

Caritasverband für die Diözese Münster e.V.  **Fortbildung**
Menschen gewinnen - Ressourcen wecken
2013

Auf dem Weg zu „Deutschlands Beste Arbeitgeber“

„Personalmarketing in der Altenpflege“

Gemeinsame Fachtagung der Diözesanen Arbeitsgemeinschaften Caritas - Sozialstationen und Altenhilfe

Referent: Gerd Palm

 © Gerd Palm 

St. Gereon Seniorendienste



ST. GEREON
Wir pflegen Menschlichkeit



Unsere größte Herausforderung 

Wir müssen Menschen dafür begeistern in unserem Arbeitsfeld zu arbeiten und zu bleiben.

Es müssen vor allem Menschen sein, die zu uns passen; denn die Mitarbeiter entscheiden über Erfolg oder Misserfolg unseres Unternehmens.



Was treibt und an?

ST. GEREON
Wir pflegen Menschlichkeit

St. Gereon dient gleichermaßen dem Nutzen der Bewohner/innen und den Mitarbeiter/innen.

- Mitarbeiter/innen sollen eine „Gute Arbeit“ und ein „Gutes Leben“ haben.
- Wir unterstützen und fördern Ihr Streben nach Glück.
- Mitarbeiter/innen sollen erfolgreich sein und auf ihre Arbeit stolz sein können.

Wann ist Arbeit eine „gute Arbeit“?

ST. GEREON
Wir pflegen Menschlichkeit

die Arbeit muss vom Mitarbeiter verstanden sein;
der Mitarbeiter muss die Arbeit leisten können, er muss Erfolg dabei haben;
sie muss beeinflussbar sein;
sie muss einen Sinn haben;
sie muss Spaß machen.

Work – Life Balance oder: Muße ist das „gute Leben“

ST. GEREON
Wir pflegen Menschlichkeit

Überfordernd
Demotivierend

W
O
R
K

Erschöpft
Krank
Burnout
Notwendiges Übel

Regenerierend
Motivierend

L
I
F
E

Leistungsfähig
Gesund
Lebensfreude
Lebensglück

Freizeit
Arbeit

Arbeitszeit ist Lebenszeit!

ST. GEREON
Wir pflegen Menschlichkeit

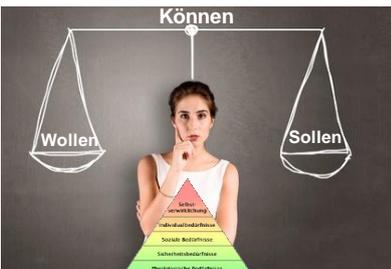
Das Streben nach Glück, Lebensfreude, Gesundheit ist wichtiger Teil der Arbeit und wird von uns gefördert!

lieb das,
was Du tust
wenn nicht,
verändere es
oder lass es!

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Mitarbeiter erfolgreich und glücklich bei ihrer Arbeit sind?

Das Prinzip der WollSoKö

WOLL en
SO llen
KÖ nnen

Das Prinzip der WOLL SO KÖ

Wenn ich nur darf, wenn ich soll, aber nie kann, wenn ich will, dann mag ich auch nicht, wenn ich muss.

Wenn ich aber darf, wenn ich will, dann mag ich auch, wenn ich soll, und dann kann ich auch, wenn ich muss.



Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Dieses Gebäude steht nicht einfach frei im Raum, sondern auf einem Fundament aus Familie, Freunden, Vereinen und anderen gesellschaftlichen Einrichtungen.



Der Mitarbeiter im Netz vieler Erwartungen, Interessen und Sollvorgaben

Viele demotivierende Sollvorgaben und dadurch wenig Raum für eigenes Wollen und Können (MA = Erfüllungsgehilfe)




WollSoKö trifft auf TOPF

 ST. GERON
Wir pflegen Menschlichkeit

Institutionelle Förderung des „Wollens“ und des „Könnens“ durch:

- a) **T**echnik (Architektur, EDV, Hilfsmittel)
- b) **O**rganisation der Arbeit
- c) **P**ersonalentwicklung und Fortbildung
- d) **F**ührung

Technik und Organisationsentwicklung durch Schaffung von Hausgemeinschaften und Ambulantisierung der stationären Pflege

