zusammenfassung der Ergebnisse	68
Abkürzungsverzeichnis	77

Impressum:

Caritasverband für die Diözese Münster e. V.
Abteilung Gesundheitshilfe
Kardinal-von-Galen-Ring 45
48149 Münster
www.caritas-muenster.de



1 Das Projekt ZUPF

Als Einführung

Projekthintergrund

Die Sicherstellung der pflegerischen Versorgung und die Gewinnung von qualifizierten Pflegefachkräften wird nicht nur für die mehr als 350 Caritas-Pflegeeinrichtungen in der Diözese Münster zu einer enormen Herausforderung. Fachkräfte gewinnen und Ressourcen wecken sind die strategischen Ziele, denen sich die Personalverantwortlichen in den Pflegeeinrichtungen und ambulanten Diensten mit neuen Strategien und Konzepten stellen müssen. Zukunftsweisende Konzepte und Strategien beinhalten u. a. die Organisation der Verschiedenartigkeit der Personalstruktur, die Integration von Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund, betriebliche Maßnahmen, die den Erhalt und die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter/-innen fördern, eine altersorientierte Personalorganisation sowie eine systematische Karriere-, Nachfolge- und Wiedereinstiegsplanung.

Ziel des durch EU-Fördermittel getragenen Personal- und Organisationsentwicklungsprojektes ZUPF war die qualifizierende Unterstützung von Personalverantwortlichen und Führungskräften bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten der Personalgewinnung und Personalbindung angesichts des drohenden Fachkräftemangels. Die inhaltlichen Schwerpunkte bezogen sich auf Themenbereiche, die größtenteils noch keine einschlägige Umsetzung in den Einrichtungen und Diensten der Gesundheits- und Altenhilfe erfahren haben. Hierzu gehören die Themenbereiche betriebliche Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance sowie das Thema Diversity- und Age-Management. Neben der Umsetzung von neuen Konzepten der Personalgewinnung und Personalbindung bestand die Herausforderung dieses Projektes darin, die Umsetzung in der Praxis nachhaltig zu sichern. Aus diesem Grund erfolgte die inhaltliche Umsetzung mittels einer Qualifizierungsmaßnahme und einer anschließenden Durchführung von Praxisprojekten in den beteiligten Einrichtungen.

Ziel der Qualifizierungsmaßnahme zur Kompetenzerweiterung

Die berufsbegleitende Qualifizierungsmaßnahme zur „Kompetenzerweiterung“ qualifizierte 22 Führungskräfte in modularisierten Lerneinheiten.

In zehn Basismodulen und sieben prozessorientierten Coaching-Tagen wurde den Teilnehmenden zukunftsorientierte Führungsansätze, Genderaspekte und Handlungsfelder des Pflegemanagements mit den Schwerpunkten betriebliche Gesundheitsförderung, Diversity-Management sowie Ansätze zum Work-Life-Balance vermittelt.

Die Teilnehmenden erhielten ein breites, gesichertes Fachwissen zu den aufgeführten Themenschwerpunkten (vgl. Modulübersicht). Mit ihrer Fachkompetenz wurden sie befähigt, mittels des Projekt- und Change-Managements ein Praxisprojekt in ihrer Einrichtung durchzuführen.

Zu den Bestandteilen der Qualifizierungsmaßnahme zählte u. a. auch die Durchführung zweier Hospitationen, in denen die Teilnehmenden Einblick in andere Einrichtungen nehmen konnten, um neue praxisnahe Handlungskonzepte kennen zu lernen.

Konzept der Qualifizierungsmaßnahme

Die Qualifizierungsmaßnahme bildete den ersten inhaltlichen Umsetzungsbaustein des Gesamtprojektes **ZUPF**. Der Weiterbildungskurs zur Kompetenzerweiterung erfolgte berufsbegleitend in modularisierter Form und umfasste insgesamt 190 Stunden.

Zentraler Bestandteil der Qualifizierungsmaßnahme waren die zehn Basismodule, die einen inhaltlichen und einen Coaching-Teil beinhalten. In sieben Coaching Sitzungen wurden die bearbeiteten Inhalte am Folgetag aufbereitet und in Bezug zu Konzepten, Instrumenten und Strategien der Personalführung und Managementansätzen gesetzt. Dabei waren die Coaching-Anteile prozessorientiert konzipiert und bauten inhaltlich aufeinander auf.

Die Vertiefungen schlossen sich den Basismodulen an und umfassten jeweils zwei Tage (16 Stunden). Diese **Module** ergänzten die Inhalte der Basismodule und bildeten die Vertiefungsschwerpunkte. Die Vertiefungen wurden zu den Themenschwerpunkten Gesundheitsmanagement, Gesundheitsförderung sowie Personalmarketing durchgeführt.

Zu dem gesamten Qualifizierungskonzept zählte zusätzlich das Angebot von Hospitationsmöglichkeiten. Die Hospitationen umfassten zwei Tage (16 Stunden) und sollten den Teilnehmenden gezielt einen zweitägigen praxisnahen und horizontweiternden Einblick in andere Arbeitsbereiche bzw. andere Einrichtungen ermöglichen. Die Hospitationen wurden mit einer konkreten Fragestellung durchgeführt, die im Kontext zum Praxisprojekt standen. Dabei sollten andere Umsetzungsmöglichkeiten zu den Themenschwerpunkten kennen gelernt werden und Handlungsorientierungen für die eigene Praxis eruiert und reflektiert werden.

Konzept zur Durchführung der Praxisprojekte

Parallel zur Qualifizierungsmaßnahme führten die Teilnehmenden ihre Praxisprojekte in ihren Einrichtungen durch, um das Gelernte anzuwenden und praktisch zu transferieren. Durch eine begleitende Transferberatung am Arbeitsplatz wurden die Teilnehmenden durch Berater/innen (im Weiteren auch Mentor/in genannt) begleitet und unterstützt.

Auf der Grundlage der durchgeführten Analysephase (SWOT-Analyse) generierten die Teilnehmenden selbst das Thema für ihr Praxisprojekt.

Die Transferberatung erfolgte mit einem festen Mentorenteam. Die Teilnehmenden konnten je nach thematischem Schwerpunkt des Praxisprojektes ihren Berater/ihre Beraterin frei wählen. Während der gesamten Projektlaufzeit fungierten die Berater/Beraterinnen als feste Ansprechpartner/Ansprechpartnerinnen für die Teilnehmenden. Die Praxisprojekte waren für den Zeitraum von mindestens 12 Monaten angelegt.









Den ersten Umsetzungsbaustein des Projektes ZUPF bildete die Qualifizierungsmaßnahme zur Kompetenzerweiterung für Führungs- und Leitungskräfte. Die modularisierte Qualifizierungsmaßnahme umfasste dabei 10 Basismodule und 2 Vertiefungsmodule im Umfang von 190 Stunden.

Kennzeichnend für die Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahme waren folgende Ansätze:

Bimodulare Gestaltung

Die bimodular angelegte Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahme beinhaltete eine inhaltliche Qualifizierung sowie einen Transfer der Inhalte auf die Themenbereiche Projektmanagement, Change-Management sowie auf den Bereich des Führens und Leitens. Die parallele Bearbeitung der genannten Themenfelder dient der Sicherstellung des Praxistransfers. So wurde nicht nur eine rein eindimensionale inhaltliche Wissensvermittlung durchgeführt, sondern eine mehrdimensionale Vermittlung mit dem Transfer auf die genannten Themen (Projektmanagement, Change-Management sowie Führen und Leiten).

Schematische Darstellung

Basismodule	Vertiefungsschwerpunkte	Praxisprojektphase
Basismodul 1  Kurseinführung Analyse der Potentiale Basismodul 2  Projektmanagement, Change-Management als Führungsaufgabe Basismodul 3  betriebliches Gesundheitsmanagement Basismodul 4  Diversity-Management als personalstrategisches Konzept zur Personalentwicklung Basismodul 5 Vertiefung: betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung Basismodul 6  Organisationsentwicklung und Personalentwicklung/Personalmarketing in der Pflege Basismodul 7  Personalmanagement Führung und Führungsstile innovative, strategische Personalentwicklungsmaßnahmen Basismodul 8 Rechtliche und vertragliche Grundlagen der Personalführung/Arbeitsrecht Basismodul 9  Personalmarketing Personalgewinnung und Personalbindung, neue Konzepte des Personalmarketings Basismodul 10a  Führung und praktischer Transfer Handlungsfelder des Personalmanagements im Kontext von Change-Management	Modul 11 Vertiefung: Personalmarketing im Bereich Pflege (Sozialwirtschaft) 2 Hospitationen	Praxisprojekte in den Diensten und Einrichtungen 12-monatige Projektphase mit Transferberatung (3 Beratungen)
2012	2013	2014

Personen- und Prozessorientierung

Die Lernsituationen in der Fortbildungsmaßnahme gestalteten sich personen- und prozessorientiert. Charakteristisch war eine situative Vorgehensweise, die durch einen ständigen Rückkopplungsprozess zwischen den Teilnehmern/Teilnehmerinnen und den eingesetzten Mentoren/Mentorinnen geprägt war. Rückmeldungen und individuelle Anforderungen aus dem Kreis der Teilnehmenden wurden durch die Referenten/Referentinnen direkt verarbeitet und in die zu vermittelnden Inhalte integriert. Die eingesetzten Dozenten/Dozentinnen fungieren dabei im Sinne einer typischen Lernsituation als Unterrichtende/-r, agieren aber auch als Berater/-in und Lernprozessbegleiter/-in. Die Teilnehmenden sind im Sinne der Erwachsenenbildung aktiver Teil des Lern- und Umsetzungsprozesses.

Coaching als Element der Qualifizierung

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rollen, Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe der Teilnehmenden sowie der verschiedenen Organisationsstrukturen der Einrichtungen, aus denen die Teilnehmenden stammten, wurden Gruppencoachingsequenzen in der Qualifizierungsmaßnahme integriert.

Mentorenkonzept

Kennzeichnend für die Qualifizierungsmaßnahme ist das angelegte Mentorenkonzept. Dabei ist Mentoring als eine zeitlich stabile Beziehung zwischen einem/einer berufserfahrenen Mentor/in und dem/der weniger berufserfahrenen Mentee zu verstehen. Der Prozess ist durch gegenseitiges Vertrauen und Wohlwollen geprägt, das Ziel ist die Förderung des Lernens und der Entwicklung sowie das Vorankommen des/der Mentees. (Ziegler, 2009)

Durch dieses Grundverständnis war es möglich, folgende Punkte sicherzustellen:

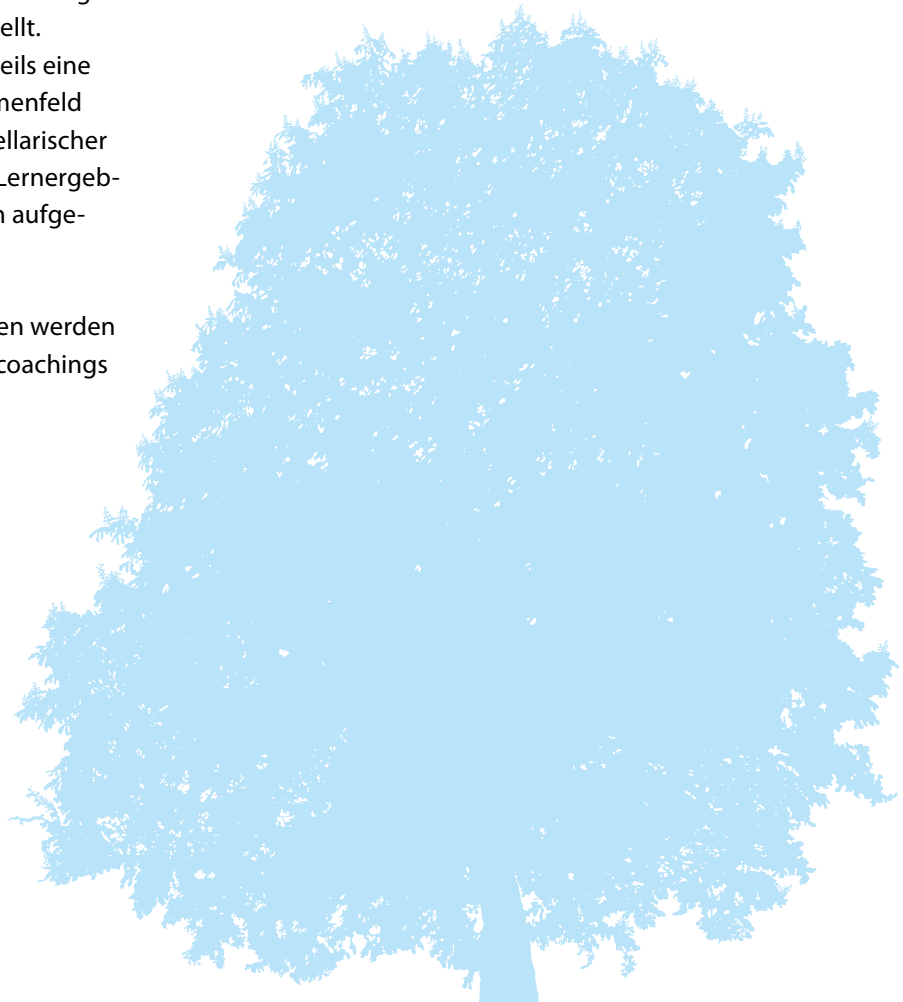
Förderung eines gelingenden Transfers, Mentoren/Mentorinnen verstehen sich als „aktive“ Mitgestalter/-innen des Weiterbildungsprozesses u. Beratungsprozesses und Mentoren/Mentorinnen kennen die „eigene Logik“ des jeweiligen Trägers/der Einrichtung, der/die beraten wird.

2 Die Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzerweiterung für Führungs- und Leitungskräfte

Im Folgenden werden die Modulbeschreibungen der Qualifizierungsmaßnahme vorgestellt.

Die Darstellungen umfassen dabei jeweils eine kurze Einführung in das jeweilige Themenfeld sowie eine Modulbeschreibung in tabellarischer Form, in der die Inhalte, Zeitangaben, Lernergebnisse, Methoden und Literaturangaben aufgeführt sind.

Neben den themenspezifischen Inhalten werden die Inhalte der Einheiten des Gruppencoachings beschrieben.





2.1 MODUL 1

Analyse der Potenziale

Direkt zu Beginn des Projektes ZUPF haben die Teilnehmenden mittels einer Stärken- Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) ihre Organisation auf Stärken und Schwächen bezüglich der Themenschwerpunkte des Projektes ZUPF untersucht. Die Feststellung der Ist-Situation bildete den Ausgangspunkt für die Themenfindung bzw. Themenfestlegung des durchzuführenden (einrichtungsspezifischen) Projektes, welches die Teilnehmenden in ihrer neuen Rolle als Projektleitung zu vollziehen hatten. Die zu analysierenden Themenfelder bildeten die Projektthemenschwerpunkte.

Hierzu gehörten:

- ✦ **Personalmanagement (inbegriffen Diversity-Management, Age-Management sowie Personalmarketing)**
- ✦ **Gesundheitsmanagement (inbegriffen: Work-Life-Balance)**
- ✦ **Führung (inbegriffen: Projekt- und Change-Management)**

Neben der Organisationsanalyse, die instrumentell mittels einer SWOT-Analyse strukturiert durchgeführt wurde, galt es, die Potenziale der Teilnehmenden sowohl in ihrer Rolle als Leitungs- und Führungskraft selbst als auch in ihrer zukünftigen Rolle als Projektleitung zu analysieren. Mit dem Begriff „Analyse der Potenziale“ war somit sowohl die organisationale Ebene als auch die personale Ebene von diesem Verfahren tangiert. Ziel war es, dass die Teilnehmenden erste Erkenntnisse für eine Projektidee erhalten bzw. ein bereits bestehendes Projektthema verifizieren und mit den Erkenntnissen aus diesem Modul untermauern konnten.

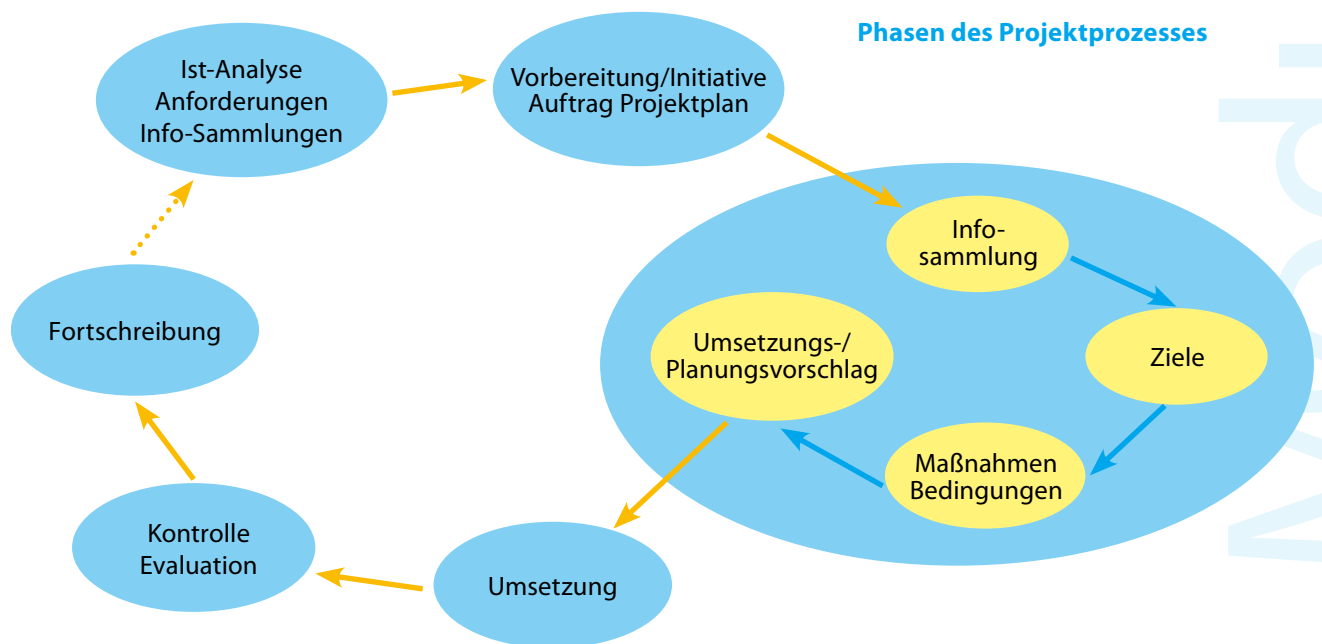
MODULBESCHREIBUNG



Modul 1

Analyse der Potenziale

Stundenzahl	16
Aufgaben Selbststudium	Die Teilnehmenden stellen anhand einer Kurzpräsentation ihre Einrichtungen/ ihren Dienst vor. Die Vorstellung bereiten die Teilnehmenden anhand einer Vorgabe (Präsentationsvorlage) vor.
Lernergebnis (Kompetenzen)	Die Teilnehmenden kennen den Umgang und die Anwendung einer Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse). Die Teilnehmenden verfügen über ein erweitertes Wissen, um auf der Grundlage der angelegten Methodik eine Untersuchung und Standortbestimmung der Organisation sowie einzelner Prozesse, bezogen auf die Aktionsfelder (projektrelevante Themenfelder) vorzunehmen. Die Teilnehmenden können die gewonnenen Erkenntnisse und Sachverhalte im Verhältnis zueinander modifizieren und mit Bezug auf die eigene Person (Rolle) analysieren. Vor diesem Hintergrund ist es ihnen möglich, ein Themenfeld bzw. Projektthema einzugrenzen und eine mögliche organisatorische Implementierung abzuschätzen.



Inhalte

Vorstellung des Kurskonzeptes (Inhalte, didaktisches Konzept)

- ✦ Vorstellung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) der jeweiligen Unternehmen (Einrichtungen und Dienste) sowie der derzeitigen Situation in den Aktionsfeldern. Vorstellung der Aufgabenfelder der Führungskräfte und Leitungen.
- ✦ Vorstellung und Klärung der eigenen Rolle/des eigenen Verantwortungsbereichs im Unternehmen.
- ✦ Durchführung der Potenzialanalyse (Stärken-Schwächen-Analyse) bezüglich Chancen der Einrichtung. Stärken, Schwächen sowie Chancen der eigenen Person und Position mittels einer SWOT-Analyse bestimmen, Auswertung der Ergebnisse.

Literaturangaben

- Adam, D /Backhaus, K /Thonemann, U.W./Voeth, M. (2003): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Koordination betrieblicher Entscheidungen. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Bundesministerium des Inneren/ Bundesverwaltungsamt Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Inneren (2010); 6.3.4 Stärken/Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse): <http://www.orghandbuch.de>

Hinweise/ Anmerkungen

Kurzvorstellung der SWOT-Analyse. Die Auswertung der SWOT-Analyse erfolgt durch die Wiederholung der einzelnen Inhalte durch die moderierende Person und die Diskussion in der Gruppe. Es sollen dabei Strategien und Lösungswege entwickelt werden, die die Stärken der Organisation nutzen und weiter ausbauen sowie die Schwächen beseitigen, um auf diesem Weg die Zukunftschancen, die sich bieten, zu erkennen und zu nutzen.

Methode

Begleitete Gruppenarbeit der individuellen Analyse der Dienste und Einrichtungen.



2.2 MODUL 2

Change- und Projektmanagement als Führungsaufgabe + Coaching

Mit der Durchführung der Einrichtungsprojekte bekleiden die Teilnehmer/-innen die Rolle als Projektleitung in ihrer Einrichtung/ihrem Dienst ein und leiten somit im Laufe der Zeit einen Veränderungsprozess zu dem gewählten Themenschwerpunkt ein. Ziel ist es, in dem gewählten Themenbereich (Personalmanagement, Führen und Leiten, Gesundheitsmanagement) einen Wandel/eine Veränderung in Bezug auf die eigene Haltung, individuelle und organisationale bzw. kulturelle Wertvorstellungen und Prozesse einzuleiten und zu gestalten. Das Change-Management (Veränderungsmanagement) umfasst dabei die Entwicklung einer Kompetenz zur Achtsamkeit sowie darüber hinaus alle Aufgaben und Maßnahmen (Tätigkeiten), die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken. Veränderungsmanagement ist daher als eine Führungsaufgabe zu verstehen, die zusammen mit dem Projektmanagement angelegt wird.

Die Themenbereiche Change-Management und Projektmanagement sind den Handlungsfeldern des Führens und Leitens zugeteilt und im eigentlichen Sinne „Mittel“, um die Projekte in den Einrichtungen und Diensten umzusetzen bzw. zu implementieren.

Bei der inhaltlichen Bearbeitung der Themenbereiche (Change-Management und Projektmanagement) wurden von den Dozenten/Dozentinnen systemtheoretische Annahmen zugrunde gelegt. Hierunter fallen die Betrachtung der Organisation als organisches System sowie die Betrachtung des Verhaltensmusters als Autopoiese, die den Rahmen eines Verständnisses der Pflegeeinrichtungen als „High Reliability Organisations“ (HRO) bildeten.

Weiterhin wurde in der Bearbeitung des Themenkontextes eine kritische Reflexion der Idee des Change-Managements und der eigenen Haltung als Führungskraft durchgeführt.

Projektmanagement

Der „instrumentelle“ Teil des Themenbereiches Projektmanagement ist gekennzeichnet durch das Anlegen und Anwenden von Verfahrensweisen, die der Umsetzung eines Einrichtungsprojektes dienen. Die Ebenen des Projektmanagements umfassen, unter Berücksichtigung stetiger Anpassung an sich verändernde Anforderungen, die funktionale, institutionelle, personelle und instrumentelle Dimension.

Es ist das Ziel, Veränderungsprojekte im Kontext eines kontinuierlichen Wandels effizienter zu gestalten und zielorientiert im Unternehmen umzusetzen. Die Teilnehmenden reflektieren die Phasen des Projektmanagements und können diese auf das eigene Handeln übertragen. Außerdem sind die Teilnehmenden in der Lage, ein Projekt unter Berücksichtigung der Projektphasen und nicht prospektiv kalkulierbaren Unwägbarkeiten erfolgreich durchzuführen. Projekt- und Change-Management sind in diesem Fall nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern integriert.



MODULBESCHREIBUNG

Modul 2

Change- und Projektmanagement als Führungsaufgabe + Coaching : *„Es ist alles im Fluss – die einzige Konstante ist die Veränderung“*

Stundenzahl

16

Lernergebnis (Kompetenzen)

Die Teilnehmenden verstehen ihre Organisationen als organische/dynamische offene Systeme, die zuverlässig auf sich verändernde und unterschiedliche Anforderungen reagieren müssen. Sie verstehen, dass es keine statischen „richtigen“ Lösungen ohne Berücksichtigung der speziellen Gegebenheiten der Organisation und ihrer Umwelt geben kann und dass auch „optimale“ Lösungen stets zu überprüfen, zu modifizieren und ggf. zu ändern sind. Sie haben einen Eindruck davon, mit welchen Fähigkeiten das Prinzip der „Achtsamkeit“ in der Unternehmenssteuerung von HRO verbunden ist, und können den eigenen Entwicklungsbedarf diesbezüglich formulieren. Sie kennen die Grundlage und die Instrumente sowie die Vorgehensweise des Projektmanagements und können dieses Wissen unter Beachtung der individuell organisatorischen Gegebenheiten anwenden. In ihrer Rolle als Projektleitung können die Teilnehmenden das Instrument der Projektumfeldanalyse anwenden und die Ergebnisse mit denen aus der SWOT-Analyse verschränken und auswerten. Planungsschritte können hieraus entsprechend abgeleitet werden. Im Rahmen des Change-Managements sind die Teilnehmenden in der Lage, die damit verbundenen Veränderungsprozesse zu planen, die Phasen des Veränderungsprozesses anzulegen und abzustecken.

Inhalte

Change-Management

„Es ist alles im Fluss – die einzige Konstante ist die Veränderung“: Managen wir den Wandel oder wandelt sich das Management? Kritische Überlegungen zu Managementkonzepten (Change-Management) und Managementtechniken:

- ★ Theoretische Grundlagen des Veränderungsmanagements
- ★ Die Bedeutung der Organisationsstruktur für das Change-Management
- ★ Entwicklung einer Veränderungsstrategie:
 - Wo kommen wir her? Wo gehen wir hin?
 - Zielformulierungen
- ★ „Weiche Faktoren/Soft Skills“ im Management:
 - Stellenwert der Wahrnehmung (Achtsamkeit) und Kommunikation im Rahmen der Strategiegestaltung

Projektmanagement

- * Theoretische Grundlagen und Phasen des Projektmanagements (Multiprojektmanagement)
- * Projektumfeldanalyse mit Erfassung der Projekteinflussfaktoren: Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen für das Projekt erfassen, Stakeholder und die Art ihrer Interessen erheben, Projektrisiken ausmachen, Einbettung des Projekts ins Unternehmen, Chancen und Risiken, Maßnahmen zur Beeinflussung des Projektumfelds, Erkenntnisse für die Projektplanung
- * Die Projektgrenzen und die Projektziele adäquat definieren
- * Die Projektorganisation und Projektkultur projektspezifisch gestalten
- * Projekte prozessorientiert strukturieren und eine Projektstrukturplanung durchführen

Literaturangaben

- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, Peter M. (1990): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, Karl/Sutcliff, Kathleen (2010): Das unerwartete Manage Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hinweise/ Anmerkungen

- * Auf der Grundlage der Ergebnisse des Moduls 1 sollen die Teilnehmenden weiter die Themeneingrenzung für ihr Projekt vornehmen.
- * Verschränkung der Ergebnisse aus der SWOT-Analyse mit den Ergebnissen der Projektumfeldanalyse.
- * Bis zum Ende des Moduls 3 sollte das definitive Projektthema feststehen.
- * Ende des Moduls 4 erstellen die Teilnehmenden ein Projektabstract für ihr einrichtungsspezifisches Praxisprojekt.

Methoden

Beratende Gruppenarbeit für die Durchführung der Projektumfeldanalyse

2.3 MODUL 3



Betriebliches Gesundheitsmanagement (Betriebliche Gesundheitsförderung) + Coaching

Die meisten Menschen verbringen fast die Hälfte ihres Lebens am Arbeitsplatz und treffen dort auf die unterschiedlichsten Bedingungen. Schichtdienste, körperlich schwere Arbeiten und Fachkräftemangel beeinträchtigen die Gesundheit nachhaltig. Gerade in der Gesundheitswirtschaft sind gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen wichtiger denn je. Gesunde und motivierte Mitarbeiter/-innen sind die Grundvoraussetzung für den Erfolg und für die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Altenhilfe. Bei der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) geht es nicht um die Implementierung von Einzelmaßnahmen und Einzelaktionen, sondern um die Einführung einer nachhaltig gestalteten Unternehmensstrategie. Eine umfassende BGF-Strategie umfasst neben der Optimierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung die Förderung der aktiven Teilnahme aller Beteiligten sowie die Unterstützung der Personalentwicklung bei der Realisierung der angesetzten Ziele.

Damit zielt die betriebliche Gesundheitsförderung sowohl auf die Gestaltung der Arbeitsabläufe als auch auf die Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten ab (vgl. Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung/DNBGF). Die Herausforderung besteht also darin, BGF als integralen Bestandteil des Organisationssystems zu betrachten. Da Organisationen über unterschiedliche Ressourcen verfügen, kann ein kriteriengestütztes System aufgestellt werden, das als einrichtungsorientierter Maßstab dient. Anhand dieser Kriterien lässt sich neben der Darstellung der Komplexität auch der jeweilige Entwicklungsstand messen.

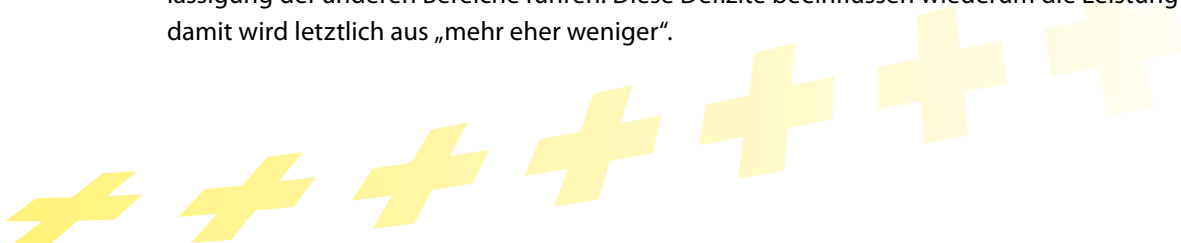
Um praxisorientierte und für die jeweilige Organisation passgenaue, nachhaltige Ansätze anzugehen, bedarf es einer ganzheitlichen Herangehensweise, die die Unternehmenspolitik, das Personalwesen und die Arbeitsorganisation mit einfasst. Die Implementierung ist somit als ein Aktionsbogen zu sehen, der sich über die Anforderungen des BGF, die Anforderungen an die Beschäftigten, die Herausforderungen für die Führungskräfte und über die Herausforderungen für die gesamte Organisation mit all ihren Prozessen und Verfahren spannt. Vor diesem Hintergrund ist das Thema des betrieblichen Gesundheitsmanagements inhaltlich mit dem Bereich des Veränderungsmanagements und dem Bereich des Führens und Leitens verbunden und wird in dem Modul inhaltlich so bearbeitet.

Vorstellung des Life-Leadership-Modells „Balance der vier Lebensbereiche“

Anregungen für diesen Ansatz gehen auf Nossrat Peseschkian zurück, der in seinen transkulturellen Untersuchungen immer wieder vier Einflussfaktoren bezüglich der Balance zwischen Berufs- und Privatleben herausgearbeitet hat. Die einzelnen Lebensbereiche stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Durch eine einseitige Überbeanspruchung im Beruf etwa werden die persönliche Wellness und Gesundheit ebenso wie private Kontakte oder Beziehungen vernachlässigt; ohne Stütze durch klare Wertvorstellungen und Sinnorientierung werden auf Dauer auch die persönliche Motivation und Fähigkeit zur Leistung rapide absinken.

Die einseitige chronische Überbetonung eines Lebensbereichs führt zwangsläufig zu Problemen in anderen – ebenso wichtigen Bereichen. Ganzheitliches Zeit- und Lebensmanagement verfolgt das Ziel, für alle wichtigen Lebensbereiche – Beruf, Familie, Gesundheit und die Frage nach dem Sinn – nicht nur Zeit zu schaffen, sondern diese vier Bereiche auch in Balance zu bringen und diese zu halten.

Eine zu intensive zeitliche Betonung des Leistungsbereiches wird in der Regel zwangsläufig zur Vernachlässigung der anderen Bereiche führen. Diese Defizite beeinflussen wiederum die Leistung negativ, und damit wird letztlich aus „mehr eher weniger“.



MODULBESCHREIBUNG

Modul 3

Betriebliches Gesundheitsmanagement + Coaching

Stundenzahl	16
Aufgaben Selbststudium	Mithilfe der Vorlage „Musterprojektplanung“ haben die Teilnehmenden Planungskriterien erarbeitet.
Lernergebnis (Kompetenzen)	Die Teilnehmenden erhalten Kenntnisse über das Verstehen systemischer Managementansätze. Sie sollen befähigt werden, ihr Denken und Handeln – bezogen auf ihre Organisation und bezogen auf das von ihnen durchzuführende Einrichtungsprojekt – systemisch auszurichten, um so alle Wechselwirkungen in ihrer Organisation zu erkennen und zu bewerten. Vor dem Hintergrund dieser Lernergebnisse sollen die Teilnehmenden das BGF als Einführung in ein systemisches Organisationsentwicklungsprojekt verstehen. Hierzu werden den Teilnehmenden neben den theoretischen Grundlagen und Prinzipien des BGF Methoden und Umsetzungsansätze vermittelt.

Inhalte

Themenpaket 1: Gruppencoaching

- ✦ Systemisches Denken und Handeln
- ✦ Systemisches Führen und Kommunizieren

Themenpaket 2

- ✦ Veränderer und Bewahrer in Organisationen
- ✦ „Das gute Timing“ für Veränderungsprozesse/Entschleunigung zur Beschleunigung und Ressourcenaktivierung für Führungskraft und Organisation (Nutzung von (hypno-)systemischen Konzepten wie Aufmerksamkeitsfokussierungen und Metaloge)
- ✦ Reflexion der eigenen Haltung als Führungskraft gegenüber Veränderungsprozessen (z.B. Nutzung des Meyers-Briggs-Typenindicators) und der Organisationskultur bezogen auf Veränderungsprozesse/Führungskultur/Gesundheitsförderung

Themenpaket 3:

Themenschwerpunkt betriebliches Gesundheitsmanagement

- ✦ Salutogenese und die Idee der Gesundheitsförderung
- ✦ BGF als integraler Bestandteil des Organisationssystems (Voraussetzungen und Nachhaltigkeit)
- ✦ Das Life-Leadership-Modell, Work-Life-Konzepte und Burnoutprävention/Strategien im Umgang mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen bei Verdacht auf Erschöpfungssymptomatiken

Literaturangaben

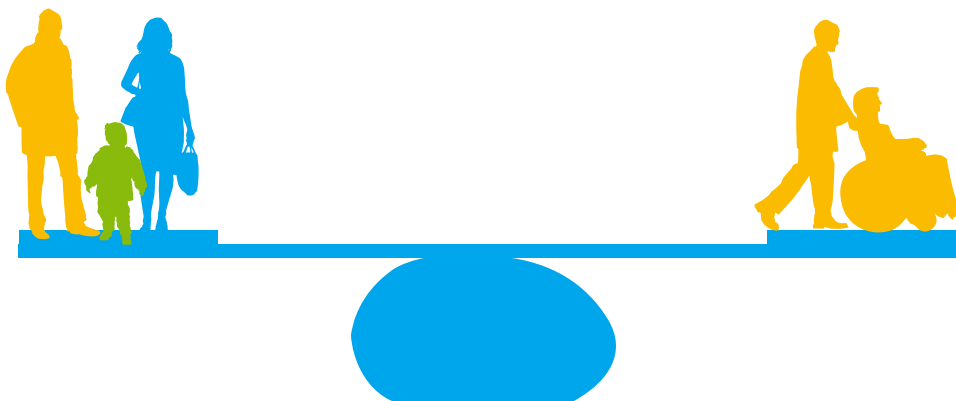
- Bengel, J./Stoitmalter, R./Wirtmann, H. (1998): Was erhält Menschen gesund? In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hrsg.): Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Band 6. Eigenverlag.
- Bernhard, H./Wermth, J. (2011): Stressprävention und Stressabbau. Weinheim, Basel: Beltz.
- BGW (2006): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Eigenverlag.
- Burisch, M. (1994): Das Burnout-Syndrom. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Genz, H. O. (2001): Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung. BGW Eigenverlag.
- Jenkner, G. (2004): Gesundheitsförderung und Salutogenese. Stärkung der Lebenskompetenzen. In: Pflegezeitschrift 4/2004.
- König, Eckard/ Volmer, Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung, Beltz Verlag , Weinheim und Basel
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schmidt, Gunther: Systemische und hypnotherapeutische Konzepte für Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung. Ausbildungsmitschnitt auf CD.
- Senge, Peter M. (1990): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Senge, Peter M. (2008): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Unger, H.-P./Kleinschmidt, C. (2006): Bevor der Job krank macht. München: Kösel.

**Hinweise/
Anmerkungen**

- ★ Nach jedem Themenpaket: Diskussion im Plenum und Sammlung von Fragen und Vertiefungsaspekten für die weiteren Module
- ★ Be- oder Erarbeitung der entwickelten Projektskizzen

Methoden

Theoretische Einführungen via Vortrag
Beratende und moderierte Gruppenarbeit



2.4 MODUL 4

Diversity-Management (DiM) als personalstrategisches Instrument + Coaching

Diversity-Management (Vielfaltsmanagement) ist in erster Linie ein Human-Ressource-Ansatz. Der Fokus ist nicht nur darauf ausgerichtet, Unterschiedlichkeiten von Beschäftigten anzuerkennen und wertzuschätzen, sondern auch darauf, diese Unterschiede als strategische Ressource produktiv im Sinne der Einrichtungsinteressen zu nutzen. Die vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die vor dem Hintergrund unterschiedlicher Lebenskontexte und Erfahrungen entstanden sind, sollen stärker als im klassischen Management zum Organisationserfolg beitragen. Die Herausforderung besteht u.a. auch darin, den zunehmenden Individualisierungstrend in der Mitarbeiterschaft zu erfassen und positiv für die Organisation nutzbar zu machen.

Die Veränderungen, die mit dem zunehmenden Individualisierungstrend verbunden sind, stellen Einrichtungen und Dienste vor enorme Herausforderungen im Bereich des Personalmanagements.

Den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gerecht zu werden und als Arbeitgeber/-in attraktiv zu sein (bleiben) bedeutet, neue interne Rahmenbedingungen zu schaffen und sich als Organisation den Anforderungen entsprechend anzupassen. Anpassung bedeutet, dass gewohnte Ansätze, Prozesse und Angebote sowie Übergangsmöglichkeiten überdacht und geändert werden müssen. Genannt seien hier z.B. Generationen-Tandems, Rekrutierung ohne Altersgrenzen, Konzepte für pflegende Mitarbeiter/-innen, Konzepte für Familienfreundlichkeit etc. Weitere Möglichkeiten, die im Fokus des Diversity-Management-Ansatzes einen Anknüpfungspunkt bieten, sind u.a.:

- ★ Fokus Personalbeschaffung,
- ★ Fokus Arbeitsgestaltung und
- ★ Fokus lebenslanges Lernen.

„Diversity“ als Potenzial-Prinzip

Grundsätzlich ist „Diversity“ geprägt vom sog. **Potenzial-Prinzip**. Der Diversity-Ansatz stellt ein solches sog. Potenzial-Prinzip dar, mit dem unterschiedliche Stärken und Ansätze durch Wertschätzung und Einbeziehung bewusst und damit gezielt genutzt werden. „**Potenzial**“ verweist dabei auf die Stärkenorientierung und die besonderen Beiträge, welche die unterschiedlichen Mitarbeiter/-innen aufgrund ihrer Individualität zum Wohle der Organisation leisten können. „**Prinzip**“ verweist auf eine über alle Themen hinweg anwendbare Systematik der Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt (vgl. Michael Struber 2012, Artikel „Management Pro Alter“).

Der systematische Ansatz zur Nutzung von Unterschiedlichkeiten im betrieblichen Kontext ist durch eine Vielzahl von Themen und die damit verbundenen Möglichkeiten geprägt. Neben dem Hauptthema Alter und Altersgestaltung (Alters-Diversity-Management) ist das Thema Skill-Mix/Einsatz von unterschiedlichen Qualifikationsstufen im Bereich der Gesundheits- und Altenhilfe ein zusätzlicher Diversity-Ansatz. Ein Beispiel ist das „Substitution-of-care-Phänomen“. Dieser Ansatz ist zukünftig als eine Diversity-Möglichkeit zu sehen, um Gesundheitsversorgung und somit auch Pflegeleistungen angesichts des massiven Kostendrucks sowie der Personalsituation möglichst hochwertig, angemessen, effektiv und effizient durchführen zu können.

Der Einsatz von (Pflege-)Personen mit unterschiedlichen Qualifikationen wird als Skill-Mix bezeichnet. Die Verschiedenartigkeit der Qualifikation kann die Erfüllung bestimmter Aufgaben durch überqualifizierte Mitarbeiter/-innen nicht nur reduzieren, sondern auch den Einsatz unter Berücksichtigung von Interessen und Können (Qualifikationen/Kompetenzen) in neu angelegten Arbeitsstrukturen oftmals zielgerichteter ermöglichen.

individuelle Fähigkeiten nutzen und fördern

Einrichtungsbezug

Die anzulegenden Veränderungsstrategien und Konzepte des DiM sind auf der Grundlage der jeweiligen Bestandsaufnahmen der Einrichtungen und Dienste immer unterschiedlich. Das Hauptziel stellt bei allen Konzepten jedoch immer die lebensphasenorientierte Personalpolitik dar. Unter dem Stichwort „Employability“ – Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit – lassen sich fast alle Maßnahmen des Diversity-Managements, des Gesundheitsmanagements und der strategieorientierten Personalarbeit subsumieren. Die Integration bzw. die Anpassung solcher Diversity-Konzepte hat nicht nur Einfluss auf die gesamte Personaleinsatzplanung, sondern auch auf die Unternehmenskultur und auf alle (individuellen) Personalprozesse. Vor diesem Hintergrund ist eine Vielzahl von organisationellen Systemen involviert und tangiert.

MODULBESCHREIBUNG

Modul 4

Diversity-Management (DiM) als personalstrategisches Instrument + Coaching

Stundenzahl

16

**Aufgaben
Selbststudium**

Mithilfe der Vorlage „Musterprojektplanung“ haben die Teilnehmenden Planungskriterien erarbeitet.

**Lernergebnis
(Kompetenzen)**

Die Teilnehmenden erhalten theoretische Grundlagen und Umsetzungsbeispiele zum Themenbereich Diversity/Alters-Diversity-Management. Sie sollen dazu befähigt werden, die verschiedenartigen Differenzierungstrends und Vielfalts-themen in ihren Einrichtungen nach einer gemeinsamen und effektiven Systematik zu erfassen. Weiterhin wird der Themenbereich Personalmix/Skill-Mix theoretisch behandelt.

Es soll dabei eine Transfersituation zwischen dem theoretischen Input und den einrichtungsspezifischen Anforderungen entstehen.

Inhalte

- * Der Human-Ressource-Ansatz
- * Potenziale erkennen und nutzen
- * Wertschätzung aller Beschäftigten im Sinne der Gleichbehandlung
- * Wertschätzende Haltung gegenüber der „Andersartigkeit“
(Eine Frage der Haltung!?)
- * Chancengleichheit
- * Maßnahmen gegen Diskriminierung
- * Abbau von Vorurteilen und Stereotypen
- * Unterschiedlichkeiten von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als Ressource-Diversity-Management im Hinblick auf Personalentwicklung, Produktgestaltung (Dienstleistung) und Öffentlichkeitsarbeit

- ✦ Einsatz von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Qualifikationen
- ✦ DiM und die Komplexität der Organisation
- ✦ DiM und der Umgang damit als Leistungs- und Führungskraft

Literaturangaben

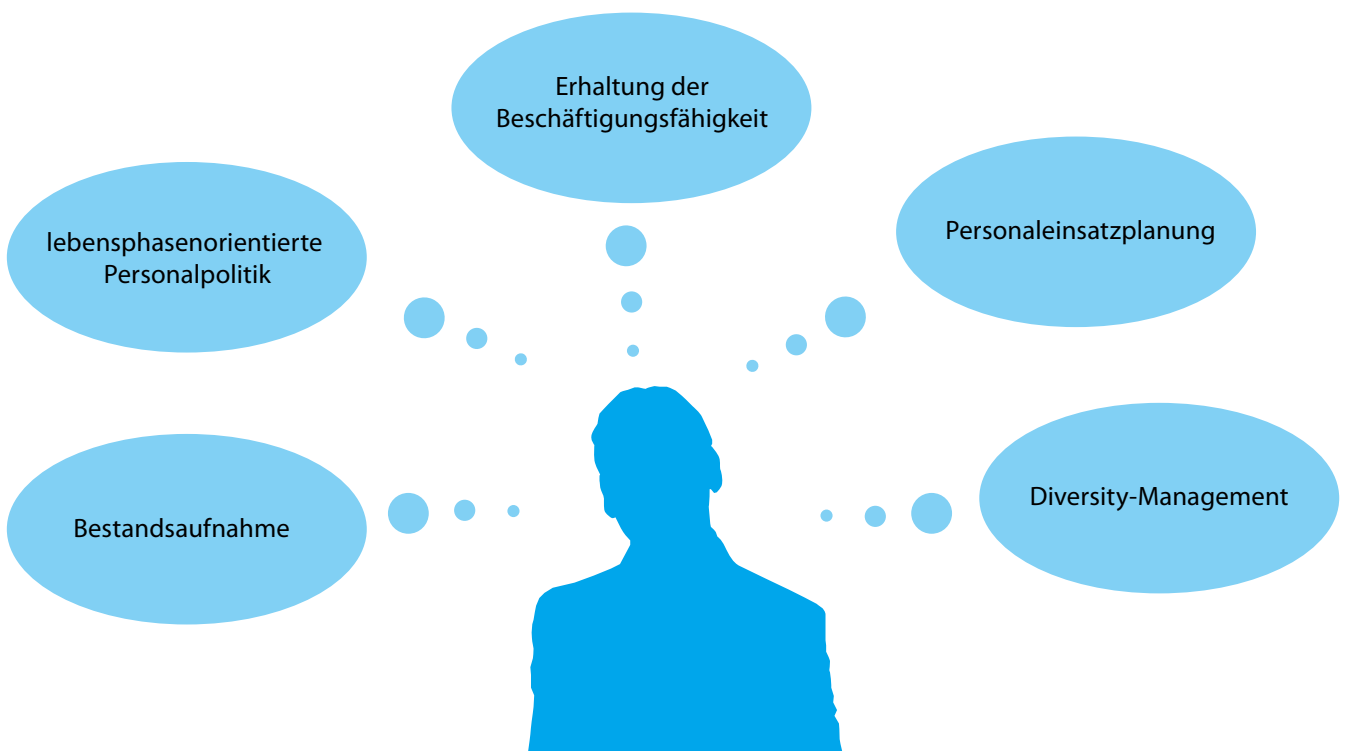
- Institut Arbeit und Qualifikation (2010): Altersübergangs-Report 2010.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2011).
- Richter, Götz (Hrsg.) (2009): Generation gemeinsam im Betrieb. Bielefeld: Bertelsmann.
- Rump, J./Schabel, F./Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Struber, Michael (2007): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis (mit Betrachtungen des Themas Alter in Bezug auf alle Personalprozesse), Haufe Verlag, Freiburg
- Stuber, M.: Diversity. Das Potential von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Luchterhand. München 2004
- Wächter, Hartmut/Sallet, Dorothee (Hrsg.) (2006): Personalpolitik bei alternder Belegschaft. Mering: Hampp.
- Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend: www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen
- Deutsches Demografienetzwerk (DDN): www.demografie-netzwerk.de

**Hinweise/
Anmerkungen**

Im Rahmen des Moduls wird auf die Projektplanungsinstrumente (Planungsmatrize und Projektstrukturplanung/PSP) eingegangen.

Methode

Theoretische Einführungen via Vortrag
Beratende und moderierte Gruppenarbeit



2.5 MODUL 5



Vertiefungen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung/betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Gesundheitsmanagement als integraler Bestandteil der Managementprozesse in einer Organisation wird nicht eingeführt, sondern entwickelt und kultiviert. Das heißt, es geht um das Verständnis gesundheitsfördernder Maßnahmen und um die Erschließung entsprechender Potenziale bei den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Damit das Gesundheitsmanagement wirksam ist und bleibt, muss die gesamte Organisation einbezogen werden und Denken, Handeln und Gestalten müssen auf allen Ebenen koordiniert sein. Eine Maßnahmenmatrix kann helfen, die Umsetzungsschritte zu vollziehen. Die Implementierung eines Gesamtsystems ist oftmals für viele Führungskräfte abschreckend. Die Aufspaltung in einzelne Prozesse und Bausteine erleichtert das Verfahren. Mit Bezug auf die aufgeführten Inhalte werden die einzelnen praktischen Umsetzungsschritte eines BGM vorgestellt und behandelt. Ziel ist es dabei, die einzelnen BGM-Prozesse handhabbar zu organisieren.