 ST. GERON
Wir pflegen Menschlichkeit

Ergebnisse der Kleinräumigkeit:
Mehr Verantwortung, mehr Teilhabe, eigene Dienstplangestaltung, Verstehbarkeit der Arbeit, Veränderbarkeit der Arbeit, Stolz auf seine Leistung sein können, Reduzierung der beruflichen Anforderungen durch die Einbindung von Bewohnern und Angehörigen individueller Dienstplan



Ergebnisse der Ambulantisierung:
Passung zwischen persönlichen Kompetenzen/Wollen und Anforderungen, mehr Verantwortung, Beeinflussbarkeit der Tätigkeit, individueller Dienstplan

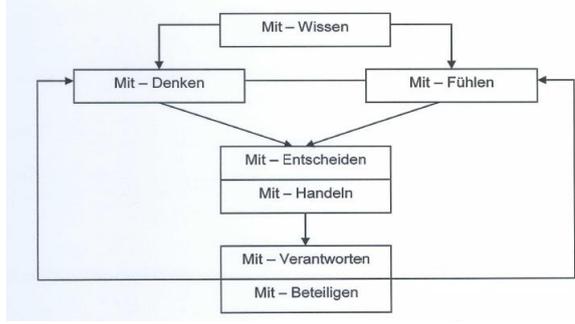
Personalentwicklung

 ST. GERON
Wir pflegen Menschlichkeit

- Basiert auf einer Haltung und einer soliden Strategie. Sie beinhaltet konkrete Strukturen, die verbindlich und transparent das Umsetzen getroffener Zielvereinbarungen gewährleisten.
- Nur gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften lässt sich umsetzen, was Arbeitsplatz-Attraktivität bedeutet.

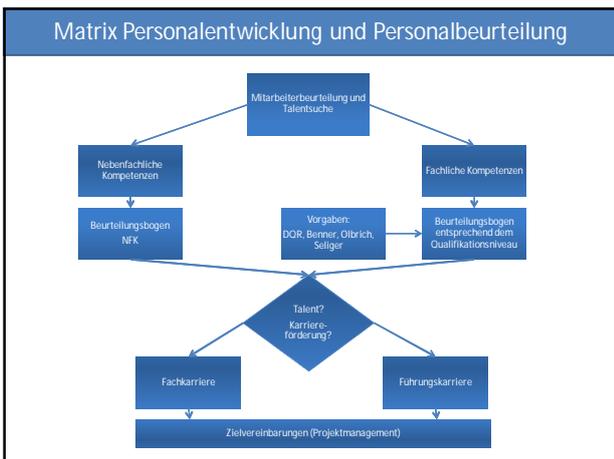
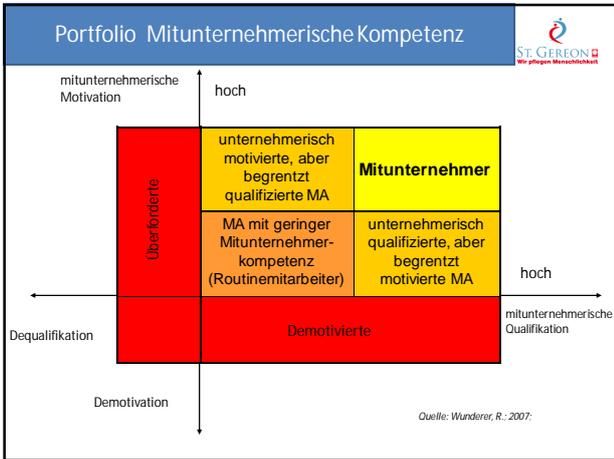
Personalentwicklung Handlungsleitendes Konzept - Mitunternehmertum

 ST. GERON
Wir pflegen Menschlichkeit



```

graph TD
    A[Mit - Wissen] --> B[Mit - Denken]
    A --> C[Mit - Fühlen]
    B --> D[Mit - Entscheiden]
    C --> D
    D --> E[Mit - Handeln]
    E --> F[Mit - Verantworten]
    F --> G[Mit - Beteiligen]
    G --> B
    G --> C
    
```