MODULBESCHREIBUNG



Modul 5

Vertiefungen zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung/betriebliches Gesundheitsmanagement

Stundenzahl

16

Lernergebnis (Kompetenzen)

Die Teilnehmenden kennen die organisatorischen Implementierungsbausteine des BGM und sind in der Lage, die notwendigen Bearbeitungsschritte exemplarisch durchzuführen und die Einzelbausteine systematisch zusammenzuführen. Im Rahmen der Projektberatung sind die Teilnehmenden in der Lage, ihre Projektthemen festzulegen und ihr Projektthema einzugrenzen. Anhand der Projektstrukturplanung können sie ihre Projektplanung durchführen.

Inhalte

- * Begriffe und Rechtsgrundlagen des BGM
 - * Gesundheit im Betrieb als Managementaufgabe
 - * Zielvorstellungen des BGM
 - * Nutzen des BGM
 - * BGM als Prozess
 - * Instrumente/Maßnahmen des BGM
 - * Hemmnisse/Erfolgsfaktoren
 - * Voraussetzungen zur Kooperation mit Krankenkassen
 - * Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) im Zusammenhang mit BGM
-

Literaturangaben	<ul style="list-style-type: none"> • Ariely, D, (2010) Denken hilft zwar, nützt aber nichts - Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen Treffen. Knauer Verlag TB, München • Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.) (2012): Fehlzeiten-Report 2012, Schwerpunktthema: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin. • Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin, Heidelberg.
Hinweise/ Anmerkungen	Anhand der Musterprojektplanung werden die Teilnehmenden zu den einrichtungsspezifischen Projekten multidisziplinär beraten. Dabei sollen mithilfe der Mentoren/Mentorinnen die Teilnehmenden multiperspektivisch auf die Planungsschritte ihres Projektes blicken.
Methode	Vortrag und Gruppenarbeit Beratende und moderierte Gruppenarbeit mit den Mentoren/Mentorinnen

2.6 MODUL 6

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung; Personalmarketing in der Pflege + Coaching

Neben den klassischen Personalmarketinginstrumenten sind in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft auch vermehrt neue Wege und Methoden im Personalmarketing zu beobachten. Bedingt durch den kontinuierlich steigenden Mangel an Fach- und Führungskräften, wissen die potenziellen Mitarbeitenden um ihre Bedeutung und Exklusivität. Arbeitgeber, welche auf der Suche nach neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sind, befinden sich somit in der Pflicht, die Bewerber/Bewerberinnen auf sich aufmerksam zu machen und mit Besonderheiten – in Abgrenzung zur Konkurrenz – zu locken. Um jedoch nicht nur das Symptom „Personalmangel“ auszumerzen, sondern die Krankheit „mangelndes Personalmarketing“ bzw. „Image- und Öffentlichkeitsarbeit“ kurieren zu können, bedarf es eines strategischen Konzeptes.

Das heutige strategische Personalmarketing sollte weit über die Formulierung einer Stellenanzeige hinausgehen. Wie auch das strategische Marketing für Produkte oder Dienstleistungen zielt auch das Personalmarketing darauf ab, das Produkt (Arbeitsplatz) den derzeitigen und potenziellen Kunden (Mitarbeiter/ Mitarbeiterin) zu „verkaufen“. Employer Branding (Arbeitgebermarketing) ist eine langwierige unternehmensstrategische Maßnahme, um sich als besonders attraktiver Arbeitgeber darzustellen und sich somit positiv von den Wettbewerbern abzusetzen, die ebenfalls gutes Personal suchen.

Social Media besitzt in diesem Bereich im Personalmarketing ein hohes Zukunftspotenzial und stilisiert sich zu einem unverzichtbaren Instrument in der Personalentwicklung für Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Altenhilfe.



Inhalte des Coachings

Ausgehend von der Einführung in die systemische Organisationstheorie lassen sich angestrebte Veränderungen und damit einhergehende Problemlagen in einer Organisation nicht lösen, wenn eine eindimensionale Sichtweise angelegt bzw. wenn die Aufmerksamkeit lediglich auf ein Element gerichtet wird. Die Komplexität von organisatorischen Veränderungen und Problemlösungen verlangt eine systemische Betrachtung, die alle Elemente des sozialen Systems einer Organisation mit einbezieht.

Soziotechnische Systeme benötigen nach der Theorie der systemischen Organisationsberatung nur Unterstützung bei der Lösung ihrer Probleme. Die Lösung muss von innen kommen. Die „Experten des Problems“ sind die **Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen**, die das Problem haben. Man kann ein **soziales System** wie ein Unternehmen, eine Abteilung oder eine **Gruppe** nur verstehen, wenn man die Regeln kennt, die das **Verhalten** der **Personen** in diesem **System** leiten. Da Probleme grundsätzlich im Zusammenhang mit dem sozialen System zu lösen sind, ergeben sich für eine Lösung aus systemischer Sicht folgende Ansatzpunkte:

- * Veränderung in Bezug auf die Personen,
- * Veränderung der subjektiven Deutungen,
- * Veränderung von Verhaltensregeln und darauf basierenden gemeinsamen Deutungen,
- * Veränderung der Interaktionsstrukturen,
- * Veränderung der Systemumwelt,
- * Veränderung hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungsrichtung und/oder der Entwicklungsgeschwindigkeit.

Organisationen werden in Bildern und Abbildern der Akteure von der Organisation wahrgenommen. Auf der Basis dieser Bilder werden Handlungen konzipiert und Kommunikationen erzeugt. Bilder werden in der Betriebspraxis häufig mit Objekten und Wahrheit verwechselt, was wiederum Veränderung und Entwicklung erschwert. Im Seminar wird eine systemische Organisationssicht vorgestellt („Das ökosystemische Modell“, Uri Bronfenbrenner) und mit dieser experimentiert.

Veränderung findet oft augenscheinlich nur auf der Basis der Veränderung der „Dinge“ statt, in der Regel ist die Veränderung der Bilder und der Kultur maßgeblich für den Erfolg von guten Prozessen. Ausgehend vom „Nicht-Veränderungs-Modell“ (Wiederholung und Erweiterung des vergangenen systemischen Moduls) werden Organisationsbilder verändert und es wird laborhaft beobachtet, wie sich auf der Basis dieser Bilder zuerst Handlungen, Kommunikationen und Ergebnisse verändern und erst danach die „Dinge“. Werkzeuge des Change- und Projektmanagements werden an die vorhandenen Projekte angelegt und bearbeitet sowie mit Aspekten des organisationalen Lernens angereichert.

MODULBESCHREIBUNG

Modul 6

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung; Personalmarketing in der Pflege + Coaching

Stundenzahl

16

**Aufgaben
Selbststudium**

Sichtung des Organigramms, (Führungs-)Leitbild, Beschreiben der Betriebskultur in ihrer wesentlichen Ausrichtung

**Lernergebnis
(Kompetenzen)**

Die Teilnehmenden kennen die Auswirkungen der systemischen Perspektive auf das Unternehmen. Sie können anhand des „ökosystemischen Modells“ nach Uri Bronfenbrenner alternative Unternehmensszenarien denken und auf ihre Projekte anwenden.

Die Teilnehmenden kennen die neuen Handlungsmöglichkeiten des Personalmarketings vor dem Hintergrund des Web 2.0 und der Social Media. Ebenso bekommen sie einen Eindruck von Employer-Branding-Konzepten und deren Anwendung in der Gesundheits- und Altenhilfe.

Inhalte

1. Modultag

- ✦ Aus- und Wechselwirkungen des „Nicht-Veränderungsmodells“
- ✦ Das ökosystemische Modell nach Uri Bronfenbrenner
- ✦ Ideen und Werkzeuge zum Thema „Veränderung“ (Change) aus systemischer Perspektive
- ✦ Das Phänomen des „Bildes“ und dessen Bedeutung für Veränderungsprozesse
- ✦ Single- und Doubleloop-Learning
- ✦ Organisation – lernende Organisation – organisationales Lernen

2. Modultag

- ✦ Handlungsmöglichkeiten des Managements im Personalmarketing
- ✦ Neue Interaktionsmöglichkeiten und Kommunikationswege von künftigen Bewerbern/Bewerberinnen im Bereich Web 2.0 und Social Media
- ✦ Employer Branding (Arbeitgebermarketing) als unternehmensstrategische Maßnahme

Literaturangaben

- Argyris, Chris/Donald A. Schön (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.).
- Bettig, U /Frommelt, M /Schmidt, R. (2012): Fachkräftemangel in der Pflege/ Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg: medhochzwei.
- Klimecki, Rüdiger G./Laßleben, Hermann/Thomae, Markus (1999): Organisationales Lernen. Ein Ansatz zur Integration von Theorie, Empirie und Gestaltung. Research Paper.
- Schrader, Michael (Hrsg.) (2012): Marketing Praktisch II, Angewandtes Marketing in sozialen Organisationen. Bochum: Books on Demand.
- Vahs, Dietmar (2003): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (vgl. Kap. 7).

Methode

Vortrag und Gruppenarbeit



2.7 MODUL 7

Personalmanagement/Führung und Führungsstile + Coaching

Kooperatives Arbeiten ist gerade in Projekten unerlässlich. Die Herausforderungen einer konstruktiven Teamarbeit und das Bearbeiten von Aufträgen werden aber von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen häufig als stressig bis unüberwindbar wahrgenommen.

Wie können Spannungen gelöst und unterschiedliche Arbeitsweisen kompensiert werden? Diese Frage stellen sich oft Projektleitungen. Die Komplexität nimmt dabei zu, wenn Einrichtungsleitung und Projektleitung in Personalunion agieren.

Die Seminartage sollen Managementprinzipien vermitteln, die ermöglichen, die verschiedenen Arbeitsstile und Verhaltensweisen der Mitarbeiter/-innen zu erkennen, Kommunikationsebenen und -stile zu lenken und mit dem eigenen Führungsstil in Einklang zu bringen. Die Analyse der eigenen Führungshaltung und des eigenen Managementstils bildet dafür die Basis.

Führen und Leiten/personale Kompetenz, Selbstreflexion, Selbstmanagement

Die drei Seminartage werden dahingehend gestaltet, dass neben inhaltlichen Wiederholungssequenzen (Inhalte aus den bisherigen Modulen) neue Inhalte vermittelt werden, welche sich an den Teilnehmerbedürfnissen orientieren, welche sich aus den individuellen Projektprozessen generieren. Mögliche Lerninhalte finden sich in der folgenden Tabelle wieder. Den Teilnehmenden wird demnach ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt, um an ihren Projektplanungen und Projektausgestaltungen weiterzuarbeiten. Hierzu erhalten sie Beratung durch die Mentoren/Mentorinnen.

MODULBESCHREIBUNG



Modul 7

Personalmanagement/Führung und Führungsstile Führen und Leiten/personale Kompetenz, Selbstreflexion, Selbstmanagement + Coaching

Stundenzahl	24
Lernergebnis (Kompetenzen)	Kommunikationskulturen und -strukturen sind identifiziert und können für einen gelingenden Projektprozess genutzt werden

Inhalte	<ul style="list-style-type: none">* Führungshaltung und Führungsstil anhand des Meyer-Briggs-Modells* Systemische Kommunikation im Projektprozess* Motivation und Motivationsstrukturen* Konfliktbearbeitung und -moderation* Moderationstechniken* Projekttools Standortbestimmung mittels Partnerinterviews* Struktur von Fallbesprechungen* Intersession (Beteiligung durch Innensicht/Methodik, Intersession als Prinzip, Intersession als Beratungsformat)* Motivation – Mythos und Praxis – stetige Motivation und Beharrlichkeit
----------------	---

- * „Störung“ – Seismograph für Teamprozesse (Identifikation von Störern – konkrete Risikominimierung anhand der Theorie)
- * Entwicklung von Führungsprofilen, Kompetenzentwicklung, Personal- und Führungsentwicklung, Potenzialentfaltung
- * Mobbing
- * Umgang mit Widerständen

Literaturangaben

- Doppler, Klaus, Lauterburg ,Christoph (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Glasl, F. (2004): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, praktische Methoden. Stuttgart: Freies Geistesleben/Bern: Haupt.
- Haeske, U. (2008): Team und Konfliktmanagement. Teams erfolgreich leiten, Konflikte konstruktiv lösen. Berlin: Cornelsen.
- Hartmann, M./Rieger, M./Funk, R. (1997): Zielgerichtet Moderieren. Weinheim und Basel: Beltz.
- König, E./Volmer, G. (2000): Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mahlmann, R. (2000): Konflikte managen. Psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien. Weinheim und Basel: Beltz.
- Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzen. Weinheim und Basel: Beltz.
- Rosenberg, M. B. (2007): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

Methoden

Selbstreflexion, Partnerinterviews, Impulsvorträge, Gruppenarbeiten, Workshops



2.8. MODUL 8

Rechtliche und vertragliche Grundlagen der Personalführung/Arbeitsrecht

Die Umsetzung von Maßnahmen und Programmen in den Bereichen des Diversity-Managements, des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie des Age-Managements tangieren immer auch das Arbeitsrecht.

Beispielsweise kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement nur rechtssicher und effektiv auf dem Wege der Vereinbarungslösung etabliert werden. In mitbestimmten Betrieben sind spezielle BGM-Betriebsvereinbarungen sinnvoll und erforderlich, auch weil die Mitarbeitervertretung (MAV) bei vielen Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements ein Mitbestimmungsrecht besitzt. Zu den Maßnahmen des Gesundheitsschutzes sollten die Ziele, die Zuständigkeiten (z. B. die Bildung eines zentralen BGM-Ausschusses) und die zur Verfügung gestellten Ressourcen festgelegt werden. Zudem werden dort Instrumente wie Umsetzung/Versetzung und Gefährdungsanalyse arbeitsrechtlich verankert. Das Verhalten und die Verhältnisse zwischen Dienstgebern und Dienstnehmern sind auch hier bestimmend für die Umsetzung und für den Erfolg von verschiedensten Maßnahmen, die in der Personalarbeit angelegt werden.

In dem Themenschwerpunkt Arbeitsrecht geht es um die Vorstellung und Bearbeitung arbeitsrechtlich relevanter Fragestellungen mit Bezug auf die inhaltlichen Projektschwerpunktthemen.

Dabei sollen die arbeitsrechtlich relevanten Grundlagen für Führungs- und Leitungskräfte in diesem Bereich aufgefrischt und vertieft werden. Tarifrrechtlich beruhen alle betrieblichen Maßnahmen und angebotenen Programme zu den Themenschwerpunkten auf der Grundlage von Dienstvereinbarungen oder einzelvertraglichen Regelungen. Vor dem Hintergrund des Verantwortungsbereiches der Teilnehmenden werden folgende arbeitsrechtliche Themenbereiche bearbeitet:

- * Arbeitszeitregelungen,
- * Umgang und Beteiligungsformen der MAV,
- * Disziplinarmaßnahmen (Ermahnung, Abmahnung, Kündigung) und
- * Regelungsabreden und Dienstvereinbarungen.

Ziel dieses Seminars ist es, für das tägliche Handeln als Leitungskraft in der Personalarbeit einen fundierten Begründungsrahmen zu haben. Hierzu zählt u. a. auch, die angeordneten Maßnahmen und Entscheidungen besser und klarer begründen oder bestehende Vereinbarungen neu bewerten zu können.

MODULBESCHREIBUNG



Modul 8

Rechtliche und vertragliche Grundlagen der Personalführung/ Arbeitsrecht

Stundenzahl

8

Lernergebnis (Kompetenzen)

Die Teilnehmenden erhalten vertiefende Kenntnisse zu Arbeitszeitregelungen, Beteiligungsformen der MAV, Disziplinarmaßnahmen sowie Regelungsabreden und Dienstvereinbarungen.
Die Teilnehmenden kennen die für die Personalarbeit in ihrem Verantwortungsbereich relevanten gesetzlichen und tarifrechtlichen Grundlagen zu den aufgeführten Inhalten, sie können diese im Falle notwendiger Maßnahmen richtig anwenden und sind in der Lage, bereits angelegte Maßnahmen zu bewerten.

Inhalte

- ✦ Die Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO) als Grundlage
- ✦ Gesundheitsschutz und Arbeitszeitregelungen
- ✦ Allgemeine Systematik des BEM mit Darstellung einer beispielhaften Dienstvereinbarung zum BEM
- ✦ Regelungsabreden und Dienstvereinbarungen vor dem Hintergrund der MAVO
- ✦ Beteiligungsformen der MAV bei bestimmten Maßnahmen (Mitwirkungsaspekte und Zustimmungspflichten)
- ✦ Arbeitszeitgesetz und Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung lt. Tarifwerk der AVR
- ✦ Direktionsrecht
- ✦ Disziplinarmaßnahmen

Literaturangaben

- Rahmenordnung für eine Mitarbeitervertretungsordnung – MAVO
- Arbeitsvertragsrichtlinien des Deutschen Caritasverbandes (AVR) – Stand 01.07.2012

Methoden

Vortrag, Gruppenarbeit, Fallbesprechungen

2.9. MODUL 9

Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalbindung – neue Konzepte des Personalmarketings

2030 werden voraussichtlich 3,4 Millionen Menschen auf Pflege angewiesen sein. Das sind über 1,3 Millionen mehr, als schon jetzt betreut werden müssen. Dabei wachsen nicht nur die Anforderungen an die Dienstleistung Pflege, sondern auch die Anforderungen an die Arbeitgeber/-innen, ausreichend gut qualifizierte Personalressourcen bereitzustellen.

„Zentrale Themen in der Sozialwirtschaft sind die Gewinnung, Bindung und langfristige Entwicklung der benötigten Personalressourcen. Gefordert ist hierbei die Implementierung eines innovativen Personalmarketingsystems. Personalmarketing als Konzept trägt dafür Sorge, dass Unternehmen ihre Personalpolitik an den Bedürfnissen und Wünschen qualifizierter Fach- und Führungskräfte ausrichten, um aktuelle Mitarbeitende zu binden, zu entwickeln und potenzielle zu gewinnen. Wesentlich für die Tragfähigkeit der eingesetzten Maßnahmen ist die Entwicklung einer werteorientierten Unternehmenskultur, in der Glaubwürdigkeit, Fairness und Respekt sowie die Gesundheit am Arbeitsplatz eine tragende Rolle spielen. Langfristig Erfolg auf dem umkämpften Arbeitsmarkt für qualifizierte Fach- und Führungskräfte werden nur Unternehmen haben, die nach ganzheitlichen, in der Gesamtstrategie des Unternehmens integrierten und innovativen Konzepten im Personalmarketing arbeiten. Insbesondere der Aufbau und die Kommunikation einer attraktiven Arbeitgebermarke stellt hierbei eine entscheidende Maßnahme dar“ (Müller/Rosner, Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden. Personalmarketing in der Altenpflege, 2010).

MODULBESCHREIBUNG

Modul 9

Personalmarketing, Personalgewinnung und Personalbindung – neue Konzepte des Personalmarketings

Stundenzahl

16

**Aufgaben
Selbststudium**

Kurzdarstellung der Personalmarketing-Instrumente aus den Einrichtungen

**Lernergebnis
(Kompetenzen)**

Die Teilnehmenden erhalten vertiefende theoretische Kenntnisse über den Themenkomplex Personalmarketing und über neue Konzepte, die auf einem Arbeitnehmermarkt anzulegen sind. Die Teilnehmenden werden vor dem Hintergrund ihrer einrichtungsspezifischen Situationslage befähigt, Analysen und spezifische Konzepte für ihre Einrichtung zu denken.

Als Ziel sollen die Teilnehmenden eine Transfersituation zwischen dem theoretischen Input und den einrichtungsspezifischen Anforderungen schaffen.

Inhalte

- * Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt
- * Definition und Bedeutung des Personalmarketings (Was gehört zum Personalmarketing?)
- * Vorstellung von Analyseinstrumenten – Ist-Analyse der Einrichtung
- * Analyseverfahren/Personalkennzahlen
- * Personalgewinnung, systematische Herangehensweise
- * Employer Branding (auf dem Weg zur Arbeitgebermarke)
- * Web 2.0 und Social Media – Nutzungsmöglichkeiten der „neuen“ Kommunikationswege
- * Bedeutung einer lebensphasenorientierten Personalarbeit und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- * Personalentwicklung (neue Konzepte in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Potenzialanalyse, Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereplanung)

Literaturangaben

- Bettig, U/Frommelt, M/Schmidt, R (Hrsg.) (2012): Fachkräftemangel in der Pflege/Konzepte, Strategien, Lösungen. Heidelberg: medhochzwei.
- Müller, Rosner (Hrsg.) (2010): Gute Mitarbeiter finden, fördern, binden/ Personalmarketing in der Altenpflege Vincentz, Hannover.
- Schrader, Michael (Hrsg.) (2012): Marketing praktisch II, Angewandtes Marketing in sozialen Organisationen/Beispiele und Bewertungen. Bochum: pragma.

Hinweis/ Anmerkungen

Verweis und Bezug „Personalmarketing in der Altenpflege“
Verweis und Schnittstelle zum Themenbereich „Diversity-Management“

Methoden

Seminaristischer Vortrag
Beratende und moderierte Gruppenarbeit

2.10. MODUL 10

Führung und praktischer Transfer – Handlungsfelder des Personalmanagements im Kontext von Change-Management + Coaching

In der Rolle als Projektleitungen sind die Teilnehmenden auch gleichzeitig Change-Agents in ihren Einrichtungen. Sie sind es, die in ihren Einrichtungen und Diensten Organisations- und Bereichsentwicklungsprozesse initiieren, begleiten und steuern. Sie setzen Reorganisationsmaßnahmen bezüglich Personalstruktur und Qualifikation um. Als Einrichtungsleitung obliegt ihnen die Aufgabe, die Change-Management-Kompetenz bei den untergliederten Führungskräften zu fördern. Sie sind es auch, die die Mitarbeiter/-innen bei der Bewältigung der Veränderungsanforderungen und bei der Anpassung an neue Anforderungen unterstützen. Die Teilnehmenden des Projektes ZUPF befinden sich somit in einer Dreieckskonstellation der Rollen.

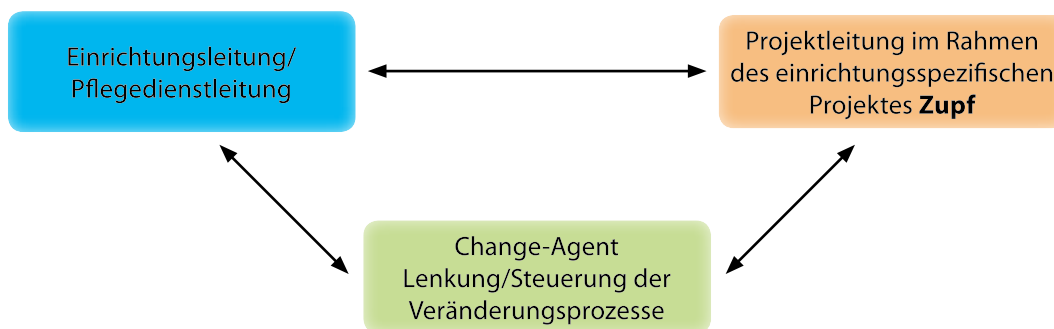


Abbildung: Dreieckskonstellation der Rollen

Leitsätze unterstützen Entscheidungen

Vor dem Hintergrund des Erlernten gilt es nun unter dem Motto „Ventilation, Reflexion und Reduktion“, die Inhalte der Themenbereiche einer Reduktion zuzuführen. Zu den bearbeiteten Themenbereichen der Qualifizierungsmaßnahme sollen Leitsätze formuliert werden. Ziel ist es, mit verschiedenen Methoden das Erlernte zu den Themenschwerpunkten der Qualifizierung ZUPF dahingehend zu bearbeiten, dass die Teilnehmenden Handlungsleitsätze ableiten können. Vor dem Hintergrund des Verantwortungsbereiches der Teilnehmenden sollen diese entwickelten Leitsätze dann die Teilnehmenden in ihren operativen und strategischen Entscheidungen unterstützen.

Mittels Leitfragen ventilieren und reflektieren die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Perspektiven die Entscheidungsprozesse und die damit verbundenen Inhalte.

„Reduktion und Entscheidungen“

Entscheidungsfindungen in trivialen Systemen haben ein klares, lineares Ursache-Wirkungs-Prinzip. Komplexe Systeme hingegen nicht. Zudem ist in komplexen Systemen die strategische Relevanz bzw. das strategische Ausmaß einer Entscheidung nur schwer fassbar wie auch schwer absehbar. Hinzu kommt, dass bei einer ständigen Veränderung der Rahmenbedingungen das strategische Ausmaß zeitlich nicht konstant berechenbar ist. Es gibt eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten, die eine Entscheidungsfindung unterstützen können.

MODULBESCHREIBUNG



Modul 10

Führung und praktischer Transfer – Handlungsfelder des Personalmanagements im Kontext von Change-Management + Coaching

Stundenzahl	16
Aufgaben Selbststudium	Erarbeitung von Leitsätzen zu den Themenschwerpunkten.
Lernergebnis (Kompetenzen)	Die Teilnehmenden können die Lerninhalte reduzieren und entwickeln Leitsätze zu den Themenbereichen der Qualifizierungsmaßnahme. Sie sind in der Lage, ihre Rollen und die damit verbundenen Aufgaben und Prozesse (Einrichtungsleitung, Change-Agent, Projektleitung) zu reflektieren. Ebenso können sie reflektieren, welcher Entscheidungstyp sie sind. Die Teilnehmenden erhalten vertiefende theoretische Kenntnisse zu Methoden und Instrumenten, die einer gezielten Entscheidungsfindung dienen, und sie können diese anhand von Fallbeispielen anwenden.

Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> * Aufgaben und Verantwortung als Change-Agent * Leitsatzentwicklung * Entscheidungen (Selbstreflexion: Wie treffe ich Entscheidungen?) * Vorstellung der Methoden zur Entscheidungsfindung * Tetralemma * Fallbesprechungen * Kollegiale Beratung * Qualitätszirkel * Delphi * Balanced Scorecard * Vorstellung der Instrumente zur Entscheidungsfindung * Clustern von Beiträgen/Aspekten * Bepunkten * Pro/Contra-Liste * Stärken/Schwächen (SWOT) * Papiercomputer * Ishikawa-Diagramm * Pareto-Prinzip * Risikoeinschätzung * CAF – Consider all facts * Entscheidungsmatrix
----------------	--

Literaturangaben	<ul style="list-style-type: none"> • Lummer, Christian (2014): 50 Tipps für Führungsverantwortliche bei Personalmangel. Hannover: Brigitte Kunz. • Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 3. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt.
Methode	Seminaristischer Vortrag Beratende und moderierte Gruppenarbeit Bearbeitung von Fallbeispielen

2.11. MODUL 11

Vertiefung Personalmarketing im Bereich Pflege (Sozialwirtschaft)

Auch wenn der Fachkräftemangel noch nicht alle sozialen Berufsfelder (Regionen) erreicht hat, so sind die Prognosen für die kommenden Jahre im Bereich der Gesundheits- und Altenhilfe nicht positiv. Aufgrund des demographischen Wandels und der oftmals schwierigen Arbeitsbedingungen wird es in einigen Regionen immer problematischer, junge Menschen für die Arbeit in der Sozialwirtschaft zu begeistern bzw. Fachkräfte für die jeweiligen Einrichtungen zu gewinnen. Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt hat längst eingesetzt. Für die Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Altenhilfe gilt es, neue Strategien des Personalmarketings anzuwenden, um sich zukunftsorientiert zu positionieren.

Im Personalmarketing finden oftmals Methoden aus dem klassischen Produktmarketing Anwendung, um Unternehmen optimal auf dem Arbeitsmarkt und für Interessierte darzustellen und das Interesse der analysierten Zielgruppen zu sichern. Dabei führen der Fachkräftemangel, das sich verändernde Medienverhalten der Zielgruppen und die hohe Dynamik im Personalmarketing dazu, dass beim Employer Branding, in der Personalwerbung und bei der Personalbeschaffung ständig neue und für die Einrichtungen und Dienste individuelle Wege beschritten werden müssen.

Für den Erfolg der Unternehmenskommunikation von Organisationen und Einrichtungen ist die Nutzung eigener Websites oder Weblogs sowie unterschiedlicher Angebote im Bereich der sogenannten „Sozialen Netzwerke“ (Social Networks) ein wichtiger Zugang zu den potenziellen Zielgruppen. Um diese Zielgruppen, aber auch andere Institutionen wie Förderer zu erreichen, bedarf es neben einer Konzeption der Strategie der Unternehmenskommunikation der versierten Anwendung einer geeigneten Ansprache.

Das Vertiefungsseminar soll den Teilnehmenden Anregungen für die Unternehmenskommunikation und moderne Personalrecruitings geben und ihnen praktische Kenntnisse und Fertigkeiten vermitteln. Ein Fokus ist dabei auf den Bereich Online und Social Media gerichtet: Hierbei geht es um die adressatengerechte Ansprache und das webgerechte Texten, ebenso wie um die Auswahl der geeigneten Zugänge und Technologien.

Image des Berufs- und Beschäftigungsfeldes

Neben der Ausbildung der Arbeitgebermarke und neuen Konzepten des Personalrecruitings ist es wichtig, junge Menschen und Wiedereinsteiger für soziale Berufe generell zu interessieren und das Image dieses Beschäftigungsfeldes zu fördern. Oftmals sind es die realen Kontakte zu diesem Berufsfeld, die das Interesse von Jugendlichen und anderen Interessengruppen wecken. Durch begleitende Maßnahmen wie Schulmarketing, Auftritte auf Berufsmessen und Aktionen an Fachschulen wird ein weiterer Zugang geschaffen, bei dem die persönlichen Kontakte im Fokus stehen und durch den Interessenten das Beschäftigungsfeld nähergebracht werden kann. Die Herausforderung ist die Verzahnung der Einzelmaßnahmen und die Bündelung dieser unter einer Gesamtstrategie. Es gilt: Mut zu 100% und zur Investition – aber auch auf der anderen Seite Mut zur Lücke, da aufgrund von Budgets und personellen Ressourcen nicht alle Kanäle gleichermaßen genutzt werden können/sollten. Employer Branding bietet Strahlkraft auf das Unternehmensimage und ist eine ganzheitliche Unternehmensstrategie – eine unternehmerische Grundhaltung in der Ausrichtung des Unternehmens.

Eine repräsentative Befragung der Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland durch das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH liefert folgende Ergebnisse, die im Folgenden zusammengefasst dargestellt werden.

Personalbedarf und Fachkräftemangel:

Nahezu alle antwortenden Unternehmen rechnen mit freien Stellen im Jahr 2013. 45 Prozent gehen sogar davon aus, Ende 2013 mehr Mitarbeiter/-innen zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Erschwert wird die Deckung des Personalbedarfs durch den Fachkräftemangel, der für die 1.000 größten deutschen Firmen nach wie vor ein Topthema ist. So erwarten die Unternehmen, mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur schwer und 5,7 Prozent gar nicht besetzen zu können. Als vielversprechende Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sehen die Unternehmen vor allem die eigene Ausbildung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit/Home-Office sowie die noch stärkere Rekrutierung von Frauen an.

Anzeigenschaltung und Generierung von Einstellungen:

Die 1.000 größten deutschen Unternehmen haben im Jahr 2012 neun von zehn und damit die meisten ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Website veröffentlicht. In Internet-Stellenbörsen werden 69,1 Prozent aller Vakanzen ausgeschrieben. Ein derart großer Anteil an freien Stellen wurde seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 noch nie in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Die Bundesagentur für Arbeit schließt sich mit 27,4 Prozent an. Bei noch mehr als zwei von zehn freien Stellen fordern die Firmen ihre Mitarbeiter/-innen auf, geeignete Kandidaten/Kandidatinnen aus ihren Netzwerken zu empfehlen. Es folgen Printmedien (18,4 Prozent) und Social Media (16,6 Prozent). Mit 36,9 Prozent gehen die meisten tatsächlichen Einstellungen im Jahr 2012 auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurück. Rund drei von zehn Stellenbesetzungen werden über die eigene Unternehmens-Website realisiert. Printmedien folgen mit 11,1 Prozent, Mitarbeiterempfehlungen mit 8,3 Prozent und die Bundesagentur für Arbeit mit 4,5 Prozent. Über Social Media werden derzeit 3,1 Prozent aller Einstellungen generiert.



Der Aspekt Social Media:

Exakt die Hälfte der Unternehmen beurteilt den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung inzwischen generell als positiv. Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich jedoch insgesamt eine leicht rückläufige Nutzung von Social Media bei der Stellenausschreibung, beim Active Sourcing (siehe auch nächster Punkt) und bei der Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Für Employer Branding werden Xing und Facebook dagegen aktuell von einigen Unternehmen (Facebook: 20,0 Prozent der Studienteilnehmer; Xing: 12,8 Prozent der Studienteilnehmer) häufig oder sehr häufig genutzt und können dabei ihr Niveau aus dem Jahr 2011 beibehalten. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich insbesondere Facebook und Xing als Employer-Branding-Instrument etablieren, während die Unternehmen bei der Nutzung von Social Media zur Stellenausschreibung, für Active Sourcing und für die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten nach wie vor zurückhaltend agieren.

Der Aspekt Active Sourcing:

In 13,7 Prozent der Unternehmen gibt es Mitarbeiter/-innen, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten/Kandidatinnen bzw. Active Sourcing beschäftigen. Der Kanal, der sich für Active Sourcing am besten eignet, ist nach Ansicht der Umfrageteilnehmer ein eigener Talent-Pool, gefolgt von persönlichen Netzwerken und Karriere-Events für Studenten/Studentinnen und/oder Absolventen/Absolventinnen. Auf dem vierten Platz finden sich Veranstaltungen wie Absolventenkongresse oder Personalmessen und auf Rang fünf Karrierenetzwerke. Mit Blick auf Letztere zeigt eine zusätzliche Auswertung, dass 11,9 Prozent der antwortenden Firmen Xing häufig oder sehr häufig für Active Sourcing nutzen.

Der Aspekt Mobile Recruiting:

Die Bedeutung von Mobile Recruiting nimmt nach Ansicht der größten deutschen Unternehmen weiter zu. 57,8 Prozent denken, dass die starke Verbreitung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 42,7 Prozent gehen davon aus, dass die Ansprache von Kandidaten/Kandidatinnen über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist, und 37,9 Prozent, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Alle drei Werte sind im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Mit Blick auf die aktuelle Umsetzung von Mobile Recruiting zeigt sich, dass zwischen 4,3 und 10,4 Prozent der Unternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite oder ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones oder Tablet-PCs bereits optimiert haben oder schon heute Apps für die Stellensuche anbieten. Ein weitaus größerer Teil der Unternehmen (zwischen 15,4 und 29,9 Prozent) hat derartige Maßnahmen zwar noch nicht umgesetzt, jedoch für die nähere Zukunft geplant (vgl. „Recruiting Trends 2013“, Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main).

MODULBESCHREIBUNG

Modul 11

Personalmarketing im Bereich Pflege (Sozialwirtschaft)

Stundenzahl

16

Lernergebnis (Kompetenzen)

Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick und weiterführende Kenntnisse zu den Themen:

- ✦ Employer Branding und
- ✦ Social Media.

Durch das Seminar werden sie dazu befähigt, eine eigene Employer-Branding-Strategie und ein Social-Media-Konzept für ihr Unternehmen zu erarbeiten und dieses zu implementieren bzw. mit Dienstleistern aus dem jeweiligen Bereich zusammenzuarbeiten und auf Augenhöhe zu verhandeln.

Inhalte

1. Modultag

Fokusthema Employer Branding:

- ✦ Bedeutung und Strahlkraft einer Marke
- ✦ Wechsel im Arbeitsmarkt
- ✦ Employer Branding als Unternehmensstrategie
- ✦ Best Practices
- ✦ Der Weg zur Arbeitgebermarke

Fokusthema Social Media:

- ✦ Entwicklung des Internets
- ✦ Kommunikation im Web 2.0
- ✦ Methoden und Kanäle
- ✦ Die Arbeitgebermarke im Web 2.0
- ✦ Der Weg zur Social-Media-Strategie

Literaturangaben

- Brandstädter, M./Ullrich, T. W./ Haertel, A. (2012): Klinikmarketing mit Web 2.0: Ein Handbuch für die Gesundheitswirtschaft. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kriegler, W. R. (2012): Praxishandbuch Employer Branding – mit Arbeitshilfen online: Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. Freiburg: Hau-fe-Lexware.

Hinweise/ Anmerkungen

Bei den Schwerpunktthemen „Employer Branding“ und „Social Media“ handelt es sich um sehr breite und tiefe Themenkomplexe. Das Wissen kann daher im Rahmen einer zweitägigen Veranstaltung nur oberflächlich vermittelt werden. In jedem Fall verfügen die Teilnehmer/-innen nach der Veranstaltung über einen hervorragenden Überblick, um erste Schritte bei der Bearbeitung der Themen zu gehen und gegenüber Dienstleistern (Werbe- und Personalagenturen) sprach- und verhandlungsbefähigt zu sein.

Methoden

Vortrag und Gruppenarbeit



3. Die Praxisprojekte der Einrichtungen und Dienste

+ Gezielte Verlangsamung führt zu nachhaltiger Beschleunigung	36
+ Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege und Gesundheit, weil wir Arbeit und Spiritualität miteinander verbinden.	37
+ Einführung von Mitarbeitergesprächen zur Organisations- und Personalentwicklung in der Caritas-Sozialstation Recklinghausen Süd.	39
+ Personalakquise und Personalbindung durch systematisches Lernen in St. Katharina Wohn- und Pflegegemeinschaften	40
+ Gezielte Personalauswahl für die Tagespflege (Soft-Skills-Assessment)	42
+ Leitungsteamentwicklung – Entwicklung von Führungsleitsätzen und Synchronisation von Führungsstilen	44
+ Neue Wege gehen: Neukonzeption des St. Magnus-Hauses Everswinkel	45
+ Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege und Gesundheit, weil uns die Belange unserer jüngeren Mitarbeiter/-innen wichtig sind	47
+ Betriebswirtschaftliche Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit durch Optimierung der Arbeitsprozesse	48
+ Tourenplanung in der stationären Pflege, gekoppelt mit der Einführung der/des Pflegeprozessverantwortliche/n	50
+ „Entdecken, entwickeln und fördern von Führungskräften.“ – Potenziale bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der Pflege nutzen	52
+ Entwicklung einer Führungskonzeption für den Pflegebereich	54
+ Effektiver Personaleinsatz im Spannungsfeld von Management und Leitung (Leadership) – Verbesserung der Präsenz in den Gruppen und Hausgemeinschaften für die dort lebenden Bewohner/Bewohnerinnen	56
+ Einführung einer gesamtverbandlichen betrieblichen Gesundheitsstrategie im Caritasverband Haltern am See e. V.	58
+ Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege & Gesundheit, weil uns die Belange unserer älteren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wichtig sind!	60
+ „Gesund leben – gesund pflegen – gesund bleiben.“ Die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im St. Josefs Haus.	61
+ Älter werden in der Pflege	63
+ Weiterentwicklung des Pflegebereiches (SGB XI) zu einer Einrichtung zur Pflege für Menschen mit Behinderungen und psychischen Erkrankungen im Kontext von Personalmanagement	64
+ „Wir können den Wind nicht ändern – aber die Segel anders setzen“	66

Gezielte Verlangsamung führt zu nachhaltiger Beschleunigung



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: Dechaneihof St. Marien Freckenhorst
Warendorfer Str. 89
48231 Warendorf
Kloster zum hl. Kreuz Freckenhorst
Kloster zum Heiligen Kreuz
Hoetmarerstr. 18
48231 Warendorf

Träger der Einrichtung: Caritas Seniorenheime
Betriebsführungs- und Trägerschaft GmbH
Hoetmarer Straße 20
48231 Warendorf-Freckenhorst
www.csheime.de

Projektleitung: **Monika Abeling**
Heimleiterin
Tel.: 02581/94680 oder 02581/94510
E-Mail: abeling@csheime.de

Projekttitlel: Gezielte Verlangsamung führt zu nachhaltiger Beschleunigung

Themenbereich: Strategische Organisations- und Personalentwicklung

Projektzeitraum: März 2013 – August 2014

Projektbeschreibung:

Zielsetzung des Projektes: Qualitätssicherung und Entwicklung einer Kultur, die bestehende Ergebnisse in zwei stationären Altenhilfeeinrichtungen sichert. Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sämtlicher Arbeitsbereiche sollen durch die veränderte Infrastruktur Entlastung in ihrer Arbeit erfahren, sich sicherer fühlen und das größtmögliche Maß an Eigenverantwortung bei größtmöglicher Freiheit tragen, was zur Folge hat, dass die Mitarbeitenden innerhalb ihrer Arbeitsbereiche flexibler einsetzbar sind.

Warum werden Sie aktiv?

Der Wunsch nach baugleichen Strukturen in beiden Einrichtungen in den jeweils gleich strukturierten Arbeitsbereichen. Ferner besteht das Ziel der Abschaffung von bestimmten internen bürokratischen Strukturen.

Was wollen Sie erreichen?

Die Möglichkeit, effektiver arbeiten zu können durch den Wegfall des überflüssigen Ballastes.
Eine größere Flexibilität der Mitarbeitenden in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Caritas Seniorenheime Dechaneihof St. Marien und Kloster zum Heiligen Kreuz.

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Ca. 180 Mitarbeiter/-innen

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Einheitliche Büros schaffen mit identischen Arbeitsmaterialien, gleich strukturierte Ordner (sowohl in Papierform als auch elektronisch), in dem jede/-r Mitarbeiter/Mitarbeiterin lesen kann und in dem Material sowie Dinge des täglichen Gebrauchs für jeden Arbeitsbereich immer aktuell abgelegt sind.

Aktive Befragungen (IST-Analyse) der Mitarbeitenden, welche Materialien etc. sie benötigen, was ihnen fehlt oder was überflüssig ist, und die Realität an die Ergebnisse anpassen.

Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege und Gesundheit,
weil wir Arbeit und Spiritualität miteinander verbinden.



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: Caritas Pflege und Gesundheit im Dekanat Borken
Mobile Pflege Borken
Propst Pricking Str. 1b
46325 Borken

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband für das Dekanat Borken e. V.
Turmstraße 14
46325 Borken
www.caritas-borken.de

Projektleitung: **Bernhard Blicher**
Leiter der Sozialstation
Tel: 02861-8084950
E-Mail: cpg-borken-leitung@caritas-borken.de

Projekttitel: Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege und Gesundheit, weil wir Arbeit und Spiritualität miteinander verbinden.

Themenbereich: Pflege und Spiritualität

Schnittstellen: Gesundheitsförderung

Projektzeitraum Januar 2013 - April 2014

Projektbeschreibung:

Angebotsentwicklung für spirituell ausgerichtete Wochenendangebote für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Sinne der Gesundheitsförderung

- * Bedarfsabfrage nach spirituellen Angeboten in der Mitarbeiterschaft
- * Angebotsentwicklung für spirituell ausgerichtete Angebote

Gebündelt an einem Wochenende werden mehrere Bereiche der Spiritualität anhand verschiedener Methoden mit den Teilnehmenden bearbeitet. Grundlage sind die Deutung und das Verständnis der eigenen spirituellen Auffassung der Teilnehmenden. Die Angebote sollen u.a. dazu dienen, die eigene Auffassung von Spiritualität zu reaktivieren und Sinn- und Seinsfragen zu thematisieren.

Warum werden Sie aktiv?

Der Pflegeberuf hat eine hohe Burn-Out-Garantie. Pflegenden kommunizieren existentiell. Sie kommunizieren mit Menschen, die existentielle Erfahrungen machen oder gemacht haben. In der Regel werden Sinn- und Seinsfragen thematisiert, Fragen nach dem Zustand des kranken Menschen und dessen Umfeld. Die Kommunikation aber bewegt - auch die pflegenden Menschen. Spiritualität sollte organisiert und institutionalisiert werden, weil sie sonst nur zufällig und nicht hilfreich stattfindet.

Zeit und Raum für Spiritualität sollte institutionalisiert und Teil der Arbeit werden, damit einzelne Mitarbeitende sich nicht für die Nutzung rechtfertigen müssen. Zeit, Raum und spirituelle Angebote sollten vom Unternehmen gestellt werden.

Eine Bedarfsabfrage hat gezeigt, dass bei den Mitarbeitenden der Sozialstation eine tiefe Sehnsucht nach Spiritualität im Arbeitskontext besteht.

Was wollen Sie erreichen?

Durch diese Angebote werden sowohl die einzelnen Mitarbeitenden, als auch die Teamstruktur gestärkt. Im Sinne der Gesundheitsförderung bleiben zufriedene Mitarbeiter, eher gesund.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Pflegefachkräfte der Caritas Pflege und Gesundheit

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Ca. 250 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Einzelangebote und 2 Wochenenden pro Jahr mit speziellen spirituellen Themen:
Bewegung, Musik, spezielle Gottesdienste (Tendenzträger Caritas)
Gruppendynamische Übungen, Meditationselemente, Atemübungen etc.

Einführung von Mitarbeitergesprächen zur Organisations- und Personalentwicklung in der Caritas-Sozialstation Recklinghausen Süd.



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritas Sozialstation Süd**

Am Neumarkt 21
45663 Recklinghausen

**Träger der
Einrichtung:**

Caritasverband für die Stadt Recklinghausen e. V.
Geschäftsstelle - Haus der Caritas
- am Prosper-Hospital -
Mühlenstr. 27
45659 Recklinghausen
www.caritas-recklinghausen.de

Projektleitung:

Natalia Buchhammer
Stellvertretende Pflegedienstleitung
Tel.: 02361/3021830
E-Mail: n.buchhammer@caritas-recklinghausen.de

Projekttitle:

Einführung von Mitarbeitergesprächen zur Organisations- und Personalentwicklung in der Caritas-Sozialstation Recklinghausen Süd.

Themenbereich:

Personalmanagement

Schnittstellen:

Betriebliches Gesundheitsmanagement / Bereichsleitung Altenhilfe

Projektträger:

Caritasverband für die Stadt Recklinghausen e. V.

Projektzeitraum

Oktober 2013 – Oktober 2014

Projektbeschreibung:

Bedingt durch die schwierige finanzielle Situation der Sozialstation und durch eine durchgeführte Unternehmensberatung, sind bei der gesamten Mitarbeiterschaft Unsicherheiten und Ängste entstanden. Diese Unsicherheiten sollen abgebaut und individuell mit den Betroffenen bearbeitet werden. Gleichzeitig erfolgt eine klare mitarbeiterbezogene Perspektiventwicklung im Einklang mit den geplanten Organisationsentwicklungs-Maßnahmen für die Sozialstation.

Warum werden Sie aktiv?

- * Schwierige finanzielle Situation der Sozialstation
- * Große Unsicherheiten und Ängste bei den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aufgrund der Situation und der Durchführung einer Unternehmensberatung



Was wollen Sie erreichen?

- * Abbau von Ängsten bei den Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen
- * Einrichtungsbezogene und individuelle Perspektivplanung
- * Schaffung von Klarheit und Transparenz bzgl. der Situation der Station und der einzelnen Mitarbeiter/-innen
- * Förderung des Vertrauens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie Erhaltung der Arbeitsmotivation
- * Sensibilisierung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen für eine effektive und wirtschaftliche Arbeitsorganisation

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Pflegefachkräfte der Caritas Pflege und Gesundheit

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Alle Mitarbeiter/-innen der Caritas-Sozialstation Recklinghausen Süd

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Erstellung eines Konzepts/Leitfadens für Mitarbeitergespräche
- * Analyse der individuellen Arbeitsorganisation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Form von Pflegevisiten
- * Erstellung individueller Mitarbeiterportfolios auf Basis des Visitenprotokolls und der perspektivischen Maßnahmenplanung für die Sozialstation
- * Durchführung der Mitarbeitergespräche
- * Evaluation der getroffenen Vereinbarungen und des Gesprächskonzepts

Personalakquise und Personalbindung
durch systematisches Lernen in St. Katharina
Wohn- und Pflegegemeinschaften

Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **St. Katharina Wohn- und Pflegegemeinschaften**

Becklohhof 47
59368 Werne
www.st-katharina-werne.de
www.altenheime-coesfeld-unna.de

**Träger der
Einrichtung:** Katholische Kirchengemeinde St. Christophorus
59368 Werne

Projektleitung:	Walter Daldrup Pflegedienstleiter/ stellvertretender Heimleiter Tel.: 02389/92886 0 E-Mail: daldrup@st-katharina-werne.de
Projekttitle:	Personalakquise und Personalbindung durch systematisches Lernen in St. Katharina Wohn- und Pflegegemeinschaften
Themenbereich:	Aus-, Fort- und Weiterbildung, Personalentwicklung
Schnittstellen:	Altenpflegeschulen, Fort- und Weiterbildungsinstitutionen
Projektträger:	Caritasverband für die Stadt Recklinghausen e. V.
Projektzeitraum	Kontinuierlich ab 01.03.2013 1. Teilprojekt: 01.03.2013–01.09.2013, Evaluation: Dezember 2013 sowie weitere jährliche Evaluationen 2. Teilprojekt: 01.01.2014–31.12.2014 Evaluation: März 2015 sowie weitere jährliche Evaluationen 3. Teilprojekt: Januar 2015–01.08.2015 Evaluation: November 2015 sowie weitere jährliche Evaluationen

Projektbeschreibung:

1. Teilprojekt: Erstellung eines Ausbildungskonzeptes
2. Teilprojekt: Mitarbeitergespräche mit Fort- und Weiterbildungskonzept
3. Teilprojekt: Konzept zur lernenden Organisation

Warum werden Sie aktiv?