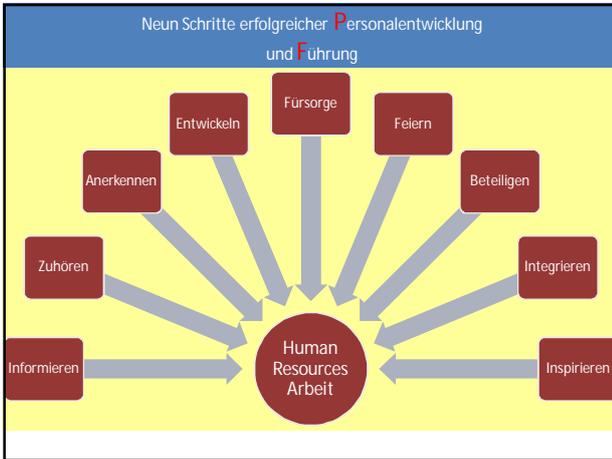
Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter durch Kompetenzerweiterung stärken

Kompetenznachweisheft

für Mitarbeiter der St. Geron Altenhilfe

Im Jahr 2011 hat jeder SV-pflichtige Mitarbeiter durchschnittlich an 65 Stunden Fortbildung teilgenommen.

Fortbildungsnachweis – Selbststudium – 2010			
Tag	Titel und Thema	Stempel	
Frage			
Summe			
Fortbildungsnachweis – Interne – 2010			
Nr.	Titel – Thema und Inhalte	Wahrgenommen	Beurteilt
Nr.			
Dat.	Jahr	Dauer	
Fortbildungsnachweis – Externe – 2010			
Nr.	Titel – Thema und Inhalte	Wahrgenommen	Beurteilt
Nr.			
Dat.	Jahr	Dauer	
Berufungsnachweis			
Name			
Funktion			
E-Mail-Adresse			
Telefonnummer			
Sonstige Angaben			
Datum			



Das Great Place to Work® Modell

Glaubwürdigkeit vermitteln:	Respekt:	Fairness	Stolz	Teamgeist
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Kompetenz • Integrität 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung • Zusammenarbeit • Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogenheit • Neutralität • Gerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeit • Teams • Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrautheit • Freundlichkeit • Zusammengehörigkeit

Für langfristigen Erfolg müssen wir aufhören das Verhalten der Mitarbeiter ändern zu wollen

Was wir ändern müssen ist die Haltung bzw. die damit verbundenen Einstellungen der Mitarbeiterinnen!



Den Einstellungs- und Integrationsprozess beherrschen

Überprüfen: Passen Kandidaten zur Unternehmenskultur?
Prinzip der Zweiseitigkeit: Partnerschaftlicher Umgang

- Offenes Auftreten, klare Formulierung von Anforderungen
- Wertschätzende Aufnahme „schön, dass Sie da sind“ auf allen Ebenen
- Systematische Einarbeitung und schnelle Orientierung

Erfolgsfaktoren

Maßnahmen

- Vor Arbeitsbeginn
 - Frühzeitig Einblick in das Unternehmen gewähren, z.B. Tag der offenen Tür, Kurzpraktika, Veranstaltungen, Führungen durchs Unternehmen,
 - Bewerber haben die Möglichkeit, ihre potenziellen neuen Kollegen vorab kennenzulernen durch bezahlte Schnuppertage
- Bei Arbeitsbeginn
 - Willkommensgruß am ersten Arbeitstag
 - Neue Mitarbeiter werden durch das Top- Management begrüßt
 - Umfassende Bekanntmachung über den Eintritt neuer Mitarbeiter im Unternehmen
- In den ersten Wochen und Monaten
 - Paterprogramme für neue Kollegen
 - Einarbeitungspläne, die regelmäßiges und systematisches Feedback umfassen
 - Möglichkeiten, informelle Kontakte aufzubauen, z.B. Teilnahme an Sportkursen

Care 4 future

Wir wollen die Klischees unseres Berufs abbauen und Einblicke und erste Erfahrungen in unsere Tätigkeit geben

Pflegealltag kennen lernen

Vorbereitung

- Lernen durch Begegnung
- Lernen durch Selbsterfahrung
- Lernen in Rollenspielen
- Außerschulische Lernorte

Praktikum

- Begegnung mit Pflegebedürftigen
- Erleben des Pflegealltags
- Begleitung durch Fachschüler

Reflexion

- Austausch der Erfahrungen
- Neujustierung der persönlichen Berufswegplanung
- Anwendung in wöchentlichen Pflegeschmittagen



Wertschätzung

Beförderungspraxis

Erfolgsfaktoren

Maßnahmen

Ziele:

- Transparenz bei Beförderungen schaffen und Entscheidungen nachvollziehbar machen, um ungerechtfertigte Bevorzugungen vorzubeugen.
- Erwartungen und Perspektiven klar machen.