- * Ausbildung funktioniert eher als Nebensache in St. Katharina
- * Ausgebildete Fachkräfte können nur bedingt übernommen werden, benötigen noch Einarbeitungszeit für ihre Aufgaben als Pflegefachkraft bzw. Schichtleitung
- * Fachkräftemangel steht bevor, Fachkräfteakquise ist in der Region schon jetzt problematisch
- * Mitarbeiterbedarf ist nicht immer gedeckt, auf dem regionalen Markt weniger (gute?) Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vorhanden

Was wollen Sie erreichen?

- * Auszubildende sind in der Lage, nach der Ausbildung Schichtleitung zu übernehmen mit allen zugehörigen Aufgaben.
- * Es sind ausreichend (ca. 60 % Fachkraftquote) Pflegefachkräfte (PFK) im Haus, die die Anforderungen an die Schichtleitungen erfüllen.
- * Es sind ausreichend Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vorhanden, die Schlüsselstellen/aktualisiertes Fachwissen bieten, wie Wohnbereichsleitung (WBL), Palliative Care, Wundmanagement, Pflege und Betreuung von an Demenz erkrankten Menschen.



Wer ist Ihre Zielgruppe?

1. Teilprojekt: Azubis und Anleiter/-innen
2. Teilprojekt: alle Mitarbeitende des Bereiches Pflege

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

1. Teilprojekt: primär alle 11 Azubis und die 2 Anleiter/Anleiterinnen
sekundär alle Mitarbeiter/-innen und Bewohner/-innen
2. Teilprojekt: alle 62 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in der Pflege

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Workshop/Projektgruppentreffen mit Brainstorming und Erstellung eines Mindmaps
- * Konzepterarbeitung anhand der Mindmap und Literaturrecherche
- * Korrekturvorstellung der Workshop-Projektgruppenmitarbeiter/-innen
- * Vorstellung des Konzepts mit PowerPoint für alle in der Pflege tätigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in zwei Veranstaltungen
- * Evaluation des Konzepts mit den Workshops-Projektgruppenmitarbeitern/Projektgruppenmitarbeiterinnen

Gezielte Personalauswahl für die Tagespflege (Soft-Skills-Assessment)



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: Caritas Ambulante Alten- und Krankenpflege
Dorf Müllerstraße 8
45731 Waltrop

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband Waltrop/Oer-Erkenschwick e. V.
Dorf Müllerstraße 8
45731 Waltrop
www.caritas-waltrop-oer-erkenschwick.de

Projektleitung: **Ursula Deiting-Pohl**
Leiterin des Pflegedienstes
Tel.: 02368 / 89 09 0
E-Mail: ursula.deiting-pohl@caritas-waltrop-oer-erkenschwick.de

Projekttitle: Gezielte Personalauswahl für die Tagespflege (Soft-Skills-Assessment)

Themenbereich: Personalmanagement /Führen und Leiten

Schnittstellen: Ambulante Pflege/Geschäftsführung

Projektträger: Caritasverband für die Stadt Recklinghausen e. V.

Projektzeitraum 2. und 3. Quartal 2014

Projektbeschreibung:

Im Rahmen der Personalakquise für die zwei neu zu gründende Tagespflegeeinrichtungen gilt es, neben den formalen Qualifikationen der neuen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auch die nonformalen, die notwendigen tagespflegespezifischen Eignungen, strukturiert zu erfassen und zu eruieren. Mit Hilfe eines strukturierten leitfadengestützten Assessment-Interviews soll dies nach einer ersten Bewerberauswahl umgesetzt werden.

Warum werden Sie aktiv?

Häufig liegen die Erwartungen und Vorstellungen der Bewerber/Bewerberinnen außerhalb der „Tagespflegerealität“. Die praktischen Pflege Tätigkeiten nehmen eher ab. Kontakt- und Beziehungskompetenzen stehen im Vordergrund. Eine Synchronisation von Erwartungen seitens der Bewerber/Bewerberinnen und der Tagespflegerealität soll erreicht werden.

Was wollen Sie erreichen?

- * Enttäuschung und Demotivation sollen vermieden werden.
- * Das Ziel ist größtmögliche Mitarbeiterzufriedenheit für hochwertige und vor allem kontinuierliche Pflege- und Betreuungsarbeit.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Pflegefachkräfte, Pflegehilfskräfte, Betreuungsassistenten/-assistentinnen, hauswirtschaftliche Mitarbeiter/-innen

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Ca. 20 Mitarbeiter/-innen (intern und extern)

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Entwicklung eines Anforderungsprofils
- * Erheben des Personalbedarfs
- * Entwicklung des Assessments mit Interviewleitfaden (nonformale Qualifikation für die Tagespflege)

Zeitstruktur:

- * Beginn: nach Errechnung der Personalbemessung im 2. Quartal 2014
- * Ausschreibung (Veröffentlichung des Anforderungsprofils)
- * Sichtung der Bewerber/Bewerberinnen (Vorauswahl)
- * Einladung zum Assessment
- * Durchführung der Interviews
- * Personalauswahl



Leitungsteamentwicklung – Entwicklung von Führungsleitsätzen und Synchronisation von Führungsstilen



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: Haus Heidhorn
Westfalenstr. 490
48165 Münster
www.alexianer-muenster.de

**Träger der
Einrichtung:** Alexianer GmbH
Alexianerweg 9
48163 Münster
www.alexianer.de

Projektleitung: **Beate Dobner**
Heim- und Pflgedienstleitung
Telefon: 02501/442 26 100
E-Mail: bdobner@heidhorn.de

Projekttitle: Leitungsteamentwicklung – Entwicklung von Führungsleitsätzen und Synchronisation von Führungsstilen

Themenbereich: Personalentwicklung /Führen und Leiten

Schnittstellen: Hauswirtschaft, Sozialer Dienst, Verwaltung, Technik

Projektzeitraum 15.02.13–31.12.14

Projektbeschreibung:

Das Leitungsteam erarbeitet Führungsleitsätze, die als Grundlage des Führungsstils dienen und eine verlässliche Führungskultur hervorrufen. Die Pflgeteams sind in den Prozess mit einbezogen, d. h. sie überprüfen regelmäßig in den Teamsitzungen die Leitsätze inhaltlich und ob sie vom Leitungsteam beachtet werden. Zur Überprüfung steht für die Dauer eines Monats ein Führungsleitsatz im Fokus. Nötige Korrekturmaßnahmen werden mit den Teams abgestimmt und vereinbart.

Warum werden Sie aktiv?

Fehlende Basis, um Führungsaufgaben angemessen zu erfüllen.

Was wollen Sie erreichen?

Führung nach einheitlichen Führungsleitsätzen, Etablierung einer Führungskultur, Verbesserung der Zusammenarbeit

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Mitarbeitende der Pflgeteams

**Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?
(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)**

Alle Mitarbeitende des Pflgeteams sowie die Mitarbeitenden aus den Bereichen Hauswirtschaft, Sozialer Dienst, Verwaltung, Technik.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Teamgespräche, Aushänge, regelmäßige Teamcoachings, Einrichtung von Arbeitsgruppen

Neue Wege gehen:
Neukonzeption des St. Magnus-Hauses Everswinkel



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: St. Magnus-Haus Everswinkel
Am Haus Borg 4a
48351 Everswinkel
www.st-magnus-haus.de

Träger der Einrichtung: St. Elisabeth-Stift gGmbH
Trägerin des Pflege- und
Betreuungsnetzwerkes Sendenhorst
Westtor 7
48324 Sendenhorst
www.st-josef-stift.de

Projektleitung: **Markus Giesbers**
Hausleitung
Tel.: 02582/66970
E-Mail: giesbers@st-magnus-haus.de

Projekttitel: Neue Wege gehen:
Neukonzeption des St. Magnus-Hauses Everswinkel

Themenbereich: Change Management /Personalmanagement

Schnittstellen Bauplanung, Hauswirtschaft, Pflege und Betreuung

Projektzeitraum 2012–2014

Projektbeschreibung:

Das St. Magnus-Haus bietet ab 2014 - 20 zusätzliche Plätze für Menschen mit Demenz in zwei Wohn-gemeinschaften an. Darüber hinaus werden zusätzlich sechs eingestreute Kurzzeitpflegeplätze neu im Leistungsangebot aufgenommen. Dazu bedarf es einer Neustrukturierung der Arbeit und Prozesse in jeglicher Hinsicht.

Warum werden Sie aktiv?

Gestiegener Bedarf an kleinen Wohnformen für Menschen mit Demenz und an Kurzzeitpflege in Everswinkel / Alverskirchen

Was wollen Sie erreichen?

Bedarfsgerechtes Angebot bei gleichbleibend hoher Qualität

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Pflegebedürftige Bürger/Bürgerinnen Everswinkels und deren Angehörige

**Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?
(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)**

Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (zurzeit ca. 50, bei Inbetriebnahme ca. 75)

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Demenzgerechte Bauplanung; Berücksichtigung von demenzorientierten Betreuungskonzepten; Nutzung des vorhandenen Know-hows; Bildung und Begleitung der Projektgruppe durch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus allen Berufsgruppen



Wir arbeiten gerne bei der Caritas
Pflege & Gesundheit, weil uns die Belange
unserer jüngeren Mitarbeiter/-innen wichtig sind.



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritas Pflege & Gesundheit**

Mobile Pflege Gescher
Hofstrasse 11
48712 Gescher
www.caritas-pflege-gesundheit.de

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband für das Dekanat Borken e. V.
Turmstraße 14
46325 Borken
www.caritas-borken.de

Projektleitung: **Marion Homann**
Leiterin des Pflegedienstes
Tel.: 02542/7696
E-Mail: cpg-gescher-leitung@caritas-borken.de

Projekttitel: Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege & Gesundheit, weil uns die Belange
unserer jüngeren Mitarbeiter/-innen wichtig sind.

Themenbereich: Stationsübergreifendes Zusammenführen aller Auszubildenden in der Alten-
pflege im Fachbereich Pflege & Gesundheit

Schnittstellen: Pflegedienstleitungen aller Pflgeteams, Fachbereichsleitungen, Qualitätsma-
nagementbeauftragte, Mentoren/Mentorinnen, kooperierende Altenpflegese-
minare der Umgebung

Projektzeitraum 01.02.2013–01.02.2014

Projektbeschreibung:

Die große Gruppe von 20 Auszubildenden innerhalb des Fachbereiches Pflege und Gesundheit stellt eine Ressource dar, die nicht ungenutzt bleiben darf. Im Gesamtverband ist diese Gruppe nicht präsent. Mit der Bildung einer Projektgruppe erhalten die Schüler/Schülerinnen ein eigenes monatliches Forum, in dem sie auf vielfältige Art gestärkt werden, eigene Synergien zu nutzen lernen und gemeinsam innovativ arbeiten können. In diesem Forum treffen sich die Auszubildenden der Caritas Pflege und Gesundheit als Gruppe und werden hierüber gemeinschaftlich wahrgenommen.

Warum werden Sie aktiv?

- * Der Wettbewerb um junge, engagierte und qualifizierte Pflegekräfte steigt.
- * In der Region als attraktiver Ausbildungsbetrieb stärker wahrgenommen werden.
- * Steigerung des affektiven Commitments

Was wollen Sie erreichen?

- * Erhöhung der Berufsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Auszubildenden
- * Festigung der Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen
- * Bildung von Patenschaften unter den Auszubildenden
- * Erarbeitung innovativer Ideen
- * Auszubildende werden Pflegebotschafter/Pflegebotschafterinnen und lernen den Beruf positiv in der Öffentlichkeit darzustellen
- * Imagesteigerung der Caritas Pflege und Gesundheit als attraktiver Ausbildungsbetrieb

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Altenpflegeschüler/-innen im Fachbereich Pflege und Gesundheit

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Alle Pflegemitarbeiter/Pflegemitarbeiterinnen des Verbandes. Wird die Zufriedenheit und die Kompetenz der Auszubildenden in der Altenpflege erhöht, erhöht sich der Grad der Bindung und damit der Übernahme nach der Ausbildung in das eigene Unternehmen.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Es erfolgt eine monatliche Sitzung mit allen Auszubildenden im Umfang von 1,5 Stunden. Der Ort der Sitzung wechselt über alle Stationen. Nach einer Befindlichkeitsrunde erfolgt die gemeinsame Auswahl und Erarbeitung eines selbst gewählten Schlüsselthemas. Beispielthemen sind Nähe und Distanz, Kundenbedürfnisse versus Rahmenbedingungen, Wertschätzung in der Pflege, Motivation zur Berufswahl, Erstellung einer PowerPoint-Präsentation für öffentliche Auftritte. Im Anschluss an die Sitzung stellen die Schüler/Schülerinnen ihre eigene Einrichtung und die angegliederten Bereiche dar. Neue Schüler/-innen werden unterjährig integriert.

Betriebswirtschaftliche Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit
durch Optimierung der Arbeitsprozesse



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritas-Sozialstation Emsdetten-Greven**

Bachstraße 15
48282 Emsdetten

Träger der Caritasverband für das Dekanat Emsdetten-Greven e. V.

Einrichtung: Kirchstraße 4
48268 Greven
www.cvemsdetten.caritas.de

Projektleitung:	Ansgar Kaul Leiter der Sozialstation Tel.: 02572/15713 E-Mail: kaul@caritas-emsdetten-greven.de
Projekttitel:	Betriebswirtschaftliche Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit durch Optimierung der Arbeitsprozesse
Themenbereich:	Personalmanagement
Schnittstellen:	Personalabteilung, Buchhaltung
Projektzeitraum	Juni 2013 – Dezember 2014

Projektbeschreibung:

Mittels der aufgeführten Optimierungsansätze sollen folgende Teilziele erreicht werden:

- * Optimierung der Touren- und Dienstplanung
- * Optimierung der Leistungserfassung/Abrechnung
- * Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen
- * Transparenz der Kosten/Erlössituation für die Mitarbeiter/-innen
- * Einführung eines Controlling-Systems

Warum werden Sie aktiv?

Ausgangslage: wirtschaftliche Herausforderungen des Dienstes und Mitarbeiterunzufriedenheit

Was wollen Sie erreichen?

Verbesserung der wirtschaftlichen Situation und Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Pflegedienstleitungen, Standortleitungen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Pflege- und Haushaltsdienst

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Von den Ergebnissen profitieren 35 Mitarbeiter/-innen.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Methoden:

- * Kick-off-Veranstaltungen
- * Tourengespräche
- * Aushang (visuelle Informationsweitergabe) über den aktuellen Verlauf des Projektes
- * Steuerungsgruppe bespricht alle 14 Tage den Verlauf
- * Projekt als regelmäßigen Tagesordnungspunkt in den Besprechungen der Standortteams
- * Fortbildungsangebot
- * Patenschaften zu Teilbereichen und Arbeitspaketen

Tourenplanung in der stationären Pflege, gekoppelt mit der Einführung der/des Pflegeprozessverantwortliche/n



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **St. Josef-Haus Liesborn gGmbH**

Königstrasse 1
59329 Wadersloh
www.st-josef-haus.de

Träger der Einrichtung: Katholische Kirchengemeinde Cosmas & Damian
Abteiring 6
59329 Wadersloh-Liesborn

Projektleitung: **Silvia Keggenhoff**
Pflegedienstleitung
Tel.: 02523-991104
E-Mail: keggenhoff@st-josef-haus.de

Projekttitlel: Tourenplanung in der stationären Pflege, gekoppelt mit der Einführung der/des Pflegeprozessverantwortlichen

Themenbereich: Führen und Leiten /Ambulantisierung im stationären Bereich

Schnittstellen: Hauswirtschaftliche Versorgung und Pflege

Projektzeitraum Fortlaufend ab 01.04.2013

Projektbeschreibung:

Umstrukturierung der Arbeitsabläufe durch Tourenplanung, gekoppelt mit der Einführung der/des Pflegeprozessverantwortlichen

Warum werden Sie aktiv?

- * Versorgung chronifizierter, neurologisch erkrankter Bewohner/Bewohnerinnen mit dem pflegerischen Schwerpunkt: Versorgung von Menschen mit Chorea Huntington einhergehend mit einer hohen emotionalen, psychischen Belastung der Pflegenden in der Begleitung

Ist-Analyse mit Hilfe der Potentialanalyse mit dem Ergebnis:

- * hohe Belastung / Überforderung der Pflegefachkräfte durch unterschiedliches Rollenverständnis
- * Versorgung von drei kleinen Wohngruppen als eigenständige Wohneinheiten über drei Etagen
- * Unsicherstellung bei administrativen Aufgaben durch Wechsel in der Schichtleitungsverantwortung
à Informationen gehen verloren
- * Unterschiedliche Arbeitsbelastung der Mitarbeiter
- * Rückmeldung der einzelnen Fachkräfte bezüglich Belastung durch Pflegeprozessplanung
- * Probleme bei der Pflegeprozessplanung

Was wollen Sie erreichen?

- * Optimierte Bewohnerversorgung mit einem Höchstmaß an Kontinuität
- * Bewohnerzufriedenheit über Kontinuität im Mitarbeiterereinsatz
- * Mitarbeiterereinsatz gemäß Fähigkeiten und Können
- * Mitarbeiterzufriedenheit durch Entlastung auf der einen Seite (Pflegeplanung als Stressfaktor ist bei einigen Mitarbeitenden reduziert durch Umverteilung) und Förderung auf der anderen Seite (Pflegeprozessverantwortlichkeit als Herausforderung bei anderen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen)
- * Rollenfindung

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Pflegebereiches

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

56 Mitarbeiter

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Ist-Analyse mit Hilfe der Potenzialberatung (extern)
- * Einrichtung eines zentralen Dienstzimmers für die Pflegegruppen
- * Probetour ist seit Juli 2013 eingerichtet, positive Rückmeldungen der Bewohner/Bewohnerinnen (Kontinuität der versorgenden Mitarbeitenden, Verlässlichkeit der Versorgungsqualität) und Pflegenden (weniger Belastung, planbare Arbeitsabläufe)
- * weitere Touren in der Planung mit Umsetzung in den nächsten Wochen
- * Diskussion über Rollenverständnis, Pflegeprozess und Bezugspflege
- * Veränderung in der Dienstplanung, Dienstplangestaltung und Evaluation des Prozesses im Sommer 2014
- * weitere Tourenplanung für Spätdienst / Nachtdienst
- * Entwicklung der/des Pflegeprozessverantwortlichen zur Vertretung der PDL
- * Ende des Prozesses 2014



„Entdecken, entwickeln und fördern von Führungskräften.“
– Potenziale bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
der Pflege nutzen



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritasverband Duisburg e. V.**

Fachbereich ambulante Pflege
Essenberger Str. 204
47059 Duisburg
www.caritas-duisburg.de

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband Duisburg e. V.
Essenberger Str. 204
47059 Duisburg
www.caritas-duisburg.de

Projektleitung: **Anja Keil**
Zentrale Pflegedienstleitung
Tel.: 0203/70 90 00-60
E-Mail: ake@caritas-duisburg.de

Projekttitle: „Entdecken, entwickeln und fördern von Führungskräften.“
– Potenziale bei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der Pflege nutzen

Themenbereich: Personalentwicklung

Schnittstellen: Alle acht Sozialstationen des Caritasverbandes Duisburg e. V.

Projektzeitraum September 2013–Dezember 2014

Projektbeschreibung:

Entwicklung eines Führungsprofils und Etablierung einer darauf aufbauenden Fördergruppe. Die Fördergruppe soll aus interessierten sowie ausgewählten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der 8 Sozialstationen des CV Duisburg bestehen, die dem Führungsprofil entsprechen und sich motiviert am Coaching-Angebot beteiligen.

Warum werden Sie aktiv?

Fehlende Führungskräfte in der Pflege sind bereits zum Problem geworden, das mit dem demografischen Wandel noch weiter zunehmen wird. Zum einen können frei gewordene Stellen nicht zeitnah besetzt werden, zum anderen entsteht durch die lange Einarbeitungsphase eine „Lücke“. Außerdem werden Talente oft nur zufällig entdeckt, zu spät gefördert und dann schnell überfordert, da diese Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ohne entsprechendes Rüstzeug eine Leitungsposition ausfüllen müssen.

Was wollen Sie erreichen?

Die Führung und Leitung der Sozialstationen sichern sowie Leerphasen verhindern. Des Weiteren sollen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dazu motiviert werden, über den Tellerrand zu schauen, sich für das Unternehmen Caritas und die persönliche Weiterentwicklung zu engagieren.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Mitarbeitende und Führungskräfte der ambulanten Pflege

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Geplant ist ein Beginn mit etwa 10 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Wenn das Projekt gelingt, ist die Anzahl der Mitarbeiter/-innen aber nicht genau zu beziffern, da es sich um einen fortlaufenden Prozess handelt.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Entwicklung des Führungsprofils mit dem derzeitigen Leitungsteam.
- * Kick-off-Veranstaltung.
- * Fragebogen für Mitarbeitende ist erstellt worden, um ein Meinungsbild abzufragen.
Hauptfragestellung: Wie stellen sich Mitarbeiter/-innen „ihre“ Leitung vor?
- * Es wird ein Schulungsprogramm entwickelt, das Informationen rund um Kostenträger, Qualitätsmanagement, Arbeitsrecht, Arbeitgeber und Ähnliches beinhaltet, aber auch Raum für persönliche Entwicklung enthält, z.B. in Form von Coachings durch externe Berater/-innen.

Die Fördergruppe wird sich dann jeden Monat für etwa 2 Stunden im festen Rhythmus treffen und von unterschiedlichen Dozenten/Dozentinnen geschult und gefördert.



Entwicklung einer Führungskonzeption für den Pflegebereich



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Seniorenzentrum Marienstift e.V**

Recklinghäuser Str. 30
45739 Oer-Erkenschwick

**Träger der
Einrichtung:** Seniorenzentrum Marienstift e. V.
Recklinghäuser Str. 30
45739 Oer-Erkenschwick

Projektleitung: **Michael Koppenhagen**
Stellvertretender Pflegedienstleiter
Tel.: 02368/9852-0
E-Mail: m.koppenhagen@marienstift-seniorenzentrum.de

Projekttitlel: Entwicklung einer Führungskonzeption für den Pflegebereich

Themenbereich: Führen und Leiten/Personalmanagement

Schnittstellen: Bereich Pflege/mittlere Führungsebene (Wohnbereichsleitungen/Etagenleitungen)

Projektträger Seniorenzentrum Marienstift e. V.

Projektzeitraum Ab Sommer 2013 fortlaufend

Projektbeschreibung:

Führung im Wandel:

Führungsqualitäten sind heute wichtiger denn je. Besonders die Anforderungen an Stationsleitungen haben sich im Seniorenzentrum Marienstift e. V. enorm erhöht.

Einerseits müssen sie qualitativ hochwertige Arbeit gewährleisten und sichern, also die Versorgung der Bewohner/-innen nach aktuellen Standards, andererseits auch den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gegenüber gerecht werden und dafür sorgen, dass diese zuverlässig und motiviert arbeiten. Gerade in Zeiten, in denen es schwierig wird, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu halten und Stellen adäquat zu besetzen, ist die Fähigkeit einer qualitativ hochwertigen Mitarbeiterführung unabdingbar geworden. Auch das Anspruchsniveau der Bewohner/Bewohnerinnen und ihrer Angehörigen hat sich subjektiv erheblich gesteigert. Der Dienstleistungsgedanke ist allgegenwärtig. Zu den gestiegenen Belastungen am Arbeitsplatz kommen private Sorgen und Nöte der Mitarbeitenden, aber auch unregelmäßige Arbeitszeiten und der Wunsch nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Warum werden Sie aktiv?