Systematische Prozesse: Zur Leistungs- und Potentialbeurteilung werden objektive und nachvollziehbare Verfahren verwendet und sie werden systematisch erfasst.

Maßnahmen:

- Stellenbeschreibungen mit klar formulierten Anforderungen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur systematischen Erfassung von Potentialen
- Mitarbeiterbeurteilungen durch mehrere Personen und auf Fakten gestützt
- Transparentes Kompetenzmanagement:
 - Systematischer Abgleich von Kompetenzen und Anforderungen
 - Entwicklungspfade mit klar zugeordneten Anforderungen
 - Fähigkeiten-Matrix
- Offen und konstruktiv kritische Gespräche mit abgelehnten, v.a. internen, Bewerbern, welche Qualifikationen fehlen und wie diese erlangt werden können

Kompetenzaufbau im Unternehmen

Erfolgsfaktoren

Maßnahmen

- Führungsstandard: Unternehmensweit etablieren und einfordern
- Führungskräfteentwicklung: Man lernt nie aus
- Klare Orientierung über Ziele, Aufgaben und Verantwortungsbereiche
 - Das Management schafft Klarheit
 - Mitarbeiter haben „Leitplanken“ für ihr Handeln
- Teamgefüge: Mitarbeitern einstellen, die gut ins Unternehmen passen

Maßnahmen:

- Führungsstandards und Klarheit über Ziele
 - Führungsstandards, z.B. Führungsleitlinien
 - Leitlinien mit Führungshandeln hinterlegen
 - regelmäßige Führungskräfte-Klausuren
- Führungskräfteentwicklung
 - Führungskräfte-Entwicklung für langjährige Führungskräfte und den Nachwuchs
 - Coaching- und Mentoring-Programme
- Klarheit über Ziele, Aufgaben und Kompetenzen
 - Klarheit über Aufgaben- und Kompetenzprofile sowie Verantwortungsbereiche für alle
 - Regelmäßige Kommunikation der Unternehmensziele an alle
- Teamgefüge
 - Mitarbeiter werben Mitarbeiter
 - Einbindung von Führungskräften und Mitarbeitern in die Personalauswahl

Mitarbeiter fördern und weiterentwickeln

Erfolgsfaktoren

Maßnahmen

Mitarbeiter-Entwicklung ...

- erfolgt systematisch und strukturiert.
- ist am individuellen und zielgruppenspezifischen Bedarf ausgerichtet.
- bedient sich vielfältiger Instrumente und Methoden.

Maßnahmen:

- Systematisch
 - Bedarfsanalyse, Transfersicherung und Erfolgsüberprüfung
 - Kriterien zur Erfolgsmessung
 - 70-20-10: 70% Lernen am Arbeitsplatz | 20% Coaching/Mentoring | 10% Seminare etc.
- Individuell und vielfältig
 - Zielgruppenspezifische und individuelle Entwicklung statt Gießkanne
 - Methodenmix Online, Präsenz, Blended Learning
 - Regelmäßige Mitarbeitergespräche
 - Führungskräfteentwicklungsprogramm
 - Angebote für ältere Mitarbeiter: Vorbereitung auf den „dritten Lebensabschnitt“
 - High Potential Programme
 - 360°-Feedback, Mentoring, Coaching, Training on the Job, Job Rotation
 - Zeitbudgets für persönliche Entwicklung / eigene Projekte

Unternehmenskultur und Werte als Inspirationsquelle



Erfolgsfaktoren

- Werte sind Bestandteil des Unternehmensalltag
- Das Leben der Unternehmenswerte wird honoriert
- Eindeutiges Engagement des Top-Managements bei der Umsetzung der Werte/Leitlinien

Maßnahmen

- Instrumente**
 - Unternehmenswerte, Visionen und Leitbild
 - Führungsleitlinien
 - Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter
- Vermittlung**
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der (Weiter-) Entwicklung der Unternehmenskultur
 - Interaktive Formen wie Workshops, Trainings oder Onlinetest
 - Emotionen und „Wir-Gefühl“ erzeugen: Darstellungen, die über eine rein schriftliche Vermittlung hinausgehen, z.B. Bilder, Filme, Skulpturen
- Vorbilder**
 - Regelmäßige Stellungnahmen und Beispiele durch das Top-Management
 - Regelmäßige Preise, Auszeichnungen, Initiativen für vorbildliches Leben der Kultur/Werte/Leitlinien

Integrität: Übereinstimmung von Werten und Handeln



Erfolgsfaktoren

Ein werteorientiertes Handeln wird gefördert durch...

- einen gemeinsamen Handlungsrahmen zur Orientierung.
- vorbildliches Verhalten des Managements.

Maßnahmen

- Ein klares Wertesystem entwickeln und die Werte / Leitlinien mit konkretem Handeln koppeln
- Werte im Alltag lebendig halten
 - Einbeziehung der Mitarbeiter zur (Weiter)Entwicklung der Werte, z.B. Werteworkshops
 - Top-Management nimmt regelmäßig zu Werten Stellung
- Offene Kommunikation
 - Open-Door-Policy leben
 - Transparente und zeitnahe Informationspolitik – v.a. bei schlechten Nachrichten
- Integre Verhaltensweisen pflegen
 - Vereinbarungen aus Mitarbeitergesprächen einhalten
 - Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen



INTEGRITÄT
VERANTWORTUNG
WERTSCHÄTZUNG
SOZIALPRINZIP
LEISTUNGSFÄHIGKEIT
GEMEINSAMKEIT
INNOVATION

Verhaltens – Kodex Respekt

„RESPEKT“

Gemeinsame Grundsätze der
St. Gereon Altenhilfe

Spaß bei der Arbeit fördern



Erfolgsfaktoren

- Eine – auch räumlich – angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen.
- Möglichkeiten und Anlässe schaffen, um den Zusammenhalt im Team zu fördern.
- Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern.

Maßnahmen

- Den Arbeitsplatz angenehm gestalten
 - Saubere, moderne und helle Atmosphäre
 - Pause Räume (z.B. mit Kaffeemaschine, Kicker) zum gemeinsamen Auftanken
- Erfolge feiern und kommunizieren
 - Weihnachtsfeiern, Sommerfeste, Feiern von besonderen Einzel- oder Teamleistungen.
 - Kleine Feiern während der Arbeitszeit (z.B. Geburtstagsfrühstück)
- Den „Teamspirit“ aufrecht halten und weiter stärken
 - Bereitstellung eines Budget zur Förderung des Teamgeistes
 - Teamfördernde Maßnahmen (z.B. Ausflüge, Kanufahrten, Teilnahme an Wettbewerben)
 - Mitarbeiterfreizeitgruppen und Betriebssport
- Einbindung von Mitarbeiterfamilien
 - Tag der offenen Tür, kulturelle Vielfalt erleben
- Organisationsteam für gemeinsame Aktivitäten

Teamegeist fördern



ST. GERFON
Wir pflegen Menschenleben

Erfolgsfaktoren

- Teamegeist als Unternehmenswert etablieren
- Den bereichsübergreifenden Zusammenhalt fördern
- Eine „Feierkultur“ etablieren

Maßnahmen

- Abteilungsübergreifender Zusammenhalt**
 - abteilungsübergreifender Austausch, z.B. Meetings relevanter Personengruppen.
 - Profil/ Kompetenzen von Abteilungen regelmäßig in internen Medien vorstellen
 - Hospitation, „über die Schulter schauen“ zwischen den einzelnen Organisationen
- Teamklima**
 - Prämien und Boni für Teambuildingaktivitäten, z.B. Teamweihnachtsfeiern
 - Blumen vom Team bei Krankenhausaufenthalt eines Kollegen
 - Kommunikationsinsel für informellen Austausch
 - Geburtsstage feiern
- Gemeinsame Unternehmungen**
 - Soziale Projekte mit Mitarbeitern verschiedener Bereiche
 - Betriebsfeiern, gemeinsame Ausflüge,
 - Unterstützung von Mitarbeiter-Freizeitgruppen
 - Organisationsteam für gemeinsame Aktivitäten