Viele Personalprobleme mit Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen entpuppten sich bei näherem Hinsehen als Folge von Führungsproblemen.

Folgen wie:

- * Mitarbeiterfluktuation,
- * krankheitsbedingte Ausfälle und
- * Mitarbeiterunzufriedenheit

Diese Folgen zeigten im Nachgang eine empfindliche Auswirkungen auf eine adäquate Versorgung der Bewohner/Bewohnerinnen.

Die Stationsleitungen waren voll in den täglichen Arbeitsablauf integriert. Jede/-r war für alles zuständig. Für Mitarbeiterführung fühlte sich keiner so richtig verantwortlich. Bedingt durch ausschließliche Pflegetätigkeiten blieben für Selbstentfaltung, Mitarbeitermotivation, Flexibilität und Innovativität kaum Zeiträume.

Was wollen Sie erreichen?

- * Weiterentwicklung der Leitungsarbeit im Seniorenzentrum Marienstift
- * Orientierung für unsere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen schaffen
- * Führungs- und Leitungsverantwortung neu organisieren Zuständigkeiten neu klären
- * Führen, Leiten und Organisieren eines Wohnbereiches sind Managementaufgaben. Funktionsfestlegungen in den Bereichen: Entscheiden, Organisieren, Planen, Kontrollieren, Führen.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Etagenleitungen (mittlere Führungsebene)

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

3 Etagenleitungen, 44 VK Mitarbeiter/-innen in der Pflege

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Klärungsprozesse: Wie müssen Strukturen und Abläufe organisiert werden, um Wachstum, Flexibilität und Innovativität zu sichern?

Welche Freiräume benötigen die Mitarbeiter/-innen für die Erfüllung und Entwicklung der (neuen) anderen Aufgaben?

- * Gemeinsame Überarbeitung der Stellenbeschreibung für Stationsleitungen
- * Projekthafte Änderung der Arbeitszeiten zu einer 5-Tage-Woche.
- * Einführung wöchentlicher Besprechungen
- * Veränderung der strukturellen Anteile im Verantwortungsbereich einer Etagenleitung
- * Teilnahme an speziellen Weiterbildungen (wie u.a. zu den Themen: Rolle und Rollenverständnis als Stationsleitung, Abgrenzung in der Position, Demotivation vermeiden mit Auswirkung auf nachgeordnete Mitarbeiter/-innen, Welche Hindernisse stehen einem effektiven Stationsmanagement entgegen und wie kann man diesen begegnen, Konfliktmanagement), Teambuilding-Prozesse umsetzen

Effektiver Personaleinsatz im Spannungsfeld von Management und Leitung (Leadership) – Verbesserung der Präsenz in den Gruppen und Hausgemeinschaften für die dort lebenden Bewohner/Bewohnerinnen



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Kath. Altenwohnhäuser St. Anna und St. Sixtus Haltern gGmbH**

Annaberg 40
45721 Haltern am See
www.altenheime-haltern.de

**Träger der
Einrichtung:** Katholische Kirchengemeinde St. Sixtus
Gildenstraße 22
45721 Haltern am See
www.st-sixtus.de

Projektleitung: **Peter Künstler**
Pflegedienstleiter
Tel.: 02364 / 93 75-0
E-Mail: kuenstler@altenwohnhaeuser-haltern.de
Heinz-Josef Krusel
Geschäftsführer

Projekttitle: Effektiver Personaleinsatz im Spannungsfeld von Management und Leitung (Leadership) – Verbesserung der Präsenz in den Gruppen und Hausgemeinschaften für die dort lebenden Bewohner/Bewohnerinnen

Themenbereich: Führen und Leiten

Schnittstellen: Pflege – Hauswirtschaft – Sozialer Dienst

Projektträger Katholische Altenwohnhäuser St. Anna und St. Sixtus Haltern gGmbH

Projektzeitraum Beginn: 29.10.2012 mit stetiger Weiterentwicklung

Projektbeschreibung

Die kath. Altenwohnhäuser St. Anna und St. Sixtus sind nach dem Hausgemeinschaftsprinzip gebaut worden (8–12 Bewohner/-innen). Das St. Anna Altenwohnhaus ist die moderne Weiterführung des Altenwohnhauses St. Sixtus, welches das erste Haus der 3. Generation war. In Planung und Umsetzung wurde die Einrichtung durch das Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA) begleitet. Das St. Anna Altenwohnhaus ist ab 2006 um- und größtenteils neu gebaut worden und in dieser Form seit Februar 2009 in Betrieb. Das Hausgemeinschaftsprinzip und somit die Begleitung unserer Bewohner/Bewohnerinnen ist etwas in den Hintergrund geraten. Die reine Versorgung und Funktion stellte sich in den Vordergrund. Das Hausgemeinschaftsprinzip wollten und wollen wir wieder aufleben lassen und verbessern. Zudem haben wir unsere Personaleinsatzplanung von der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH zum Thema „Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen im Bereich Personal“ untersuchen lassen.

Warum werden Sie aktiv?

- * Präsenz in den Gruppen und Hausgemeinschaften an den Vor- und Nachmittagen ist nicht konsequent umgesetzt.
- * Es gibt keinen gültigen Rahmendienstplan, an den sich gehalten wird. Der Personaleinsatz und die Dienstplanung ist nicht kontinuierlich.
- * Bestehende Mehrarbeit, die abgebaut werden muss.
- * Hohe Krankenstände mit Auswirkung auf eine sehr geringe Nettoarbeitszeit pro Woche.

Was wollen Sie erreichen?

- * Effektiven und effizienten Personaleinsatz unter Berücksichtigung des Gruppen- bzw. Hausgemeinschaftskonzeptes unter Beteiligung der Bereiche: Pflege, Sozialer Dienst und Hauswirtschaft/Hauservice – mehr Präsenz in den Gruppen/Hausgemeinschaften nach Rahmendienstplan.
- * Verbesserung der Pflegestufen.
- * Die Körperpflege rückt in den Hintergrund – Wohnen und Leben treten in den Vordergrund.
- * Verbesserung der Personalausstattung zur Reduzierung von Belastungen, um dadurch Arbeitsunfähigkeiten zu vermindern.
- * Erkennen von Überforderungen und Überlastungen.
- * Mitarbeiter/-innen werden ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und körperlichen Möglichkeiten entsprechend eingesetzt.
- * Abbau von Mehrarbeit.

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus den Bereichen Pflege – Hauswirtschaft – Hausservice – Sozialer Dienst

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus den o. g. Bereichen

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Grundsätzlich müssen beide Einrichtungen eigenständig betrachtet werden. Deutliche Unterschiede bestehen schon deshalb, weil es im Altenwohnhaus Sankt Sixtus eine zentrale Verteilerküche pro Etage gibt, von der aus die Speisenversorgung geregelt werden muss. Insbesondere zum Kaffee und zum Abendbrot hin ist dies ein Bereich, der eine/-n Mitarbeiter/Mitarbeiterin komplett bindet. Die Mitarbeitenden müssen sich vollständig im Bereich der hauswirtschaftlichen Versorgung aller Bewohner/Bewohnerinnen der Etage auskennen. Die Personaleinsatzplanung ist in der Zeit zwischen 17.00 und 19.00 Uhr sehr komplex. Insbesondere im Fall von Ausfällen.

Im St. Anna Altenwohnhaus ist dies so geregelt, dass den Hausgemeinschaften eine komplett ausgestattete und moderne Küche zur Verfügung steht. Somit ergeben sich kurze Wege innerhalb der Hausgemeinschaft für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in der Begleitung und Pflege. Beide Projekte benötigen allerdings die Hilfe und den Einsatz der sozialen Dienste inkl. der Betreuungsassistenten/Betreuungsassistentinnen. Umsetzung und Abbildung in einem Rahmendienstplan, der sich aus einer zuvor durchgeführten Analyse der Tagesabläufe der einzelnen Bereiche ergibt. Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der einzelnen Bereiche haben zuvor mehrere Tage in einem Tätigkeitsprotokoll erfasst. Der Rahmendienstplan muss vorab erstellt werden. Dieser beinhaltet die Vorstellung eines typischen Tages und berücksichtigt die Nettoarbeitszeit. Des Weiteren müssen die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten klar definiert werden (Tätigkeitsanalyse,

Inhalte, Nettoarbeitszeit, strukturierter Tagesablauf).

Im Altenwohnhaus Sankt Sixtus wird dem Personalstamm der Pflege jeweils ein/-e Mitarbeiter/Mitarbeiterin des sozialen Dienstes am Nachmittag zur Seite gestellt, die für eine bestimmte Anzahl von Bewohnern/Bewohnerinnen verantwortlich ist und im Regelfall im Gemeinschaftsbereich aufhält. Gemeinsames Kaffeetrinken aller Bewohner/Bewohnerinnen in den Gemeinschaftsbereichen (Präsenz, Ansprechbarkeit). Am späteren Nachmittag und zur Abendversorgung wird den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine Begleitung der Abendküche zur Seite gestellt, die für alle Gruppen das Abendbrot vorbereitet, sich um das Geschirr kümmert, aber auch Ansprechpartner für die Bewohner/-innen des Wohnbereiches ist, die im Gemeinschaftsraum ihre Mahlzeiten einnehmen (ähnlich wie in einem Hotel).

Der Vormittag ist durch Anwesenheit der Mitarbeitenden aus der Pflege und Hauswirtschaft geprägt. Zudem kommen über den Tag und die Woche verteilt Angebote des sozialen Dienstes hinzu. Vor- und nachmittags findet eine enge Zusammenarbeit zwischen Pflege und Hauswirtschaft statt.

Weitere Maßnahmen:

- * Einführung von Rückkehrgesprächen nach Arbeitsunfähigkeiten, um Belastungen durch die tägliche Arbeit zu erkennen und Abhilfe zu schaffen.
- * Einsatz von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen den jeweiligen Fähigkeiten, Fertigkeiten und körperlichen Möglichkeiten entsprechend.

Einführung einer gesamtverbandlichen betrieblichen Gesundheitsstrategie im Caritasverband Haltern am See e. V.



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritasverband Haltern am See e. V.**

Stabsstelle Pflege
Sixtusstr. 39
45721 Haltern am See
www.caritas-haltern.de

Träger der Einrichtung: Caritasverband Haltern am See e. V.
Sixtusstr. 39

45721 Haltern am See
www.caritas-haltern.de

Projektleitung: **Stefan Maas**
Leitung der Stabsstelle Pflege
Tel.: 02364/109053
E-Mail: s.maas@caritas-haltern.de

Projekttitle:	Einführung einer gesamtverbandlichen betrieblichen Gesundheitsstrategie im Caritasverband Haltern am See e. V.
Themenbereich:	Betriebliches Gesundheitsmanagement (betriebliche Gesundheitsförderung)
Schnittstellen:	Berufsgenossenschaft der Wohlfahrt, Betriebsarzt, Fachkraft für Arbeitssicherheit, verantwortliche Kraft für das Qualitätsmanagement, Geschäftsführung (als Entscheidungsträger), Fachbereichsleitungen als Multiplikatoren
Projektzeitraum	Kontinuierlich seit 20.06.2013 – fortlaufend

Projektbeschreibung:

Ziel des Projektes ist es, systematisch ein betriebliches Gesundheitsmanagement im Caritasverband Haltern am See e. V. zu implementieren. Das betriebliche Gesundheitsmanagement beinhaltet folgende Bausteine:

1. Analyse der Fehlzeiten
2. Arbeitsbelastungsanalyse/Gefährdungsbeurteilung
3. Personalentwicklung
4. Arbeitsorganisationsanalysen
5. betriebliches Eingliederungsmanagement
6. Rückkehr- und Fehlzeitengespräche
7. Konfliktmanagement/Mediation
8. Zeit- und Stressmanagement

Warum werden Sie aktiv?

Indikatoren stellten messbare, zeitweise hohe, längerfristige Krankenstände der Mitarbeiter/-innen mit unterschiedlichen diagnostischen Hintergründen dar.

Was wollen Sie erreichen?

Präventive Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und die damit verbundene Senkung der krankheitsbedingten Ausfälle, Förderung individueller Gesundheitspotenziale, Wohlbefinden und Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Caritasverbandes Haltern am See e. V. inklusive der geringfügig beschäftigten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Die Angebote werden allen interessierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zur Verfügung gestellt, derzeit sind 165 Mitarbeitende beim Caritasverband Haltern am See e. V. beschäftigt.

Es werden die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aller Bereiche/Dienste im Hause beteiligt, inkl. der „externen“ Bereiche wie der offenen Ganztagschule und der Tagespflege.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Einrichtung einer Projektgruppe, Mitarbeiterbefragung zur Gesundheitsprävention, Arbeitsbelastungs-/Gefährdungsanalyse, weitere Schritte werden im Rahmen des Projektmanagements bearbeitet und umgesetzt.

Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege & Gesundheit,
weil uns die Belange unserer älteren Mitarbeiter/
Mitarbeiterinnen wichtig sind!



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritas Pflege & Gesundheit**

Mobile Pflege Velen
Am Kuhm 13
46342 Velen
www.caritas-pflege-gesundheit.de

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband für das Dekanat Borken e. V.
Turmstraße 14
46325 Borken
www.caritas-borken.de

Projektleitung: **Margret Nieland**
Leiterin des Pflegedienstes
Tel.: 02863/1400
E-Mail: cpg-leitung@caritas-borken.de

Projekttitle: Wir arbeiten gerne bei der Caritas Pflege & Gesundheit, weil uns die Belange
unserer älteren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wichtig sind!

Themenbereich: Belastungen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen im Alter von über 50 Jahren
in der Pflege

Schnittstellen: Pflegedienstleitungen aller Pflegeteams, Fachbereichsleitungen, Qualitätsma-
nagement-Beauftragte, Mitarbeitende der Pflegewerkstatt

Projektzeitraum Januar 2013 – April 2014

Projektbeschreibung:

Gründung einer Projektgruppe aus je einem/einer Mitarbeiter/Mitarbeiterin im Alter von über 50 Jahren aus jedem Team der mobilen Pflege. Bearbeitet wurden die Themen: Gesundheitsfördernde Maßnahmen, Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM), Besprechung von Rentenfragen, Mitarbeiterjahresgespräche, Arbeitsorganisation, Wertschätzung durch Führungsebene.

Warum werden Sie aktiv?

1. Die Anzahl der zu versorgenden Patienten/Patientinnen steigt an
2. die Mitarbeitergewinnung wird schwieriger
3. der Anteil der älteren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nimmt zu
4. kein Konzept zum Thema Age-Management

Was wollen Sie erreichen?

Bekanntheit der Caritas Pflege & Gesundheit als attraktiver Arbeitgeber, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Ressourcen bleiben dem Arbeitgeber erhalten

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Ältere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen über 50 Jahre der mobilen Pflegestationen

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Es gibt zurzeit ca. 30 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen über 50 Jahre in der Pflege beim Caritasverband Borken in der mobilen Pflege, in den nächsten Jahren steigt die Anzahl weiter. Die Themen Mitarbeitergespräche/BEM und die gesundheitsfördernden Maßnahmen gelten für alle Mitarbeitende.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Gründung der Projektgruppe aus je einem/einer Mitarbeiter/Mitarbeiterin aus den 6 Teams der mobilen Pflege, Treffen alle 4–6 Wochen und Bearbeitung der Themen in Form von metaplangestützten Gruppendiskussionen.

1. Maßnahmen der Gesundheitsförderung: Durchführung von Schulungen, z.B. in Kinästhetik und Vorstellung von Hilfsmitteln/Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM).
2. Durchführung einer Rentenberatung
3. Überarbeitung der Mitarbeiterjahresgespräche
4. Bearbeitung der arbeitsorganisatorischen Themen in Rahmen der Leitungsrunde der Pflegedienstleitungen.
5. Wunsch nach mehr Wertschätzung durch die Führungsebene:
Info an und Bearbeitung durch Fachbereichsleitung und Geschäftsführung.

„Gesund leben – gesund pflegen – gesund bleiben.“
Die Einführung eines betrieblichen
Gesundheitsmanagements im St. Josefs Haus.



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **St. Josefs- Haus Albersloh**

Teckelschlaut 13
48324 Sendenhorst
www.st-josefs-haus.de

Träger der St. Elisabeth-Stift gGmbH

Einrichtung: Trägerin des Pflege- und Betreuungsnetzwerkes Sendenhorst

Westtor 7
48324 Sendenhorst
www.st-josef-stift.de

Projektleitung: **Angelika Reimers**
Pflegedienstleitung
Tel.: 02535/95335-12
E-Mail: reimers@st-josefs-haus.de

Projekttitel: „Gesund leben – gesund pflegen – gesund bleiben.“
Die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im St. Josefs
Haus.

Themenbereich: Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäf-
tigten, Gesundheitsförderung.

Schnittstellen: Geschäftsführung

Projektzeitraum Mai 2013 – März 2014

Projektbeschreibung:

- * Maßnahmen zur Erfassung der Mitarbeitergesundheit (IST-Analyse)
- * Auswertung und Erstellung eines Maßnahmenkataloges
- * Errichtung eines Steuerkreises mit Entscheidungskompetenzen

Warum werden Sie aktiv?

- * Im Vordergrund des Projektes steht die Erhaltung der Gesundheit und Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden
- * Reduzierung von Fehlzeiten

Was wollen Sie erreichen?

Implementierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Gesamtheit der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen des St. Josefs Hauses

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

- * alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des St. Josefs Hauses.
- * Weiterhin sollen die Einrichtungen des Netzwerkes (Pflege- und Betreuungsnetzwerkes Sendenhorst) profitieren, so dass die Maßnahmen zur Erfassung der Mitarbeitergesundheit übertragbar sind und eine Implementierung des BGM passgenau für andere Einrichtungen im Netzwerk möglich ist.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

Konzeptentwicklung in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Münster
(Fachbereich Pflege und Gesundheit).

Älter werden in der Pflege



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Sozialstation Rheinhausen**

Emil-Bosbach-Str. 1
47226 Duisburg

Träger der Caritasverband Duisburg e. V.

Einrichtung: Essenberger Str. 204
47059 Duisburg
www.caritas-duisburg.de

Projektleitung: **Ingrid Scherer**

Leiterin der Sozialstation
Tel.: 02065/988020
E-Mail: is@caritas-duisburg.de

Projekttitle: Älter werden in der Pflege

Themenbereich: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Schnittstellen: Zentrales Gesundheitsmanagement des Caritasverbandes Duisburg

Projektzeitraum August 2013 – Dezember 2014

Projektbeschreibung:

Dieses Projekt zielt auf die Gesunderhaltung älterer bzw. aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Sozialstation Duisburg-Rheinhausen ab. Dabei wurden mit den betroffenen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen die hauptsächlichen Belastungspotenziale/Belastungsspitzen in der Sozialstation analysiert und bearbeitet.

Warum werden Sie aktiv?

- * Zunahme körperlicher und psychischer Belastungen im ambulanten Pflegedienst
- * Zunahme der Arbeitsdichte bei gleichzeitig begrenzt vorhandenen Zeit- und Personalressourcen
- * Kurze Regenerationsphasen
- * Zunahme der Konflikte mit Angehörigen
- * Platzmangel in der SST

Was wollen Sie erreichen?

Gesunderhaltung und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Gesamtheit der Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen des St. Josefs Hauses

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren?

(Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

1. Alle Mitarbeiter/-innen über 50 Jahre
2. Profit für alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Dienstes

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Schulung im Umgang mit Liftern durch das Reha-Team
- * Gezielte Kinästhetik-Schulung für ausgewählte Belastungssituationen bei den Patienten/Patientinnen
- * Tipps für leichteres Anziehen der Kompressionsstrümpfe
- * Schulung zum Thema „Konflikte mit Angehörigen“
- * Fallbesprechungen im Rahmen von Teambesprechungen
- * Anpassung der Fahrt- und Versorgungszeiten an den tatsächlichen Versorgungsbedarf der Patienten/Patientinnen
- * Für die Mitarbeiter/-innen, die es sich wünschen, wird im Dienstplan die Möglichkeit gegeben, vor dem freien Wochenende Spätdienst durchzuführen
- * Abdeckung der Nachtrufbereitschaft durch 400-Euro-Kräfte
- * Umbau der Garderobe zum Personalaufenthaltsraum
- * Teilnahme der Pflegedienstleitungen an der Fortbildung „Gesundes Führen“

Weiterentwicklung des Pflegebereiches (SGB XI)
zu einer Einrichtung zur Pflege für Menschen mit
Behinderungen und psychischen Erkrankungen
im Kontext von Personalmanagement



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Haus vom Guten Hirten**

Mauritz-Lindenweg 61
48145 Münster
www.hvghirten.de/php/pflege.php

**Träger der
Einrichtung:**

Deutsche Provinz der Schwestern vom Guten Hirten, K. d. ö. R.
Madriker Ring 62
97084 Würzburg

Projektleitung:

Stephan Schrade
Geschäftsführender Leiter
Tel.: 0251/3787-411
E-Mail: schrade@guterhirte.de
Roswitha Stubbe

Projektleitung: Pflegedienstleitung
Tel.: 0251/3787-228
E-Mail: stubbe@guterhirte.de

Projekttitel: Weiterentwicklung des Pflegebereiches (SGB XI) zu einer Einrichtung zur Pflege für Menschen mit Behinderungen und psychischen Erkrankungen im Kontext von Personalmanagement

Themenbereich: Personalmanagement/Change Management

Projektzeitraum Ab November 2012 fortlaufend bis 2014

Projektbeschreibung:

Der Pflegebereich im Haus vom Guten Hirten entwickelt sich im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung zu einer Einrichtung, die Pflege (SGB XI-Leistungen) und Eingliederungshilfe (SGB XII-Leistungen) integriert. Dieser Wandel in der Versorgungsrealität macht einen gezielten Veränderungsprozess notwendig.

- * Das bedeutet, dass die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dazu befähigt werden, Menschen mit Behinderungen sowohl pflegerisch als auch im Rahmen der Alltagsbetreuung zu versorgen. Neben den vorausgesetzten pflegerischen Kompetenzen soll das systemische Verstehen von Behinderung und psychischen Erkrankungen erlernt und Handlungsstrategien zu dessen Umsetzung entwickelt werden.
- * Das bedeutet die Modifizierung von kooperativen Führungsstrukturen und die Umsetzung im Alltag von Pflege und Betreuung.
- * Das bedeutet für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, das Selbstverständnis ihrer Arbeit weiterzuentwickeln – von der rein „pflegerischen Versorgung“ zur „selbstbestimmten Teilhabe“, von geregelten Abläufen zum „Chaos“ als Normalität.
- * Das bedeutet, dass das zusätzlich notwendige Betreuungspersonal anerkannt und refinanziert wird.

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

Zielgruppe sind 28 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Pflegebereiches, der Hauswirtschaft, der Alltagsbegleitung und der übergreifenden Tagesstruktur.

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen aus Pflege, Hauswirtschaft, Alltagsbetreuung und Tagesstruktur qualifizieren sich im systemischen Verstehen von Behinderung und in der Umsetzung von entsprechenden Handlungsansätzen.
- * Sie tauschen sich regelmäßig über ihr berufliches Selbst- und Versorgungsverständnis aus, über ihre Haltung zur eigenen Leistung (Erfolg, Misserfolg), über ethische Konflikte sowie die Grundhaltung hinsichtlich der betreuten Menschen (Pflegeleitbild) und werden dadurch zu Akteuren im Prozess der Veränderungen.
- * Dies erfolgt über Mitarbeitergespräche zum individuellen Entwicklungsbedarf, systemisch orientierte Fallbesprechungen im Team, Einzelqualifizierungen in Form von Inhouse-Schulungen, Teamfortbildungen und einen gesonderten Supervisionsprozess.

- * Der Supervisionsprozess thematisiert die Zusammenarbeit der Pflegefachkräfte und erarbeitet Profile zur Stellvertretung der PDL über das Modell der Schichtleitungen. Durch regelmäßige Reflexion wird die Umsetzung der Profile überprüft.
- * Das Pflegeleitbild wird im Rahmen von 2 Tagesworkshops mit allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus Pflege, Hauswirtschaft und Alltagsbegleitung/Tagesstruktur überarbeitet und im Sinne der Zielsetzung der Integration von Pflege und Betreuung angepasst.
- * Der Träger verhandelt mit Hilfe der Gesellschaft für Pflegesatzverhandlungen mit den zuständigen Kostenträgern (LWL, Pflegekasse), um die Kostensteigerung für Zusatzpersonal geltend zu machen.