Gemeinsame sportliche Aktivitäten fördern den Zusammenhalt



ST. GERFON
Wir pflegen Menschenleben



Verbundenheit mit dem Unternehmen steigern



ST. GERFON
Wir pflegen Menschenleben

Erfolgsfaktoren

- Mitarbeiter als Pfeiler der Unternehmenskultur
- Bedeutung aller Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg kontinuierlich hervorheben
- Gesellschaftliches Engagement
- Employer Branding weiter entwickeln

Maßnahmen

- Werteorientierung**
 - Wertschätzende Mitarbeiterorientierung Bestandteil der Unternehmenswerte, Leitlinien und Visionen
 - Beteiligung der Mitarbeiter an der (Weiter)- Entwicklung der Unternehmenskultur (Mitunternehmertum)
- Anerkennung**
 - Besonders arbeitsreiche und schwierige Phasen anerkennend würdigen z.B. durch Sonderurlaub,
- Einbindung von Mitarbeitern in das gemeinnützige Engagement**
 - über Mitarbeiterspenden, z.B. für in Not geratene Mitarbeiter, Spende für Indien
 - durch aktive Teilnahme an wohltätigen Aktivitäten z.B. Pfarrfest
- Den Ruf des Unternehmens stärken**
 - Beiträge in der Tagespresse
 - Fachdiskussion, Veröffentlichungen,
 - Gesellschaftliches Engagement

Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken, Stolz entwickeln können



ST. GERFON
Wir pflegen Menschenleben



Unser Urlaubsdomizil für MitarbeiterInnen in Zoutelande









Bezahlung und Sonderleistungen

Erfolgsfaktoren

Das Vergütungssystem ...

- so transparent wie möglich gestalten, mit klaren und messbaren Kriterien und Vergleichbarkeit gewährleisten.
- "bewerben".
- flexibel gestalten.
- mit Sonderleistungen abrunden.

Maßnahmen

- Transparenz
 - Einheitliches System zur Stellenbeschreibung und Stellenbewertung
 - Klare und messbare Kriterien können sind Betriebszugehörigkeit, Engagement, Qualifikation, Verantwortung, Teamgeist, Eigeninitiative
- Flexibilität und Großzügigkeit
 - Leistungsorientierte Vergütung ab 2013
 - Cafeteria, preiswerte Getränke und Speisen
 - Sonderleistungen: Dienstwagen, Diensthandy, Entgeltumwandlung, ...
- Werbung für das Gehaltssystem und Unterstützung für Führungskräfte
 - Informationsveranstaltungen AVR

Zusammenarbeit und Einbeziehung



Erfolgsfaktoren

Kultur der Zusammenarbeit:

- Vierfältige Gelegenheiten schaffen, um Beiträge der Mitarbeiter aufzunehmen.
- Charakteristik der Maßnahmen:
 - Sie werden regelmäßig eingesetzt.
 - Es gibt formelle und informelle Maßnahmen.
 - Transparenter Umgang mit Beiträgen der Mitarbeiter
- Führungsmannschaft nimmt den Input der Mitarbeiter ernst.

Maßnahmen

- Förderung der Mitarbeitervertretung
- Mitarbeiterbefragungen
- Anonyme Anlaufstellen schaffen, z.B. Vertrauensperson.
- Betriebliches Ideenmanagement (z.B. auch KVP)
- Offene Gesprächsrunde zu verschiedenen Themen (z.B. Fokusgruppen, runde Tische)
- (Bereichsübergreifende) Arbeitsgruppen
- „Innovationmanagement“ o.ä., an dem bereichsübergreifend an Themen gearbeitet wird
- Beiträge der Mitarbeiter werden zeitnah und regelmäßig von den Führungskräften wieder aufgegriffen (Statusbericht)
- Freiraum für eigene Projekte während der Arbeitszeit
- Umfassende Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung der Unternehmenskultur

Offene und zweiseitige Kommunikation fördern



Erfolgsfaktoren

- Medieneinsatz passend zum Informationsbedarf: je mehr Information persönlich stattfindet, desto besser
- Regelmäßige Informationsereignisse und kurzfristige Information bei besonderen Anlässen
- Zielgruppenspezifische Informationsereignisse
- Inhalte festlegen, worüber informiert werden sollte und Möglichkeiten zur Rückmeldung geben
- Information ist Führungsverantwortung