„Wir können den Wind nicht ändern –
aber die Segel anders setzen“



Projektsteckbrief

Projekteinrichtung: **Caritas Sozialstation Xanten**

Karthaus 12
46509 Xanten

**Träger der
Einrichtung:** Caritasverband Moers-Xanten e. V.

Neustr. 35
47441 Moers
www.caritas-moers-xanten.de

Projektleitung: **Jenny Thate**

Leiterin des Pflegedienstes
Tel.: 02801-3622
E-Mail: sst-xanten@caritas-moers-xanten.de

Projekttitlel: „Wir können den Wind nicht ändern-aber die Segel anders setzen“

- * Reorganisation der Leitungsaufgaben
- * Entlastung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen durch Reduzierung des (Zeit)-Drucks
- * Verständnis/Sozialstation als = *Wirtschaftsunternehmen?!*

Themenbereich: Führen und leiten/Personalmanagement

Schnittstellen Pflege, Betreuung, Verwaltung (zu analysierender Bereich), Geschäftsführung/
Fachbereichsleitung (Entscheidungsträger), Qualitätsmanagementbeauftragte
(STB), Mitarbeitervertretung

Projektzeitraum Fortlaufend ab Mitte August 2013

Projektbeschreibung:

Die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Caritas Sozialstation Xanten waren durch eine nicht klar definierte Leitungsstruktur in der Verantwortung, organisatorische Aufgaben wie z. B. Beratungsgespräche nach § 37 SGB XI, Pflegevisiten, Erstgespräche, Abrechnungen etc. in Eigenregie durchzuführen. Durch diese nicht refinanzierten Aufgaben sind dem Dienst zusätzliche Kosten entstanden, so dass die Netto-Pflegezeit gesunken ist. In diesem Zusammenhang stieg die Belastungssituation der einzelnen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen enorm, dies ging mit einer Steigerung der Krankheitszeiten einher. Durch die Neubesetzung der verantwortlichen Pflegekraft war es zwingend erforderlich, Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf der Führungsebene mit Hilfe des Projektes neu zu strukturieren.

Im Zeitraum von Juli 2012 bis Juni 2013 war durch die Teilung der Stelle der verantwortlichen Pflegekraft die Präsenz in dem Dienst reduziert und die Mitarbeitenden mussten viele organisatorische Aufgaben selbst übernehmen. Die nicht refinanzierte Arbeitszeit (Overhead-Kosten) ist in diesem Zeitraum gestiegen.

Warum werden Sie aktiv?

- * Aufgabenteilung im Leitungsteam zeigt keine klaren Strukturen
- * Mitarbeiter sind belastet, die nicht refinanzierte Arbeitszeiten (Organisationszeiten) sind gestiegen.

Was wollen Sie erreichen?

- * Aufgaben und Zuständigkeiten auf der Ebene verantwortlichen Pflegekraft (vPFK)/stellv. vPFK reorganisieren,
- * Sicherung der Wirtschaftlichkeit
- * Netto-Pflegezeit durch Minimierung der Organisationszeiten erhöhen
- * Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- * Fehlzeiten minimieren
- * Optimierung der Pflegeprozessplanung

Wer ist Ihre Zielgruppe?

Leitungen der Sozialstationen, Mitarbeitende der Sozialstation

Wie viele Mitarbeiter/-innen würden von dem Projekt profitieren? (Breitenwirkung in der Einrichtung/im Dienst)

26 Mitarbeiter der Caritas Sozialstation Xanten

Ergebnis(se) sind auf alle Sozialstationen des Caritasverbandes Moers-Xanten e. V. übertragbar

Wie setzen Sie das Projekt um? (Maßnahmen/Methoden)

- * Problemerkennung mittels Ist-Analyse (Befragung der Mitarbeiter, Begleitung der Touren)
- * Bearbeitung der Stellen- und Aufgabenbeschreibungen
- * Bildung einer Projektgruppe und Umsetzung einer neuen Aufgabenverteilung/Neustrukturierung des Leitungsteams mit einem neuen Aufgabenzuschnitt



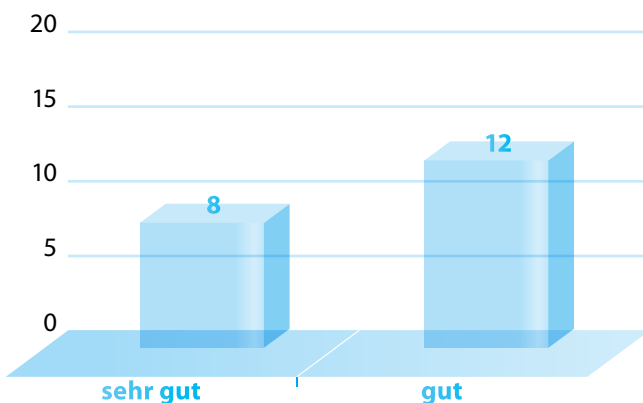
4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die zusammenfassenden Ergebnisse des Projektes **ZUPF** beziehen sich auf die zwei elementaren inhaltlichen Umsetzungsbausteine. Hierzu zählen die Weiterbildungsmaßnahme zur Kompetenzerweiterung und die von den Teilnehmenden durchgeführten Praxisprojekte in den Einrichtungen und Diensten. Am Ende des Projektes ZUPF wurden die Teilnehmenden im Rahmen einer Abschlussevaluation (mittels Fragebogen) befragt. Im Folgenden werden die Ergebnisse auszugsweise präsentiert. Von den 22 Projektbeteiligten haben 20 Teilnehmende geantwortet.

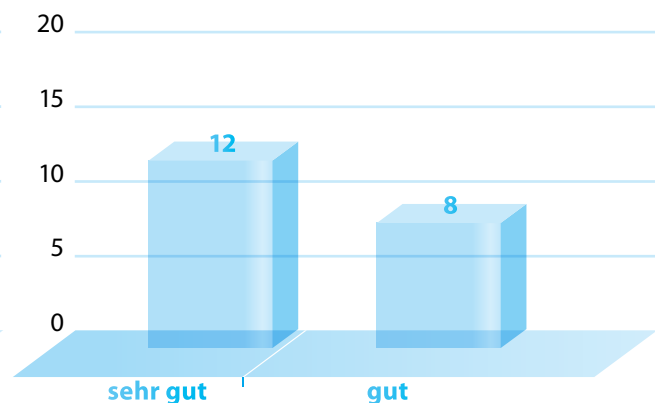
Umsetzungsebene Weiterbildungsmaßnahme zur Kompetenzerweiterung

Mit Ende des Jahres 2013 hatten die Projekteilnehmenden die Weiterbildung zur Kompetenzerweiterung im Umfang von 11 Modulen (190 Std.) erfolgreich absolviert. Die Teilnahmecontinuität am Weiterbildungsangebot lag bei 90 %. In der Evaluation bewerteten die Teilnehmenden unter Bezugnahme der aufgeführten Bewertungsitems die Weiterbildungsmaßnahme und die Beratungen durch das Mentorenteam wie folgt:

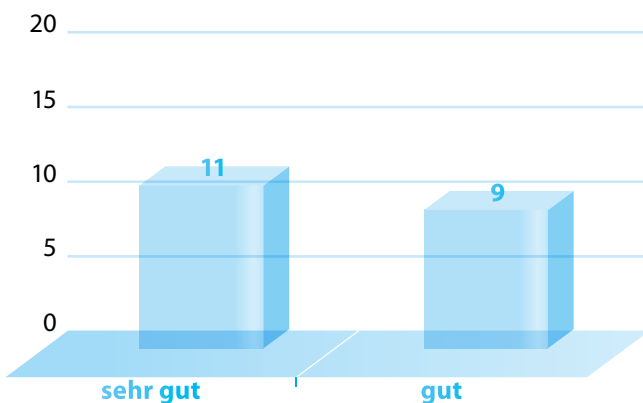
Die Kopplung zwischen inhaltlicher Wissensvermittlung und (Transfer-) Coaching in den Modulen bewerte ich mit:



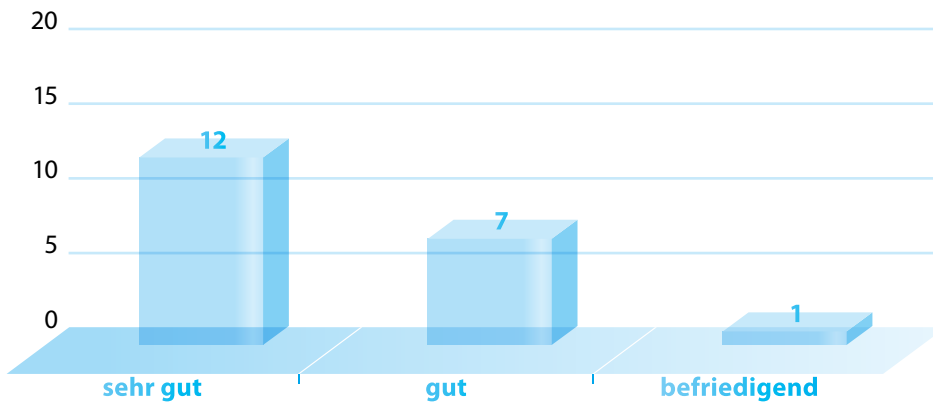
Das angelegte Mentorenkonzept (Mentor im Sinne von Begleiter) bewerte ich mit:



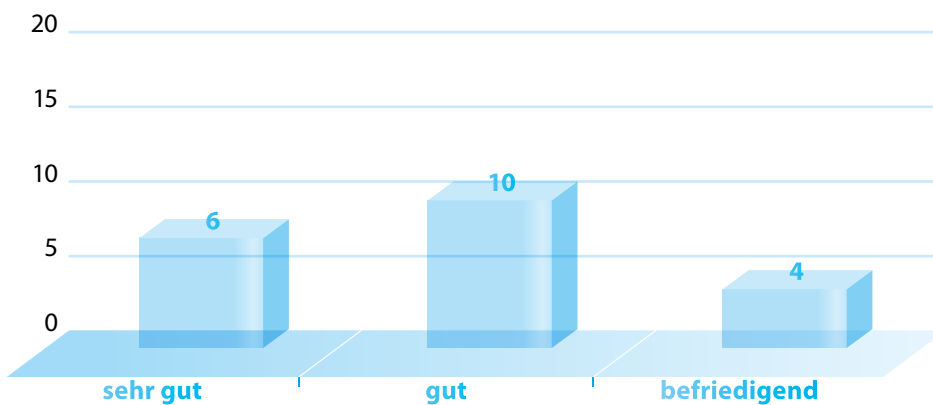
Den Einsatz von einem festen Mentorenteam bewerte ich mit:



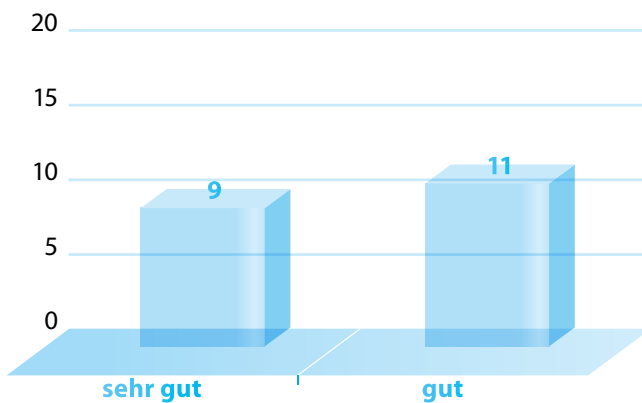
Ich konnte ein Vertrauensverhältnis zu meinem jeweiligen Mentor/Berater aufbauen:



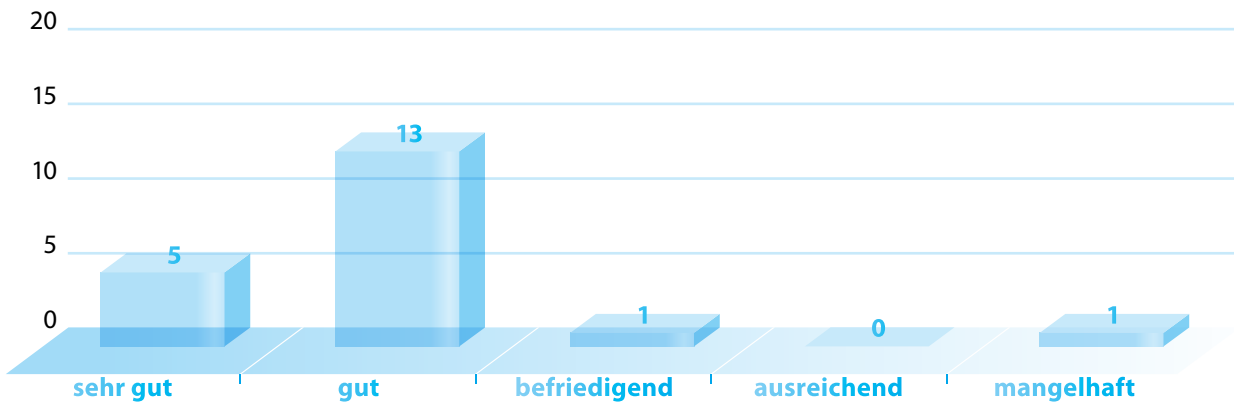
Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen / Beratungsgruppen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen war für die Weiterbildung förderlich und bewerte ich mit:



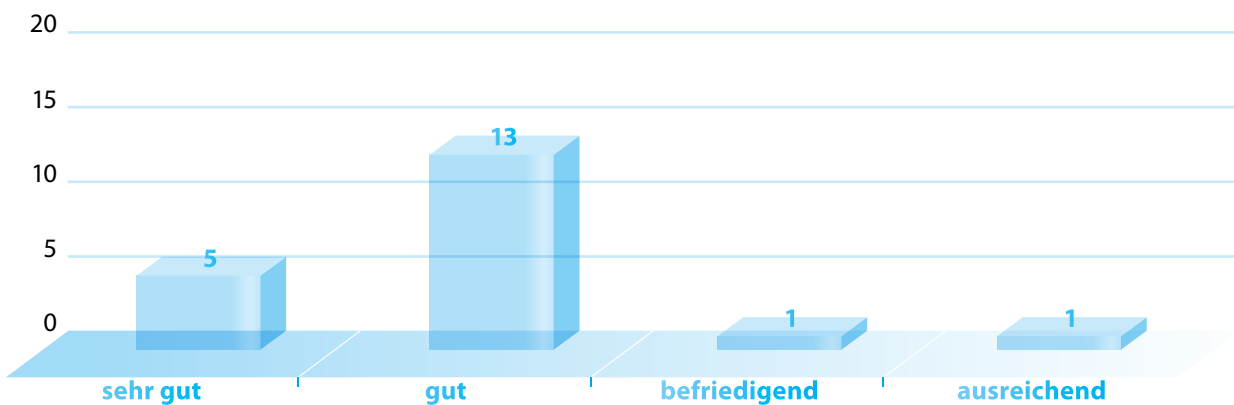
Den inhaltlichen Transfer auf das Thema „Führen und Leiten“ bewerte ich mit:



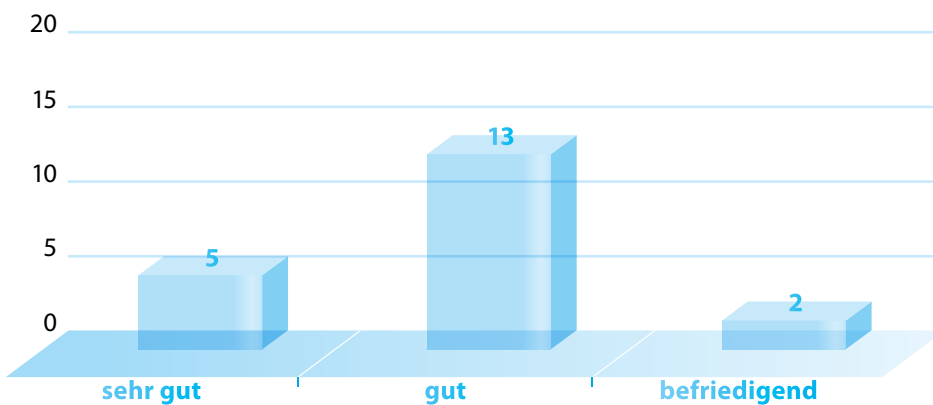
Den inhaltlichen Transfer auf das Thema „Projektmanagement“ bewerte ich mit:



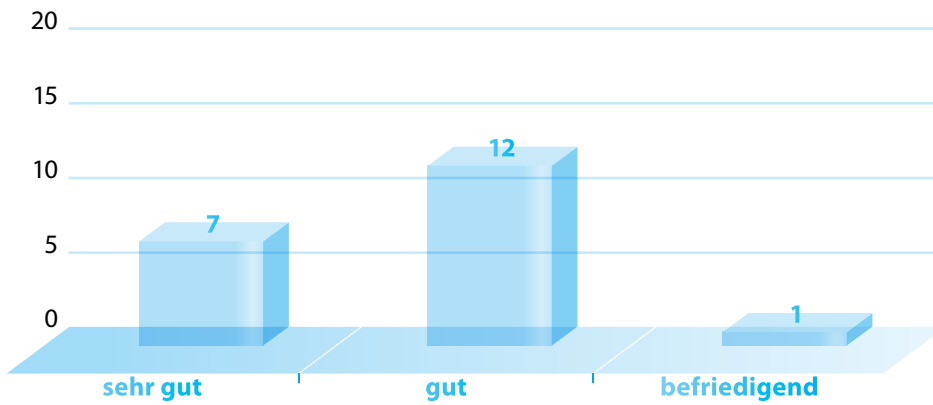
Den inhaltlichen Transfer auf das Thema „Change-Management“ bewerte ich mit:



Die Coaching-Sequenzen zum Thema „Leitungsrollenentwicklung“ haben zu meinem Rollenverständnis als Leitungskraft beigetragen:

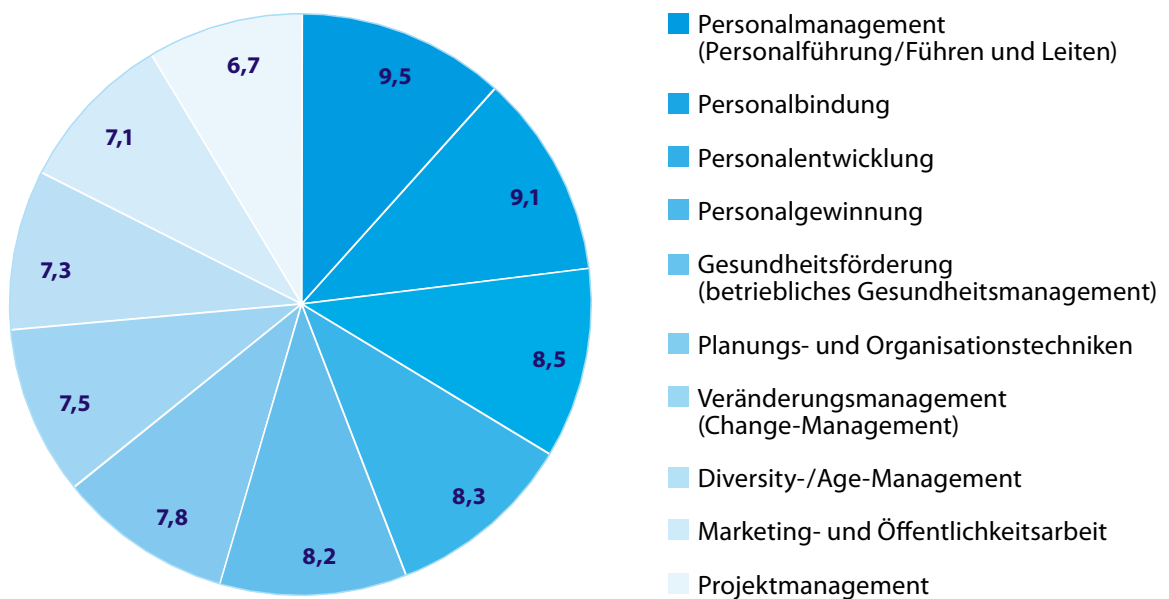


Für meine zusätzliche Funktion als Projektleitung meines Einrichtungsprojektes wurde ich durch die Weiterbildung umfassend vorbereitet:



Die Teilnehmenden sollen ebenso die inhaltlichen Fach- und Wissensgebiete der Weiterbildungsmaßnahme nach ihrer Wichtigkeit priorisieren.

Priorisierung nach Fach- und Wissensgebieten



Durchschnittswerte:
Hoher Wert = hohe Priorität, Maximum = 10, Minimum = 1

Umsetzungsebene Praxisprojekte:

In den projektbeteiligten Einrichtungen des Projektes ZUPF wurden 22 Projekte durchgeführt, die sich wie folgt nach Themenschwerpunkten einteilen lassen:

- * Personalmanagement/Personalführung (8 Projekte)
- * Personalentwicklung (6 Projekte)
- * Gesundheitsförderung (5 Projekte)
- * Diversity-/Age-Management (3 Projekte).

Vor dem Hintergrund des festgelegten Projektdesigns sind 55 % der Projekte beendet worden. 45 % der Projekte befinden sich noch in der Endphase der Umsetzung.

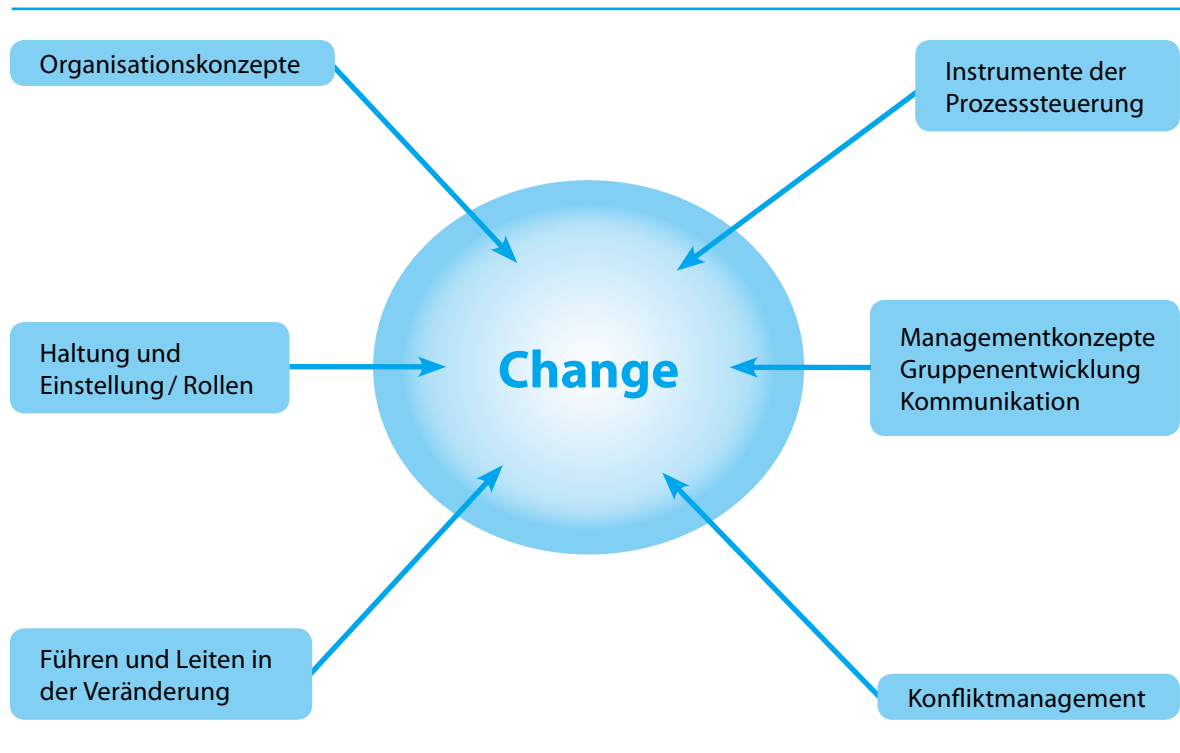
Die bereitgestellten Transferberatungen, die durch die Mentoren/-innen durchgeführt wurden, sind von den Teilnehmenden in einem Umfang von 92 % beansprucht worden. Hingegen wurden die Hospitationsangebote nur in einem Umfang von 39 % der Teilnehmenden beansprucht. Durch die Teilnehmenden wurden hier vorrangig mangelnde Zeitressourcen für eine Teilnahme an den Hospitationsangeboten angegeben.

Betrachtet man die einrichtungsspezifischen Projekte im Kontext von Change bzw. Veränderung, so lässt sich feststellen, dass in allen projektbeteiligten Einrichtungen und Diensten eine Veränderung eingesetzt hat.

Definiert man Veränderungsprozesse und verweist auf die subjektive Seite von Veränderung, so kann lässt sich sagen, dass die Mitarbeitenden/ Projektleitungen/ Einrichtungsleitungen einen Übergang vom IST- zum SOLL-Zustand gestaltet und erlebt haben und diese mit einer Umstellung, Umgewöhnung, Gewinnen – aber auch z. B. mit Verlusten konfrontiert wurden.