Maßnahmen

- Unternehmenskommunikation
 - Gut ausgebaute Interne Medien, die alle Mitarbeiter erreichen, z.B. Intranet, News-Letter, DAN-Informationsportal, Schwarzes Brett,
 - Aufeinander abgestimmte Meeting-Strukturen, kaskadierende Informationsweitergabe
- Face-to-face
 - Regelmäßige 1:1 Gespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften
 - Führungsaufgabe „laufende Information sicherstellen“
 - Regelmäßige Treffen von Top-Führungskräften und Mitarbeitern,
 - „Kommunikationsinseln“ zum informellen Austausch
- Zielgruppenspezifisch
 - Intranet-Plattform für Teilzeitbeschäftigte, Aushilfen und Nachtwachen

Umgang mit Beschwerden gestalten



Erfolgs-
faktoren

- Ehrliches Interesse an den Meinungen der Mitarbeiter und deren Wertschätzung!
- Offene Feedbackkultur als Teil des täglichen Unternehmensgeschehens
- Möglichkeiten schaffen, Beschwerden platzieren zu können
- Zeitnaher und transparenter Umgang mit Beschwerden

Maß-
nahmen

- Persönliche Ansprechpartner bereitstellen
 - Mitarbeitervertretung
 - Vertrauenspersonen
- Instrumentarien für Feedback
 - themenspezifische Mitarbeiterbefragung
 - Stimmungsbarometer
 - Anonymer Kummerkasten
- Austausch ist Teil des täglichen Miteinanders
 - Open Door Policy,
 - Management by walking around,
 - Meetings mit Austauschcharakter
- Zeitnahe Bearbeitung von Beschwerden und Umsetzung entsprechender Maßnahmen
- Offene Kommunikation über den Bearbeitungsstand der Beschwerde

GREAT PLACE TO WORK
INSTITUTE DEUTSCHLAND
BESTE ARBEITGEBER GESUNDHEITSWESSEN 2010

GREAT PLACE TO WORK
INSTITUTE DEUTSCHLAND
BESTE ARBEITGEBER GESUNDHEITSWESSEN 2011

GREAT PLACE TO WORK
INSTITUTE DEUTSCHLAND
BESTE ARBEITGEBER GESUNDHEITSWESSEN 2012

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2010

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2011

DEUTSCHLANDS
BESTE ARBEITGEBER
2012



St. GERONON
Wir pflegen Menschlichkeit

Best Workplaces 2011
Europe

Ein Überblick über die Konkurrenz!

Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen 2010



Deutschlands Beste Arbeitgeber 2010



Heute schon das tun, woran andere erst morgen denken.
Denn nur beständig ist der Wandel
(Heraklit von Ephesos)



Die Lösung unserer Probleme liegt nicht in neuen Maßnahmen oder neuen Methoden sondern in einer neuen Gesinnung.

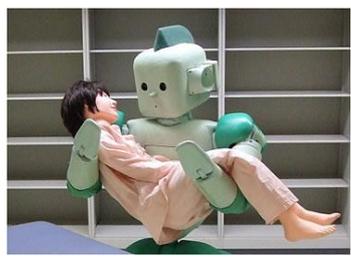
Die schönsten Methoden und Maßnahmen nützen nichts, wenn man als Führungskraft keine Haltung entwickelt, die das prägt. Wenn man die Haltung dann einmal hat, ist es natürlich super, dass es so viele Methoden und Maßnahmen gibt, die man nutzen kann.

Wodurch entwickeln sich Unternehmen zum Great Workplace

Die Qualität eines ausgezeichneten Arbeitsplatzes wird durch drei miteinander verbundene Arten von Beziehungen bestimmt:

- der **Beziehung** zwischen Mitarbeitern und Management,
- der **Beziehung** zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeitstätigkeit sowie der **Organisation**,
- der **Beziehung** zwischen Mitarbeitern untereinander.

Wenn Alles nicht klappt!



Ist das vielleicht die Zukunft in der Altenhilfe.
Ein künstlicher Blechmann als Altenpfleger?
[Pressefoto: Forschungsinstitut Rilken]



Solange man sich verändern kann, braucht man keine Angst vor der Zukunft zu haben!



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Gerd Palm
gerd.palm@st-gereon.info