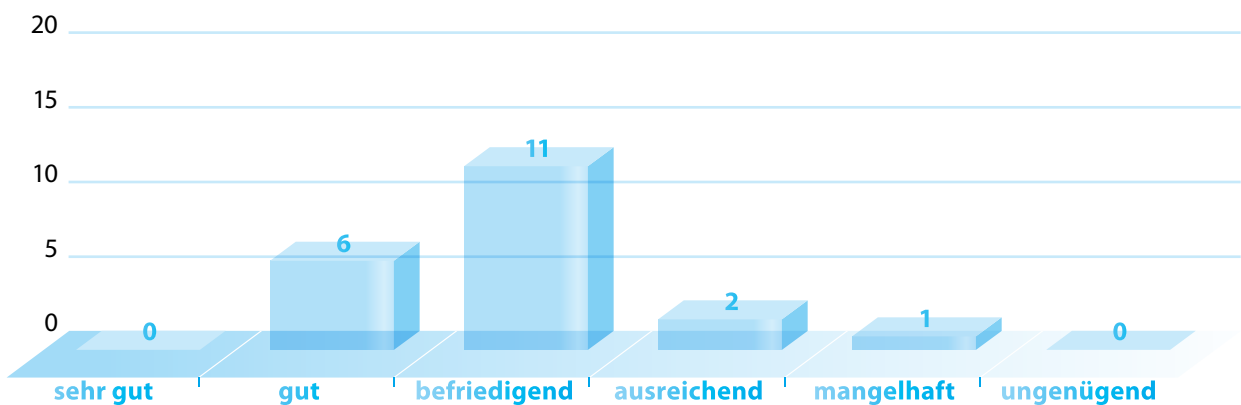
Ob man in diesen Fällen auch von Innovationsprozessen sprechen kann, bleibt insofern offen, wenn man davon ausgeht, dass Innovationen immer etwas „Neues“ beinhalten, wofür weder Erfahrungen, Wissen/ Können in einer Organisation verfügbar sind. Innovationen sind nach der Definition des Freiburger Management-Modells für Nonprofit Organisationen auch immer mit neuen Zielsetzungen, neuen Entwicklungen und dem Umbau von Strukturen (Organisationsstrukturen) verbunden (vgl. das Freiburger Management-Modell für NPO, 1999). Alle Veränderungsprozesse, die über die projektspezifischen Themenbereiche des Projektes umgesetzt worden sind bzw. stattgefunden haben, besitzen ihren Ansatz auf insgesamt sechs Ebenen, die in der folgenden Darstellung abgebildet werden.

Die Türen zum Veränderungsprozess (Change)

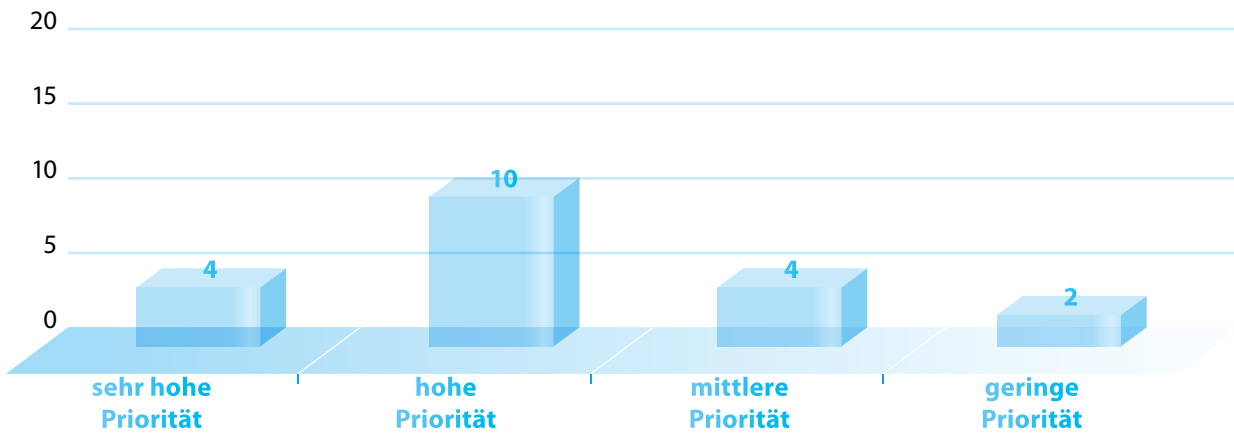


Um zu erfassen, in welchem Umfang Veränderungen in den Einrichtungen und Diensten des Projektes erfolgt sind, sollten die Befragten eine Bewertung zu den aufgeführten Fragestellungen durchführen. Diese sind auszugsweise in den folgenden Abbildungen dargestellt.

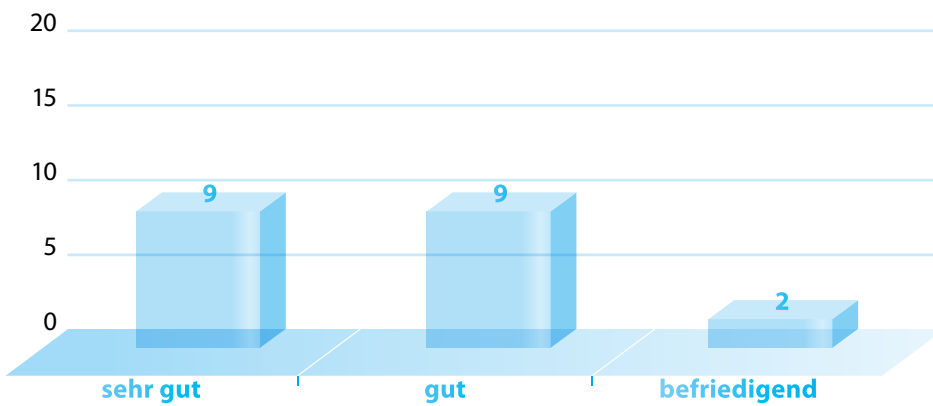
Wie bewerten Sie für Ihre Einrichtung die derzeitige Möglichkeit, vakante Stellen im Pflegebereich zu besetzen?



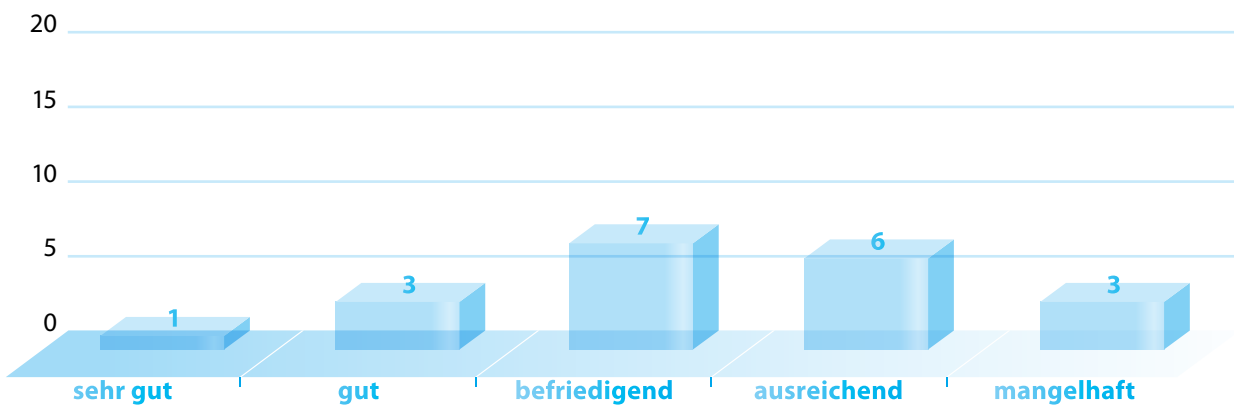
Welche Priorität hat das Thema Fachkräftegewinnung und -bindung in Ihrer Einrichtung /Ihrem Dienst als strategisches Ziel?



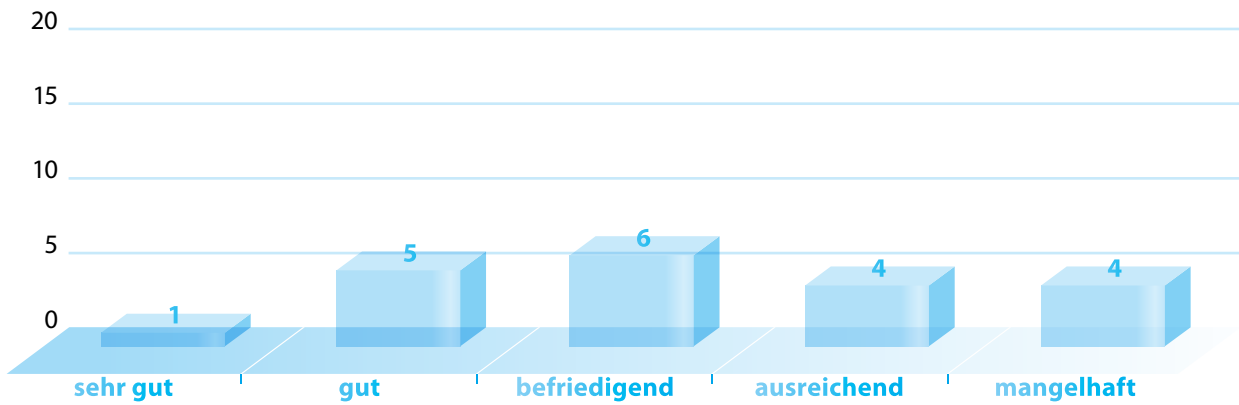
Wie bewerten Sie die steigenden Anforderungen an Ihre Funktion als Leitungskraft im Personalmanagement (Personalführung und Steuerung)?



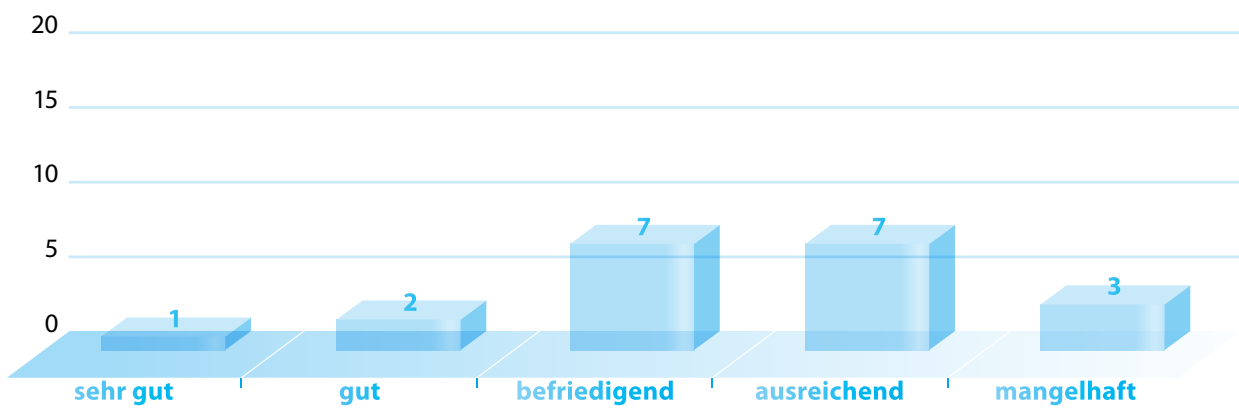
Findet eine gute strukturierte Projektplanung (mit Instrumenten des Projektmanagements) in Ihrer Einrichtung Anwendung bei der Umsetzung von Projekten?



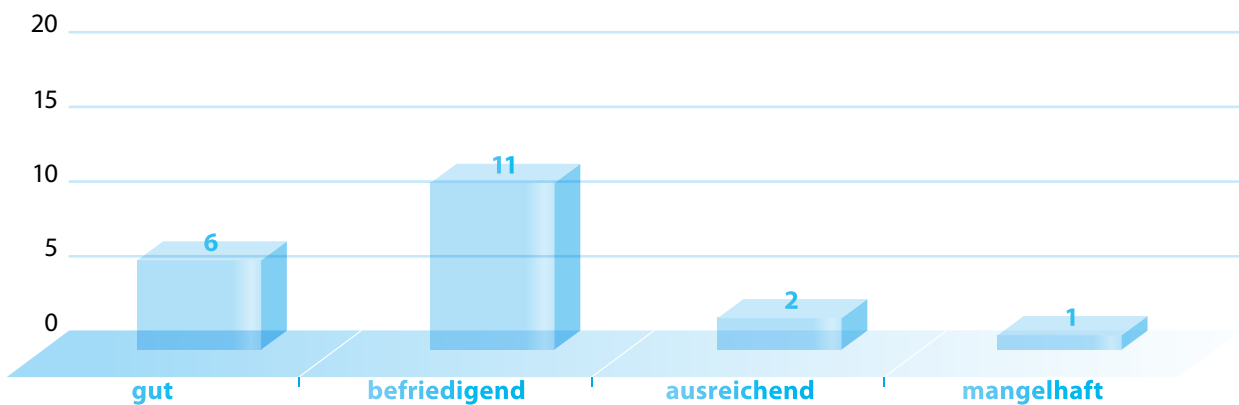
Wie bewerten Sie in Ihrer Einrichtung die Umsetzung von Maßnahmen zur Betrieblichen Gesundheitsförderung?



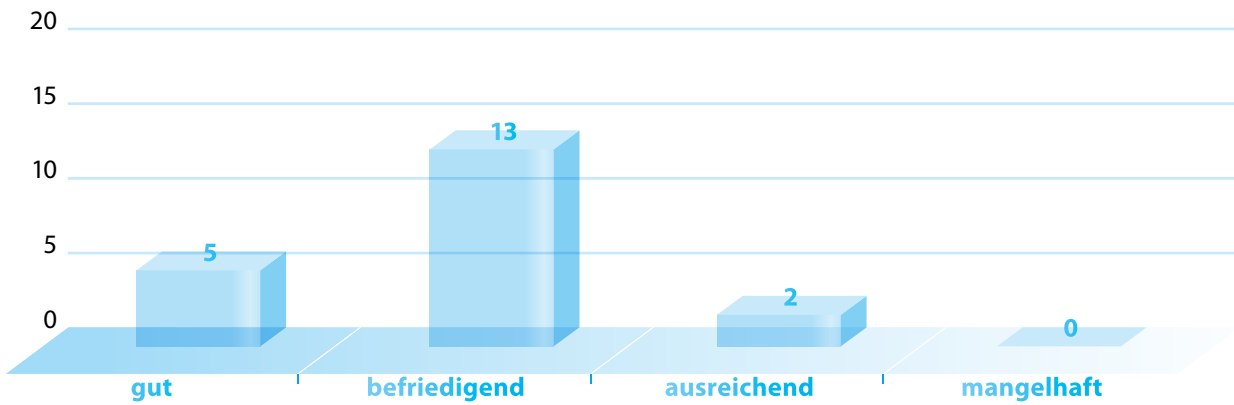
Wie bewerten Sie in Ihrer Einrichtung die Umsetzung von Maßnahmen zum Diversity- und Age-Management?



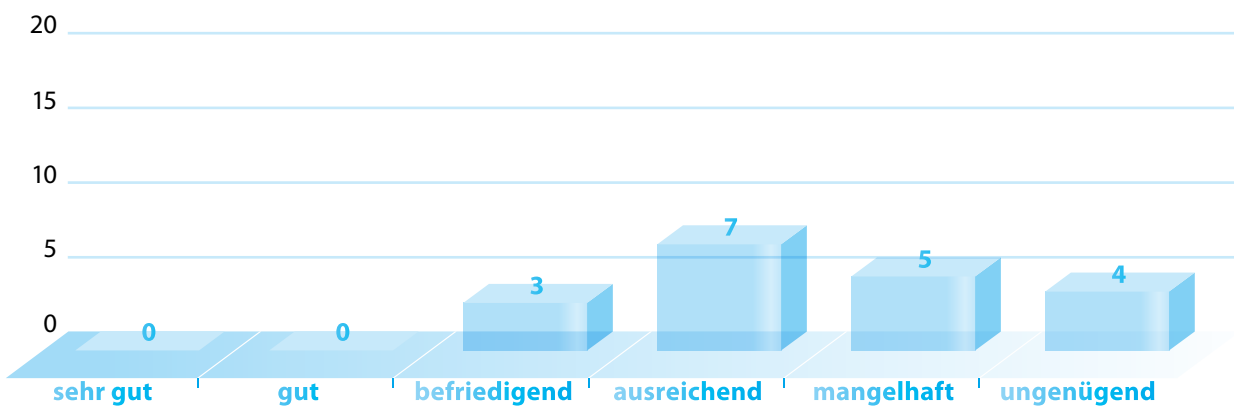
Wie beurteilen Sie in Ihrer Einrichtung die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dienen?



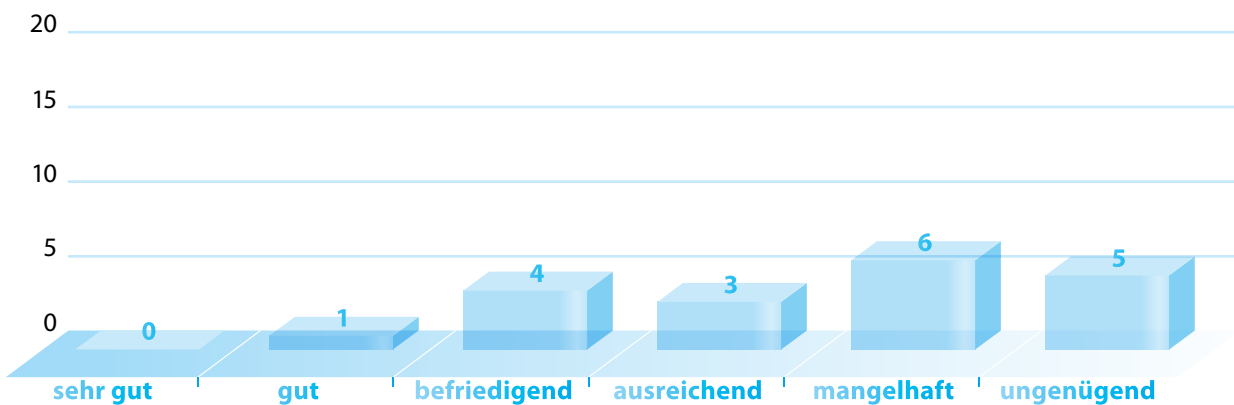
Wie beurteilen Sie in Ihrer Einrichtung die Umsetzung von zielgerichteten Maßnahmen zur Personalgewinnung?



Wie bewerten Sie die Nutzung von social media-Kanälen für Stellenausschreibungen in Ihrer Einrichtung?



Wie bewerten Sie die Nutzung von social media-Instrumenten zur Darstellung Ihrer Einrichtung?



Resümee

Das inhaltliche Projektdesign des Projektes ZUPF zeichnete sich besonders dadurch aus, dass die Weiterbildungsmaßnahme

und die Praxisprojekte zeitlich parallel vollzogen wurden.

Über diesen Weg hatten die Teilnehmenden immer die Möglichkeit einer direkten Rückkopplung.

Die Teilnehmenden bewerteten die Transferberatung durch die Mentoren/ Mentorinnen als überaus zielführend und gewinnbringend für die Durchführung und Umsetzung ihres Einrichtungsprojektes.

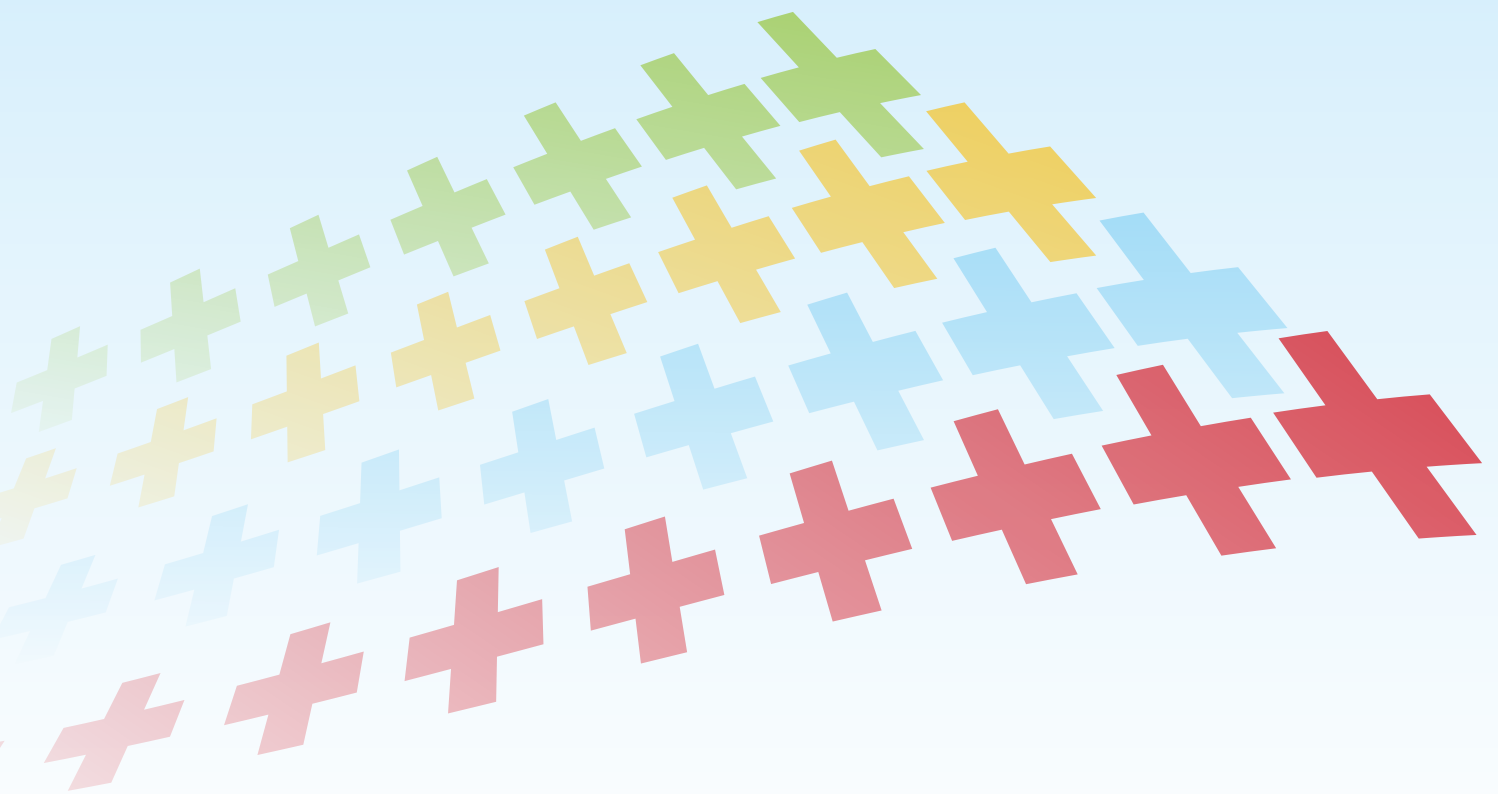
Der Qualifizierungsansatz und die Durchführung von Projekten in der Praxis bilden den integrierten Ansatz von Personal- und Organisationsentwicklung.

Mit Blick auf ein neues Förderprogramm „rückenwind II“ lässt sich festhalten, dass eine erfolgreiche Durchführung und die Gestaltung von Veränderungen immer mit der Bereitstellung von Ressourcen einhergehen sollte.

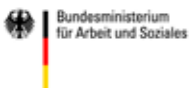
Dieses betrifft neben einer Freistellung, auch die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen der am Projekt beteiligten Personen sowie die Bereitstellung finanzieller Mittel über ein festgelegtes Projektbudget. Die Bereitstellung von Ressourcen und die Festlegung von klaren strategischen (Projekt-)Zielen innerhalb der Organisation können zukünftig geförderte Projekte auf der Einrichtungsebene noch erfolgreicher und nachhaltiger gestalten.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AVR	arbeitsvertragliche Richtlinien
Abs.	Absatz
BEM	betriebliches Eingliederungsmanagement
BGF	betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	betriebliches Gesundheitsmanagement
bzw.	beziehungsweise
CAF	Consider All Facts
DNBGF	Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung
DIM	Diversity Management
HRO	High Reliability Organisation
Hrsg.	Herausgeber
NPO	Nonprofit Organisation
sog.	sogenannt
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Web	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
ZUPF	Zukunft Pflegen



Das Programm „rückenwind“ – für Beschäftigte in der „Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



rückenwind
*Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft*