

Überregional vernetzt – Lokal profitieren

Ein Projekt der Personal- und Organisationsentwicklung
der Josefs-Gesellschaft

April 2016 – September 2018

Das Projekt „Überregional vernetzt – Lokal profitieren“ wird im Rahmen des ESF-Bundesprogramm „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Inhalt

Vorwort.....	1
1. Ausgangssituation und Zielsetzung.....	2
2. Mitarbeiterbefragung.....	2
3. Führungskräftequalifizierung.....	3
3.1 Führungsverständnis der JG.....	5
4. Projektgruppen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung.....	7
4.1 Altersstrukturanalyse als Einstiegsinstrument	7
4.2 Berufseinstieg	10
4.2.1 Gestaltung neuer Stellenausschreibungen.....	11
4.2.2 Messeauftritte	12
4.2.3 Einführung neuer Mitarbeitender.....	15
4.2.4 Trainee Soziale Arbeit.....	16
4.3 Karriereplanung	19
4.3.1 Überarbeitung des Mitarbeiterentwicklungsgespräches in der JG	20
4.3.2 Talentmanagement als Einstieg in die Karriereplanung	22
4.3.3 Personalentwicklungspläne zum Aufzeigen möglicher Perspektiven.....	26
4.4 Work-Life-Balance	29
4.4.1 Dienstplanung - Ausfallzeitenmanagement	30
4.4.2 Arbeitsumgebung.....	32
4.4.3 Teamentwicklung.....	36
4.4.4 Pausengestaltung	38
4.4.5 Weiterführung der begonnenen Projekte im Vinzenz-Heim	41
4.5 Altersgerechtes Arbeiten 50+.....	43
4.5.1 Förderung der Motivation und des Gesundheitsverhaltens	44
4.5.1.1 Gutscheineft zum 50. Geburtstag.....	44
4.5.1.2 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	46
4.5.2 Wissensmanagement	48
4.5.2.1 Prozess Nachfolgeplanung	48
4.5.2.2 Prozess Wissenstransfer	50
4.5.2.3 Moderiertes Übergabegespräch.....	53
4.5.2.4 Lerntandem	54
4.5.2.5 Mentoring.....	55
4.5.2.6 Senior Beratung.....	57
4.5.3 Arbeitszeitmodelle	59

4.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	62
4.6.1	Analysephase	62
4.6.1.1	Abfrage von Mitarbeiterwünschen.....	64
4.6.2	Gesamtkonzept BGM.....	65
4.6.3	Maßnahmen der Organisationsentwicklung	67
4.6.3.1	Ausfallmanagement	67
4.6.3.2	Fehlerkultur.....	68
4.6.4	Personalentwicklung	69
4.6.4.1	Teambildung	69
4.6.4.2	Zeitmanagement, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung.....	71
4.6.5	Gesundheitsförderung	74
4.6.5.1	Psychische Gesundheit	74
4.6.5.2	Analyse von möglichen Kooperationspartnern	76
4.6.5.3	Gesundheitsbewusstsein erhöhen	77
4.7	Mit Frauen in Führung.....	80
5.	Ausblick	81
6.	Fazit.....	82

Vorwort

„Insgesamt ist dies ein sehr guter Arbeitsplatz“ - mit diesen Worten endet der JG-weit eingesetzte Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit aus dem Jahr 2016. Die Relevanz der Antwort auf diese Frage ist nicht zu unterschätzen, führt eine hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber doch zu einer tendenziell längeren Verweildauer, einem produktiveren Arbeitsklima und einem besseren Image durch positive Außendarstellung. Aus Sicht der JG zeichnet sich ein guter Arbeitgeber unter anderem dadurch aus, nicht stillzustehen, sondern neue Wege zu suchen, die Rahmenbedingungen der Arbeit zu verbessern und diese mit innovativen Ansätzen im Sinne der Beschäftigten fortzuentwickeln, um somit auch langfristig ein attraktiver und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber zu sein.

Das EU-geförderte Projekt der Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Titel „*Überregional vernetzt – Lokal profitieren*“ verfolgt eben dieses Vorhaben. Im Rahmen einer modularen Schulungsreihe wurden Führungskräften der einzelnen Einrichtungen zu zentralen Themen weitergebildet. Mit dem Ziel der stärkeren Vernetzung der einzelnen Unternehmen der Josefs-Gesellschaft wurde hierzu ein einrichtungsübergreifendes Schulungskonzept entwickelt. Die zweite Säule des Projektes bilden die fünf Projektgruppen zu ausgewählten Themen, angelehnt an unterschiedliche Lebensphasen im Zuge der Berufstätigkeit.

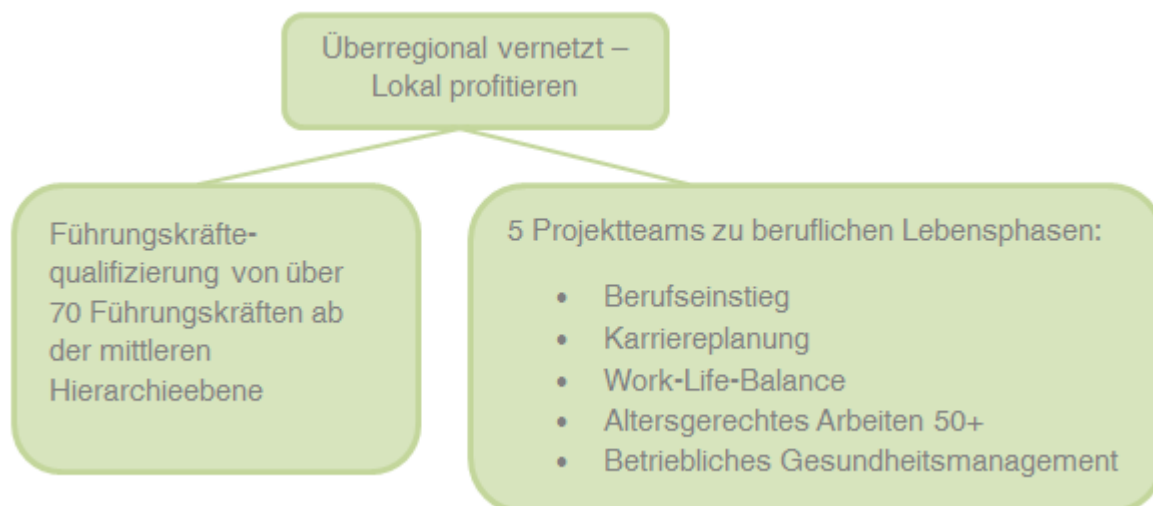


Abb. 1: Übersicht über Projekthinhalte

Als Querschnittsthema wurde zudem die Förderung von Frauen in Führungspositionen bearbeitet. Dass diesbezüglich Veränderungen notwendig sind, wird spätestens dann deutlich, wenn man die Geschlechterverteilung der Gesamtbelegschaft mit der Geschlechterverteilung in Führungspositionen vergleicht. Um hier vorhandene Potenziale der Belegschaft besser auszuschöpfen wurde ein Bündel an individuell sowie kombiniert nutzbarer Maßnahmen erarbeitet.

Ein zentrales Ziel des Projektes ist außerdem, die Vernetzung zwischen den Einrichtungen zu forcieren und somit vorhandene Synergien zu erkennen und zu nutzen. Alle im Projekt erarbeiteten Ergebnisse sind so konzipiert, dass sie von anderen Einrichtungen adaptierbar sind oder als Arbeitsgrundlage für die individuelle, einrichtungsinterne Ausgestaltung verwendet werden können.

Das Projekt kann als Startschuss einer konzernweiten, kooperativen Personalentwicklung verstanden werden. Die durch das Projekt platzierten Themen und Fragestellungen werden auch über das

Projekt hinaus durch ausgewählte Maßnahmen reflektiert und weiterentwickelt, vorhandene Strukturen sollen beibehalten und ausgebaut werden. Die Chance, sich miteinander zu entwickeln und voneinander zu lernen soll hier besonders hervorgehoben werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung beider Geschlechtsformen verzichtet, die verwendete Form schließt die jeweils andere mit ein.

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Belegschaft der Unternehmen der JG-Gruppe setzt sich zu 29,79 % aus Männern und zu 70,21% aus Frauen zusammen (Stand Juli 2018). Die größte nord-süd Entfernung liegt bei 530 km, zwischen Osten und Westen beträgt die weiteste Strecke 500 km. Im Projekt sind unterschiedlichste Berufsgruppen beteiligt (u.a. Pflege- und pädagogische Fachkräfte, Ausbilder und Arbeits-erzieher sowie Psychologen und Kaufleute).

Eine Gemeinsamkeit der meisten Einrichtungen ist die ländliche Lage mit einer entsprechend geringen Bevölkerungsdichte. Auch sind die ländlichen Regionen mit einer zunehmenden Alterung konfrontiert. Rund um Reken und Bigge beispielsweise sinkt die erwerbsfähige Bevölkerung bis 2030 um 22% bzw. 23%, während der Anteil an Menschen über 60 um 52% bzw. 32% ansteigt. Dieser Trend zeichnet sich auch in den betrieblichen Altersstrukturen ab, so liegt das Durchschnittsalter in Bigge, Neuwied und Reken bei ca. 46 Jahren und in Hamm bei 51,34 Jahren.

Beispielhaft für die Sozialwirtschaft zeigen wir im Projekt Möglichkeiten auf, Mitarbeitende über unterschiedliche Wege zu gewinnen, sie durch attraktive Entwicklungsperspektiven sowie eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu binden, sie bis ins hohe Erwerbsalter zu fördern und ihr Wissen im Unternehmen zu sichern. Durch eine mitarbeiterorientierte und netzwerkartige Führungskultur, welche die Werte der Arbeit mit Menschen lebt, begeistern wir Arbeitnehmer für die sozialen Berufe. Eine solche Kultur erfordert gut geschulte Führungskräfte, die je nach Generation, Geschlecht, Religion, ethnischer Herkunft oder familiärer Situation individuell auf den Mitarbeitenden eingehen können.

Im Projekt zeigen wir, wie die vielfältigen Anforderungen in Arbeitspakete zerlegt, von einzelnen geografisch verstreuten Unternehmen bearbeitet und durch Vernetzung zu einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung zusammengefügt werden, um so die skizzierten Herausforderungen zu meistern. Das vorliegende Schulungs- und Personalentwicklungskonzept für dezentrale Trägerstrukturen kann von allen Unternehmen der JG-Gruppe, aber auch allen sonstigen interessierten Personen für eine zukunfts- und mitarbeiterorientierte Organisations- und Personalentwicklung genutzt werden.

2. Mitarbeiterbefragung

Dem Projekt vorangestellt wurde im Jahr 2016 erstmalig eine konzernweite Befragung der Mitarbeitenden durch den externen Anbieter „Great Place to Work“ durchgeführt. Die Ergebnisse wurden je Einrichtung ausgewertet und sowohl in Bezug gesetzt zu den anderen Einrichtungen der JG als auch zu einem deutschlandweiten Durchschnitt der Sozialeinrichtungen. Auf diese Weise wurde ein interner und externer Benchmark erzielt, der aufschlussreiche Ergebnisse lieferte. Diese Ergebnisse wurden durch Mitarbeitende des Projektes und der Zentrale persönlich in allen Einrichtungen präsentiert. Die zentralen, aus der Befragung gewonnenen Ergebnisse flossen in die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes „Überregional vernetzt – Lokal profitieren“ ein. Außerdem setzten sich die einzelnen Unternehmen dezidiert mit ihren jeweiligen Ergebnissen auseinander, leiteten Handlungsnotwendigkeiten ab und formulierten anhand dessen individuelle Maßnahmen. Der Umsetzungsstand der Maßnahmenpläne wird in regelmäßigen Abständen durch die Personalabteilung der JG-Zentrale erhoben und dokumentiert.

Für das Jahr 2019 ist eine Wiederholung der Zufriedenheitsbefragung durch „Great Place to Work“ vorgesehen. Entwicklungen innerhalb der drei Jahre sollen so ersichtlich sowie alte und neue Handlungsfelder identifiziert werden.

3. Führungskräftequalifizierung

Ein Schwerpunkt des Projektes war die Konzipierung und Umsetzung einer modularen Reihe der Führungskräftequalifizierung. Gut geschulte Führungskräfte liegen im Interesse eines jeden Unternehmens, sind sie es doch, die als Leitfiguren vorangehen, Mitarbeitenden als Orientierung dienen und die Entwicklung eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Ein gemeinsames Verständnis der an die Rolle geknüpften Anforderungen ist relevant dafür, dass ein Unternehmen interne und externe Erwartungen erfüllt und selbst gesteckte Ziele erreicht. Bei der Planung kam es den Projektverantwortlichen besonders darauf an, Mitarbeitende zu fördern, die sich innerhalb ihrer Einrichtung auf der mittleren Führungsebene bewegen, d.h. bereits Führungsverantwortung übernommen haben, in der Regel aber auch noch sehr in das Tagesgeschäft eingebunden sind. Die Teilnahme an der zentral organisierten Qualifizierungsreihe soll ihnen Werkzeuge für die Ausübung ihrer Tätigkeit an die Hand geben, da dieser Personenkreis oftmals unvermittelt und aus dem Team heraus eine Führungsposition übernommen hat. Ebenfalls ist dieser Mitarbeiterkreis in der Regel nicht in Facharbeitskreisen der JG-Gruppe vertreten, sodass ihm durch die Qualifizierungsreihe eine Plattform zur Vernetzung mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Einrichtungen geboten wurde.

Die Teilnehmerzahl je Einrichtung leitete sich an der Gesamtanzahl der jeweiligen Belegschaft ab. Bei der Organisation der einzelnen Module wurde Wert darauf gelegt, die Zusammensetzung der Teilnehmer je Modul zu durchmischen, um auf diese Weise immer neue Konstellationen an Mitarbeitenden in Austausch zu bringen.

Für die fünf Module wurden externe Referenten ausgewählt, die auf dem jeweiligen Gebiet spezialisiert sind.

Folgende Module wurden angeboten und von über 70 Mitarbeitenden durchlaufen:

// Wertschätzende Führung und Führungskultur

- Wertschätzung

- Führungsfunktionen und Führungsfähigkeiten
- Kommunikative Kompetenz
- Führung im Spannungsfeld zwischen Vorgesetztem und eigenen Mitarbeitenden

Durchgeführt von:

nolimits by bitwork
 Vogelsanger Straße 42
 58300 Wetter
<https://nolimits.bitwork.net/>

Ansprechpartnerin: Nicola Ewers
ewers@bitwork.net

// Rollenverständnis und Führungsstile

- Werte und Leitbild der Josefs-Gesellschaft
- Führungsstil und Konfliktverhalten
- Konflikte im beruflichen Kontext und Konfliktmanagement
- Mediation und Schlichtungsgespräche

Durchgeführt von:

nolimits by bitwork
 Vogelsanger Straße 42
 58300 Wetter
<https://nolimits.bitwork.net/>

Ansprechpartnerin: Nicola Ewers
ewers@bitwork.net

// Gesundheitsorientierte Führung und Führungskraft als Vorbild

- Gesund Führen im Führungsalltag
- Self-Care: Sich selbst gesund führen
- Gesundheitsorientierte Führung

Durchgeführt von:

kayenta Training und Beratung
 Abendrothsweg 73
 20251 Hamburg
www.kayenta.de

Ansprechpartnerin: Nina Kuntz
nina.kuntz@kayenta.de

// Nachfolgeplanung und Generationenmanagement

- Wissensbäume und Nachfolgeplanung als Aufgabe von Unternehmensführung
- Wissensmanagement und Mentoring
- Altersstrukturanalysen und Demographie Check

Durchgeführt von:

nolimits by bitwork
 Vogelsanger Straße 42
 58300 Wetter
<https://nolimits.bitwork.net/>

Ansprechpartnerin: Nicola Ewers
ewers@bitwork.net

// Diversity und Führen von Unterschiedlichkeiten

- Diversity sensible Führung – Grenzen und Möglichkeiten
- Erwartungen an Führung aus den Diversity-Dimensionen heraus
- Unterschiede zwischen Gleichstellungs- und Diversitymanagement
- Dimensionen von Diversity angelehnt an „4 Layers of Diversity“

Durchgeführt von:

LEWANDOWSKI – Systemisch Beratung, Analyse und Entwicklung
 Hohenstaufenring 17
 50674 Köln
www.lucielewandowski.de

Ansprechpartnerin: Lucie Lewandowski
ll@lucielewandowski.de

Das Feedback zu den Modulen war insgesamt sehr positiv, im Durchschnitt lag die Gesamtzufriedenheit bei 1,7 (Schulnotenprinzip). Besonders positiv hervorgehoben wurde von den Teilnehmenden die Möglichkeit des Austauschs mit Kolleginnen und Kollegen anderer JG-Einrichtungen. Problemstellungen, Lösungsansätze und Erfahrungen wurden ausgetauscht und es bildeten sich Kontakte, die auch über das Projekt hinaus genutzt werden. Die positive Bewertung des einrichtungsübergreifenden Austauschs ist ein Hinweis dafür, wie essentiell fachlicher Austausch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg ist. Durch themenspezifische Arbeitskreise ist die JG bereits in diese Richtung gestartet, im Anschluss an das Projekt sollen weitere Strukturen hierfür ausgebaut werden.

3.1 Führungsverständnis der JG

Was verstehen wir in der JG-Gruppe unter guter Führung? Worauf legen wir den Fokus, an welchen Vorgaben und Werten orientieren sich Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Rolle? Die JG-

Gruppe mit ihrer weiten räumlichen Ausdehnung und ihren selbstständig agierenden Unternehmen hat zu zentralen Themen Standards definiert. Das bezieht sich bis dato vornehmlich auf inhaltliche Themen, die konzernweit eingeführt und bearbeitet werden. Hinsichtlich des Verständnisses von Führung gibt es sicherlich eine implizite Vorstellung davon, was gute Führung ausmacht, verschriftlicht wurde hierzu bisher jedoch wenig.

Das Projekt erwies sich als gute und wertvolle Möglichkeit, sich diesem Thema in großer Runde anzunehmen, da die Einbindung von über 70 Führungskräften im Rahmen der Schulungsreihe möglich war. Neben den im Projekt involvierten Führungskräften wurden auch die Geschäftsführungen der Unternehmen sowie der Vorstand der JG-Gruppe eingebunden. Hierzu wurde in einem ersten Schritt eine Abfrage unter allen Geschäftsführungen und dem Vorstand zu den für sie relevanten Werten durchgeführt. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und in der sogenannten „Wertewolke“ visualisiert. Die Größe der Schrift bildet dabei die Häufigkeit der Nennung eines Wertes ab – je größer die Schrift, desto häufiger wurde dieser Wert von Geschäftsführungen ausgewählt. Eine Übersicht aller abgefragten Werte können Sie dem Anhang entnehmen.



Abb. 2: Wertewolke

Die Wertewolke wurde im Rahmen des zweiten Moduls zu dem Thema „Rollenverständnis und Führungsstile“ an die Führungskräfte übermittelt, ebenso die tabellarische Übersicht über die Gewichtung der genannten Werte. Gemeinsam entwickelten die Führungskräfte unter Berücksichtigung der Vorauswahl der Geschäftsführungen Vorschläge für ein „JG-Führungsverständnis“. Aus der Diskussion heraus definierten sie, wie sie sich Führung und den damit verbundenen Werteumgang innerhalb der JG-Gruppe z.B. zu Oberbegriffen wie „Glaube“, „Vision“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Glaubwürdigkeit“ vorstellen. Auf diese Weise wurden die Werte mit Leben gefüllt und die involvierten Führungskräfte beschäftigten sich aktiv mit ihrem eigenen Verständnis von Führung und traten parallel in Austausch und Diskussion mit Führungskräften aus anderen Unternehmen der JG-Gruppe. Das Ergebnis war eine Vielzahl an Leitsätzen, die das gemeinsame Verständnis der anwesenden Personen abbildete. Durch das zentrale Projektteam wurden die Ergebnisse gesichtet und zusammengefasst – Dopplungen wurden gestrichen, vergleichbare Ansätze zusammenge-

führt – sodass als Ergebnis ein gemeinsames Führungsverständnis in überschaubarer Form herauskam.

Das beschriebene Vorgehen verdeutlicht die große Transparenz, mit der das Führungsverständnis für die JG-Gruppe entwickelt wurde und die hohe Qualität, die durch den Einbezug der großen Zahl an Führungskräften und der dahinter stehenden kritischen Auseinandersetzung erzielt wurde. Im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Projektes wird das Führungsverständnis präsentiert und diskutiert, sodass es hoffentlich zum Maßstab des Umgangs mit Führung und Mitarbeitenden innerhalb der JG-Gruppe wird.

Beigefügte Unterlagen:

- // Abfrage Wertekorridor
- // Ergebnis „Führungsverständnis der JG“

4. Projektgruppen zur lebensphasenorientierten Personalentwicklung

In den fünf größten Unternehmen der JG-Gruppe hat sich jeweils zu einem zuvor definierten Thema eine Projektgruppe unter der Leitung eines Koordinators gebildet.

- // Berufseinstieg – St. Vincenzstift – Carina Winkler
- // Karriereplanung – Benediktushof – Matthias Hartkamp
- // Work-Life-Balance – Vinzenz-Heim – Nora Habbel
- // Altersgerechtes Arbeiten 50+ - Josefsheim – Nadja Kohlwey
- // Betriebliches Gesundheitsmanagement – Heinrich-Haus – Vanessa Glomb

Zu Beginn des Projektes fand für alle Koordinatoren eine Schulung zu Projektmanagement durch Prof. Dr. Dr. H.C. Michael Gessler statt, um ein gemeinsames Verständnis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen und Unterstützung beim Projektstart zu geben. In regelmäßigen Abständen fanden außerdem Treffen aller Koordinatoren mit dem zentralen Projektteam, sprich Projektleiter und -manager statt, um sich über Inhalte, Ideen und Projektstatus auszutauschen.

4.1 Altersstrukturanalyse als Einstiegsinstrument

Die in diesem Konzept zusammengefassten Projektergebnisse mitsamt hilfreicher Arbeitsmaterialien stellen einen umfangreichen Pool an Instrumenten der Personalentwicklung dar. Eine bedarfsgerechte Auswahl und Anwendung geeigneter Maßnahmen liegt in der Verantwortung von Führungskräften und Personalverantwortlichen. Hierbei ist es hilfreich und notwendig, die zukünftigen Herausforderungen zu kennen, die sich aus der Belegschaftsstruktur ergeben und diese richtig zu interpretieren. Das Instrument der Altersstrukturanalyse ist hierbei sehr hilfreich. Es verdeutlicht die demografische Situation des Unternehmens, bildet durch individuelle Hochrechnungen die Entwicklung der Personalstruktur ab und sensibilisiert so für Risiken, die sich aus der Altersstruktur im Unternehmen ergeben. Ausgehend davon stellt sie eine gute Grundlage für die Ableitung passender Maßnahmen der Personalentwicklung dar, um künftige altersstrukturbedingte Risiken zu minimieren. Eine Vorlage für eine Altersstrukturanalyse sowie weiterführende Informationen zu deren Nutzung können Sie dem Anhang entnehmen.

Vorgehensweise

1. Erfassung der Mitarbeiteralter und Zuordnung zu unternehmensweiten Altersclustern

Hinweis: Bei der Erfassung der Mitarbeiteralter sollten Mitarbeitende im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres, im Berufsanererkennungsjahr oder in der Ausbildung gesondert gekennzeichnet werden, da diese in der Regel die Altersstruktur nicht langfristig beeinflussen.

2. Abbildung unterschiedlicher Szenarien und Bewertung der unternehmerischen, demografiebedingten Risiken

Ein mögliches Szenario ist die Hochrechnung des Personalbestandes um plus 5 Jahre, plus 10 Jahre etc. Dieses Vorgehen bildet zwar weder Neueinstellungen noch vorzeitige Personalausgänge ab, jedoch verdeutlicht es die zukünftige rentenbedingte Fluktuation. Die Aussagekraft der Altersstrukturanalyse erhöht sich, indem weitere Merkmale berücksichtigt werden wie bspw. Geschlecht, Berufsabschluss, Tätigkeitsfeld und Qualifikation eines Mitarbeitenden. Durch diese weitere Differenzierung können Bereiche und Belegschaftsgruppen identifiziert werden, in denen künftig besonderer Handlungsbedarf besteht.

3. Ableitung geeigneter Maßnahmen

Abhängig von den ermittelten Risiken sind unterschiedliche Maßnahmen zu ergreifen. Die Personalverantwortlichen erhalten ein besseres Gefühl dafür, ob vorrangig Maßnahmen der Personalgewinnung, Personalbindung oder Personalerhaltung notwendig sind. Mit Hilfe von Parametern können die Auswirkungen zukünftiger personalpolitischer Maßnahmen auf die Altersstruktur visualisiert werden. Mögliche Variablen stellen die Anzahl an Neueinstellungen, das Durchschnittsalter der Neueinstellungen, die Summe der Ausgänge in den Vorruhestand sowie die allgemeine Fluktuationsrate dar.¹

Beispielhaft sehen Sie hier eine Übersicht über mögliche Risiken und passende Maßnahmen für unterschiedliche Ausprägungen der Altersstruktur eines Unternehmens:

Ausprägung	Risiken	Maßnahmen
Alterszentrierte Altersstruktur (Durchschnittsalter der Belegschaft über 45 Jahren)	• Personalunterdeckung • Verlust von Erfahrungswissen • Geringe Attraktivität für junge Arbeitnehmer aufgrund des hohen Durchschnittsalters	• Instrumente zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit • Instrumente der Personalgewinnung und Ausbau vorhandener Rekrutierungswege
Komprimierte Altersstruktur (rund 80% der Mitarbeitenden sind zwischen 35 bis 55 Jahren)	• Entstehung von „Altersbergen“, Nachbesetzungsproblematik bei Renteneintrittswelle	• Aktiver Ausbau der Rekrutierungswege für junges Personal • Instrumente zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit
Ausbalancierte Altersstruktur (Belegschaft verteilt sich etwa gleich auf alle Altersgruppen)		• Beibehalten der vorliegenden Altersstruktur durch bedarfsgerechte Rekrutierung
Jugendzentrierte	• erhöhte familiär-	• Instrumente zur Vereinbar-

¹ Vgl. Hartkamp, Matthias: SOZIALWirtschaft aktuell, Ausgabe 21/2011

Altersstruktur (sehr geringer Anteil an MA ab 45 Jahren)	bedingte Fluktuation • Vergessen der Herausforderungen älterer Belegschaften und Verdrängen der Notwendigkeit der Anpassung von Rahmenbedingungen auf ältere Mitarbeitende • Geringes Maß an Erfahrungswissen	keit von Familie, Freizeit und Beruf • Instrumente der Personalbindung, langfristige und passgenaue Möglichkeiten der Weiterbildung und beruflichen Entwicklung
--	--	---

Tab. 1: Ausprägungen Altersstruktur

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse der Projektgruppen bieten vielfältige Möglichkeiten der Anwendung in der Praxis und decken durch die Bearbeitung der unterschiedlichen Themenschwerpunkte – von Berufseinstieg über Karriereplanung hin zu Mitarbeitende 50+ sowie Work-Life-Balance und Betriebliches Gesundheitsmanagement – die unterschiedlichen Lebensphasen von Mitarbeitenden ab und bietet so Ansätze zur bedarfsgerechten Anwendung je nach unternehmerischem Bedarf.

Sehen Sie alle Materialien und Informationen als einzelne Werkzeuge an, die Sie individuell zur Bearbeitung großer oder kleiner Baustellen in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Beigefügte Unterlagen:

- // Vorlage Tool zur Altersstrukturanalyse
- // Eingabehinweise Altersstrukturanalyse
- // Leitfaden Altersstrukturanalyse

4.2 Berufseinstieg

Auf Grund der abgelegenen, ländlichen Lage der Kerneinrichtung des Sankt Vincenzstiftes sowie die Nähe zu dem Ballungsraum Rhein-Main und der dadurch hohen Zahl an Mitbewerbern, ist es immens wichtig, sich auf verschiedene Personalmarketingstrategien für die jeweilige Region zu konzentrieren.

Zum einen muss schon in die Gewinnung von Praktikanten und Freiwilligen investiert werden, da hier eine große Chance besteht, Auszubildende zu gewinnen und eigene Fachkräfte auszubilden. Zum anderen ist auch der gelungene Außenauftritt im Vergleich zu den branchengleichen aber auch branchenfremden Unternehmen nicht zu unterschätzen. Hier werden gezielte positive Signale mittels Stellenausschreibungen gesetzt. In Bezug auf die Gewinnung von Freiwilligen und Auszubildenden zeigt sich zudem, dass die Präsenz auf Messen und in den Schulen an Wichtigkeit gewinnt. Ein professionelles Auftreten mittels Messestand sowie eine innovative, zielgruppenorientierte Herangehensweise ist Voraussetzung für die Gewinnung von Freiwilligen sowie Auszubildenden, da Konkurrenten eben nicht nur im Non-Profit-Sektor zu finden sind, sondern auch in der freien Wirtschaft. Auch ist die Sozialwirtschaft für viele junge Menschen nicht die erste Berufswahl oder die Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten sind schlicht unbekannt. Des Weiteren sind die Abschlussjahrgänge jährlich kleiner und auch die Umstellung von G8 auf G9 in den Gymnasien begünstigt dies für einige Jahrgänge.

Gerade die Gewinnung von Fachkräften gestaltet sich zunehmend schwieriger. Besonders herausfordernd ist die Besetzung von Führungspositionen und Funktionsstellen. Hierfür ist die Passung in die Unternehmenskultur sowie das Kennen der Abläufe und Strukturen im Unternehmen wichtig. Um dies zu gewährleisten, bietet sich im Bereich Soziale Arbeit das Thema Trainee an. So können junge Fachkräfte gewonnen und innerhalb des Unternehmens qualifiziert werden.

Ist der richtige Mitarbeitende gefunden, muss diesem Wertschätzung entgegengebracht sowie Zeit für eine adäquate Einarbeitung investiert werden. Hierzu gehören auch die Vermittlung der Unternehmenskultur und die damit verbundenen Werte und Identität. Nur so gelingt es, dass neue Mitarbeiter sich wohl fühlen und im Unternehmen verbleiben. Auch bringen neue Mitarbeiter oft neue Ansichten, Arbeitsweisen und Perspektiven mit. Hiervon kann das Unternehmen profitieren. Da die neuen Mitarbeiter aber bereits nach wenigen Wochen beginnen, sich in die vorhandenen Strukturen einzufügen, ist es immens wichtig, die neuen Mitarbeiter möglichst frühzeitig zu sensibilisieren, Veränderungspotentiale aufzuzeigen.

Aus den beschriebenen Punkten leiten sich die Maßnahmen der Messegestaltung und der Veränderungen der Stellenausschreibungen, das Begrüßungscafé für neue Mitarbeiter inklusive der Begrüßungsmappe sowie ein internes Traineeprogramm Soziale Arbeit ab, welche im Folgenden eingehender beschrieben werden.

4.2.1 Gestaltung neuer Stellenausschreibungen

Planung

Bei der Gestaltung neuer Stellenausschreibungen ist es wichtig, zielgruppenspezifisch zu arbeiten. Das bedeutet im Einzelnen, dass der Ersteller sich im Klaren sein muss, welche Zielgruppe seine Anzeige erreichen soll und wo deren Bedürfnisse liegen. Um dies herauszufinden, kann eine Befragung vorhandener Mitarbeitenden beziehungsweise von Bewerbern erfolgen. Bei der Erstellung eines Stellenausschreibungstemplates sollte eine klare Abstimmung mit der jeweiligen Öffentlichkeitsarbeit erfolgen sowie einer Grafikerin, um professionelle Anzeigenvorlagen zu erstellen und auch die Corporate Identity beziehungsweise das Corporate Design einzuhalten.

Wichtig ist bei der Gestaltung ebenfalls, eine Anfrage an die meistgewählten Medien zur Stellenausschreibung zu stellen, ob das neue Format auch veröffentlicht werden kann oder ob Hinderungsgründe vorliegen. Diese können in der Wahl des Formats aber auch der inhaltlichen Aufteilung liegen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Handhabbarkeit des neuen Templates. Diejenigen, die Stellenausschreibungen gestalten, müssen in die Planung mit einbezogen werden und in die Möglichkeiten der Gestaltung eingewiesen werden.

Bei der Umgestaltung der Anzeigen des Sankt Vincenzstiftes stehen besonders die pädagogischen und pflegerischen Fachkräfte im Fokus. Da diese Berufsgruppen ein breites Feld an Einsatzmöglichkeiten haben und der Markt sich in Richtung eines Arbeitnehmermarktes entwickelt, zeigte sich durch die Befragung vorhandener Mitarbeiter als auch von Bewerbern, dass besonders positiv der Einsatz von professionellen Bildern aus der Einrichtung gewertet wird. Ebenso das Werben über Emotionen und das Hervorheben der einrichtungsspezifischen Vorteile, bestenfalls der Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Mitbewerbern.

Ein gutes Beispiel ist hierzu die veränderte Anzeige zur Gewinnung von Pflegefachkräften. Diese berichteten, in den geführten Bewerbungsgesprächen, dass der Wunsch zu wechseln durch den steigenden administrativen Arbeitsaufwand sowie den Personalmangel und die damit sehr geringe Möglichkeit der Beziehungsgestaltung mit den Bewohnern oder Patienten entstanden sei. Monetäre Anreize sind hier eher zweitrangig, jedoch ist auch eine Information über die jeweilige Eingruppierung wichtig, da gerade viele Pflegefachkräfte von einem deutlich geringeren Einkommen in der Wiedereingliederungshilfe ausgehen. Durch die Schaltung von Anzeigen mit genaueren Beschreibungen des jeweiligen Einsatzortes konnte ebenfalls eine schnellere Stellenbesetzung erzielt werden, als bei Ausschreibungen rein für die Einrichtung.

Des Weiteren ist bei der inhaltlichen Gestaltung wichtig, dass die Unternehmenskultur dargestellt wird und kein Bild aufgezeigt wird, dass der Bewerber nicht vorfindet. Umso besser die vorhandene Unternehmenskultur dargestellt werden kann, umso eher kann ein passender Bewerber gefunden werden.

Implementierung

Bei der Implementierung der neuen Stellenausschreibung wurde darauf geachtet, dass die Umstellung für alle ausgeschriebenen Stellen gleichermaßen erfolgte, sodass keine Überschneidung mit dem vorangegangenen Design erfolgt. Hierdurch wird ein Wiedererkennungswert erreicht.

Nach ersten positiven Rückmeldungen durch neue Bewerber als auch durch Bestandsmitarbeiter wurden Templates für alle Unternehmensteile entwickelt, beispielsweise für die Werkstätten, die Jugendhilfe oder auch die Fachschule für Heilerziehungspflege.

Ein weiteres Thema ist, auf einen guten Zeitpunkt der Schaltung sowie das gewählte Medium zu achten. Auch dies sollte zielgruppenspezifisch gewählt sein. Sucht das Unternehmen beispielsweise Auszubildende, ist der Werbezeitraum Januar sowie Mai besonders günstig, da hier die Halbjahreszeugnisse vergeben werden, beziehungsweise die Abiturprüfungen abgeschlossen sind. Als Medium sind Printmedien hier eher weniger geeignet, wenn sollten regionale Anzeigenblätter genutzt und ein höherer Fokus auf die Werbung online, beispielsweise über soziale Medien genutzt werden. Auch ein Inserat in der jeweiligen Schülerzeitung oder der Besuch von Azubimessen ist hier von Vorteil.

Des Weiteren wäre zu prüfen, nach welchem Zeitraum das Design der Ausschreibungen angepasst werden muss, um für den Bewerber ansprechend zu bleiben.

Fazit

Durch die Anpassung der Stellenausschreibung und die Verwendung von Bildern melden die eingeladenen Bewerber deutlich positiver zurück. Gerade im pädagogischen Bereich finden die Anzeigen hohen Zuspruch und heben sich eindeutig von den Mitbewerbern der Region ab.

Um auch anderen Einrichtungen der Josefs-Gesellschaft die Stellenausschreibungen zur Verfügung stellen zu können, wurden vier weitere Ausschreibungen designt. Diese beziehen sich auf vier Bereiche: die Alten- und Behindertenhilfe, den Bereich Arbeiten sowie Verwaltung. Die ausgewählten Bilder stammen aus Einrichtungen der Josefs-Gesellschaft und es wurde auf den Einsatz von öffentlich nutzbaren Bildern verzichtet. Somit besteht hier keine Gefahr, dass Einrichtungen mit gleichem Aufgabengebiet auch die gleichen Bilder in ihren Ausschreibungen verwenden.

Die Handhabung soll möglichst einfach sein, damit auch weniger erfahrene Ausschreiber mittels des beigefügten Leitfadens die Templates benutzen können.

Beigefügte Unterlagen:

- // Leitfaden zur Nutzung der Stellenausschreibung
- // Vorlagen Stellenausschreibungen

4.2.2 Messeauftritte

Planung

Um den vorhandenen Messeauftritt zu verändern, erfolgte zunächst eine Analyse der Mitbewerber sowohl im Non-Profit-Sektor als auch innerhalb der freien Wirtschaft während 5 Ausbildungs- und Studienmessen in 2016 und 2017. Hierbei wurde der Außenauftritt der Aussteller beobachtet und Gespräche mit dem Standpersonal über die Annahme der Werbemaßnahmen geführt. Die korrekte Angabe des Standpersonals muss hierbei in Frage gestellt werden, da die fragende Person als Mitarbeiter eines Konkurrenzunternehmens erkennbar war. Aus dieser Abfrage ging hervor, dass die Strategien und auch der finanzielle Aufwand sehr unterschiedlich sind. Was sich jedoch abzeichnet ist, dass eine Großzahl an Messeausstellern zumindest ein professionelles Messesystem vorweist. Auch die Wahl der Give-Aways ist sehr unterschiedlich von hochpreisigen Geschenktaschen bis hin zum Verzicht im Generellen.

Im Vorfeld wurde ebenfalls eine Abfrage der JG-Einrichtungen vorgenommen. Hieraus ging ein ähnliches Bild hervor. Ebenso wurde erfragt, ob ein Wunsch nach einem mietbaren Messestand vorhanden ist. Die Rückmeldungen ergaben, dass dies für einige Einrichtungen vorstellbar ist, wodurch die innovative und effiziente Idee der Anschaffung eines JG-weit nutzbaren Messesystems weiterverfolgt wurde. Durch die Anmietung eines Messestandes mit Wechselbahnen können auch kleine Einrichtungen kostengünstig einen professionellen Messeauftritt erzielen. Diese Variationsmöglichkeit eines Modelles mit wechselbaren Bahnen ermöglicht es jeder Einrichtung, auch eigene Teile zu gestalten oder eben den vorgestellten, allgemeinen JG-Stand zu nutzen. Der vermietbare und JG-weit nutzbare Messestand wurde gemeinsam mit der Öffentlichkeitsarbeit der Josefs-Gesellschaft geplant und mit Hilfe einer Grafikerin entworfen. Bei der Wahl des Herstellers wurde auf die regionale Nähe und Qualität geachtet. Um ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderer Mitbewerber vorzuweisen, wurden aufblasbare Sitzwürfel mit outdoorfähigen Wechselbezügen gewählt. Diese können ebenfalls gemietet werden und im Design der jeweiligen Einrichtung bezogen werden. Diese Sitzelemente wurden vorab auf Komfort und Praktikabilität getestet.

Durch den leichten Aufbau mittels Pumpe und den geringen Platzverbrauch durch das Ablassen von Luft kann ein Transport des kompletten Messesystems auch im PKW stattfinden. Der Hartschalenkoffer, in dem das System transportiert wird, hat ein Gesamtgewicht von 25 Kilo und ist gleichzeitig als Theke bespann- und nutzbar. Somit kann auf den Einsatz von Mietmöbeln verzichtet werden, was eine Kostenersparnis von zwischen 300 bis 500 Euro pro Messe bedeutet. Ebenso kann der Koffer mittels Spedition verschickt werden. Die Kosten belaufen sich auf 64,00 € netto pro Strecke sowie 25,00 € pro Einsatz je Messestand an Lagerungs- und Instandhaltungspauschale. Eine detaillierte Kostenübersicht kann dem Anhang entnommen werden.

Die Lagerung und Aufbereitung des Messestandes wird über die Werkstätten des Josefsheims in Bigge organisiert. In der an die Werkstatt gezahlten Pauschale ist auch die Bestückung mit Werbematerial enthalten. Die Anforderung des Messestandes wird von dem jeweiligen Messeverantwortlichen der Einrichtung per E-Mail an die Werkstätten des Josefsheims gesendet. Dies geschieht formlos mit einer vertraglich vereinbarten Vorlaufzeit. Um auf der Messe einen sachgerechten Einsatz der Messewand zu gewährleisten, wurde eine Checkliste zum Auf- und Abbau erstellt, welche dem Messestand beiliegt. Außerdem wurde die richtige Verpackung für den Versand mittels Spedition beschrieben. Aus den Abfrageergebnissen der Josefs-Gesellschaft geht hervor, dass das Messepersonal sehr unterschiedlich ist. Durch den vorab beschriebenen Ablauf ist auch eine Nutzung durch Personal möglich, dass keine Vorerfahrungen mit Messeständen hat.

Die Koordination des JG-weit verleihbaren Messestandes erfolgt mittels Outlook-Kalender, auf den die jeweiligen Messerverantwortlichen der Einrichtungen Zugriff haben und die gebuchten Messen einpflegen können. Hierbei ist es wichtig, dass lediglich die Ersteller selbst den Eintrag verändern können. Für jeden Messeverantwortlichen ist aber sichtbar, wer den Eintrag erstellt hat und somit auch, wer kontaktiert werden muss, wenn eine Kooperation angestrebt wird.

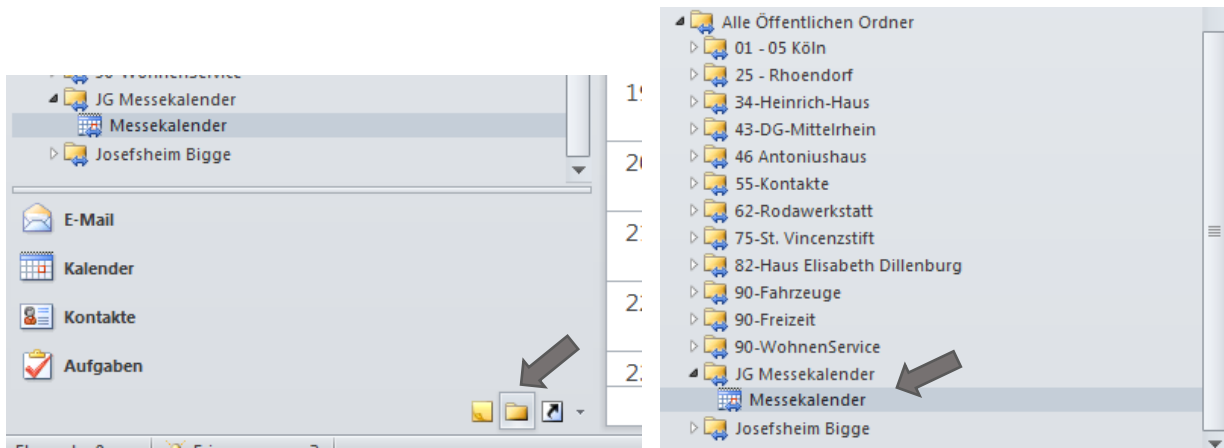


Abb. 3: Messekalender der JG

Implementierung

Während der ersten Einsätze des Messesystems wurde geprüft, ob auch eine Person den Messestand alleine transportieren und aufbauen kann. Dies ist problemlos in einer Zeit von etwa 15 Minuten, auch für ungeübtes Standpersonal möglich. Auch kann der Messestand mittels Auto transportiert werden, falls eine Einrichtung diesen für mehrere, aufeinanderfolgende Termine benötigt. Auf den ersten Messen erfolgte ebenso eine Befragung der Messebesucher, wie ihnen das Messesystem gefalle. Hier wurden eindeutig die Bilder als auch der Einführungstext positiv hervorgehoben. Gerade jüngere Besucher zeigten großes Interesse an den Sitzwürfeln, was durch das Standpersonal als Gesprächseinstieg genutzt werden konnte. Besonders auf einer Hochschulmesse konnte sich das Messesystem hervorheben, da die übrigen Aussteller fast ausschließlich Roll-Ups verwendeten.

Fazit

Der Einsatz eines professionellen Messesystems im Corporate Design hat deutliche Vorteile gegenüber dem Einsatz von Roll-Ups. Zwar fallen bei eigener Anschaffung zunächst Kosten an, diese sind aber durchaus lohnend, besonders wenn mehrere Messen pro Jahr besucht werden. Für kleinere Einrichtungen oder für diejenigen, die nur selten Messen besuchen, kann auch die Mieteung des Systems eine gute Alternative sein. Auch haben die Tochtergesellschaften die Möglichkeit, eine Wechselbahn mit eigenen Bildern und Logo bespannen zu lassen um einen einrichtungsspezifischen Messeauftritt zu ermöglichen. Mit dem Einsatz des Messesystems, ist in jedem Fall ein professioneller Auftritt gewährleistet und die Kosten von Mietmöbeln können eingespart werden. Ein weiterer, positiver Faktor ist auch, dass die Zusammengehörigkeit der einzelnen Einrichtungen innerhalb der Josefs-Gesellschaft für den Standbesucher deutlich gemacht wird und auch die verschiedenen Schwerpunkte aufgezeigt werden können. Besonders in Gebieten, in denen verschiedene Tochtergesellschaften in räumlicher Nähe zueinander liegen, kann dies große Vorteile haben.

Beigefügte Unterlagen:

- // Vorbereitung Messeauftritt
- // Informationen JG-Messesystem – Entstehung, Kosten, Kontaktdaten
- // Prozess Ausleihe JG-Messesystem
- // Unternehmensflyer

4.2.3 Einführung neuer Mitarbeitender

Planung

Wie bereits zu Anfang beschrieben, ist nicht nur die Gewinnung neuer Mitarbeitender im Rahmen des Projektteils Berufseinstieg zu beachten, sondern auch die ersten Schritte der Mitarbeiterbindung, -einarbeitung und die Vermittlung der Unternehmenskultur. Um dies zu erreichen, wurde ein neues Konzept einer Begrüßungsveranstaltung erarbeitet. Hierbei wird im ersten Teil der Veranstaltung ein Überblick über die Einrichtung mittels Präsentation gegeben sowie ein Rundgang über das Gelände angeboten. Außerdem bietet die Veranstaltung durch ein gemeinsames Frühstück die Möglichkeit, Mitarbeitende aus anderen Einsatzbereichen mit anderen Qualifikationen kennen zu lernen und sich sowohl mit diesen als auch mit dem Vertreter des Bereichs Personal in einen Austausch zu kommen. Da sich durch die Mitarbeiterbefragung herausstellte, dass einige Mitarbeitende Probleme im Verständnis ihrer Gehaltsabrechnung haben, wird auch diese vorgestellt und erläutert. Dies wird immer von dem Sachbearbeiter übernommen, der die meisten der in der Veranstaltung anwesenden neuen Mitarbeitenden abrechnet. So soll auch erreicht werden, dass Mitarbeitende schneller den persönlichen Kontakt zu ihrem Sachbearbeiter suchen, wenn Fragen in diesem Bereich auftreten.

Außerdem erhalten die neuen Mitarbeitenden eine Tasche, Block und Stift mit Einrichtungslogo sowie die drei innerhalb des Projekts erarbeiteten Unternehmensflyer, das Informationsheft der Josefs-Gesellschaft, einen Lageplan, eine Telefonliste und die Unternehmenszeitung. Durch die Informationsmaterialien haben die neuen Mitarbeitenden direkt einen Bezug zur Josefs-Gesellschaft und den weiteren Einrichtungsteilen und kooperierenden Einrichtungen des Sankt Vincenzstiftes. Die Stofftasche ist waschbar und kann auch beispielsweise zum privaten Einkauf oder in der Freizeit genutzt werden, was die Bekanntheit des Unternehmens fördert.

Der zweite Teil des Begrüßungscafés findet jeweils im Folgemonat statt und befasst sich mit den Themen Werte, Leitbild sowie Historie und einen Ausblick durch die Geschäftsführung. Dadurch, dass die Veranstaltung in zwei Teile gegliedert ist, lernen die Teilnehmer mehr Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen kennen und der Ausfall in der Einsatzstelle ist einfacher zu kompensieren. Auch können Fragen aus der ersten Veranstaltung einfacher geklärt werden.

Implementierung

Bei der Planung der Veranstaltung wurde darauf geachtet, dass die Dienstplaner frühzeitig in Kenntnis gesetzt wurden, um möglichst alle neu eingetretenen Mitarbeitende begrüßen zu können. Als empfehlenswert hat sich gezeigt, dass bereits zum Jahresende die Termine für das Folgejahr geplant wurden und auch an die Leitungen, Dienstplanschreiber sowie die Mitarbeitervertretung kommuniziert wurden. Hierbei wurde auch kommuniziert, wann beispielsweise der im März eingetreten Mitarbeitende für das Begrüßungscafé vorgesehen ist. Des Weiteren wurde die Veranstaltung in zwei Teile mit jeweils drei Stunden Umfang gegliedert. Kann ein neuer Mitarbeitender nicht an einer der Veranstaltungen teilnehmen, wird er für die darauffolgende Veranstaltung erneut eingeladen.

Jeder Veranstaltungsteil wurde mittels Auswertungsbogen von allen Teilnehmenden bewertet. Besonders der erste Veranstaltungsteil wurde durchgehend als sehr gut bewertet und es kamen nur geringfügige Verbesserungsvorschläge wie bspw. eine genauere Beschreibung der Räumlichkeiten auf, die direkt umgesetzt werden konnten.

Fazit

Die Implementierung einer Einführungsveranstaltung in einem kleinen Stundenumfang ist mit wenig Aufwand möglich. Die neuen Mitarbeitenden können sich so schneller in den Strukturen des Unternehmens zurechtfinden und erfahren Wertschätzung. Auch die Erläuterung der Gehaltsabrechnung hat sich als sehr hilfreich erwiesen und führt zu einem besseren Verständnis und einer geringeren Hemmschwelle die Sachbearbeiter bei Fragen anzusprechen. Viele Mitarbeitende melden auch zurück, dass ihnen der persönliche Kontakt mit der Geschäftsführung zugesagt hat.

Einrichtungen, deren Fokus weniger auf der Vermittlung des Leitbildes und der Historie liegt, können auch nur den ersten Veranstaltungsteil implementieren. Will die Einrichtung ein Stimmungsbild und den „Eindruck von außen“ einholen, ist dies eine gute Gelegenheit.

Beigefügte Unterlagen:

- // Ablauf Begrüßungsveranstaltung für neue Mitarbeitende
- // Feedbackbogen Begrüßungsveranstaltung
- // Feedback Auswertung St. Vincenzstift

4.2.4 Trainee Soziale Arbeit

Planung

Da gerade Leitungspositionen oder Positionen in Stabsstellen in der Vergangenheit oft nicht durch Mitarbeitende aus dem Unternehmen zu besetzen waren, wurde ein Traineeprogramm für Absolventen im Bereich der Sozialen Arbeit und verwandter Studiengänge entwickelt. Hierfür wurden als Zielpositionen Case Manager, Qualitätsmanager, Abteilungs- oder Gruppenleitung beschrieben. Die Stellenausschreibung zu schalten ist dann günstig, wenn die jeweiligen Semester enden, bzw. einige Monate im Voraus. Im Generellen kann eine Ausschreibung einmal pro Jahr erfolgen. Sollte keine der Zielpositionen absehbar zu besetzen sein, kann auch eine Ausschreibung ausgesetzt werden. Besonders wurde bei dem Zeitpunkt der Ausschreibung darauf geachtet, dass keine Konkurrenz für das Traineeprogramm der Josefs-Gesellschaft entsteht.

Implementierung

Um geeignete Bewerber anzusprechen, wurde eine Onlineausschreibung bevorzugt. Sofern mehr als sieben qualifizierte Bewerbungen vorliegen, wird ein Assessment-Center geplant, andernfalls werden Bewerbungsgespräche geführt. Sollte der Bewerber überzeugt haben, findet im nächsten Schritt eine komprimierte Potenzialanalyse statt. Hierbei werden sowohl die fachliche Qualifikation als auch die Soft Skills des Bewerbers beurteilt. Abschließend erfolgt der Abgleich des Kandidatenprofils mit dem Anforderungsprofil der möglichen Zielfunktion.

Das Programm ist auf einen Zeitraum von 18 Monaten ausgelegt, kann im Einzelfall aber auch bis auf 6 Monate verkürzt werden. Es gliedert sich in eine dreimonatige Einführungsphase, eine dreimonatige Findungsphase sowie in eine einjährige Spezialisierung. Während der Einarbeitung lernt der Trainee die Einrichtung sowie die Wohngruppenarbeit kennen, einen Teil der Stabsstellen und durchläuft auch die Begrüßungsveranstaltung. Am Ende der Einführungsphase erfolgt eine externe Potentialanalyse anhand vorab festgelegter Kriterien, wie im beigefügten Konzept beschrieben, um eine möglichst objektive Bewertung zu bekommen.

Während der Findungsphase erhält der Trainee tiefere Einblicke in die mögliche Zielposition und arbeitet verstärkt in Projekten mit. Dies dient sowohl für den Trainee als auch für die Einrichtung dazu, eine Entscheidung für die endgültige Zielfunktion zu treffen und die nötigen Schulungsmaßnahmen zu planen.

Während der Spezialisierungsphase durchläuft der Trainee dann die späteren, relevanten Abteilungen, erhält Schulungen und übernimmt zunehmend mehr funktionspezifische Aufgaben. Während des kompletten Traineeprogramms erfolgen alle vier Wochen oder bei Bedarf Gespräche mit einem zuvor ausgewählten Mentor. Dieser sollte fachspezifische Kenntnisse des späteren Aufgabengebiets haben aber auch als Ansprechpartner in schwierigen Situationen fungieren. So können auch während des Programms Anpassungen vorgenommen werden. Auch gibt es so einen gleichbleibenden Ansprechpartner. Dies ist besonders wichtig, da der Trainee sich keinem Team zugehörig fühlt und sich stetig auf neue Aufgaben und Ansprechpartner einstellen muss.

Im St. Vincenzstift konnte während der Projektlaufzeit eine Trainee gewonnen werden. Während der dreimonatigen Einarbeitungsphase hospitierte sie von September bis November 2017 in unterschiedlichen Wohnbereichen und im Case Management. Die Teilnahme am Begrüßungscafé sowie die externe Potenzialanalyse waren ebenfalls Bestandteil der ersten Phase. Während der nächsten drei Monaten, der Findungsphase, durchlief die Trainee weitere Bereiche des Unternehmens. Sie unterstützte Gruppenleitungen bei deren Tätigkeit sowie die zuständigen Mitarbeitenden für die Aufnahme neuer Leistungsnehmer. Hierbei stand sie mit der Bereichsleitung des Erwachsenenwohnbereiches in engem Austausch und konnte auf diese Weise weiteres Wissen erlangen. Ebenso lernte sie das Qualitätsmanagement kennen und übernahm erste eigene Projekte. Der Übergang in die Spezialisierungsphase verlief fließend und wies aufgrund der Interessenslage der Trainee in Richtung Qualitätsmanagement und einer in diesem Bereich vakant werdenden Stelle schnell in Richtung Qualitätsmanagementbeauftragte als Zielposition. Sie wurde verstärkt in diesem Bereich eingesetzt, von ihrer Vorgängerin eingearbeitet und übernahm sukzessive selbstständig die anfallenden Aufgaben. Durch die frühzeitige Übernahme der Zielposition wurden während des Traineeprogrammes keine weiterführenden Schulungen durchgeführt, jedoch ist die zeitnahe Qualifizierung zur Qualitätsmanagementbeauftragten durch Teilnahme an einem Lehrgang des TÜV anvisiert.

Als Mentor wurde der Referent der pädagogischen Geschäftsführung ausgewählt, die Mentorengespräche fanden turnusmäßig alle sechs Wochen statt sowie bei Bedarf.

Fazit

Durch die einfache und strukturierte Gliederung des Programms ist es auch für andere Einrichtungen möglich, dies zu implementieren. Besonders die Besetzung von Leitungs- und Stabsstellen ist oftmals nicht einfach und kann durch ein Traineeprogramm vereinfacht werden. Das durchlaufene Programm gibt dem Trainee einen guten Überblick über die Arbeit in den verschiedenen Einrichtungsteilen und vermittelt Hintergrundwissen über die gesamte Einrichtung, über Kommunikationsstrukturen, Zuständigkeiten und Schnittstellen. Besonders wichtig ist es, einen guten und motivierten Mentor zu finden, der Beständigkeit vermittelt.

Für die Trainee wurde bereits nach wenigen Monaten eine geeignete Stelle im Unternehmen gefunden. Seit April 2018 ist sie als Qualitätsmanagementbeauftragte für das St. Vincenzstift tätig.

Somit durchlief sie die gesamte Einarbeitungs- und Findungsphase. Die Spezialisierungsphase verkürzte sich bei ihr bzw. ging in eine direkte Tätigkeit als QMB über. Dieser Verlauf zeigt auf, dass wir als Unternehmen sowie die Mitarbeitenden über ein gewisses Maß an Flexibilität verfügen müssen. Der frühzeitige Übergang von Trainee zu QMB erwies sich als gute Entscheidung für beide Seiten.

Beigefügte Unterlagen:

// Konzept Traineeprogramm

// Prozess Traineeprogramm

4.3 Karriereplanung

Herangehen an die Thematik

Bereits seit dem Jahr 2011 wird im jährlichen Turnus die Altersstrukturanalyse im Benediktushof erhoben. Lag das Durchschnittsalter im Jahr 2011 noch bei 47 Jahren konnte dies durch eine angepasste Einstellungspolitik auf 43 Jahre im Jahr 2017 gesenkt werden. Ausgehend von dieser Veränderung innerhalb der Belegschaft gewinnen Maßnahmen zur Karriereplanung zunehmend an Bedeutung, um die gewonnenen Fachkräfte an das Unternehmen zu binden.

Neben den Bemühungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Freizeit zu verbessern, ergeben sich im Bereich der Personalentwicklung Möglichkeiten, mit denen die Personalbindung forciert werden kann. Hierzu zählt u.a. die gezielte berufliche Fortbildung der eigenen Mitarbeitenden oder die Entwicklung von Konzepten zur Laufbahnplanung für einzelne Mitarbeitende. Wichtig ist hierbei, dass das Matching von unternehmerischen Zielen und dem individuellen Interesse in Einklang gebracht wird. So finden sich idealerweise Verbindungen zwischen der betrieblichen Balanced Scorecard und den Entwicklungszielen des einzelnen Mitarbeiters.

Mittels des Konzeptes des jährlichen Mitarbeiterentwicklungsgesprächs erfolgt eine qualitative Sichtung aller einzelnen Mitarbeitenden durch den jeweiligen Vorgesetzten. Diese Beurteilung kann im Folgenden als Einstieg einer strategischen Laufbahnplanung angesehen werden, sofern spezielle Entwicklungsziele festgelegt und mit Maßnahmen zur Zielerreichung hinterlegt werden. Neben dem Feedback dient dieses Gespräch auf Augenhöhe dazu, über Karriereplanungen und berufliche Vorstellungen des Mitarbeitenden ins Gespräch zu kommen. Aufgrund der Tatsache, dass, rein organisatorisch, nicht jeder Mitarbeitende zu einer Führungskraft ausgebildet werden kann (und auch nicht jeder Mitarbeitende Führungskraft sein will), bedarf es insbesondere der Konzeptionen von Fach- bzw. Projektlaufbahnen.

Einstieg in die Projektarbeit und Maßnahmenauswahl

Im Rahmen einer Gesamtleitungskonferenz mit allen Führungskräften des Benediktushofes wurden die wesentlichen Handlungsfelder für die Personalbindung festgelegt und somit das Fundament für die weitere Arbeit geschaffen. Zur Ideenfindung und Bewertung der gesammelten Ideen wurden unterschiedliche Kreativitätstechniken miteinander verbunden. Als besonders geeignet hat sich im Workshop die Methodik des World-Café² mit drei Unterarbeitsgruppen bewiesen. Die erarbeiteten Ideen wurden durch die jeweils letzte Arbeitsgruppe am Tisch strukturiert und grafisch aufbereitet. Zur Bewertung der jeweiligen Tischergebnisse erhielt jeder Workshopteilnehmer neun Klebepunkte und den Arbeitsauftrag, an jedem Tisch jeweils drei Klebepunkte für die wichtigsten

² Mit einem World-Café eröffnen die Einladenden den Gästen mit relativ wenig Aufwand und professioneller Anleitung einen sicheren Raum, um die verschiedenen Sichtweisen auf – und verschiedene Herangehensweisen an ein Thema voneinander kennenzulernen, Muster zu entdecken und Ziele und Zusammenhänge zu erkennen, neue Umgangsformen kennenzulernen, kooperativ zu werden, genau hinzuhören, zu hinterfragen, konstruktiv zu diskutieren und so gemeinsam Probleme aufzulösen.

Auch sind die Einladenden bemüht, den Gästen zu ermöglichen, über das Treffen hinaus kooperativ zu bleiben. Mit den passenden Fragen wird versucht, Menschen in ein konstruktives Gespräch miteinander zu bringen – zu Themen, die für die Teilnehmer relevant sind. Es geht darum, möglichst alle Betroffenen zu Wort kommen zu lassen, gemeinsame Ziele und Strategien zu finden und dadurch ihre Engagement-Bereitschaft zur Mitwirkung an den Veränderungsprozessen in ihrem Sinne zu wecken. World-Café unterstützt ebenfalls bei gemeinsamer Planung und fördert so Selbstentwicklung, Selbststeuerung und Selbstorganisation der Gäste und macht den Leistungsvorteil der Gruppe sichtbar und die Stärke der Gruppe erlebbar.

Maßnahmen zu vergeben. Es stand den Beteiligten frei, ob sie die Punkte für eine oder mehrere Ideen einsetzten. Im Anschluss wurden die drei bestbewerteten Ideen ausgezählt.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen über die Einflussfaktoren, die beteiligten Personengruppen sowie den Problemen der demografischen Lage des Unternehmens, wurden die folgenden drei weiterführenden Instrumente identifiziert.

4.3.1 Überarbeitung des Mitarbeiterentwicklungsgespräches in der JG

Planung

Bereits vor dem Projekt gab es einen JG Bogen zum Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG). Der erste Schritt der Überarbeitung bestand in der Bestandsaufnahme. Zum einen wurde abgefragt, ob der Bogen bereits im jeweiligen Unternehmen bekannt ist, zum anderen ob er auch eingesetzt wird. Die Zielgruppe für die Befragungen waren die Geschäftsführungen der einzelnen Tochterunternehmen. Neben den vier Fragen zum Einsatz des Bogens gab es mittels offener Textfelder die Möglichkeit, Kritik am bestehenden Bogen zu benennen sowie eigene Anforderungen und Wünsche zu platzieren. Durch Interviews mit zwei Geschäftsführern sowie dem Personalleiter der JG Zentrale zu den Wünschen und Anforderungen des zukünftigen MEG wurden die Antworten der Befragung durch ein persönliches Feedback verstärkt.

Festgestellt wurde, dass nur ein Drittel der Tochterunternehmen den JG-Bogen einsetzten. Oftmals hatten sich in den Tochterunternehmen eigene Bögen und Verfahren etabliert. Die Vielfalt reichte von einem Scoring Modell mit unterschiedlichen Dimensionen hin zu einem Verfahren mit mehreren Bögen innerhalb eines Unternehmens - aufgeteilt nach Berufsgruppen - bis zu einem Bogen in Form einer Kreuzmatrix. Auch in der Häufigkeit wurden Unterschiede festgestellt. Während es in einem Tochterunternehmen jedes Jahr ein MEG gab, wurde das Gespräch in einem anderen Unternehmen alle 2-3 Jahre durchgeführt. Wiederum in einem weiteren verbundenen Unternehmen galt das MEG als Pflicht für Mitarbeitende bis 55 und ab 55 konnte der Mitarbeitende selbst entscheiden, ob er ein freiwilliges MEG führen wollte.

Diese Vielzahl an unterschiedlichen Bögen und Verfahren zeigte deutlich den Bedarf nach einem JG Standard zum Führen von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen. Ausgehend von den Antworten und Anregungen wurden die wesentlichen Anforderungen und Kritikpunkte zusammengefasst und im zweiten Projektkoordinatorentreffen mit der Projektgruppe diskutiert.

In der Gruppendiskussion wurden u.a. festgehalten, dass ein wesentlicher Fokus des neuen Bogens auf dem Verfahren zum temporären Arbeiten in einem anderen Unternehmen der Josefsgesellschaft liegen muss. Ziel des unternehmerischen Austauschprogramms ist das Lernen voneinander und die Vernetzung von Mitarbeitenden in ähnlichen Positionen und Bereichen über die unternehmerischen Grenzen hinweg. Damit ein solches Verfahren in der Realität umgesetzt werden kann, wurden die folgenden Fragen und potenziellen Stolpersteine definiert:

- // Wer stellt die Refinanzierung von Personalfreistellung?
- // Wer zahlt die Kosten für die Unterbringung?
- // Gibt es einen Ersatz in abgebender Einrichtung?
- // Wie soll der Prozess aussehen und wer organisiert das Matching?

Implementierung

Der bisherige Standardbogen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs der Josefs-Gesellschaft wurde als Grundlage für die Neugestaltung des Bogens verwendet. Durch eine Befragung einiger Geschäftsführungen, wurden Schwachstellen und Kritikpunkte herausgefunden und Wünsche und Bedarfe für den neuen Bogen gewonnen. Die daraus entstandenen Veränderungen und die Neuerungsvorschläge aus unserer Projektgruppe wurden nun in einem überarbeiteten Bogen zusammengefasst. Unter anderem wurde die Bewertungsskala angepasst und die einzelnen Items konkretisiert und erneuert. Eine weitere Neuerung stellt die Gegenüberstellung von Eigenwahrnehmung des Mitarbeitenden und Fremdwahrnehmung des Vorgesetzten innerhalb des Bogens dar. Begleitend zu dem neu gestalteten Bogen, wurden weitere Unterlagen erstellt, die die Einführung in den einzelnen Einrichtungen der Josefs-Gesellschaft erleichtern sollen, denn nicht alle Einrichtungen nutzten den Bogen bereits in dieser Form in der Vergangenheit. Hierzu gehört ein Leitfaden zur Einführung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs in ein Unternehmen, eine Erläuterung der einzelnen Items mit Leitfragen zur Beantwortung dieser, Erläuterungen zur Bewertungsskala und ein Leitfaden zum Führen des Gesprächs. Zusätzlich dazu bestehen feste Rahmenbedingungen, die einen Austausch von Mitarbeitenden innerhalb der JG, im Rahmen von Hospitationen, Regeln und Verantwortlichkeiten benennen.

Ein weiteres Dokument beinhaltet Anforderungen an ein Schulungskonzept, das zur Neueinführung des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs in eine Einrichtung genutzt werden kann, damit alle Führungskräfte mit demselben Kenntnisstand starten können (begleitende Dokumente s. Anhang). Während des Projektzeitraumes wurde der Bogen im Benediktushof Maria Veen, im Josefsheim Bigge und dem Conrad-von-Wendt Haus in Dahn getestet und Kritik umgesetzt. Durch eine gemeinsame Schulung zu den Inhalten des Bogens sowie Grundlagen der Kommunikation und Einstellung in und zu Mitarbeiterentwicklungsgesprächen, wurden die drei Einrichtungen auf das Einsetzen des Bogens vorbereitet. Da die Gespräche hier auf verschiedenen Führungsebenen und in verschiedensten Abteilungen getestet wurden, konnten nach der viermonatigen Testphase und etwa 30 durchgeführten Gesprächen, Verbesserungsvorschläge aus einigen Perspektiven mit aufgenommen und der Bogen weiter auf die Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungen der JG angepasst werden.

Die Umsetzung des Austauschprogrammes wird mittels Kennzahlen überprüft. Kennzahlen sind hier die eingegangenen Meldungen der Personalabteilungen an die JG Zentrale und schlussendlich die Anzahl der realisierten Austauschprogramme aufgeteilt nach den Zeiträumen bis drei Monaten, bis sechs Monaten und bis zwölf Monaten. Marketing für die JG internen Hospitationen wird durch Berichte in Medien wie der JG Publik und der Homepage umgesetzt.

Fazit

Bei der Überarbeitung des gesamten Bogens sind anfangs einige Verbesserungen erarbeitet worden. Bereits während der Testphase wurde die Gegenüberstellung von Fremdeinschätzung durch den Dienstvorgesetzten und Selbsteinschätzung durch den Mitarbeitenden als positiv wahrgenommen, da so die Sicht beider Seiten nicht untergeht und Relevanz findet. Auch die Änderung der Skala, weg von einer sechsstufigen hin zu einer vierstufigen Bewertungsskala wurde positiv angesehen. Die Viererskala bildet die Grundlage für eine eindeutige Entscheidung entweder in die positive oder aber die negative Bewertungsseite. So kann sich keiner der Gesprächsteilnehmer in das Mittelfeld flüchten und muss eine Begründung für die jeweilige Entscheidung angeben.

Zudem erhoffen wir uns aus der neu strukturierten und geplanten Austauschmöglichkeit innerhalb der gesamten JG einen Gewinn für alle Einrichtungen. So können Know-how und Arbeitsweisen innerhalb der JG verbreitet und die Einrichtungen untereinander weiter vernetzt werden.

Beigefügte Unterlagen:

- // MEG-Bogen
- // Leitfaden MEG
- // Anleitung MEG – Einführung
- // Anleitung MEG – Anforderungen an ein Schulungskonzept
- // Anleitung MEG – Skala und Items
- // Anleitung MEG – Mitarbeiteraustausch
- // Formular Mitarbeiteraustausch
- // MEG-Auswertung

4.3.2 Talentmanagement als Einstieg in die Karriereplanung

Planung

Das unternehmerische Talentmanagement richtete sich an Mitarbeitende, die bereits seit längerer Zeit im Benediktushof tätig sind und sich in ihrer täglichen Arbeit auszeichnen. Wichtig ist, dass der Begriff „Talent“ nicht an ein bestimmtes Alter, eine bestimmte Qualifikation oder bestimmte Position gebunden war. Ebenfalls richtete sich das Talentmanagement auch nicht auf die Übernahme einer vorab definierten Position. Ziel war eine Erweiterung der bisherigen Tätigkeit (job-enlargement) in übergreifender Rolle, umso mögliche neue Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen und die individuelle Sichtweise der Teilnehmer auf ihr bisheriges Arbeitsfeld zu erweitern. Festgelegt wurde, dass aus jeder Abteilung des Unternehmens ein Mitarbeitender am Talentmanagement teilnehmen wird. Die Auswahl der jeweiligen Mitarbeitenden erfolgte durch die direkten Vorgesetzten im Rahmen des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs. Dieser so gebildete Pool an internen Talenten wurde abschließend mit der Geschäftsführung sowie der MAV abgestimmt. Methodisch wurde das Talentmanagement an das Projektmanagement angelehnt, sodass jeder Teilnehmer ein kleines eigenes Projekt im Unternehmen durchführt³. Diese Methodik bietet sich besonders an, da ein Projekt als eine zeitlich befristete Tätigkeit außerhalb der täglichen Routinen mit klarem Auftrag definiert wird. Dieser Definition folgend leitet sich kein unmittelbarer Anspruch auf Fortführung der „Sonderaufgabe“ über das Projektende hinaus ab.

Exkurs zu der Methodik Projektmanagement

Um sich dem Projektmanagement zu nähern empfiehlt sich im ersten Schritt die Begriffsdefinition. Ein Projekt ist zunächst einmal durch seine Einmaligkeit gekennzeichnet, es behandelt also etwas Neues außerhalb der betrieblichen Routine. Der Literatur folgend sind die vier wesentlichen Merkmale eines Projektes:

1. Neuartig, einmalig
2. Komplex

³ Die internen Projekte orientierten sich am Projektmanagement, erfüllten aber in den Merkmalen der Komplexität und der bereichsübergreifenden Arbeit nicht die Anforderungen an ein Projektmanagement im Sinne der einschlägigen Fachliteratur.

3. Bereichsübergreifend
4. Zeitlich befristet

Ausgehend von dieser Definition werden Projekte in der Regel (oftmals auch nur in Teilzeit) von einem Projektteam gemeinsam erarbeitet, welches unter Beachtung der Aufgabenstellung multiprofessionell besetzt ist. Somit kann die Problemstellung von unterschiedlichen Sichtweisen bewertet und bearbeitet werden. Die Projektgruppe arbeitet außerhalb der bestehenden Hierarchie, sodass eine Projektleitung in der täglichen Arbeit nicht zwangsläufig in der Leitung arbeiten muss bzw. eine Führungskraft nicht automatisch auch die Projektleitung besetzt. Das Projektmanagement bzw. die Aufgaben der Projektleitung umfassen:

1. Planung der notwendigen Schritte und Ressourcen
2. Steuerung der einzelnen Aktivitäten entsprechend der Planung
3. Koordination der Schritte und der logischen Abfolge
4. Überwachung der Planung, der Ziele und der Ressourcen sowie evtl. Gegensteuern

Den Beginn der Projektarbeit stellt ein Projektauftrag – oftmals von der obersten Leitung – dar, welcher im nächsten Schritt durch einen Projektmeilensteinplan mit zeitlichen Fristen konkretisiert wird. Regelmäßige Projektstatusberichte geben alle Stakeholdern einen schnellen Überblick, an welcher Stelle das Projekt bzw. evtl. Unterarbeitsgruppen aktuell stehen. Gleichzeitig gibt dieser Bericht einen Ausblick auf die anstehenden Tätigkeiten.

Implementierung

Um das übergreifende Denken zu fördern, startete das Talentmanagement mit einem Workshop, in welchem sich die Teilnehmenden mit fünf Fragestellungen auseinander setzten, wobei sich die ersten vier Fragen an den Dimensionen der SWOT Analyse⁴ orientierten. Die Fragen waren:

1. Was kann der Benediktushof richtig gut?
2. Wo müssen wir besser werden?
3. Was können zukünftige Geschäftsfelder und Entwicklungsbereiche sein?
4. Wo sehen wir die Stolpersteine in der Zukunft?
5. Grüne Wiese – einfach mal spinnen...

Die Fragen wurden im ersten Schritt in Kleingruppen im Rahmen eines World-Cafés erarbeitet und vertieft. Im zweiten Schritt wurden die TOP 2 Punkte einer jeden Frage dezidiert ausgearbeitet. Die Arbeitsergebnisse wurden anschließend von der Projektleitung aufgearbeitet und mit der Geschäftsführung besprochen.

Im Rahmen einer eintägigen Projektmanagementschulung wurden den Teilnehmenden die Grundlagen der Projektarbeit sowie der Umgang mit der internen Dokumentation des Projektfortschrittes vermittelt. Der nächste Projektschritt bestand darin, die jeweiligen Unterprojekte der Talente festzulegen. Wichtig war, dass die Projektideen, welche mit der jeweiligen Abteilungsleitung ausgear-

⁴ Bei der SWOT-Analyse werden interne Schwächen und Stärken des Unternehmens mit externen Chancen und Risiken für die Unternehmung verbunden und ergeben verschiedene Strategien, um Stärken und Chancen zu nutzen und Schwächen und Risiken zu umgehen.

Verbindet man interne Stärken mit Chancen, die sich aus der Umwelt ergeben, so lautet die Strategie „Ausbauen“. Verwendet man externe Chancen, um Schwächen auszugleichen, lautet die Strategie „Aufholen“. Die internen Stärken können gegen externe Risiken absichern und verbindet man interne Schwächen und externe Risiken, so sollte man diese strategisch „vermeiden“.

beitet wurden, mit den unternehmerischen Jahreszielen korrespondieren. Die Jahreszielplanung im Benediktushof orientiert sich an den vier Dimensionen der Balanced Scorecard (BSC).

Die Balanced Scorecard ist eine Zusammenstellung der strategischen und besonders wichtigen Ziele des Unternehmens sowie der damit verknüpften messbaren Kennzahlen. Sie zeigt die Leistungen und Ziele des Unternehmens aus vier unterschiedlichen Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Mitarbeitende. Die Balanced Scorecard übersetzt die Strategie und Pläne der Benediktushof gGmbH in kennzahlengestützte Ziele, so dass alle Mitarbeiter sie verstehen und über die Bedingungen für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg informiert sind.

In der Benediktushof gGmbH werden die unternehmerischen Globalziele in einer Gesamt-BSC zusammengefasst und anschließend in einzelnen geschäftsfeldbezogenen Scorecards weiter vertieft. Dem folgend wurden die einzelnen Projekte, aufgeteilt nach Geschäftsfeldern, den vier Dimensionen in den jeweiligen BSC zugeordnet. Abschließend wurden die Projekte und Ressourcen durch die Geschäftsführung bzw. die Geschäftsfeldleitungen freigegeben.

Um den Austausch und den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe zu fördern, wurden die gestarteten Teilprojekte in kleinere Gruppen zusammengefasst, welche sich regelmäßig trafen. Diese Teamstruktur diente der kollegialen Beratung bei konkreten Fragestellungen sowie auch zur Beratung in der Rolle als Projektleitung. Die folgenden drei Beispiele zeigen auf, wie Mitarbeitende innerhalb ihres „normalen Jobs“ ihren Tätigkeitskreis erweitert haben und gleichzeitig zu einer Verbesserung der Angebotsstruktur des Benediktushofes beigetragen haben.

Beispiel 1 // Frau S. // Werkstatt für behinderte Menschen

Interne retrospektive Analysen zeigten einen Rückgang der Bewerbungszahlen für Ausbildungs- und Praktikumsstellen im Benediktushof. Mit diesen Zahlen korrelierend sank außerdem die Bereitschaft der Auszubildenden interne Projekte zu koordinieren und aktiv an diesen mitzuwirken. Heilerziehungspflegerin Frau S. aus unserer Werkstatt (WfbM) verstand dies als Appell etwas gegen den daraus resultierenden Fachkräftemangel zu unternehmen. Als Kernkonstrukt sollte das Image des Benediktushofes, aus Sicht unserer Kooperationspartner, mittels eines eigens dafür entwickelten Fragebogens ermittelt werden. Frau S. erhielt durch Kontaktaufnahme mit bestehenden und potenziellen Kooperationspartnern großes Feedback über den Benediktushof. Gerade aus der Liebfrauenschule in Coesfeld, einer Fachschule für Sozial- und Gesundheitswesen, entgegnete man ihr mit großem Interesse einen gemeinsamen Informationstag für die Schüler zu gestalten. Frau S. arbeitete ein Konzept für eine Informationsveranstaltung mit aktiven Rundgängen und Reflexionsrunde aus. Generell erhielt man großes Interesse, allerdings gestaltete es sich sehr schwierig einen gemeinsamen Termin mit Schulen zu finden. Besonders vor und während der Abschlussprüfungsphasen konnte man mit keinerlei zeitlichen oder personellen Ressourcen der Schulen rechnen. Eine Infoveranstaltung konnte letztendlich nicht organisiert werden, ist aber mit der Liebfrauenschule für die nahe Zukunft angedacht. Darüber hinaus sind die Kommunikation mit diversen regionalen Institutionen sowie unser Bekanntheitsgrad bemerkbar gestiegen. Wir erhielten unter anderem eine Projektanfrage von Schülern, die den Benediktushof von einem ihrer Lehrer empfohlen bekommen haben.

Beispiel 2 // Herr K. // Berufsbildungswerk

Herr K. ist Ausbilder in der kaufmännischen Ausbildung des Berufsbildungswerkes im Benediktushof. Seine tägliche Arbeit beinhaltet das Lehren der Ausbildungsinhalte der kaufmännischen Ausbildungsberufe. Die Agentur für Arbeit schreibt jedoch zusätzlich zu den Ausbildungsinhalten wei-

tere Kompetenzen vor, die den Auszubildenden vermittelt werden sollen. Einige Ausbilder bieten solche zusätzlichen Inhalte, wie Telefontraining oder soziale Kompetenzen für die Auszubildenden an. Da eine Stärke des Herrn K. in der Organisation und Strukturierung liegt, beinhaltet sein Projekt die Zusammenfassung und Strukturierung der einzelnen Angebote. So erarbeitete er ein Standard-Formular auf dem alle wichtigen Daten und Fakten zu dem Zusatzmodul festgehalten werden. Die Auszubildenden und Ausbilder wissen so wer welches Modul wann anbietet und können einen strukturierten Plan erstellen, um alle individuell wichtigen Zusatzmodule während der Ausbildungszeit absolvieren zu können. Die tägliche Arbeit von Herrn K. und anderen Ausbildern wird so vereinfacht und die Qualität der Ausbildung im Berufsbildungswerk gesteigert. Das Projekt des Talentbesitzer Herrn K. verbindet das bereits vorhandene Talent mit einer Qualitätssteigerung der Arbeit und den Zielen des Unternehmens.

Beispiel 3 // Frau M. & Frau B. // Eingliederungshilfe Wohnen

Frau M. und Frau B. sind Mitarbeiterinnen im Erwachsenenwohnbereich der Eingliederungshilfe im Benediktushof. Durch ihre Mitarbeiterentwicklungsgespräche hat sich der Wunsch nach einer Weiterentwicklung in der beruflichen Laufbahn herauskristallisiert. Bei beiden Frauen ist ein großes Hobby vorhanden – die Erziehung und Gestaltung der Freizeit mit ihren Hunden. Gemeinsam mit ihren Vorgesetzten ist die Idee entstanden das Hobby mit in den beruflichen Alltag zu integrieren. Dies kann durch die Ausbildung der Hunde zu Therapiehunden und entsprechender Tätigkeit im Unternehmen geschehen. Frau M. bringt nach abgeschlossener Ausbildung seit kurzer Zeit ihren fertig ausgebildeten Therapiehund an mehreren Tagen in der Woche mit zur Arbeit und bietet dort für einige Kinder und Jugendliche eine tiergestützte Therapie an. Frau B. ist momentan noch in der Ausbildung ihres Therapiehundes und plant tiergestützte Therapiestunden im Erwachsenenwohnbereich des Benediktushofes. Nach der erfolgreichen Ausbildung und einer Erprobungsphase im direkten Wohnumfeld kann der nächste Schritt die Verknüpfung der therapeutischen Leistung mit dem ambulant betreuten Wohnen sein, wo diese Leistung dann direkt über Fachleistungsstunden abgebildet wird. Auch in diesem Beispiel konnten private Interessen und Ziele des Unternehmens verbunden und so ein Mehrwert für beide Seiten geschaffen werden.

Fazit

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass das Talentmanagement einen positiven Effekt auf die Mitarbeitermotivation sowie auf die Tätigkeit einzelner Mitarbeitender hat. Auch kann das Projektmanagement mit Projektideen aus der Mitarbeiterschaft zu einer Prozess- und Qualitätsverbesserung führen. Gleichzeitig können sich die Teilnehmenden durch die Projektarbeit unverbindlich über einen zeitlich überschaubaren Rahmen in einer neuen, bereichsübergreifenden Rolle erleben und ausprobieren. Durch das Talentmanagement werden Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb der vertikalen Weiterentwicklung, beispielsweise zu Führungskräften, aufgezeigt, die zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden und gleichzeitig einer Qualitätssteigerung der Angebote des Unternehmens führen können. Im Benediktushof entstanden teilweise auch Aufgaben, die über das eigentliche Projektende hinaus Bestand haben.

Gleichzeitig muss erwähnt sein, dass nur rund ein Drittel der Projekte bis zum Ende durchgehalten haben. Die Gründe für die Abbrüche sind vielfältig, wie z.B. der Wechsel eines Arbeitsplatzes, zu ungenaue Zieldefinition oder auch die Erfahrung, dass jemand zufrieden ist, wie es aktuell ist. Ausgehend von den gemachten Erfahrungen lassen sich drei Verbesserungen ableiten:

1. Beschränkung der Teilnehmeranzahl auf max. 5 Personen
2. Freie Ausschreibung ohne den Zwang aus jeder Abteilung jemanden zu besetzen
3. Stärkere Beratung bei der Projektentwicklung → Themengebiete einschränken und enger an die Jahresziele koppeln

4.3.3 Personalentwicklungspläne zum Aufzeigen möglicher Perspektiven

Planung

Idee der Personalentwicklungspläne war es, ein Instrument zu entwickeln, mit Hilfe dessen mögliche berufliche Entwicklungen im Berufsbild frühzeitig aufgezeigt werden können. Adressanten dieser Pläne sind gleichermaßen die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden nach einer Orientierungs- und Einstiegsphase im Unternehmen. Diese Pläne dienen sowohl Mitarbeitenden als auch Verantwortlichen dazu, dass sie frühzeitig eine Vorstellung dessen entwickeln, was möglich sein kann und wie die jeweiligen Anforderungen für die einzelnen Entwicklungen sind. Sofern im Unternehmen die Altersstrukturanalyse eingesetzt und daraus eine entsprechende Bildungsbedarfsanalyse abgeleitet wird, können die Laufbahnpläne helfen, frühzeitig absehbaren Qualifikationsmängeln entgegenzuwirken. Zu beachten ist, dass die Altersstrukturanalyse, wie in Kapitel 4.1 beschrieben, zunächst einmal eine reine quantitative Beschreibung des geclusterten Mitarbeiteralters zum Stichtag x ist. Diese Auswertung muss im nächsten Schritt einer qualitativen Würdigung unterzogen werden, bspw.:

- // Wer ist genau in der Altersgruppe, die zeitnah in Rente gehen wird?
- // Welche formalen Qualifikationen haben diese Kollegen?
- // Welche zusätzlichen Aufgaben haben sie?
- // Welche zukünftigen Anforderungen an die Stelle habe ich?⁵

Ausgehend von diesen Erkenntnissen lassen sich die zukünftig benötigten Qualifikationen für das Unternehmen ableiten. Diesem Verständnis folgend, stellen die Personalentwicklungspläne eine personenungebundene qualitative Beschreibung einer möglichen Position im Unternehmen dar. Gleichzeitig stellen sie beispielhaft dar, wie frühzeitig eine mögliche formale Qualifikation für die Zielposition gelingen kann und geben den Mitarbeitenden eine Idee dessen, was möglich ist.

Der erste Schritt der Ausarbeitung der Laufbahnpläne bestand darin, die wesentlichen Berufsgruppen des Unternehmens zu identifizieren. Die Auswahl der Berufsgruppen erfolgte mit Blick auf die Arbeitsfelder im Benediktushof sowie auch JG-weit. Vor diesem Hintergrund wurde auch die Berufsgruppe der Pflegefachkräfte bearbeitet, auch wenn diese im Benediktushof zahlenmäßig nicht zu den größten Berufsgruppen gehört. In der weiteren Projektarbeit konzentrierte man sich auf die folgenden Berufe:

- // Heilerziehungspflegerin (pädagogische Fachkraft)
- // Pflegefachkraft
- // Hauswirtschaftskraft
- // Technische Berufe
- // Freizeitassistenz – Praxisbeispiel

⁵ Detaillierte Informationen und Instrumente zum Wissensmanagement und zum Übergang von Beruf und Rente finden Sie im Kapitel 4.5.2 dieser Ausführung.

Ausgehend von der Festlegung sowie der Erarbeitung eines standardisierten Formats galt es im nächsten Schritt, mittels einer Literaturrecherche sowie mit Hilfe von Interviews von einzelnen Mitarbeitenden zu den genannten Berufsbildern mögliche Entwicklungsperspektiven und spätere Zielpositionen zu ermitteln. Ebenfalls stützte sich diese Sekundärdatenanalyse auf die bereits durchgeführten Qualifizierungen einzelner Mitarbeitender. Dies hatte den Vorteil, dass ebenfalls nicht passende Angebote im Vorfeld benannt und ausgefiltert werden konnten. Der nächste Schritt in der Ausarbeitung bestand darin, sowohl die notwendigen Qualifizierungsinhalte als auch potenzielle Qualifizierungsanbieter und Informationsquellen zu recherchieren und zu systematisieren.

Im Anschluss an die erfolgreiche Datenanalyse galt es im Folgenden die Eingangsvoraussetzungen für die jeweiligen Entwicklungsperspektiven zu erarbeiten. Dies erfolgte unter Beachtung der Anforderungen der unternehmerischen Stellenbeschreibungen, sodass es keine redundanten Beschreibungen, aber auch keine widersprüchlichen Aussagen gab. Den Abschluss der Planungsphase stellte eine schematische Prozessbeschreibung einer beruflichen Entwicklung dar. Die ausgearbeiteten möglichen Laufbahnpläne unterscheiden sich hierbei in horizontale, vertikale sowie in Fachkarrieren.

Implementierung

Die Implementierung von Laufbahnplänen im Unternehmen startet wiederum mit einer Kombination aus Bildungsbedarfsanalyse und dem Mitarbeiterentwicklungsgespräch. Wie oben beschrieben ist dieses Gespräch explizit dazu gedacht mögliche und geforderte Entwicklungen und Wünsche des einzelnen Mitarbeitenden herauszufinden und festzuhalten. Die Laufbahnpläne können hier im Vorhinein dazu dienen, Ideen zu bekommen in welche Richtungen es gehen kann. Wenn im Gespräch eine Entwicklung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem festgelegt wird, dient der Laufbahnplan ebenfalls einer Orientierung wo und wie die jeweilige Weiterbildung erfolgen kann. Andererseits kann die Führungskraft bei einem identifizierten Bildungsbedarf prüfen, welcher Voraussetzungen es zu erfüllen gilt und kann anschließend mit diesen Informationen potenzielle Kandidaten gezielt ansprechen.

Nachfolgend das Beispiel eines Mitarbeitenden aus dem Benediktushof, der durch das Aufzeigen von Perspektiven eine für sich zufrieden stellende Karriere in vertikaler Richtung umgesetzt hat⁶.

Beispiel // Herr B. // vom Heilerziehungspfleger zur Führungskraft

Herr B. absolvierte seine Ausbildung zum Heilerziehungspfleger und wurde als solcher in der WfbM angestellt. Hier arbeitete er engagiert und innerhalb der Mitarbeiterentwicklungsgespräche zeigte er sich sehr offen für Fort- und Weiterbildungen. Gemeinsam haben Herr B., sein Vorgesetzter sowie der Geschäftsfeldleiter der WfbM mögliche Wege der Weiterentwicklung für Herrn B. erörtert. Ausgehend von der Beratung entschied sich Herr B. dazu, eine Weiterbildung an der Liebfrauenschule zum staatlich anerkannten Heilpädagogen wahrzunehmen. Die Ausbildung fand in einem Zeitraum von drei Jahren statt, innerhalb dessen Herr B. an zwei Abenden in der Woche sowie jeden zweiten Samstag die Fachschule besuchte. Zusätzliche zeitliche Ressourcen, die mit der Dienstzeit von Herrn B. kollidierten (bspw. Besuche von Fachtagungen, Prüfungen) wurden durch eine zeitweise Freistellung zur Verfügung gestellt.

⁶ Anm.: Die berufliche Entwicklung wurde bereits vor dem Projektstart durch den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden forciert und auch Kontakt zur Personalentwicklung aufgenommen. Die vorab entwickelten Ideen und Maßnahmen wurden mit der parallelen Entwicklung der Laufbahnpläne kombiniert und systematisiert. Demnach konnte die schematische Abfolge und Einarbeitung in die Zielposition mit der Erprobung eines Laufbahnplans verbunden werden.

In den regelmäßigen MEG wurde der jeweils aktuelle Stand der Weiterbildung reflektiert. So konnten mögliche Komplikationen durch die Doppelbelastung frühzeitig erkannt und vermieden werden. Weiterhin ergaben sich immer wieder Möglichkeiten im Arbeitsalltag, Herrn B. für seine weitere Karrierelaufbahn zu schulen. Um sein berufliches Profil zu schärfen, nahm er an überregionalen Arbeitsgruppen teil, besuchte fachspezifische Fortbildungen sowie Plenumssitzungen und vernetzte sich durch bereichsübergreifende Arbeiten sowohl mit Mitarbeitenden anderer Einrichtungen als auch mit den Kollegen aus anderen Abteilungen des Benediktushofes.

Nach erfolgreicher Beendigung seiner Weiterbildung zum Heilpädagogen ergab sich für Herrn B. die Möglichkeit des Wechsels aus dem Gruppendienst in der WfbM hin zur Abteilungsleitung im Bereich Wohnen. Um einen bestmöglichen Wechsel zu gewährleisten, nahm er bereits an Vorstellungsgesprächen teil, um einen praktischen Einblick in seine neuen Aufgaben zu erhalten. Die Stabstelle Personalentwicklung begleitete und unterstützte diesen Prozess in dem sie zielgerichtete Fortbildungen bspw. zu den Themen „Neu in Führung“, „gesunde Führung“ oder auch „Führen von Mitarbeitergesprächen“ plante und diese in einem Jahresplan strukturierte. Auch sein zukünftiger Vorgesetzter machte sich frühzeitig mit ihm zusammen Gedanken über die benötigten Arbeitsmittel und die Einrichtung seines Büros. So konnte Herr B. sehr gut vorbereitet seine neuen Aufgaben zum Jahresbeginn 2018 wahrnehmen.

Fazit

Schlussendlich können wir sagen, dass Laufbahnpläne zur Entwicklung einzelner Mitarbeitender, durch Aufzeigen möglicher Perspektiven ein Hilfsmittel für Führungskräfte und Mitarbeitenden selbst sein kann. Jeder einzelne Fall ist individuell, jedoch bekommt man durch die Personalentwicklungspläne einen ersten, groben Überblick über Möglichkeiten die man selbst nicht sofort erkennt. So können Perspektiven aufgezeigt und umgesetzt werden, die der Mitarbeitende für sich selbst, manchmal durch Unkenntnis, nicht in Betracht gezogen hätte. Wie im oben beschriebenen Beispiel, kann einem derartigen Plan eine Karriere folgen die eine Qualitätssteigerung sowohl für den einzelnen Mitarbeitenden als auch für das gesamte Unternehmen bedeutet. Ebenfalls erscheinen die Laufbahnpläne gerade für die kleineren Unternehmen interessant, die nicht über die Kapazitäten zur strategischen Personalarbeit verfügen.

Beigefügte Unterlagen:

- // Laufbahnplan HeilerziehungspflegerIn
- // Laufbahnplan Pflegefachkraft
- // Laufbahnplan Hauswirtschaftskraft
- // Laufbahnplan Technische Berufe
- // Laufbahnplan Freizeitassistent - Praxisbeispiel

4.4 Work-Life-Balance

Sind Sie in Balance? Von Zeit zu Zeit stellt sich sicherlich fast jeder von uns einmal diese Frage. Dabei findet das Leben immer zwischen zwei Polen statt: Schlafen – wach sein, gute – schlechte Stimmung, Stress – Entspannung, Familie – Beruf, Wärme – Kälte, und so weiter. Die jeweiligen Pole stehen sich unweigerlich gegenüber und doch sind sie untrennbar. Aber was heißt das eigentlich konkret – in Balance sein? Eine eindeutige Antwort gibt es wohl hierauf nicht, denn das Gefühl in Balance zu sein oder die Balance zu verlieren ist vermutlich so individuell wie die Gründe dafür.

Fakt ist, dass sich nicht nur die Anforderungen im Arbeitsleben in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben, sondern auch die gesellschaftlichen Werte und damit die Bedeutung von Familie und erfüllenden Lebensplänen sich in einem kontinuierlichen Wandel befinden. Arbeitsbezogene und familienbezogene Anforderungen sind gestiegen. Daher ist es kaum verwunderlich, dass es viele Menschen heute als eine der größten Herausforderungen empfinden, eine gute Balance und ein gesundes Gleichgewicht zwischen den beiden vermeintlichen Polen Familie (Privatleben) und Beruf zu finden. Neudeutsch wird dann oftmals von Work-Life-Balance gesprochen.

Natürlich bleibt die eigene Balance auch im beruflichen Kontext etwas höchst Individuelles und Persönliches. Es ist aber unbestritten, dass diese auch eine enorme Bedeutung für die Personalarbeit hat. Befinden sich Mitarbeitende in einer unausgewogenen Lebenssituation, die dazu führt, dass sie die Balance dauerhaft verlieren, überträgt sich dies mittunter auch auf die erbrachte Leistung während der Arbeitszeit, sodass Kollegen und schlussendlich auch das Unternehmen ebenfalls unter Problemen leiden.

Daher macht es nur Sinn, sich aus betrieblicher Sicht mit diesem Thema zu beschäftigen. Dabei kann es sich unseres Erachtens nicht um aufoktroierte Verhaltensanweisungen handeln sondern vielmehr um die Schaffung guter Rahmenbedingungen und passender Unterstützungsangebote.

Im Vinzenz-Heim war es uns wichtig, mit einem Projektteam zu arbeiten, welches sich aus möglichst unterschiedlichen Berufsbildern zusammensetzte. Daher haben wir ein formloses intern Bewerbungsverfahren eröffnet, welches für die gesamte Mitarbeiterschaft offen war. Hierin bestand unseres Ermessens nach auch die erfolgreiche Basis des Projektteams im Vinzenz-Heim, das aus acht Mitarbeitenden bestand, welche die unterschiedlichsten Positionen bekleiden (Inhomogenität und Diversität): Abteilungsleitung, Mitarbeitende Personal, Vertreter der MAV, Hauswirtschaftsfachkraft, Pädagogen, Pflegeberatung und Studenten. So konnten wir in der übrigen Mitarbeiterschaft eine hohe Glaubwürdigkeit erzielen. In einem angekündigten Auftaktworkshop im Oktober 2016 hat sich das Projektteam kennengelernt und bereits viele Dinge zu einem gemeinsamen Verständnis und den Zielen des Projektes erarbeitet. Auch hier noch ein Hinweis: eine kontinuierliche Kommunikation des Projektverlaufes im Intranet, Hauszeitung, Mitarbeiterversammlungen oder beim Sommerfest tragen ungemein zu Transparenz und Interesse bei den Mitarbeitenden bei. Die Projektgruppe hat sich ca. alle 5 bis 6 Wochen immer mittwochs vormittags von 9 bis 12 Uhr getroffen. Es gab Phasen, in denen sich das Team seltener gesehen oder die drei Stunden nicht voll ausgeschöpft hatte, da auch in der Implementierungsphase jede Projektuntergruppe unter sich gearbeitet hat. Mit den jeweiligen Dienstvorgesetzten war ein grundsätzliches Projektaufkommen vereinbart, welches im Dienstplan mit einem Projektkürzel versehen wurde.

Wie eingangs bereits erwähnt, ist eine Work-Life-Balance etwas sehr subjektives, so dass wir zunächst die Mitarbeitenden im Vinzenz-Heim um ein persönliches Meinungsbild gebeten haben. Dies haben wir mit einem standardisierten Kurz-Interviewbogen durchgeführt, welcher anonym ausgefüllt und in einen eigenen rückenwind-Briefkasten per Hauspost zurückgegeben wurde. Dabei erreichten wir über 150 Rückmeldungen seitens der Mitarbeitenden, was unserer weiteren Vorgehensweise in Bezug auf die ausgewählten Bereiche eine breite Legitimation gab, was sich als wichtige Säule im gesamten Projektverlauf bewies. Die Rückmeldung des Meinungsbildes erfassten wir in einer einfachen Excel-Tabelle und leiteten, bezogen auf die häufigsten Nennungen, vier Hauptbereiche daraus ab, welche die persönliche Balance der Mitarbeitenden beeinträchtigen können: *Dienstplanung* – mit all den positiven und schwierigen Bestandteilen, *Arbeitsumgebung* – kleine, störende Faktoren im Gruppenalltag, *Teamentwicklung* – zu wenig Zeit und Ideen zu Gestaltung des Miteinanders bei der Arbeit und *Pausengestaltung* – wie und wo. Immer zwei bis drei Projektmitarbeitende haben sich eines der vier Hauptthemen angenommen und dessen Umsetzung eigenständig vorangetrieben, in regelmäßigen Abständen gab es Abstimmungen mit der Projektkoordinatorin.

Übrigens: In Balance zu sein bedeutet nicht, dass es keine Ausschläge geben darf. Ganz im Gegenteil die Ausschläge zwischen den Polen machen letztlich das Leben aus, denn schon Sigmund Freud erkannte, dass der Mensch von Natur aus unausgeglichen ist... und Unausgeglichenheit sei ein wesentlicher Teil unserer Existenz, meinte er. Sie ist unser Motor für Engagement und Kreativität.

Beigefügte Unterlagen:

- // Fragebogen Meinungsbild

4.4.1 Dienstplanung - Ausfallzeitenmanagement

Planung

Über die zu Projektbeginn innerhalb des Vinzenz-Heims durchgeführte Mitarbeitenden-Befragung (siehe Anhang) ergaben sich zum Themenkreis „Dienstplanung“ überdurchschnittlich viele Nennungen im Sinne

- // Wunsch nach Planungssicherheit für Mitarbeitende
- // Wunsch nach festen, regelmäßigen freien Tagen
- // Wunsch nach Berücksichtigung wesentlicher individueller privater Bedarfe und Verpflichtungen
- // Wunsch nach Regelung des Bedarfs von Dienstersatz im Krankheitsfalle
- // Begrenzung, idealerweise Ausschluss von „Einspringen“ an freien Tagen

Insofern ergaben sich aus den Reihen der Mitarbeitenden folgende konkrete Arbeitsaufträge:

- // Schaffung eines Modells zum geregelten Ersatz im Falle von krankheitsbedingtem Dienstaussfall unter Berücksichtigung der individuellen Strukturen des betroffenen Arbeitsbereiches und unter Anerkennung der individuellen Bedarfe der betroffenen LeistungsnnehmerInnen dieses Arbeitsbereiches
- // Schaffung eines Modells zur grundsätzlichen Dienstplanung unter Berücksichtigung wesentlicher persönlicher Wünsche der im jeweiligen Arbeitsbereich betroffenen Mitarbeitenden (private/familiäre Verpflichtungen, Vorhersehbarkeit und Planungssicherheit bei frei geplanten Wochenenden sowie Früh- oder Spätdiensten, gegebenenfalls auch

Nachtdiensten, Regelmäßigkeit der Dienstplanung im Sinne „persönlicher Rahmen-dienstplan“)

Neben dem Besuch von Fortbildungen zum Themenkreis Dienstplangestaltung & Ausfallzeitenmanagement wurde auch der Austausch mit anderen Trägereinrichtungen gesucht. Letztlich wurde ein bereits vorab fertiggestelltes Modell zu Rahmenbedingungen der Dienstplanung und Regelungen des Ersatzes von Diensten im Falle von krankheitsbedingtem Dienstaussfall herangezogen. Die vorfristige Prüfung auf Vereinbarkeit mit Arbeits- und Tarifrecht ist innerhalb einer Arbeitsgruppe „Dienstplanung“ des Vinzenz-Heims erfolgt, welche ihrerseits aufgrund der annähernd gleichlautenden Rückmeldungen aus der Mitarbeiterbefragung 2016/2017 im Rahmen „Great Place To Work“ geschaffen wurde.

Die Idee und der Wunsch von Seiten der Mitarbeitenden, den Dienstplan selber zu schreiben, wurde in einer Abteilung erprobt, ebenso wurde eine Gruppe einer Abteilung des Kinder- und Jugendbereiches als Pilotgruppe ausgewählt, um ein „Springermodell“ zu erproben.

Eine im Vorfeld durchgeführte Teambefragung hatte die Befürchtungen und Sorgen, aber auch die Hoffnungen und Wünsche der betroffenen Mitarbeitenden dieses Teams im Zusammenhang mit dem Springermodell erfasst und dokumentiert.

Implementierung - Springermodell

Mit Beginn Mai 2018 wurde in einem Team der Abteilung 1 des Kinder- und Jugendbereichs das „Springermodell“ in die laufende Jahres- und Monatsdienstplanung implementiert. Dabei wurden folgende Aspekte berücksichtigt:

- // Bedarfsanalyse (Rahmendienstplan)
- // Individuell abgestimmte persönliche Rahmendienste mit jedem Mitarbeitenden unter Berücksichtigung des individuellen Beschäftigungsumfangs
- // Individuelle Vereinbarung von freien Tagen (Welcher Wochentag/ welche Wochentage?)
- // Individuelle Vereinbarung zum Springerdienst (Welcher Wochentag ist für den Mitarbeitenden realisierbar? Wie erfolgt eine Vergütung für den Dienst?)
- // Regelmäßigkeit von Wochenenddiensten (i.d.R. 14-tägig)
- // Im Team vereinbarte (und fortlaufend überprüfte) gemeinsame Regeln zum Umgang mit Wünschen nach Tausch von Diensten
- // Im Team vereinbarte (und fortlaufend überprüfte/weiterentwickelte) Regelungen zum Umgang mit Dienstersatz (Ist Ersatz zwingend erforderlich? In welchem Rahmen? Wie verfährt das Team mit längeren Krankheitsausfällen?)

Im Dienstplan wird bei allen Mitarbeitenden zweimal pro Monat ein Springerdienst (SP) vermerkt. Innerhalb eines vorgegebenen Zeitkorridors (10:00 bis 11:00 Uhr) kann der Mitarbeitende in den Dienst geholt werden. Der Springerdienst gilt dann für den gesamten Tag. Die Vergütung wird mit einer Zeitstunde festgelegt (Dienstzeit). Diese wird egal ob der Hintergrunddienst gezogen wird oder nicht vergütet.

Fazit

Springermodell:

Nach Ablauf der zunächst festgelegten 3-monatigen Pilotphase wurde erneut eine Befragung der zugehörigen (und insoweit erfahrenen) Mitarbeitenden zur persönlichen Rückmeldung ihrer individuellen Einschätzung durchgeführt. Gleichzeitig lag belastbares Zahlenmaterial vor, welches über

Dienstplanrecherche (TimeOffice) den Vergleichswerten aus Anfang 2018 gegenübergestellt werden konnte.

Eine deutliche Mehrheit des Teams äußerte sich positiv, gleichzeitig wurde der Wunsch laut, die Pilotphase auszudehnen. Somit könnte noch aussagekräftigeres Zahlenmaterial zur Verfügung stehen.

Das Springermodell hat sich insofern bereits erfolgreich bewährt, da

- // Im Erhebungszeitraum kein einziger Tag „Einspringen“ bei freiem Tag stattfinden musste
- // Lediglich 7 Mal ein Dienstersatz durch den Springer zwingend notwendig war
- // Der Zeitaufwand bei Organisation eines Dienstersatzes dramatisch reduziert werden konnte -> Springermodell trägt sich unter Kostengesichtspunkten allein
- // Die Krankheitsquote sich positiv verändert hat (-35% gegenüber Jahresschnitt)
- // Grundsätzlich das Risiko des Ersatzes eines Dienstes durch alle Mitarbeitenden des Teams zu gleichen Teilen getragen wird → Teamatmosphäre
- // Viele Mitarbeitenden kein einziges Mal als Springer abgerufen worden sind
- // Planungssicherheit und Vorhersehbarkeit die Life-Balance positiv beeinflussen
- // Mehrkosten gesenkt werden konnten (Mehrstunden)
- // Die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden, die persönliche Zufriedenheit deutlich gestiegen sind

Eine Übertragung des Modells auf weitere Arbeitsbereiche sowie Alternativmodelle zum Ausfallzeitenmanagement werden geprüft.

Dienstplanung durch Mitarbeitende:

Die Dienstplanung durch Mitarbeitende erfolgte für einen Monat, danach wurde diese Aufgabe wieder durch die zuständige Abteilungsleitung übernommen. Die Mitarbeitenden meldeten zurück, dass sie mit dem durch sie erstellen Dienstplan eher unzufrieden sind und möchten diese Aufgabe wieder durch die Abteilungsleitung erledigt wissen, da diese den Gesamtüberblick über Urlaube, Fortbildungen, Termine der Leistungsnehmer etc. hat und diese Dinge bei der Dienstplanung berücksichtigen kann.

4.4.2 Arbeitsumgebung

Planung

Das erfragte Meinungsbild der Kollegen beinhaltete Themen, die oberflächlich betrachtet vielleicht nicht viel mit den großen Themen der Work-Life-Balance zu tun haben: verschiedene Aspekte der Büro- oder Alltagssituationen. Es kamen Rückmeldung, dass einige Dinge den Alltag erschweren und stören: im Winter ist bspw. nicht klar, wohin mit der Winterkleidung, wie kann ich meine Wertsachen in der Gruppe gut verstauen. Oder Aussagen wie: „Ich kaufe mir pro Jahr zehn billige T-Shirts, die kaputtgehen können.“, „In unserem Gruppenbüro können wir keine Übergabe machen, wenn ein Kollege noch am PC sitzt.“ oder „Wenn wir eine Schublade aufmachen wollen, muss man immer den Schreibtischstuhl wegschieben.“ Dies haben wir zum Anlass genommen, Lösungsmöglichkeiten für die kleinen störenden „Steine im Schuh“ des Arbeitsalltags zu entwickeln. Mit unseren zuständigen Fachdiensten im Haus, der Abteilung Technik (Spinde), hauswirtschaftliche Koordination (Einführung von Ersatzshirts) und dem Arbeitssicherheitsausschuss (Auf- bzw. Umräumen

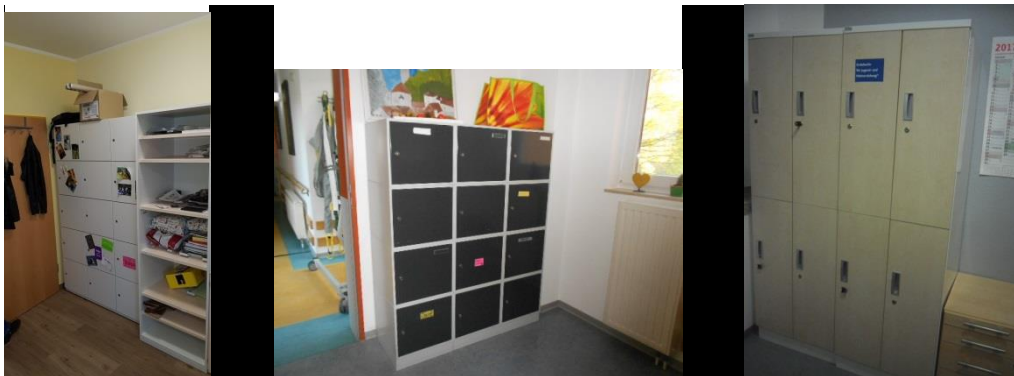
der Gruppenbüros nach definierten Kriterien) haben wir in jeweils unterschiedlichen Pilotabteilungen die Einführung koordiniert.

Implementierung – Spinde

Dies ist eine relativ leicht umzusetzende Maßnahme. In vielen Einrichtungen der JG gibt es bereits Spinde in unterschiedlichen Formen. Wichtig ist zu Beginn, dass folgende Fragen geklärt werden:

- // Wie sehen die Räume aus, in denen die Spinde aufgestellt werden?
- // Braucht jeder Mitarbeitende einen eigenen oder gibt es Spinde pro Dienst?
- // Braucht es große, längliche Spinde (z.B. für Jacken) oder reichen kleine viereckige Spinde (für Schuhe und Tasche)?
- // Wo werden die Schlüssel verwaltet?
- // Von wem werden die Spinde gewartet?
- // Welches Material sollen die Spinde haben, Holz oder Metall (Hauswirtschaft befragen)?

Wir beziehen unsere Spinde im Vinzenz-Heim von der Firma OfficeDiscount. Wenn der Bedarf einer Abteilung geklärt ist, können Anträge über die Abteilungsleitungen an unseren Einkauf oder die Abteilung Technik gestellt werden. Hier eine Auswahl der Möglichkeiten, die wir im Vinzenz-Heim haben:



Auch hierbei muss geschaut werden, ob direkt viele Spinde angeschafft werden oder erst wenige, um dann den genauen Bedarf zu erfassen.

Implementierung - Ersatzshirts

Für diesen Bereich haben wir von Anfang an eng mit der hauswirtschaftlichen Leitung im Vinzenz-Heim zusammengearbeitet. Es wurden wieder drei Pilotabteilungen ausgewählt, in denen die Shirts eingeführt wurden. Wir haben uns für blaue Shirts entschieden, da wir im Rahmen des Projektes zunächst die Evaluation abwarten wollten, bevor wir vielleicht mit Logo bedruckte Shirts bestellen, die etwas teurer sind. Grundsätzlich hat sich das Vinzenz-Heim schon vor längerer Zeit von offizieller Dienstkleidung distanziert, da es nicht unserem Verständnis von Haltung und Atmosphäre in der Leistungserbringung entspricht. Zusätzlich ist zu bedenken, dass wenn Dienstkleidung vorgegeben wird, der Dienstgeber verpflichtet ist, für geschlechtergetrennte Umkleiden zu sorgen.

Bevor Shirts gekauft und verteilt werden, gilt es folgende Fragen zu beantworten:

- // Wie viele Shirts von welcher Größe werden benötigt?

- // Können die Gruppen-Hauswirtschaftskräfte das erhöhte Wäscheaufkommen bewältigen?
- // Wo werden die Shirts wie ausgegeben?
- // Was erfolgt bei Nicht-Rückgabe durch den Mitarbeitenden?
- // Bedingung: die Shirts müssen bei 60° waschbar sein
- // Wird es als Notfall-Ersatzkleidung deklariert oder können Mitarbeitende das Shirt direkt zu Beginn des Dienstes anziehen?

Wir haben in den drei Pilotabteilungen damit gestartet, dass es im Wäscheraum einen Aushang gab, in dem Mitarbeitende sich eingetragen haben, wenn sie ein Shirt entnommen und es in die dafür vorgesehene Wäschetonne zurückgegeben haben:



Unsere Shirts haben wir unter www.engelbert-strauss.de über die gängigen internen Einkaufsrichtlinien der Hauswirtschaft gekauft. Nach der ersten Evaluation, drei Monaten nach der Einführung, können wir festhalten, dass es in einigen Abteilungen eine wesentliche Erleichterung war und viele Mitarbeitende dankbar für die Shirts sind und in einer anderen Abteilung gabe es keinerlei Bedarf, sodass wir dort die Shirts wieder abgezogen haben und diese einer anderen Abteilung zur Verfügung gestellt haben.

Implementierung – Bürosituation

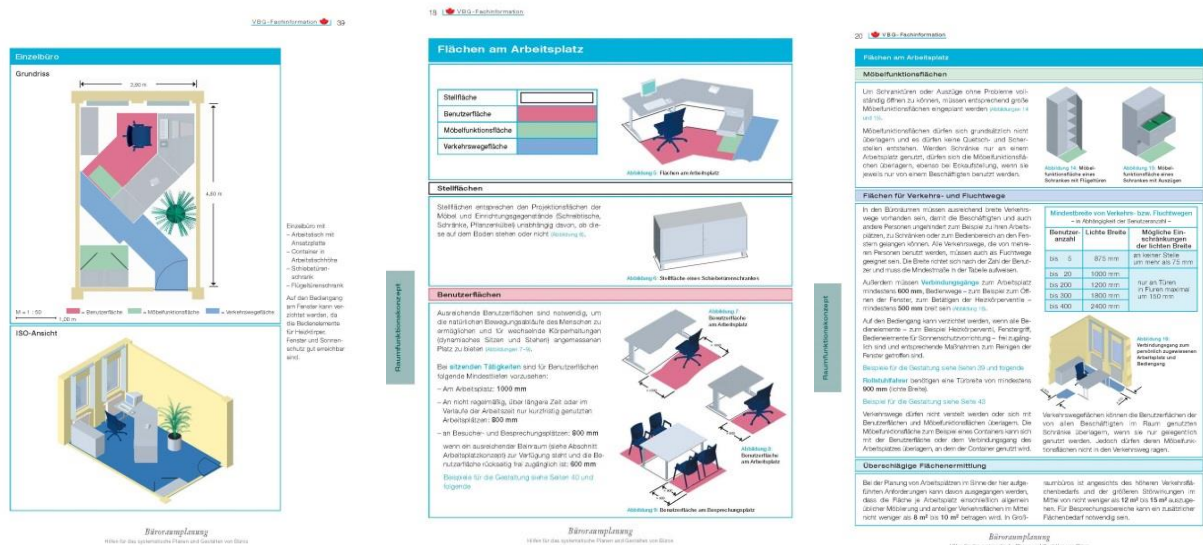
Die sinnvolle Umgestaltung der Gruppenbüros lässt sich in den meisten Fällen nicht alleine bewerkstelligen. Wenn eine ungünstige oder teilweise auch chaotische Aufteilung der Büros herrscht, ist diese oft im Laufe der Jahre an den räumlichen Strukturen gewachsen oder es wurden Möbel, die noch übrig waren, hineingestellt oder Dinge, die nicht offen rumstehen dürfen, dort abgestellt. Es gibt wahrscheinlich unendlich viele Möglichkeiten, weswegen es einige Gruppenbüros gibt, die nicht optimal für die Aufgabe innerhalb der Dienste aufgeteilt und möbliert sind.

Auch hier kann sich die Frage gestellt werden, was dies mit Work-Life-Balance zu tun hat. Die Begründung mag nach einem Umweg klingen, war für uns innerhalb des Projektes aber sehr gut nachzuvollziehen: ein Großteil der Rückmeldungen der Mitarbeitenden bezog sich auf ein gefühltes Ungleichgewicht in den Bereichen direkte Leistungserbringung und Dokumentation. Auf die vielen Rückmeldungen bzgl. nicht ausreichender PC-Ausstattung sind wir innerhalb des Projektes nicht eingegangen, da hier Lösungen während der Vivendi-Implementierung auf den Weg gebracht wurden.

Es ist für einige Kollegen im Vinzenz-Heim aber ein weiteres kleines und nervendes Mosaiksteinchen gewesen, dass sie die Zeit, die sie im Büro dokumentieren oder sonstige Tätigkeiten ausführen sollten, zusätzlich durch eine ungünstige und unpassende Arbeitsumgebung als belastend

empfangen und somit teilweise (vielleicht) genervter waren, als sie es mit einem gut strukturierten und eingerichteten Arbeitsplatz sonst gewesen wären.

Wir haben uns im Rahmen des Projektes zur einer Sitzung des Arbeitssicherheitsausschusses eingeladen und dort das Thema vorgestellt. Es gibt die Möglichkeit, mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit der Berufsgenossenschaft, welche die Einrichtungen der JG jeweils betreuen, Bürobegehungen nicht nur für Ergonomie am Arbeitsplatz, sondern auch zur Umgestaltung der Büros zu vereinbaren. Mit der Terminvereinbarung sollte frühzeitig begonnen werden, da es unserer Erfahrung nach sehr lange dauern kann, bis Termine vor Ort vereinbart werden können. Die Begehungen im Vinzenz-Heim sind bis zur Erstellung dieses Konzeptes auch noch nicht alle erfolgt. Wir konnten uns aber schon durch die Unterlagen eine Vorstellung von der Konzeption der Umgestaltung machen:



Auch hier gilt wieder, wie für fast alle unsere Bereiche: es gibt nur individuelle Lösungen. Es wird wahrscheinlich nicht nur umgeräumt werden, sondern vielleicht auch ein runder, anstelle eines eckigen Besprechungstisches, ein kleinerer Schreibtisch oder höhere Regale gekauft werden müssen. Es bleibt jeder Einrichtung selbst überlassen, wie sie mit diesen Investitionen umgehen möchte.

Fazit

Auf den ersten Blick scheint es seltsam, dass sich ein Work-Life-Balance-Projekt mit Themen rund um die Arbeitsorganisation beschäftigt. Wir hatten von Beginn an den Anspruch, eher die kleinen, nervenaufreibenden Dinge im Alltag unserer Kolleginnen und Kollegen unter die Lupe zu nehmen und dies ist in diesem Bereich unseres Projektes sehr deutlich geworden. Alle drei Angebote bleiben grundsätzlich Angebote an die Gruppen. Diese können uns, auch in Zukunft, ansprechen und dann schauen wir gemeinsam auf die örtlichen Strukturen. Es ist nicht sinnvoll, für jede Abteilung des Vinzenz-Heims, Shirts oder Spinde anzuschaffen. Das Umgestalten der Büros ist schon häufiger sinnvoll. Aber nach unseren Evaluationen hat sich folgendes gezeigt: dadurch, dass auch kleine Dinge seitens des Dienstgebers wahrgenommen und verändert werden, gab es durch diese

kleinen Lösungen einen enorm positiven Effekt in der betroffenen Mitarbeiterschaft. Es sind nicht immer die großen Umstrukturierungen, die Zufriedenheit auslösen können, wie auch das folgende Teilprojekt zeigt.

Beigefügte Unterlagen:

- // Vorlage Erfassung Ersatzkleidung

4.4.3 Teamentwicklung

Planung

Bei der Auswertung des Meinungsbildes wurde deutlich, dass „ein gutes Team/Gute Teamarbeit“ für die Mitarbeitenden sehr wichtig waren, um GUT LEBEN und GUT ARBEITEN zu können. Dies veranlasste uns, in den drei Pilotabteilungen genauer nachzufragen, was denn genau ein „Gutes Team“ und „ein gutes Miteinander“ ausmachen und was es dazu braucht, damit es „gut läuft“ und sich ein Team als Team entwickelt.

Um Anhaltspunkte zu gewinnen, interviewten wir Teams quer durch die Einrichtung und sicherten Anonymität zu. Es ging uns in erster Linie darum, WAS dazu führt, dass das Miteinander gelingt und nicht WER an welcher Stelle evtl. etwas versäumt hat oder hätte etwas besser machen können, damit sich ein Team als Team sieht. Wir wollten sozusagen „Gelingensfaktoren“ ermitteln, damit das gesamte Vinzenz-Heim davon profitieren kann. Lediglich die Auswertung unserer Interviews wurde innerhalb der Projektgruppe vorgestellt, um daraus gemeinsam mögliche Themen zu filtern oder Maßnahmen zu formulieren, die wir umsetzen möchten. Unser Ziel war und ist es, Aufträge aus der Mitarbeiterschaft zu gewinnen, damit wir nicht am Bedarf „vorbei“ arbeiten.

Wir wollten wissen:

- // Wie oft „teamt“ ihr?
- // Wie viel Zeit habt ihr für die Teambesprechungen zur Verfügung?
- // Welche Themen werden besprochen?
- // Wer macht die Tagesordnung?
- // Gibt es individuelle Teamrituale?
- // Wie geht das Team mit Frust und Ärger um?
- // Welche Empfehlungen/Anregungen habt ihr für andere Teams?

Aus den Antworten entwickelten wir folgende „Gelingensfaktoren“. Die Teams fänden es hilfreich, wenn...

- // Teamzeiten in kürzeren Abständen stattfinden, d.h. alle 2 Wochen 2-2,5 Std. wird favorisiert
- // ihre Nennungen auf Toplisten berücksichtigt werden
- // es Befindlichkeitsrunden gäbe, die Raum lassen für: wie geht es mir auf der Arbeit?
- // Feed-Backrunden stattfänden (Was läuft gut? Was könnte besser laufen? Womit habe ich Probleme?)
- // Teamzeiten nicht nur mit Pflichtfortbildungen gefüllt würden
- // auch HWKs und Praktikanten an den Teams teilnehmen
- // Teams mit z.B. hoher Fluktuation einen begleiteten Teamentwicklungsprozess durchlaufen dürften (Supervisor), damit sich ein Team entwickeln kann
- // es Unterstützung von außen gäbe, Probleme zu lösen (Supervisor)

- // es verbindliche Strukturen (und auch ein Zeitmanagement) für den Ablauf einer Teamsitzung gäbe
- // Kommunikationstrainings angeboten würden, die das MITEINANDER erleichtern
- // Teamleiter speziell geschult würden (z.B. durch erfahrene Teamleiter), um die Bedarfe des Teams zu erkennen und adäquat unterstützen zu können
- // Teambeschlüsse konsequent umgesetzt würden und Teamleitung dabei unterstützen würde
- // gemeinsame Aktivitäten die Teamzugehörigkeit und das MITEINANDER unterstützen
- // unerfahrene Teamleiter Mentoren an ihrer Seite hätten, die sie unterstützten und begleiten
- // Teammitglieder auch mal die Leitung eines Teams als Moderator durchführen dürften (Perspektivwechsel)

Implementierung – Strukturempfehlungen für Teamsitzungen, Kollegiale Beratung, Mini-Mediatoren

In der Projektgruppe wurden daraufhin verschiedene mögliche Maßnahmen diskutiert. Wir fokussierten die Themen, die uns am ehesten im Vinzenz-Heim umsetzbar erschienen. Dazu zählten:

- // Die Erstellung einer *Strukturempfehlung* für den Ablauf einer Teambesprechung. Diese könnte als „Leitlinie“ dienen und dabei helfen, „vor lauter Pflichtfortbildungen und notwendiger organisatorischer Absprachen“, das Team und die Bedürfnisse der Menschen nicht aus den Augen zu verlieren (die in Anführungszeichen gesetzten Textpassagen sind Zitate der Mitarbeitenden).
- // Die Einführung der Methode der *Kollegialen Beratung*, um Konflikte innerhalb der Teams zeitnah und „auf Augenhöhe“ zu bearbeiten. Hierzu gibt es innerhalb der Einrichtung die Möglichkeit der Schulung durch interne Kollegen, welche eine entsprechende Qualifikation haben. Dies könnte eine aufwendige Suche nach geeigneten Dozenten und vor allem Kosten sparen. Sollten die Konflikte nicht mit Hilfe dieser Methode zu lösen sein, könnte weiterhin der Antrag auf Teambesprechung/Supervision gestellt werden. Die Kollegiale Beratung könnte eine gute Ergänzung des lebenslangen Lernens darstellen, welches in der Einrichtung ohnehin als Haltung bereits hinterlegt ist. Das vielseitige Fortbildungsangebot spricht ja für sich.
- // Die Weiterbildung ausgewählter Mitarbeitender zum *Mediator* am Arbeitsplatz. Ausschlaggebend für diesen Vorschlag waren die positiven Erfahrungen einzelner Personen und die Annahme, dass Konflikte im Alltag nicht nur die Stimmung eines gesamten Teams beeinflussen, sondern auch die Konzentration und somit die Arbeitsergebnisse beeinträchtigen können. Damit könnten die Arbeitszufriedenheit und das Ergebnis verbessert werden.

Da sich die Umsetzung der drei Maßnahmen als sehr abteilungsspezifisch zeigte, haben wir uns innerhalb des Vinzenz-Heims entschieden, für 2019 in unser internes Fortbildungsprogramm Folgendes aufzunehmen: äquivalent zum Bereich der Pausengestaltung können eine Beratung zur Teamentwicklung und eine Beratung zu Pausengestaltung bereichsbezogen „gebucht“ werden. Dies beinhaltet formlose Interviews der Mitarbeitenden, so dass genau erfasst wird, welcher Bedarf vorliegt. Dann werden Kollegen, die im FORUM GUTE ARBEIT mitwirken, individuelle, eine oder alle Maßnahmen gezielt einführen und begleiten.

Fazit

Rückblickend treffen die ausgewählten Maßnahmen ziemlich genau das, was uns die Mitarbeitenden als Arbeitsaufträge zu Beginn mit auf den Weg gegeben haben. Sie formulierten zusammengefasst den Wunsch nach einem guten Team, das zusammenhält, gut miteinander kommuniziert, achtsam miteinander umgeht und den Teamgeist auch in schwierigen Zeiten nicht verliert. Damit sich Teams gut entwickeln und zusammenhalten können, brauchen sie einen entsprechenden Rahmen mit passenden Strukturen und manchmal wohl auch Unterstützung von außen. Die Bedarfe sind so individuell wie die Menschen, die in den Teams arbeiten. Beratung nach Bedarf erscheint uns daher die beste Möglichkeit, gezielt und mit Nachhaltigkeit zu unterstützen, um gut leben und gut arbeiten zu können.

Beigefügte Unterlagen:

// Interviewbogen Teamentwicklung

4.4.4 Pausengestaltung

Planung

Rückmeldungen seitens der Mitarbeiterschaft sind zum Beispiel „es ist schwierig, sich in Pausenzeiten zurückzuziehen“, „man braucht Ruhe für sich“, „ich selber nehme mir einfach zu wenig Zeit“, „wir haben keinen Pausenraum“ oder „eine Auszeit – mal nicht ansprechbar sein“. Pausengestaltung kann wahrscheinlich in allen Abteilungen und Bereichen, die in der Betreuung von Menschen innerhalb eines Dienstplanes tätig sind, zu Fragen und Unklarheiten führen. Durch die Rückmeldungen aus dem Meinungsbild zeigten sich letztendlich vier Themenfelder, die wir innerhalb des Projektes bearbeiten konnten:

- // Kontinuierliche Entwicklung einer zufriedenstellenden Pausenkultur,
- // Möglichkeit einer telefonischen Pausenvertretung,
- // Pausengestaltung für Mini-Pausen und
- // Pausennischen schaffen.

Dazu haben wir Pilotabteilungen ausgewählt, sodass wir grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsbereiche des Vinzenz-Heims abdecken konnten. In diesen Bereichen haben wir das Projekt im Team vorgestellt und ein bis zwei Mitarbeitende des Teams vor Ort als Ansprechpartner des Projektes gewonnen. Die Gruppen-Mitarbeitenden haben dann innerhalb von ein paar Wochen mit den Kollegen Interviews (Interviewbogen Pausengestaltung) formlos und ohne großen Aufwand durchgeführt. Mit diesen Rückmeldungen gab es dann abteilungsbezogene Ideen und Lösungen. Dies ist auch der grundsätzliche Charakter dieses Bereiches: Ideen, Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten zur Pausengestaltung können nur individuell nach Abteilung oder Gruppe geschehen, da Dienste, Leistungsnehmerbedarfe und Räumlichkeiten sehr unterschiedlich sind.

Implementierung – telefonische Pausenvertretung

In unterschiedlichen Formen gibt es wohl in vielen Abteilungen oder Gruppen in der JG schon Ansätze oder informelle Formen des Umstellens der Telefone zu verschiedenen Anlässen. Die tele-

fonische Pausenvertretung ist in manchen Bereichen sehr leicht, in anderen sehr schwierig zu vereinbaren – hat aber enorm positive Auswirkungen. Bei unseren Implementierungen hat sich gezeigt, dass, wenn es von offizieller Seite geplant und organisiert wird, die Regelung relativ leicht umzusetzen ist. Es gibt aber auch Abteilungen mit Besonderheiten, sodass eine Telefonbesetzung von Mitarbeitenden, die nicht in der Abteilung sind, nicht möglich ist.

Grundsätzlich sind folgende Dinge zu klären:

- // Zu welchen Zeiten besteht Vertretungsbedarf?
- // Was für „Fälle“ gilt es zu klären?
- // Was passiert mit Notfällen, die nicht maximal 30 Minuten warten können? (Vertretung nächsthöhere Leitung)
- // Alle Mitarbeitenden müssen eingewiesen werden, wie das Telefon technisch umzustellen ist
- // Es ist festzulegen, wie formal umgestellt wird (z.B. ohne Info, ruft der umstellende Mitarbeitende vorher an, Bescheid geben, wenn in dem Dienst gar nicht umgestellt wird, etc.)

Es sollte in jedem Fall nach einem Monat und nach drei Monaten mit (den beteiligten Abteilungen) evaluiert werden, wie es gelaufen ist. Nach einem vorher festgelegten Rahmen, z.B.

- // Wie lief es technisch?
- // Gab es Missverständnisse?
- // Gab es „unlösbar“ Anrufe?
- // Was lief reibungslos?
- // Wo besteht Verbesserungsbedarf?

Grundsätzlich sollte die Einführung durch Abteilungsleitungen und eine Leitungsebene darüber initiiert und begleitet werden, sodass allen Mitarbeitenden die Legitimation und die Unterstützung der persönlichen Pause bewusst ist. Mitarbeitende müssen und sollten kein schlechtes Gefühl haben, wenn sie das Telefon für ihre Pause umstellen wollen.

Implementierung – Gestaltungsempfehlungen Mini-Pause

Innerhalb unserer, mit der MAV abgeschlossenen Dienstvereinbarung zur Arbeits- und Dienstplangestaltung, gibt es die Möglichkeit für Mitarbeitende, ihre 30 oder 45-minütige Pause in 10 Minuten Pausen zu unterteilen. Bei unseren Interviews gaben relativ viele Kollegen an, dass sie lieber nach bestimmten Arbeitseinheiten „durchatmen“ möchten, statt zu einem festgelegten Zeitpunkt länger Pause zu machen. Diese Rückmeldungen nahmen wir zum Anlass, Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen, wie die Kollegen ihre Mini-Pausen gestalten könnten. Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen kann jede Einrichtung der JG für sich selbst entwickeln, dazu kann man in folgenden Bereichen suchen:

- // Kooperationspartner innerhalb des BGM (Fitnessstudios, etc.)
- // Krankenkassen
- // Physio- oder Ergotherapeuten in den Einrichtungen
- // Viele Vorschläge im Internet
- // Informationen der Berufsgenossenschaft
- // Mitarbeitende/Kollegen, die Zusatzausbildungen oder entsprechende Hobbies (Qi Gong, Tai Chi etc.) haben

Im besten Falle gibt es einen Gesundheitszirkel oder Ähnliches in einer Einrichtung, der sich mit diesem Thema beschäftigen kann. Oft haben Mitarbeitende auch sehr gute eigene Ideen, die nur

gesammelt und veröffentlicht werden müssten. An unseren Gesundheitstagen haben wir mit unserem Gesundheitspartner (einem Fitnessstudio) explizit mehrmals am Tag „Achtsame Mini-Pausen“ zum Mitmachen angeboten, so dass die Kollegen einiges bereits selbst erlernen konnten. Dies wurde sehr angenommen und genutzt, genauso wie ein YouTube Video, welches wir an den Gesundheitstagen in einem Raum gezeigt haben. Dieses Video (<https://www.youtube.com/watch?v=9gjYZ-2WGOk>), welches Yoga am Schreibtisch zeigt, war so beliebt und wurde so oft genutzt, dass wir es unseren Kollegen dauerhaft im Intranet zu Verfügung gestellt haben. Der Umgang mit diesem Video soll exemplarisch zeigen, dass es Kleinigkeiten sind, die oftmals einen hohen Effekt haben: das Video dauert nur 12 Minuten und man braucht nur einen Stuhl dazu.

Implementierung – Pausennischen

Wahrscheinlich ist nicht nur im Vinzenz-Heim dies einer der schwierigsten Bereiche zur Umsetzung. Bei gutem Wetter gehen viele Kollegen nach draußen, da viele unserer Einrichtungen schön gestaltete Außenbereiche haben. Aber auch das bringt nicht immer die Lösung, die erforderlich ist: viele Kollegen, die in der Leistungserbringung tätig sind, brauchen und wünschen sich für ihre Pause:

- // „Zeit für mich“
- // „Nicht ansprechbar sein“
- // „Mal nicht reden müssen“
- // „Alleine und in Ruhe essen zu können“

Dies impliziert einen ruhigen und abgegrenzten Bereich. Und genau dieses wird in vielen Wohnangeboten innerhalb der JG nicht einfach zu finden sein. Im Vinzenz-Heim haben wir dafür zwei Lösungen gefunden: zum einen werden wir unsere (große) Grillhütte, die auf dem Stammgelände ist und für die meisten Kollegen gut zu erreichen ist, als einen Pausenraum umstrukturieren. Diese kann dann zu unterschiedlichen Zeiten, wie es die Dienste erfordern, genutzt werden. Bis zum Projektende ist die Umgestaltung nicht abgeschlossen, da Ruhemöbel, Tische, Musik, Tischkicker und Zubereitungsmöglichkeiten für Speisen organisiert und zur Verfügung gestellt werden sollen.

Die zweite Lösung dient den Kollegen, die in Gruppen und Abteilungen tätig sind, die nicht in der Nähe des Stammgeländes sind. Da es nicht möglich ist, neue Pausenräume zu bauen oder andere Räume dafür „zweckzuentfremden“ haben wir mit der Berufsgenossenschaft im Rahmen ihrer Arbeitsplatzbegehungen eine weitere Kooperation vereinbart. Auch hier gibt es keine allgemeingültige Lösung, sondern es müssen sich die individuellen Möglichkeiten vor Ort angeschaut werden, vor allem auch in Bezug auf Arbeitssicherheit und Brandschutz. Kleine Möglichkeiten lassen sich oftmals schnell und einfach umsetzen: in größeren Büros, am Flurende oder in einer Flurnische kann durch Paravents (und heutzutage gibt es gute und schöne Möglichkeiten) ein Bereich abgegrenzt und dort Ruhemöbel platziert werden:



Es ist offensichtlich, dass die Gestaltung eines Pausenraumes im Rahmen dieses Projektes nicht vorgegeben werden kann, da immer die individuellen Räumlichkeiten und Erfordernisse beachtet werden müssen. Unsere Lösungen sollen aber gerne als Ideengeber dienen, dass dieses Thema nicht einfach zu vernachlässigen ist, weil kein Raum zur Verfügung steht. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden vor Ort können kleine Wege gesucht werden, die vielleicht nach ein paar Monaten verworfen oder auch weiterentwickelt werden können, so lange bis es eine richtig gute Lösung für diesen Bereich gibt.

Fazit

Das Thema Pausengestaltung ist, wie bereits erwähnt, im Vinzenz-Heim kein Neues. Es wird sich im Laufe der Zeit immer wieder ändern, hängt eng mit der Dienstplangestaltung, den Räumlichkeiten aber auch einer internen Pausenkultur zusammen. Es gibt Abteilungen, in denen das „Pausemachen“ gar kein Problem ist, sowohl von der Gestaltung, also auch der Akzeptanz her, als auch Abteilungen, in denen es von Kollegen kritisch wahrgenommen wird, wenn sich jemand bewusst Zeit für seine Pause nimmt. Zweiteres ist absolut nicht im Interesse des Vinzenz-Heims. Deswegen legen wir auch in den kommenden Monaten den Fokus bei den abteilungsbezogenen Beratungen, neben all den „hard facts“ durch Workshops ein großes Augenmerk auf eine gute Pausenkultur – und dies wird nicht mit Projektende fertig sein. Uns ist klar, dass Pausen- und Teamkultur beides Bereiche sind, an denen kontinuierlich gearbeitet werden muss, um mit der Zeit zu gehen. Es gibt keine Konzepte in diesem Bereich, die für Alle und für immer gelten können.

Beigefügte Unterlagen:

// Interviewbogen Pausengestaltung

4.4.5 Weiterführung der begonnenen Projekte im Vinzenz-Heim

Im Laufe der zweijährigen Projektarbeit hat sich für uns schon ziemlich früh herauskristallisiert, dass wir in allen vier Bereichen über die Projektlaufzeit hinaus Bedarf in der Weiterentwicklung für das Vinzenz-Heim haben. Lebensphasenorientierte Dienstplanpolitik, Team- und Pausenkultur, aber auch strukturelle Arbeitsbedingungen sind nicht über einen langen Zeitraum für alle gleich.

Dem möchten wir Rechnung tragen, in dem wir nach dem offiziellen Ende des Projektes zum 30.09.2018 ein internes **FORUM GUTE (Gemeinsam Unternehmen und Teams Entwickeln) ARBEIT** installieren möchten. Dieses Forum wird in unserem Betrieblichen Gesundheitsmanagement verankert sein und ein Äquivalent zu den üblichen Gesundheitszirkeln darstellen. Es werden Vertretungen der Mitarbeiterschaft, der Fachbereich Personal und weitere interessierte Mitarbeitende das Gremium bilden. Ziel ist es, Themen zu bearbeiten und zu entdecken, welche Themen das Vinzenz-Heim in Zukunft weiterhin zu einem attraktiven Arbeitgeber machen. Die oben genannten Projekte werden in verschiedenster Form weiterlaufen. Hervorheben möchten wir besonders, dass wir die Themen Teamentwicklung und Pausengestaltung in unser internes Fortbildungsprogramm 2019 aufnehmen werden. Abteilungen können Mitarbeitende des Forums um Beratung zu den Themen anfragen.

Uns ist sehr wichtig, dass dieses Projekt nachhaltige Auswirkungen für das Vinzenz-Heim zeigt. Unsere Gesundheitstage im Juni 2018 (Anlage Konzept Gesundheitstage 2018) zum Thema Work-Life-Balance waren die erfolgreichsten Gesundheitstage, die bisher im Vinzenz-Heim statt-

gefunden haben. Mit über 200 Teilnahmen an den unterschiedlichen, Entspannungs- Aktions- und Informationsangeboten scheint es, dass wir das Interesse der Kollegen geweckt haben. Viele Rückmeldungen, wie wir uns in Zukunft dem Thema „GUTE Arbeit“ widmen können, wurden uns mitgegeben.

Deswegen möchten wir den Begriff Work-Life-Balance in Zukunft gegen

GUTE Arbeit im Vinzenz-Heim

austauschen: es ist uns ein Anliegen, auch die sogenannten „weichen“ Themen bei der Arbeit nicht aus dem Blick zu verlieren - denn hier liegt enormes Potenzial zum Alleinstellungsmerkmal und zur Mitarbeiterzufriedenheit. Und dieses definieren wir als eine der zentralen Aufgaben der Personalarbeit.

Beigefügte Unterlagen:

// Konzept Gesundheitstage 2018

4.5 Altersgerechtes Arbeiten 50+

Im Rahmen des Projektes hat sich das Josefsheim Bigge mit dem Thema „Altersgerechtes Arbeiten 50 plus“ beschäftigt. Im Josefsheim sind 48 % der Mitarbeitenden über 50 Jahre alt. Das ergab eine Analyse der Altersstruktur im Frühjahr 2017. Auch JG-weit ist die Altersstruktur der Mitarbeitenden in den meisten Einrichtungen „ü45“. Der demografische Wandel in der ländlichen Region Sauerland bedingt schon heute, dass es unter den Anbietern des Sozialsektors einen Wettbewerb um Fachkräfte gibt. Die Unternehmen müssen deshalb Strukturen schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, gesund und altersgerecht bis zum Eintritt in die Rente zu arbeiten – und wenn gewünscht auch darüber hinaus.

Die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen ist komplex und führt zu Veränderungen und Anpassungen in vielen Bereichen und Funktionen des Unternehmens. Unser Bestreben ist es, altersstrukturellen Herausforderungen möglichst präventiv zu begegnen. Das heißt, sich so früh wie möglich mit den Fragestellungen auseinanderzusetzen und Lösungen zu implementieren, die nicht auf eine spezielle Altersgruppe zielen, sondern alle Mitarbeitenden in einen gemeinsamen Leistungsprozess einbinden.

Die Frage des Umgangs mit älteren Mitarbeitenden ist dabei eine Frage der Unternehmenskultur. Werden ältere Kollegen vor allem als defizitär und weniger leistungsfähig betrachtet oder als erfahren und deshalb besonders effizient arbeitend? Im Laufe des Arbeitslebens verändert sich die Leistungsfähigkeit und die Stärken verlagern sich. Dafür müssen wir in den Einrichtungen ein Bewusstsein schaffen. Aus diesem Grund geht es uns neben der Erarbeitung konkreter Maßnahmen in einem ersten Schritt um die Veränderung der Unternehmenskultur:

Planung

Der respektvolle Umgang mit jeder und jedem Mitarbeitenden muss im Leitbild des Unternehmens verankert sein. Die Zielgruppe 50+ darf dabei nicht ausdrücklich benannt sein, um einer Altersdiskriminierung vorzubeugen. Ziel ist die Schaffung einer Kultur der Offenheit und Transparenz, in der Mitarbeitende unabhängig von ihrem Alter mit Wertschätzung begegnet wird und sie an ihrer Arbeits- und Laufbahngestaltung beteiligt werden.

Die Verankerung der Lebensphasenorientierung in der Unternehmenskultur ist die Basis für eine wertschätzende Haltung gegenüber Mitarbeitenden. Die Festschreibung ist aber nur der Grundstein für den Aufbau einer solchen Haltung. Zur Implementierung sind viele kleine Schritte und Taten nötig.

Implementierung

- // Überprüfung der bestehenden (gelebten) Unternehmenskultur
- // Auseinandersetzung mit der bestehenden und der gewünschten Unternehmenskultur auf oberster Führungsebene
- // Information über Demographie im Unternehmen und Alterungsdenken in der Gesellschaft sowie in den Einrichtungen (Beispiele: Artikel in hausinternen Zeitschriften, Infos im Intranet und am Schwarzen Brett, Veranstaltungen wie ein Gesundheitstag etc.)
- // Information über altersspezifischen Leistungswandel (Fähigkeiten verändern sich im Laufe des Lebens, nehmen aber nicht zwangsläufig ab)

- // Entwicklung des Führungsverständnisses von aufgabenorientierter hin zu mitarbeiterorientierter Führung
- // Sammlung bestehender Maßnahmen zur Wertschätzung altersgerechten Arbeitens der Generation 50+
- // Öffentlichkeitsarbeit über Portraits von Mitarbeitenden 50+ (Wie lange bin ich schon im Unternehmen? Warum bin ich gerne hier? Welche Maßnahmen für die Altersgruppe erlebe ich als positiv?)

Fazit

Eine Kulturveränderung geschieht nicht von heute auf morgen. Es dauert mehrere Jahre, bis sich diese spürbar niederschlägt. Aber es lohnt sich, sich damit auseinanderzusetzen. Eine lebensphasenorientierte Mitarbeiterführung und -einbindung führt langfristig zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit zu mehr Identifikation mit dem Unternehmen und zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen.

Andererseits: Wenn die Kultur und die Rahmenbedingungen nicht stimmen und von der Leitung nicht konsequent verfolgt werden, sind alle weiteren, hier von uns beschriebenen Maßnahmen irrelevant, weil sie nicht zum gewünschten Ziel führen werden.

Beigefügte Unterlagen:

- // Checklisten für Konzepte Altersgerechtes Arbeiten 50+

4.5.1 Förderung der Motivation und des Gesundheitsverhaltens

Unabhängig von ihrem Alter sind motivierte Mitarbeitende besser in der Lage, ihre Potenziale voll auszuschöpfen. Zur Förderung der Motivation tragen unter anderem die Förderung des Gesundheitsverhaltens und Bildung bei. Zudem wird durch präventive Maßnahmen gesundheitsschädigendem Arbeiten vorgebeugt. Dazu empfehlen wir die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen.

4.5.1.1 Gutscheinheft zum 50. Geburtstag

Planung

Mitarbeitende des Josefsheims bekamen bisher zum 50. Geburtstag von der Geschäftsführung im Namen des Unternehmens einen Blumenstrauß und einen Gutschein. Um die Motivation und das Bewusstsein für gesundheitsförderliches Verhalten zu stärken, haben wir ein Gutscheinheft entwickelt, das ab dem Stichtag 1. Juli 2018 (Beginn des 2. Halbjahres) das bisherige Geschenk zum 50. Geburtstag ersetzt.

Die enthaltenen Gutscheine zielen darauf ab, Motivation und Gesundheit zu fördern:

a) Perspektivcoaching

Der/Die Mitarbeitende erarbeitet gemeinsam mit einem Coach eine persönliche Zukunftsplanung. Dabei soll der/die Mitarbeitende zunächst eine Bilanz des bisher Erreichten ziehen, um daraus Wünsche und berufliche (ggf. auch private) Ziele ableiten zu können und einen Weg zur Zielerreichung zu finden. Der Coach darf kein Kollege aus dem gleichen Arbeitsbereich wie der/die Mitarbeitende sein. Für das Josefsheim haben wir den Empfängern des Gutscheins die BEM- und BGM-Beauftragte, eine Mitarbeiterin und einen Mitarbeiter

aus dem Psychologischen Dienst und den Seelsorger der Einrichtung zur individuellen Auswahl gestellt.

b) Arbeitsplatzcheck

Der Arbeitsplatz des/der Mitarbeitenden wird analysiert und soweit wie möglich auf die physiologischen Gegebenheiten angepasst. Bewegungsabläufe werden auf Ergonomie überprüft, ggf. werden Tipps für günstigere Bewegungsausführung gegeben. Veränderungsperspektiven werden aufgezeigt und mögliche Maßnahmen erarbeitet.

c) Ein Tag an einem anderen Arbeitsplatz

Der/Die Mitarbeitende sucht sich einen Arbeitsplatz aus, an dem er/sie einen Tag lang hospitieren und, falls möglich, mitarbeiten möchte. Dies soll die Perspektive über den bekannten eigenen Arbeitsplatz hinaus erweitern, Verständnis und Wertschätzung schaffen und dem/der Mitarbeitenden die Möglichkeit eröffnen, neue Ziele für sich zu entdecken (die sich evtl. aus dem Perspektivcoaching ergeben haben oder die in dieses einfließen können).

d) Wertgutschein in Höhe von 20 Euro für ein Angebot des Josefsheims (Café Sonnenblick oder Café Knifte, Gärtnerei, Kerzen, Druckerei, Brauerei etc.). Der Gutschein ist aufteilbar und kann für alle möglichen Angebote der Einrichtung genutzt werden.

Implementierung

- // Überprüfung der Altersstruktur, um den finanziellen Aufwand zu ermitteln: Wie viele 50. Geburtstage fallen in den kommenden fünf Jahren an?
- // Absprache mit der Geschäftsführung: grundsätzliches Einverständnis und Zustimmung zur Investition
- // Sammlung von Ideen für die Gutscheine: Welche möglichen Angebote gibt es im Josefsheim, die von den Mitarbeitenden als wertvoll und/oder nutzbringend wahrgenommen werden? Sollen externe Angebote aufgenommen werden?
Zu beachten: Die Gutscheine müssen den steuerrechtlichen Regelungen zu geldwerten Vorteilen entsprechen.
- // Absprache mit der Geschäftsführung, welche Angebote in das Gutscheinheft kommen
- // Interne Absprache mit den betroffenen Mitarbeitenden/Stellen in der Einrichtung (hier vor allem zum Perspektivcoaching mit den geplanten Coaches)
- // Texte für das Gutscheinheft schreiben, Bildkonzept entwickeln, Fotos machen und auswerten
- // Entwicklung eines Layouts in Anlehnung an das Corporate Design der Josefs-Gesellschaft. Das von uns entwickelte Layout kann von anderen JG-Einrichtungen genutzt werden. Individuelle Anpassungen können in der Josefs-Druckerei vorgenommen werden.
- // Druck in der Josefs-Druckerei (Kontakt: Marcel Baumeister, Tel. 02962 800-428 oder per E-Mail: m.baumeister@josefsheim-bigge.de)

Fazit

Stichtag für die Einführung des Gutscheinheftes war der 1. Juli 2018, zum Zeitpunkt der Konzepterstellung kann noch kein Fazit über die Nutzung und Wirkung gezogen werden. Im Projektverlauf haben wir mit einigen Mitarbeitenden gesprochen, von denen wir positive Rückmeldungen zu dem Gutscheinheft bekamen. Vorrangig wurde dabei die Wertschätzung hervorgehoben, die Mitarbeitende durch das Gutscheinheft erfahren werden.

4.5.1.2 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Planung

Vor allem die körperliche, aber mittelbar auch die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden wird wesentlich dadurch beeinflusst, ob der Arbeitsplatz nach ergonomischen Gesichtspunkten angepasst und optimiert ist. Das gilt sowohl für Arbeitsplätze in der Pflege als auch für Büro- und Maschinenarbeitsplätze. Arbeitsplätze in der Pflege sind dabei eine Besonderheit, weil sie nicht nur aus einem einzigen Arbeitsort bestehen, sondern aus mehreren (zum Beispiel: Zimmer des Menschen mit Behinderung, Gemeinschaftsräume im Wohnhaus, Pflegebad, Computerarbeitsplatz bei der Dokumentation etc.).

In Zusammenarbeit mit den jeweiligen Führungskräften und den Fachkräften für Arbeitssicherheit sollen die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden geprüft und ggf. Veränderungsperspektiven aufgezeigt werden. Die Mitarbeitenden sollen dafür sensibilisiert werden, auf mögliche (Gesundheits-) Gefahren zu achten und die vorhandenen Hilfsmittel zu nutzen. Denn die beste technische Ausstattung und Optimierung eines Arbeitsplatzes nutzt nichts, wenn sie nicht genutzt wird. Dazu ist es wichtig, die Gefährdungsbeurteilungen auf die spezifischen Anforderungen der Altersgruppe 50+ hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

Vor Ort analysiert die Fachkraft für Arbeitssicherheit die Arbeitsplätze, zugeschnitten auf die jeweilige Person und ihre Biografie. Sie nimmt eine Bestandsaufnahme mit Blick auf physische und psychische Gefährdungen vor, zeigt mögliche Veränderungen auf und erstellt gemeinsam mit dem/der Mitarbeitenden einen Maßnahmenplan. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit berät zudem die Führungskräfte zu notwendigen Veränderungen und Hilfsmitteln und weist auf deren Nutzung hin.

Implementierung

- // Absprache mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit
- // Zusammenstellen der vorhandenen Informationen und Checklisten der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW zu den Arbeitsplätzen (im Internet auf www.bgw-online.de)
- // Prüfung, ob Gefährdungsbeurteilungen flächendeckend vorliegen, und ob dabei altersspezifische Aspekte berücksichtigt werden
- // Beratung der Führungskräfte
- // Schulung zu ergonomischem Arbeiten:
 - intern** über die Fachkräfte für Arbeitssicherheit: Dies kann als Kombination aus einer internen Fortbildung (Vermittlung von Grundlagen in einer Gruppe von ca. zehn bis 12 Personen) und einer Einzelberatung am Arbeitsplatz erfolgen, aber auch als Einzelberatung am Arbeitsplatz.
 - extern** über das Seminarangebot der BGW (im Internet auf www.bgw-online.de)

// Filme zu ergonomischem Arbeiten:

NAPO-Filme (animierte Filme zum Thema Arbeitssicherheit) sind im Internet kostenlos zum Download erhältlich und dürfen in den Einrichtungen veröffentlicht werden (www.napofilm.net/de/napos-films/films)

Im Josefsheim haben wir im Rahmen des Projektes zudem einen eigenen Film gedreht, in dem exemplarisch drei Arbeitsplätze (Pflege, Büro und Maschine) unter ergonomischen Gesichtspunkten analysiert und optimiert werden. Diesen Film stellen wir allen Einrichtungen der JG zur Verfügung.

// Schulung von Multiplikatoren:

intern über die Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Die Schulungsinhalte legt die Fachkraft für Arbeitssicherheit anhand der BGW-Checklisten fest.

Multiplikatoren sind in verschiedenen Berufssparten zu finden. Für das Einrichten von Büroarbeitsplätzen werden die Mitarbeitenden der EDV-Abteilung (soweit in der Einrichtung vorhanden) geschult. Bei Pflegearbeitsplätzen ist es sinnvoll, einzelne Pflegefachkräfte zu schulen, die dann ihre Kolleginnen und Kollegen auf die richtige Anwendung der Hilfsmittel hinweisen. Eine weitere Möglichkeit ist, vorhandene Ergotherapeut/-innen in der Einrichtung als Multiplikatoren zu nutzen.

Bei den Arbeitsplätzen in einer Werkstatt sollten die Abteilungs- und/oder Gruppenleitungen geschult sein und auf ergonomisches Arbeiten achten.

extern über das Seminarangebot der BGW (im Internet auf www.bgw-online.de)

Multiplikatoren sind: die jeweiligen Führungskräfte (Schulung zur Planung und Einrichtung von Arbeitsplätzen, Einbindung der Sicherheitsfachkräfte etc.) und die Mitarbeiter/innen der EDV (zur Einrichtung und Optimierung von PC-Arbeitsplätzen)

// Hilfsmittel, vor allem in der Pflege, vorhalten, auf deren Verwendung hinweisen und die Anwendung prüfen

Fazit

Arbeit an nicht ergonomisch optimierten Arbeitsplätzen zieht keine unmittelbare gesundheitliche Einschränkung oder Arbeitsunfähigkeit nach sich. In den meisten Fällen machen sich die Folgen erst nach Jahren bemerkbar. Das führt dazu, dass die Beachtung ergonomischer Gesichtspunkte im Arbeitsalltag oft vernachlässigt wird. Es tut ja nicht weh ...

Um ein Bewusstsein für altersgerechtes und ergonomisches Arbeiten zu schaffen, muss sich die Haltung aller Beteiligten ändern. Es muss klar sein, dass die Investition in heute gesunde Mitarbeitende dazu führt, dass diese auch in einigen Jahren (dann ggf. im Alter 50+) noch gesund sind und bei der Arbeit die volle Leistung bringen können. Dazu müssen alle Beteiligten auf dasselbe Ziel hinwirken: Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Multiplikatoren, aber auch die Mitarbeitenden selbst.

Beigefügte Unterlagen:

// Informationen und Checklisten zum Download bei der BGW zu Arbeitsplätzen

- Arbeitsplatz – Allgemein
- Arbeitsplatz – Büro
- Arbeitsplatz – häusliches Umfeld
- Arbeitsplatz – Dienstzimmer

// Film „Ergonomisches Arbeiten“

4.5.2 Wissensmanagement

Wissensaustausch im Unternehmen findet unbewusst immer dort statt, wo Menschen zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren. Dieser eher zufällig ablaufende Prozess bedingt, dass nicht sichergestellt werden kann, dass alles relevante Wissen im Unternehmen erhalten bleibt. Da der Erhalt von Wissen aber für ein Unternehmen existenziell wichtig ist, muss dieser Prozess systematisiert werden.

Um ein umfangreiches und strategisches Wissensmanagement aufzubauen, bedarf es verschiedener Prozesse und Methoden. Wir haben uns für die nachfolgend beschriebenen Methoden entschieden.

Beigefügte Unterlagen:

// Überblick Methoden Wissensmanagement

4.5.2.1 Prozess Nachfolgeplanung

Durch die demografische Entwicklung gehen in den nächsten Jahren in vielen Unternehmen Personen, die Schlüsselpositionen besetzen, in den Ruhestand. Gleichzeitig ist das Finden geeigneter Fachkräfte durch geburtenschwache Jahrgänge erschwert.

Planung

Damit eine Nachfolgeplanung wirksam funktioniert, muss sie frühzeitig ansetzen. Das heißt, dass die in absehbarer Zeit vakant werdenden Stellen bekannt sein müssen, und dass ihre Neubesetzung frühzeitig geplant werden muss. Nachfolgeplanung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Im besonderen Fokus stehen die sogenannten Schlüsselpositionen. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Führungspositionen, sondern um alle Positionen, deren Stelleninhaber/innen mit ihrem Wissen, ihrer Erfahrung und ihren Netzwerken das reibungslose Funktionieren des Unternehmens oder einzelner Bereiche gewährleisten.

Ziel ist es, Personalengpässe zu vermeiden und Wissensverlust entgegenzuwirken. Durch gezieltes Vorgehen wird die Besetzung von Schlüsselpositionen und somit die Kontinuität im Unternehmen gewährleistet. Außerdem umfasst die Nachfolgeplanung die Identifikation potenzieller Nachfolgerinnen und Nachfolger sowie eine gezielte Personalentwicklung und -beschaffung.

Die Nachfolgeplanung ist eng mit der Laufbahnplanung verbunden, es gibt einige Überschneidungen. Daher kann es sinnvoll sein, beide Instrumente miteinander zu kombinieren. Bei der Laufbahnplanung liegt der Fokus auf der Mitarbeiterbindung, bei der Nachfolgeplanung auf dem Erhalt der Kernkompetenzen für das Unternehmen (zur Laufbahnplanung siehe Kapitel 4.3.3 in diesem Konzept).

Implementierung

// Wie in anderen beschriebenen Maßnahmen ist das Commitment der Geschäftsführung unerlässlich für die erfolgreiche Einführung eines Prozesses Nachfolgeplanung. Nur durch die Unterstützung der Geschäftsführung ist die unerlässliche Verbindung der Nachfolgeplanung mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenswerten gegeben.

- // Die weiteren Führungskräfte sind sich Ihrer Verantwortung und Aufgaben bewusst, unterstützen den Prozess und setzen ihn in ihren Bereichen um.
- // Der Prozess wird im Bereich Personal verortet. Die Verantwortung für die Initiierung der Nachfolgeplanung sollte in der Führungsebene der Personalabteilung liegen. Es ist wichtig, dass die Maßnahmen der einzelnen Fachbereiche/Abteilungen miteinander abgestimmt werden. Nur so ist gewährleistet, dass der Nachfolgeprozess als ganzer koordiniert wird und nicht in verschiedene Richtungen läuft.
- // Die Schlüsselpositionen werden definiert und ihre Anforderungsprofile erstellt.
- // Potenzielle Nachfolger/innen werden erkannt und benannt.
- // Vor allem bei interner Nachfolge ist die Entwicklung von Potenzialen unabdingbar (Verbindung zu Instrumenten der Karriereplanung – siehe hierzu Kapitel 4.3).
- // Bei der planbaren Nachfolge (im Falle von Rente): Es finden regelmäßige Perspektivgespräche ab ca. dem 60. Lebensjahr statt (Wann plant der Mitarbeitende in den Ruhestand zu gehen? Sollen Regelungen wie Arbeitszeitverkürzung, Flexi-Rente etc. greifen?), die Planung der Nachfolge bei Schlüsselpositionen erfolgt ca. 3 Jahre im Voraus.
- // Bei der nicht planbaren Nachfolge (im Falle von Kündigung): Der/Die Mitarbeitende gibt seine/ihre Kündigung möglichst frühzeitig der Führungskraft bekannt (dies setzt ein Vertrauensklima voraus), die Wissensweitergabe erfolgt möglichst zügig, zumindest ins Team oder an die Führungskraft.
- // Die Nachfolgeplanung wird im Unternehmen offen kommuniziert.
- // Der Erfolg wird evaluiert.

Fazit

Eine umfassende und strategische Laufbahn- und Nachfolgeplanung ist eine zentrale Aufgabe eines strategisch ausgerichteten Personalmanagements und für die Förderung sowie Bindung guter Mitarbeitender unerlässlich. Der frühzeitige Beginn einer Nachfolgeplanung ist eine wichtige Voraussetzung. Nur so ist eine langfristig angelegte, vorausschauende Planung und eine schrittweise Einarbeitung des/der neuen Mitarbeitenden möglich. Auch wenn diese Art der Nachfolgeplanung zunächst sehr kostenintensiv erscheint, lohnt sich diese Investition. Eine über einen längeren Zeitraum nicht oder nicht adäquat besetzte Schlüsselposition verursacht in der Regel weit aus höhere Kosten. Neben der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden geht es auch um die Wertschätzung der ausscheidenden Mitarbeitenden.

Strategische Nachfolgeplanung ist ein umfassender und anspruchsvoller Prozess. Um den Überblick über die einzelnen Phasen zu behalten und den Prozess wirkungsvoll steuern zu können, ist ein geeignetes IT-gestütztes System sinnvoll. Auch dieser Prozess muss im Josefsheim noch eingeführt und gelebt werden. Bisher werden vakante Stellen in der Regel eher erst kurz vor, im schlimmsten Falle erst nach dem Ausscheiden eines Mitarbeitenden ausgeschrieben und/oder neu besetzt. Dies führt zu teils enormem Wissensverlust und einem hohen Aufwand neue Mitarbeitende einzuarbeiten.

Quellen:

<https://www.perwiss.de/strategische-nachfolgeplanung.html>

<https://prescreen.io/de/glossar/nachfolgeplanung-im-unternehmen/>

<https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/786/1/ba0011.pdf>

„Handlungsempfehlung Laufbahn- und Nachfolgeplanung“, KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2012

4.5.2.2 Prozess Wissenstransfer

Planung

Um den Wissenstransfer nicht mehr dem Zufall zu überlassen, haben wir im Rahmen des Projektes einen feingliedrigen Prozess zum Wissenstransfer erarbeitet und begonnen, diesen in das Unternehmen zu implementieren. Ein systematischer Wissenstransfer läuft zyklisch wie folgt ab:

// Wissensgebiete und Wissensträger identifizieren

Einmal jährlich definiert die obere Führungsebene – ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen - welches Wissen das Unternehmen benötigt und welches Wissen entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Der Maßstab ist dabei: Wenn dieses Wissen nicht mehr vorhanden wäre, würde das Einschränkungen im Handlungsfluss nach sich ziehen.

Des Weiteren identifizieren die Führungskräfte die Personen im Unternehmen, die dieses Wissen haben. Jede Führungskraft verfeinert diesen Prozess für ihre Organisationseinheit.

// Laufbahnplanung des Wissensträgers

Die so identifizierten Wissensträger werden zu einem Laufbahnplanungsgespräch eingeladen. Ziel des Gesprächs ist es, herauszufinden wie lange der Mitarbeitende plant im Unternehmen zu bleiben, also wieviel Zeit voraussichtlich für einen Wissenstransfer bleibt, um so rechtzeitig die folgenden Schritte einleiten zu können.

// Wissen erfassen

Dann wird geplant, wie das Wissen erfasst werden soll. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Wissensbaum: Der Wissensträger verschriftlicht sein Wissen/seine Kompetenzen schematisch in Form eines Baumes. Der Wissensbaum besteht aus drei Teilen: Wurzeln, Stamm und Krone. Die Wurzeln sind die verschiedenen Stationen der beruflichen (Aus-)Bildung. Der Stamm beinhaltet die Kernkompetenzen und Kenntnisse des Wissensträgers, die er für die Ausübung seiner Stelle als notwendig und hilfreich erachtet. In der Krone des Wissensbaumes stellt der Wissensträger sein Fachwissen dar. Dabei sollte er sich die Frage stellen, was er aus seinem Fachwissen für sich persönlich generiert hat. Im Unterschied zum Stamm handelt es sich hierbei um die persönlichen Ausprägungen der Kernkompetenzen.
- Der Wissensträger dokumentiert formlos, was er für relevant hält. Hierbei besteht die Gefahr, dass der Wissensträger nicht an alles denkt bzw. Dinge für sich selbst nicht als relevant erachtet, die aber im Gesamtzusammenhang transferiert werden sollten.
- Der Wissensträger trägt sein Wissen in ein vorgegliedertes Dokument ein. Rubriken können sein: Ansprechpartner/Kontaktpersonen, spezielles Fachwissen, Prozesswissen, Handlungswissen, Termine etc.
Hierbei besteht die Gefahr, dass das Dokument als Standardvorlage in den einzelnen, spezifischen Bereichen des Unternehmens nicht alle wichtigen Themen erfasst.
- Der Wissensträger erzählt dem Wissensnehmer von seinem Wissen. Die Voraussetzung dafür ist, dass der oder die Wissensnehmer bereits bekannt sind. Siehe auch: moderier- te Übergabegespräche (nachfolgendes Kapitel).

- Der Wissensträger vermittelt dem Wissensnehmer im laufenden Prozess sein Wissen. Die Voraussetzung dafür ist ebenfalls, dass der oder die Wissensnehmer bereits bekannt sind. Siehe auch: Lerntandem oder Mentoring (Kapitel 6.4.3.4, 6.4.3.5).

// Wissensnehmer identifizieren

Wissensnehmer sollten im Idealfall Personen sein, die dem Unternehmen für längere Zeit erhalten bleiben. Dies sollte in einem Gespräch zuvor geklärt werden. Das Wissen eines Wissensträgers kann auf einen oder mehrere Wissensnehmer übertragen werden, abhängig von der Entscheidung des Dienstvorgesetzten des Wissensgebers, wie im Unternehmen zukünftig mit dem übertragenen Wissen weitergearbeitet werden soll. Das hängt unter anderem von Umfang und Relevanz des Wissens ab.

// Wissen übertragen

Im Idealfall wird das Wissen auf verschiedenen Wegen übertragen. So sollte es eine Niederschrift bzw. schriftliche Zusammenfassung des Wissens geben, die der Wissensnehmer bei Bedarf nutzen kann. Es sollte die Möglichkeit zum kommunikativen Austausch geben, um Fragen zu klären. Evtl. ist auch die Begleitung bei der täglichen Arbeit sinnvoll, um bestimmte Dinge zu sehen und zu erleben. Es wird vorab ein Übertragungszeitraum festgelegt, in dem das Wissen vollständig transferiert sein muss.

// Erfolg evaluieren

Mit Abschluss des Übertragungszeitraums prüfen der Wissensträger oder andere Personen, ob der Wissensnehmer sich zum vollständigen Wissensträger entwickelt hat. Dies kann mit Hilfe von Checklisten oder beispielsweise in einem Gespräch geschehen.

Implementierung

Die Implementierung eines systematischen Wissenstransferprozesses bedeutet in den meisten Fällen größere organisatorische Veränderungen. Daher empfehlen wir, mit einer stufenweisen Einführung zu beginnen.

Zunächst kann damit begonnen werden, einzelne Wissensträger im Rahmen ihres regulären Ausscheidens (Rente) zu identifizieren, deren Wissen zu sichern und an Nachfolger zu übertragen (s. Übergabegespräche, Lerntandem, Mentoring). Schon durch diesen ersten Schritt wird deutlich, dass Wissen eine Bedeutung im Unternehmen hat, und dass die Rollen der Wissensträger und Wissensnehmer vorbereitet werden müssen. Wichtig ist, dass die Wissensnehmer das erworbene Wissen auch anwenden, um Sicherheit zu gewinnen und eigene Erfahrungen zu machen.

Im nächsten Schritt wird darauf hingearbeitet, dass strategisches Wissen schon vorab in verständlicher Form aufbereitet und zur Verfügung gestellt wird. Dadurch entstehen schrittweise immer mehr Wissenseinheiten, die regelmäßig kommuniziert und angewendet werden (zum Beispiel: Wissensmessen, Erfahrungsgeschichten etc.).

Der letzte Schritt ist die Systematisierung des Prozesses. Die strategischen Wissensgebiete samt Wissensträger sind definiert und unterliegen einer fortlaufenden Steuerung als Kreislauf.

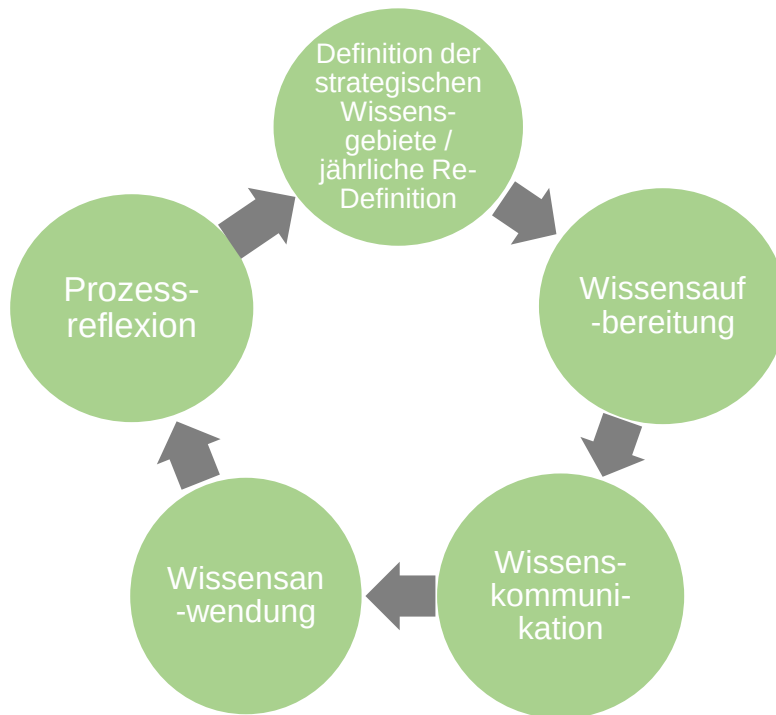


Abb. 4: Kreislauf Wissenstransfer

Fazit

Spontaner Wissenstransfer ist im Josefsheim gelebte Praxis. Ein strategisches Wissensmanagement hat das Ziel, einem möglichst großen Kreis an Mitarbeitenden Wissen zugänglich zu machen, und so Wissen im Unternehmen zu halten.

Wichtigste Voraussetzung dafür ist eine Kultur, die Wissen im Unternehmen als Wert ansieht. Strategisches Wissensmanagement ist unerlässlich, um das vorhandene Wissen langfristig im Unternehmen zu halten. Diese Kultur muss Freiräume für Wissenstransfer ermöglichen und den Wunsch unterstützen, sich weiterzubilden und zu lernen. Gleichzeitig muss deutlich sein, dass Wissen unabhängig von der Position der Person in der Einrichtung wertgeschätzt wird. Es darf keinen Unterschied machen, ob der Wissensträger an der Basis oder in der Leitungsebene arbeitet. Zudem müssen technische Möglichkeiten zur Wissensweitergabe und zur Wissensaneignung vorhanden sein.

Quellen:

www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit

Haufe Akademie Whitepaper „Vom Wissensmanagement zum Wettbewerbsvorteil – so klappt es“
Friedrich-Schiller-Universität Jena „Handlungsleitfaden Wissensmanagement“

4.5.2.3 Moderiertes Übergabegespräch

Planung

Wenn Mitarbeitende auf Schlüsselpositionen in absehbar kurz- bis mittelfristiger Zeit das Unternehmen verlassen, bieten sich moderierte Übergabegespräche an, um das Wissen an eine neue Fachkraft weiterzugeben. Wissensgeber und Wissensnehmer treten in einen aktiven Dialog, der von einer neutralen Person moderiert wird. Bei der Wissensweitergabe handelt es sich um Wissen über Personen und Netzwerke, über Verhaltensvorschriften und Kommunikationsstile, über Traditionen und besondere Ereignisse etc. In moderierten Übergabegesprächen soll also all jenes zur Sprache gebracht werden, was Unternehmensangehörige aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung als selbstverständlich betrachten.

Implementierung

Zuerst müssen die Mitarbeitenden identifiziert werden, die eine Schlüsselposition innehaben und das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen werden. Anschließend wird mit der jeweiligen Vorgesetzten geklärt, welche Wissensgebiete und Tätigkeiten sie für notwendig hält, um auch weiterhin einen reibungslosen Prozessablauf zu garantieren.

In Einzelgesprächen mit dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer werden Wissensbedarfe ermittelt, Arbeitsinhalte und das Arbeitsumfeld analysiert.

Das Herzstück sind die gemeinsamen, moderierten Gespräche zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer. Ein Mitarbeitender der Personalabteilung moderiert über zwei bis vier Wochen jeweils ca. zweistündige Termine, in denen Fragen geklärt werden wie:

- // Was war Ihr größter Erfolg?
- // Was war eine besonders kritische Situation?
- // Welches sind mögliche Konfliktpunkte?
- // Worauf muss besonders geachtet werden?
- // Welche ungeschriebenen Gesetze gibt es?
- // Wie ist die Struktur des Teams, der Leistungsträger, die Entwicklung des Bereichs in der jüngsten Vergangenheit?
- // Was ist die besondere bzw. größte Herausforderung in der nächsten Zeit?

Es geht darum, Erfahrungen, Erkenntnisse und Erlebnisse weiterzugeben.

Fazit

Das moderierte Übergabegespräch gewährleistet in relativ kurzer Zeit, dass wichtiges Erfahrungswissen ausgetauscht und dokumentiert wird. Die Moderation stellt sicher, dass auch vermeintlich Klares nicht unter den Tisch fällt.

Der Erfolg ist damit auch abhängig von der Gesprächsführungskompetenz des Moderators. Er oder sie sollte Kenntnisse in Methoden wie zirkuläre Fragen, Feedback, Visualisierung und Dokumentation besitzen. Die Methode basiert auf Vertrauen. Wenn der Wissensgeber das Gefühl hat, ausgenutzt zu werden, bringt sie nicht den gewünschten Nutzen. In dem Fall, in dem ein Mitarbeitender seinen Arbeitsplatz nicht freiwillig verlässt, ist die Methode nicht geeignet.

4.5.2.4 Lerntandem

Planung

Die Methode Lerntandem dient dem Transfer von Wissen und Fertigkeiten von einer erfahrenen auf eine weniger erfahrene Person. In strukturierter Form übernehmen diese beiden Personen gemeinsam eine Aufgabe bis zu dem Zeitpunkt, an dem die unerfahrenere Person diese eigenständig übernehmen kann. Auch dient das Lerntandem zum gegenseitigen Lernen: Der ältere Mitarbeitende lernt auch von dem jüngeren Kollegen.

Lerntandems sind geeignet, schnelle und große Lernerfolge herbeizuführen. Denn das gemeinsame Handeln erlaubt auch die Vermittlung von implizitem Wissen, das außerhalb von Arbeitssituationen schwer zu vermitteln ist oder einfach vergessen wird. Beim gemeinsamen Lösen der Aufgabe kann die lernende Person schrittweise Verantwortung übernehmen. Lerntandems sind sehr flexibel und lassen sich ohne größere Vorbereitung und meist kostengünstig in größeren und kleineren Projekten einbinden. Damit ein Lerntandem erfolgreich ist, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein.

Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären und sicherzustellen, dass der lernende Mitarbeitende alles lernt, was der erfahrene Mitarbeitende weiß. In den Gesprächen besteht auch die Möglichkeit, das Wissen zu dokumentieren.

Implementierung

Das Vorgehen ist abhängig vom jeweiligen Ziel. Voraussetzungen sind auf jeden Fall:

- // Ein deutlicher Alters- oder Wissensunterschied
- // Freiwilligkeit und Vertrauen: allein aus einer Notwendigkeit heraus entsteht kein Vertrauensverhältnis, die Wissensweitergabe kann nicht verordnet werden
- // Die Tandems sollten möglichst über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten
- // Die Unterstützung der Teilnehmenden: Der Wissensgeber muss auf seine Aufgabe vorbereitet werden und über Lehrkompetenz und -methoden verfügen.
- // Ausreichend Zeit für gemeinsame Gespräche, um sich über Unklares und den Lernprozess auszutauschen

Vorgehen:

- // Festlegen des Lernziels (zum Beispiel: arbeitsplatzübergreifendes Prozesswissen, Qualifizierung für den Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen etc.)
- // Auswahl der Teilnehmenden (Passen die beiden zusammen und können sie gut miteinander arbeiten?)
- // Vorbereitung des Wissensgebers: ggf. Vermittlung von Lehrkompetenz und Methoden
- // Entwicklung eines Einarbeitungsleitfadens
- // Zusammenstellung des Tandems und Durchführung des Wissenstransfers
- // Am Ende des Prozesses steht ein Abschlussgespräch gemeinsam mit der Führungskraft.

Fazit

Diese Methode setzt voraus, dass der Nachfolger der Stelle früh genug feststeht und bereits im Unternehmen mitarbeitet und damit für das Lerntandem verfügbar ist. Diese Voraussetzung haben wir im Josefsheim bislang noch nicht vorgefunden. Häufig werden Stellen erst zur Neubesetzung

ausgeschrieben, kurz bevor der Stelleninhaber das Unternehmen verlässt oder im ungünstigsten Fall sogar erst danach.

Auch bei dieser Methode ist eine entsprechende Kultur oder ggf. Kulturveränderung Voraussetzung zum Gelingen. Sie kann nur Erfolg haben, wenn Wissen als ein Gut angesehen wird, das erst geteilt seinen Wert entfaltet bzw. für das Unternehmen zum dauerhaften Wert wird. Mitarbeitende, die ihr Wissen und ihre Erfahrung für sich behalten möchten, werden die Anwendung dieser Methode scheitern lassen.

Der Ansatz ist äußerst flexibel. Er kann ohne große Vorbereitung in großen und kleinen Einrichtungen angewandt werden. Sein Erfolg ist darin begründet, dass Arbeit und Lernen miteinander verzahnt sind. Das Konzept kann gut mit anderen Ansätzen, wie zum Beispiel Mentoring, vor allem bei Übernahme anspruchsvoller Fach- oder Führungsaufgaben kombiniert werden.

Quellen:

www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/lerntandem/

www.demographie-netzwerk.de/fakten/wiki/lerntandem/

4.5.2.5 Mentoring

Planung

Hierbei werden neue Mitarbeitende oder Mitarbeitende, die neue Aufgaben übernehmen, in ihrer Einarbeitungsphase durch Mentoren begleitet. Es handelt sich um eine zeitlich begrenzte Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe, in der eine erfahrene Person (Mentor) ihr fachliches Wissen und/oder Erfahrungswissen an eine noch unerfahrene(re) Person (Mentee) weitergibt.

Ein Ziel ist die Weitergabe von Wissen in beide Richtungen. Der Mentor lehrt den Mentee hausinternes Wissen, der Mentee lehrt den Mentor „neues“ Fachwissen aus seiner Ausbildung oder Erfahrungswissen von früheren Arbeitsstellen. Mentoren helfen den Mentees, in Netzwerke eingebunden zu werden und vermitteln Kontakte zu wichtigen Ansprechpartnern oder Meinungsführern. Ein weiteres Ziel ist die Vermittlung von Riten und Normen der Organisationskultur sowie die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Damit ist sowohl die Bindung der Mentoren als auch die der Mentees gemeint. Der Mentee fühlt sich als Neuling nicht alleine gelassen, weil er einen festen Ansprechpartner hat und seine Fragen stellen kann. Der Mentor fühlt sich wertgeschätzt, weil sein Erfahrungswissen wahrgenommen und als wichtig erachtet wird. Besonders ältere Mitarbeitende der Zielgruppe 50+ unseres Projektes, die sich vielleicht als weniger leistungsfähig wahrnehmen, gewinnen dabei Selbstbewusstsein. Sie erkennen, dass sie weiterhin einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten und sie ihr Wissen und ihre Ideen zum Vorteil des Unternehmens einbringen können.

Natürlich muss ein persönlicher Kontakt zwischen Mentor und Mentee bestehen, der möglichst nicht auf einer bestehenden oder angestrebten Hierarchie beruht. Die Dauer des Mentorings wird vorab festgelegt. In diesem Zeitraum findet das Mentoring in einem geschützten Rahmen unter Gewährung von Vertraulichkeit statt. Es werden Vereinbarungen getroffen über das formale Ziel und den Inhalt.

Perspektivisch macht es Sinn, über ein einrichtungsübergreifendes Mentoring in der JG nachzudenken. Dieses dient dann der Förderung einer Vernetzung der verschiedenen JG-Einrichtungen und steigert die Nutzung von Synergieeffekten. Sinnvoll kann dieser Ansatz zum Beispiel sein, wenn der Mentee mit einer Aufgabe betraut wird, die in anderen JG-Einrichtungen schon umgesetzt wurde bzw. es in anderen JG-Einrichtungen Personen gibt, die über einen Erfahrungsschatz verfügen, der bei der Erfüllung der Aufgabe hilfreich sein kann.

Implementierung

Für ein erfolgreiches Mentoring bedarf es:

- // Der grundsätzlichen Entscheidung der Geschäftsführung und der Beauftragung eines Verantwortlichen (Koordinators für das Mentoringprogramm, häufig Mitarbeitende der Personalabteilung)
- // Eines Konzeptes, das das Ziel des Programms, die Zielgruppe, die Inhalte des Prozesses (zum Beispiel Entwicklung individueller Karrierestrategien, Erfahrungsaustausch, persönliche Entwicklung, Vernetzung etc.) definiert. Dies sollte mit Einbezug der MAV entwickelt werden.
- // Einer festgelegten Form des Mentorings (one-to-one oder Gruppenmentoring) / internes oder einrichtungsübergreifendes Mentoring
- // Der Auswahl der Mentees durch Profil-/Bewerbungsbögen und/oder Bewerbungsgespräche
- // Der Auswahl der Mentoren und Mentorinnen*
- // ggf. geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf diese Tätigkeit als Mentor
- // Ausreichender zeitlicher und ggf. auch finanzieller Ressourcen
- // Einer regelmäßigen, strukturierten Auswertung der Erfahrungen der Mentoren, organisiert durch den Koordinator des Programmes.

Sollte ein einrichtungsübergreifendes Mentoring angestrebt werden, sind zusätzliche Voraussetzungen für die Implementierung notwendig:

- // Einrichtungsübergreifender Pool an Mentoren (technische Umsetzung perspektivisch durch JG-weites Portal denkbar)
- // Koordination durch die Personalabteilung der JG-Zentrale bzgl. des Matchings
- // Bereitschaft des Mentees zu einem zeitlich befristeten Einrichtungswechsel
- // Unterbringung des Mentees

*Voraussetzungen Mentor/in:

- // Bereitschaft als Mentor zu fungieren
- // Langjährige Berufserfahrung,
- // Sehr gute Kenntnisse des Unternehmens und der Kultur
- // Beratungskompetenz
- // Kommunikationsfähigkeit

*Voraussetzungen der Mentor-Mentee-Beziehung:

- // Freiwilligkeit auf beiden Seiten

- // Hierarchiefreiheit: kein direktes hierarchisches Verhältnis
- // Vertrauensvolles Verhältnis, geschützter Rahmen
- // Gemeinsame Auftragsklärung/gemeinsames Ziel
- // Regelmäßige Treffen

Fazit

Im Rahmen dieses Projektes hatten wir nicht die Möglichkeit, Mentoring in der Praxis zu erproben. In Gesprächen haben wir aber die Rückmeldung bekommen, dass vor allem ältere Mitarbeitende das Mentoring als wertschätzende Möglichkeit ansehen, ihr Wissen und ihre Erfahrung in das Unternehmen einzubringen und an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben. Eine weitere Einschätzung ist, dass die Weitergabe von Wissen losgelöst von Hierarchien bei dieser Methode als positiv angesehen wird. Neben den weiteren, hier beschriebenen Modellen der Wissensweitergabe wird der Mentor eher als neutrale Stelle empfunden, an die man sich auch bei Schwierigkeiten wenden kann, die mit Kolleginnen und Kollegen oder dem Dienstvorgesetzten nicht unmittelbar gelöst werden können.

Quellen:

Arbeitskonzept Mentoring, SL Consult GmbH

Toolbox Fachkräftesicherung, RKW Kompetenzzentrum

www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/mentoring/

4.5.2.6 Senior Beratung

Planung

Ein weiteres Instrument, um das Wissen ausscheidender/älterer Mitarbeitender mit Schlüsselposition im Unternehmen zu sichern bzw. die Weitergabe an den Stellennachfolger sicherzustellen ist die *Senior Beratung*.

Hierbei handelt es sich um einen Ansatz, bei dem Mitarbeitende mit Schlüsselposition, die eigentlich im rentenfähigen Alter sind, als geringfügig Beschäftigte für einen definierten Zeitraum im Unternehmen bleiben. Ziel ist es, den Mitarbeitenden, der die vakante Schlüsselposition neu besetzt, einzuarbeiten und ihm beratend zur Seite zu stehen. *Senior Beratung* bietet sich auch an, wenn die vakant werdende Schlüsselposition nicht zeitnah besetzt werden kann. In diesem Fall steht der ehemalige Stelleninhaber den Mitarbeitenden, die Aufgaben und Verantwortungen der vakanten Schlüsselposition übergangsweise übernehmen, als Berater zur Seite.

Dem ausscheidenden Mitarbeitenden wird der Übergang in den Ruhestand erleichtert. Es findet eine schrittweise Entwöhnung vom Arbeitsleben statt. Außerdem erfährt der Mitarbeitende als Berater Wertschätzung. Das Unternehmen hat den Vorteil des Wissenserhalts. Außerdem wird durch die Beratertätigkeit eine qualifizierte Einarbeitung des neuen Stelleninhabers vollzogen, wenn die vakante Stelle zeitnah besetzt wird. In diesem Fall profitiert der neue Stelleninhaber von dem Wissen und den Erfahrungen des Beraters. Sollte die Schlüsselposition nicht zeitnah besetzt werden können, wird durch den Berater sichergestellt, dass wichtige Aufgaben und Tätigkeiten trotzdem erledigt werden, und das ohne bedeutenden Qualitätsverlust.

Implementierung

Damit *Senior Beratung* die beschriebenen Vorteile und Effekte bringt, müssen verschiedene Voraussetzungen gegeben sein und ein bestimmtes Vorgehen beachtet werden.

Als erstes sollten die Mitarbeitenden mit Schlüsselpositionen identifiziert werden, die in den nächsten Monaten in den Ruhestand gehen könnten. Abhängig davon, ob ein Nachfolger benannt bzw. vorhanden ist, konkretisiert sich die inhaltliche Ausgestaltung des Senior Beraters. Im Falle einer direkten Nachbesetzung fungiert der Berater auch als eine Art Mentor bzw. Trainer, der dem Stellennachfolger mit Rat und Tat zur Seite steht. Sollte eine direkte Nachbesetzung nicht möglich sein, unterstützt der Berater die Mitarbeitenden, die vertretungsweise Aufgaben der vakanten Schlüsselposition übernehmen. Auf diese Weise wird ein Qualitätsverlust bei der Übernahme der Tätigkeit von fachfremden Mitarbeitenden verhindert.

Zunächst muss geprüft werden, ob für diesen Mitarbeitenden eine geringfügige Beschäftigung nach Eintritt in den Ruhestand überhaupt in Frage kommt. Ist dies der Fall, sind wichtige Vertragsbestandteile zu klären:

- // Dauer des Beschäftigungsverhältnisses
- // Stundenlohn und die sich daraus ergebende Arbeitszeit (450 € Basis)
- // Arbeitszeitgestaltung (fest oder flexible)

Weitere arbeitsrechtliche Bedingungen (z.B. welche Versicherungsbeiträge zu leisten sind) sind zu überprüfen und zu beachten. Diese können nicht standardisiert werden, weil sie von den individuellen Voraussetzungen des Mitarbeitenden abhängen (z.B. vom Renteneintrittsalter). Außerdem sollten die Vorstellungen des als Berater fungierenden Mitarbeitenden abgefragt werden, damit Konflikte und Unzufriedenheit auf beiden Seiten verhindert werden können. Da der Mitarbeitende eine Schlüsselposition innehatte und diese mit bestimmten Zusatzleistungen verknüpft gewesen sein kann, sollten Bedingungen und Erwartungen beider Seiten abgeglichen werden.

Für die Zukunft kann es durchaus sinnvoll sein, auch hier einrichtungsübergreifend zu denken und - um die Vernetzung innerhalb der JG-Gruppe weiter zu stärken - einen Pool an Senior Beratern aufzubauen, aus dem sich die Einrichtungen bei Bedarf bedienen können. Nicht alle Mitarbeitenden im rentenfähigen Alter mit Schlüsselposition sind bereit, als Senior Berater tätig zu sein. Denkbar wäre ein JG-weites Portal (vgl. übergreifendes Mentoring), in dem ausscheidende Mitarbeitende ihre Beraterleistungen anbieten und suchende Einrichtungen ihre Bedarfe sichtbar machen.

Fazit

Die Erprobung des Instrumentes *Senior Beratung* ist im Projektzeitraum in der Elisabeth-Klinik in Olsberg im Bereich der Pflegedienstleitung gestartet. Weiterhin ist die Nutzung dieses Instrumentes im Bereich des Technischen Leiters in der Klinik geplant. Eine Evaluation des Prozesses war zum Projektabschluss noch nicht möglich. Durch Gespräche mit den betreffenden Personen wurde deutlich, dass die Senior Beratung für alle Beteiligten positive Effekte mit sich bringt.

Der neue Stelleninhaber profitiert davon, dass er oder sie das vorhandene Wissen nutzen kann und sich bei Bedarf Unterstützung bei „einem alten Hasen“ holen kann. Der scheidende Stelleninhaber erfährt Wertschätzung dadurch, dass er oder sie auch über den Eintritt in die Rente noch gebraucht wird und dass sein Wissen von Relevanz und Bedeutung für das Unternehmen ist.

Dadurch profitiert letztlich das gesamte Unternehmen: Es geht kein entscheidendes Wissen verloren.

4.5.3 Arbeitszeitmodelle

Planung

Mit zunehmendem Alter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist kein linearer Leistungsabbau verbunden. Vielmehr vollzieht sich ein sukzessiver, altersbezogener Leistungswandel. Abnehmende körperliche Leistungsfähigkeit wird dabei in vielen Bereichen durch zunehmendes Wissen und Erfahrung kompensiert. Der altersbezogene Leistungswandel sollte auch bei der Gestaltung der Arbeitszeiten der Mitarbeitenden 50 plus berücksichtigt werden. Um auf ihre Bedürfnisse einzugehen, können sie im Josefsheim verschiedene Arbeitszeitmodelle in Anspruch nehmen.

Diese Arbeitszeitlösungen sind sehr individuell. Jedes Modell hat seine Vor- und Nachteile für den Arbeitgeber wie für die Mitarbeitenden. Daher ist es unerlässlich, dass die Einrichtung, die Mitarbeitenden und die MAV eng zusammenarbeiten.

Wir erproben derzeit folgende Modelle:

- // Kurzzeitkonto
- // Teilzeitmodelle

Implementierung Kurzzeitkonto

Hierbei handelt es sich im engeren Sinne nicht um eine Arbeitszeitregelung, sondern um ein Steuerungsinstrument für flexiblere Arbeitszeiten.

Auf dem Konto werden Stunden gutgeschrieben, die über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehen. Umgekehrt werden Stunden vom Zeitguthaben entnommen, wenn der Mitarbeitende weniger arbeitet als vertraglich vereinbart. Es ist wichtig, einen Ausgleichszeitraum für die Mehr- bzw. Minderarbeit zu definieren, innerhalb dessen die Stunden auf- bzw. abgebaut werden. Dieser Ausgleichszeitraum sollte bei maximal einem Jahr liegen (vgl. Arbeitszeitgesetz §3). Der Umfang des Arbeitszeitkontos ist einrichtungsabhängig. Bei uns beträgt er monatlich maximal +/- 40 Stunden und laufend maximal +/- 80 Stunden. Entscheidend sollte hierbei die Überlegung sein, ob Mitarbeitende in der Lage sind, die Stunden innerhalb eines Jahres abzubauen.

Es empfiehlt sich, zur Kontrolle in der Dienstplandarstellung eine Ampelfunktion zu hinterlegen, wobei die Farbe Grün für eine geringe Abweichung (bei uns weniger als +/- 60 Stunden laufend) steht und keinen Handlungsbedarf auslöst. Wir gehen davon aus, dass die Mitarbeitenden die Stunden in Eigenverantwortung ausgleichen. Zeigt die Ampel Gelb, weist das Konto bei uns mehr als +/- 60 Stunden auf. Die Abteilungsleitung ist gefordert, mit dem Mitarbeitenden Maßnahmen zum Auf- bzw. Abbau der Stunden zu planen. Hierbei ist die MAV zu informieren. Rot zeigt eine Überschreitung der Grenzwerte an. Auch hier müssen gemeinsam mit den Vorgesetzten Maßnahmen geplant und die MAV informiert werden. Die Ampelfunktion vermeidet, dass die Stundenzahl auf dem Konto unbemerkt immer weiter ansteigt, bis sie nicht mehr auszugleichen ist.

Zu beachten ist bei diesem Instrument:

- // Die MAV hat Mitbestimmungsrecht.

- // Die Regelungen sollten schriftlich festgehalten werden.
- // Die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes, hier vor allem §3 (Höchstarbeitszeit), § 4 (Pausen) und §5 (Ruhezeiten) sind zu beachten.
- // Kurzzeitkonten sollten immer wieder im Jahresverlauf abgebaut werden. Sonst ist eine Überprüfung der Arbeitsprozesse und der Personalplanung zu empfehlen.
- // Das Arbeitszeitkonto muss mit finanziellen Rückstellungen abgesichert werden.
- // Eine Insolvenzsicherung ist nicht notwendig.

Implementierung Teilzeitmodelle

„Teilzeit“ steht für eine Vielzahl von Arbeitszeitleösungen. Sind diese im Konsens von Geschäftsführung und Mitarbeitenden vereinbart, sind sie unter anderem ein wichtiges Instrument für Familienfreundlichkeit und Arbeitgeberattraktivität.

Neben der klassischen Teilzeit, bei der die tägliche Arbeitszeit gleichmäßig reduziert wird, gibt es verschiedene andere Varianten. Es besteht auch die Möglichkeit, die wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren und dabei die Lage der Arbeitszeit variabel zu gestalten. Zum Beispiel an einem oder zwei festen Arbeitstagen mehr und einem „flexiblen“ Tag weniger Stunden zu arbeiten.

Bei der Teilzeit im Schichtdienst scheint es einfacher, eine ganze freie Schicht einzuplanen, als in jeder Schicht weniger Stunden zu leisten. Auch hier gibt es verschiedene Ansätze. So besteht die Möglichkeit, zusätzliche Freischichten einzuplanen, eine zusätzliche Mittelschicht mit reduzierter Arbeitszeit einzuführen oder dass sich zwei Personen eine Schicht teilen (Jobsharing).

Eine weitere – noch nicht so verbreitete – Möglichkeit ist, die Arbeitszeit individuell einzuteilen, d.h. der betroffene Mitarbeitende kann sich entsprechend seiner Bedürfnisse die Arbeit am Tag aufteilen, sodass er z.B. morgens arbeitet, zwischendurch eine längere Pause macht und zum Nachmittag oder Abend noch einmal für ein paar Stunden zur Arbeit kommt.

In einigen Arbeitsbereichen (z.B. Gartenbau) kann es sinnvoll sein, eine saisonabhängige Teilzeit anzubieten. Hierbei wird die wöchentliche Arbeitszeit reduziert, der Mitarbeitende wird aber, je nach saisonaler Auslastung, in Voll- oder Teilzeit beschäftigt. In unserem Beispiel heißt das: der Mitarbeitende arbeitet im Sommer mehr als die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit. Die dadurch entstehenden „Überstunden“ gleicht er in den Wintermonaten aus, indem er weniger als die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit arbeitet. Im Frühjahr und Herbst wird der Mitarbeitende mit der vereinbarten Arbeitszeit eingesetzt. Wichtig ist, dass Lösungen immer im Einzelfall gesucht und gefunden und in gegenseitigem Einverständnis umgesetzt werden.

Fazit

Für alle Modelle gelten jeweils andere rechtliche Rahmenbedingungen. Sie wirken sich unterschiedlich aus auf Wirtschaftlichkeit, Gesundheit, Arbeitgeberattraktivität und Familienfreundlichkeit. Dies ist bei der Erarbeitung der individuellen Lösungen zu berücksichtigen.

Das Kurzzeitkonto hat den Vorteil, dass Überstunden-Zuschläge entfallen und Leerlaufzeiten durch Freizeitausgleich vermieden werden können. Nachteilig hingegen ist der Dokumentationsaufwand – für die Plus-Stunden müssen Rücklagen gebildet werden und es besteht die Gefahr, dass einzelne Mitarbeitende Stunden ansammeln, die betriebswirtschaftlich nicht unbedingt notwendig

sind. Zudem kann es zu Konflikten zwischen den Führungskräften und der MAV beim Stundenauf- oder -abbau kommen. Wir empfehlen den Abschluss einer Dienstvereinbarung.

Quelle: www.arbeitszeit-klug-gestalten.de

4.6 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Zum Projektstart haben wir es im Heinrich-Haus sowohl mit einer ungeklärten als auch unstrukturierten Ausgangslage zu tun. Diverse Angebote, die dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement zugeordnet werden können, sind bereits vorhanden, werden jedoch teilweise vom integrativen Sportverein (ISV), der Personalabteilung sowie von den Führungskräften organisiert. Im Ergebnis fehlt ein Gesamtprozess, der alle Maßnahmen und Verantwortlichkeiten definiert, was zur Folge hat, dass gemäß dem aktuellen IST-Stand eine Weiterentwicklung sowie strategische Ausrichtung des Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) nicht möglich ist.

Eine weitere bedeutende Voraussetzung betrifft die Struktur des Heinrich-Hauses. Konzeptionell soll ein ganzheitliches BGM dazu beitragen, die verschiedenen Zielgruppen und Bereiche, die zum Teil räumlich weit voneinander entfernt sind, einheitlich zu berücksichtigen. Bedingung für die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement wird daher eine ausführliche Analysephase sein. Diese umfasst die verschiedenen Zielgruppen, Mitarbeiterwünsche, mögliche Kooperationspartner und ein Benchmarking. Die genannten Parameter bilden hierbei die Grundlage dafür, Angebote und Strukturen zu entwickeln, die sich den gegenwärtigen Bedürfnissen des Heinrich-Hauses anpassen.

4.6.1 Analysephase

Die Analyse der bestehenden Angebote sowie die Identifikation von Verbesserungspotenzialen bilden die Grundlage für die spätere Auswahl von Maßnahmen rund um die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Hierzu wurde im Heinrich-Haus ein Benchmark durchgeführt, ebenso wurden die Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Wünsche und Erwartungen an ein BGM befragt.

Benchmarking

Planung

Unter Benchmarking versteht man den Vergleich von Dienstleistungen, Methoden und Prozessen mit anderen Unternehmen, um Unterschiede zu erkennen, zu verstehen und daraus Verbesserungsmöglichkeiten für das eigene Unternehmen abzuleiten.

Das Benchmarking bestand aus insgesamt **vier Phasen**:

Phase 1: Auswahl von Benchmarking-Objekten – Was soll gebenchmarkt werden?

Analyse des Unternehmens, Identifikation der Problembereiche; meist handelt es sich um einzelne Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Angebote

- // Angebote im Bereich BGM, deren Nutzung durch Arbeitnehmer
- // Prozesse und Dokumente (DV etc.) und deren Verbindlichkeit
- // Art und Regelmäßigkeit der Auswertung von Ergebnissen/Effekten durch BGM-Maßnahmen

Phase 2: Benchmark auswählen – Mit wem vergleichen wir uns?

Mögliche Benchmark-Partner können andere Unternehmensbereiche, Konkurrenzunternehmen oder Schwestereinrichtungen sein.

- // Befragung anderer JG-Einrichtungen
- // Befragung von Unternehmen der gleichen Branche aus der Region

Phase 3: Benchmark durchführen – Wo liegen Leistungslücken, warum bestehen sie und wie können sie behoben werden?

Vergleich der ausgewählten Benchmarking-Objekte mit Benchmark-Partnern und Identifikation von Verbesserungspotenzialen

- // Vergleich der Rückmeldungen mit der zuvor durchgeführten IST-Analyse, Identifikation von Verbesserungspotenzialen

Phase 4: Maßnahmen umsetzen – Wie setzen wir die gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen um?

Planung und Realisierung passender Maßnahmen, Einführung von Best-Practice-Beispielen der Benchmark-Partner, Definition relevanter Kennzahlen für die Durchführung einer Wirksamkeitskontrolle

- // Maßnahmenplanung aus Benchmark fließt in Gesamtplanung des Projektes ein
- // Hier werden parallel die Ergebnisse und Maßnahmen mit den erhobenen MA-Wünschen abgeglichen und ggf. um weitere Maßnahmen ergänzt.

Implementierung

Die Implementierung der Maßnahmen begann über die Verteilung der Fragebögen (siehe Anhang) an die unterschiedlichen Einrichtungen der JG, zuzüglich vergleichbarer Einrichtungen in der Umgebung. Durch den Fragebogen wurde ermittelt, ob es in den anderen Einrichtungen ein BGM mit einem dazu beschriebenen Prozess gibt. Ebenso sollte abgefragt werden, wer verantwortlich ist und welche weiteren Akteure beteiligt sind. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer angeben, wie sie die Wirkung abfragen und den Erfolg einschätzen. Abgefragt wurde außerdem das Vorhandensein von BEM. Als letzte Freitextfrage konnten die Teilnehmer einschätzen, ob sie selbst zufrieden mit ihrem BGM sind und was sie verbessern würden. Die Rückmeldungen wurden erfasst und zusammengetragen. Im Anschluss fand eine Präsentation der Ergebnisse im Projektteam statt, um daraus Maßnahmen für das Heinrich-Haus abzuleiten.

Fazit

Das Ergebnis der Befragung zeigte auf, dass die Verantwortlichkeit für das BGM langfristig in der Personalabteilung zu verankern ist. Dennoch wird es weiterhin bedeutsam sein, auch andere Bereiche und Akteure die dem Themenfeld Gesundheit nahestehen einzubinden, um einen universellen Input zu gewährleisten. Aus diesem Grund bleibt das Projektteam auch nach Abschluss des Projektes als Arbeitskreis bestehen. Ergänzt werden der Betriebsarzt und der Bereich der Arbeitssicherheit, welche regelmäßig informiert und mit einbezogen werden.

Des Weiteren wurden mit Hilfe der Ergebnisse und dem IST-Stand der Mitarbeitenden in puncto Gesundheit Kennzahlen erhoben. Diese Kennzahlen sollen auch in Zukunft weiter erhoben werden, um diese im Arbeitskreis analysieren und bewerten zu können. Differenziert wird hierbei zwischen „präventiven Indikatoren“ und „Spätindikatoren“.

Präventive Indikatoren	
Arbeitssicherheit	Betriebliche Gesundheitsförderung
- Qualifizierungstage (je Beschäftigtem) zum Thema Arbeitssicherheit - Anzahl der Arbeitsplatzbegehungen - Anzahl der Sicherheitsgespräche mit Beschäftigten - Finanzmittel, die für die Verbesserung der Arbeitssicherheit eingesetzt werden	- Anzahl der Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung - Prozentsatz der Beschäftigten, die Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Anspruch nehmen - Anzahl der Angebote je Zeiteinheit (Jahr) zum Thema betriebliche Gesundheitsförderung - Anzahl der Gesundheitszirkeltreffen - Beteiligungsquote an Gesundheitszirkeln - Anzahl der Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Spätindikatoren	
Krankheit	Arbeitssicherheit
- Krankentage je Beschäftigtem gesamt - Krankentage je Beschäftigtem bis drei Tage - Krankentage je Beschäftigtem Langzeiterkrankungen - Mobbingquote (Anzahl der Mobbingfälle pro Jahr) - Psychische Erkrankungen (z.B. Burnout Fälle pro Jahr) - Ausfallkosten durch Krankheit	- Anzahl der Arbeitsunfälle - Kosten, die durch Arbeitsunfälle verursacht werden - Ausfallzeiten durch Arbeitsunfälle
Fluktuation	
- Fluktuationsquote - Anzahl von Frühverrentungen pro Jahr/ Erwerbsminderungsrenten	

Tab. 2: Indikatoren BGM

Beigefügte Unterlagen:

- // Fragebogen Benchmark
- // Auswertung Benchmark BGM

4.6.1.1 Abfrage von Mitarbeiterwünschen

Planung

Um die Mitarbeiterwünsche zu erfassen, wurde ein Bogen mit Freitextfragen entworfen (siehe Anhang), der darlegen soll, welche Erwartungen die Mitarbeitenden an das Projekt haben, welche Gesundheitsangebote die Mitarbeitenden sich wünschen und was für die Mitarbeitenden einen gesunden Arbeitsplatz ausmacht. Diese wurden in der Personalabteilung gesammelt und ausgewertet. Für die Bündelung der Rückläufer und als Anlaufstelle für die Mitarbeiter wurde hierzu eine E-Mail-Adresse (bgm@heinrich-haus.de) eingerichtet. Als weitere Quelle zur Erfassung der Mitarbeiterwünsche dienten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.

Implementierung

Die Befragung wurde über die folgenden Kommunikationswege verteilt:

1. Über das Heinrich-Haus Portal (Intranet)
2. Via E-Mail
3. Über die Hauspost wurden Vordrucke an die Vorgesetzten geschickt, da nicht jeder Mitarbeiter Zugang zu einem PC hat

Die beantworteten Fragebögen konnten mittels E-Mail oder Hauspost an die Personalabteilung zurückgeschickt werden. Wer anonym bleiben wollte, hatte die Möglichkeit seinen Bogen in eine abgeschlossene Kiste einzuwerfen. Hierzu wurden in der Einrichtung drei Kisten aufgestellt. Über den Zeitraum der Befragung hinaus bleibt die Mail-Adresse bestehen, damit den Mitarbeitenden eine Anlaufstelle zum Themenfeld Gesundheit bleibt. Alle Rückläufer wurden gesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse wurden in einem großen Workshop zum Konzept zugeordnet.

Fazit

Die Erwartungen der Mitarbeitenden waren der Ausbau der internen Angebote sowie passgenaue Angebote für die verschiedenen Zielgruppen. Auch bestand ein Wunsch darin, dass externe Angebote (z.B. Fitness-Studio) stärker beworben werden sollen. Weiter noch wurde deutlich, wie willkürlich das BGM aktuell umgesetzt wird. Die Mitarbeitenden wünschen sich eine Systematisierung mitsamt Einbindung in die Prozesse des Heinrich-Hauses. Dem vorausgehen muss eine genaue Bedarfsermittlung. Hierbei ist die Ganzheitlichkeit nicht zu vernachlässigen, da nicht nur das Augenmerk auf dem vermehrten Angebot von Gesundheitsmaßnahmen liegen soll, sondern auch auf einer Vernetzung einzelner Stellen.

Die Bedarfsermittlung hinsichtlich der Wünsche der Mitarbeitenden wurde mit dieser Abfrage ebenfalls abgedeckt (siehe Anhang). Hierbei sind diese zu unterteilen in verschiedenste interne Angebote zum Thema Gesundheit; diese betreffen v.a. die zeitlich flexible Gestaltung der Angebote und Berücksichtigung der Dezentralität einzelner Standorte bei der Durchführung der Angebote. Ebenso wurde das Thema Pausenräume benannt, dass den Mitarbeitenden eine erholsame Pause ermöglichen soll sowie das Thema Essen (Ernährung im Schichtdienst). Weitere Themenfelder betreffen die Bereiche Team und Führung. Einige dieser Themen weisen eine Überschneidung mit den Inhalten von Work-Life-Balance auf, woraus deutlich wird, dass eine strikte thematische Abgrenzung nicht immer möglich, aber sicherlich auch an dieser Stelle nicht notwendig ist. Work-Life-Balance und Betriebliches Gesundheitsmanagement sind beides Querschnittsthemen, die sich bestens ergänzen und in der Praxis oftmals in Kombination bearbeitet werden.

Ein guter Arbeitsplatz bedeutet für die Mitarbeitenden in der Regel, dass ausreichend Personal vorhanden ist und die Führung die Mitarbeitenden durch einen „gesunden“ Führungsstil motiviert, sodass das Team miteinander funktioniert. Weitere signifikante Treiber betreffen in diesem Zusammenhang die Arbeitszeit, Ausstattung und Ausgleichsangebote. Die einzelnen Punkte wurden in einem Workshop für das Konzept berücksichtigt, um daraus weitere Maßnahmen abzuleiten.

Beigefügte Unterlagen:

- // Fragebogen Meinungsbild BGM
- // Ergebnis Meinungsbild BGM

4.6.2 Gesamtkonzept BGM

Planung

In der Vorbereitungsphase zum Konzept hat sich eine Projektgruppe getroffen, die verschiedene, durch die Literatur bekannte Konzepte ausgewertet und miteinander verglichen hat. Dabei wurde deutlich, dass es eine Vielzahl von Konzepten und Ablaufbeschreibungen gibt. Die Projektgruppe hat sich bei der Auswahl dazu entschieden, darauf zu achten, dass es sich um ein ganzheitliches System handelt, welches die Komplexität des Heinrich-Hauses und einen ganzheitlichen Ansatz bietet, welches Führung, das gesamte Unternehmen und die Mitarbeiter berücksichtigt.

Die Projektgruppe hat sich für den Ansatz von Dr. Beate Grimm entschieden. Sie teilt das BGM in die Kategorien „gesunde Organisation“ sowie „gesunde Mitarbeiter“ auf und berücksichtigt Gesundheitsmaßnahmen als auch Organisations- und Personalentwicklung gleichermaßen. Unter Organisationsentwicklung versteht man die Unternehmensstrategie, das Führungsverständnis in einem Unternehmen und verschiedene Managementsysteme. Zur Personalentwicklung zählen Maßnahmen der Qualifikation der Mitarbeiter und Karriereplanung oder Unterstützungsangebote. Die dritte Säule, die Gesundheitsmaßnahmen, betrachtet das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter sowie verschiedene Maßnahmen und Kurse. Welche Veranstaltungen bietet das Unternehmen zum Thema Gesundheit und werden Spezialangebote für verschiedene Zielgruppen geschaffen.

Implementierung

Im Rahmen eines Workshops wollten wir als Unternehmen Heinrich-Haus erörtern, wie die Begrifflichkeiten Gesunde Organisation / Organisationsentwicklung und gesunde Menschen / Personalentwicklung und Gesundheitsförderung definiert sind als auch was wir bereits in diesem Zusammenhang anbieten, bzw. zukünftig umsetzen möchten.

Dafür haben wir drei Arbeitsgruppen gebildet:

1. Organisationsentwicklung
2. Personalentwicklung
3. Gesundheitsförderung

Im Anschluss wurden die von den einzelnen Gruppen gesammelten Punkte von der gesamten Gruppe priorisiert, wodurch eine Rangliste für spätere Maßnahmen entstanden ist.

Fazit

Anhand des gewählten Konzeptes wurden weitere konkrete Maßnahmen zur Umsetzung für das Heinrich-Haus beschlossen. Dazu zählen:

Organisationsentwicklung

1. Ausfallmanagement (ergänzend hierzu kann Kapitel 4.4.1 berücksichtigt werden)
2. Kommunikation im Heinrich-Haus (wird im Rahmen von Rückenwind nicht behandelt)
3. Fehlerkultur
4. Personaleinsatzplanung (wird im Rahmen von Rückenwind nicht behandelt)

Personalentwicklung

1. Teambildung (ergänzend hierzu kann Kapitel 4.4.3 berücksichtigt werden)
2. Zeitmanagement/ Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung

3. Rahmenbedingungen – Führungskraft als erster Ansprechpartner

Gesundheitsmanagement

1. Psychische Gesundheit durch kollegiale Beratung
2. Interne Strukturen bekannt machen
3. Gesundheitsbewusstsein erhöhen

Betriebliches Gesundheitsmanagement



Abb. 5: Gesamtkonzept BGM

4.6.3 Maßnahmen der Organisationsentwicklung

4.6.3.1 Ausfallmanagement

Planung

Ein hoher Krankenstand und lange Ausfallzeiten sowie das ständige „holen aus dem Frei“ sind in Pflegeeinrichtungen leider Alltag und stellen eine hohe Belastung für das gesamte Team dar. Im Heinrich-Haus gibt es viele kleine Teams, in denen Ausfälle nicht auf viele Köpfe verteilt werden können, sondern jedes Teammitglied bzw. einzelne Teammitglieder zusätzlich belastet werden. Deswegen haben wir uns folgende Ziele gesetzt, um das Ausfallmanagement zu verbessern:

- // Weniger krankheitsbedingter Ausfall
- // Höhere Zufriedenheit durch ein gezieltes Ausfallmanagement

Implementierung

Insbesondere mit der BGW, aber auch anderen Trägern wurden Erfahrungen zum Thema Ausfallmanagement ausgetauscht. Dabei kamen immer wieder zwei Themen zur Sprache: Springerpool und Belohnungssysteme. Innerhalb der Einrichtung wurde Gespräche mit Geschäftsführung und Fachbereichsleitung geführt, in denen die beiden genannten Elemente zukünftig auch im Heinrich-Haus erarbeitet und eingeführt werden sollen.

Fazit

Da es sich um organisatorische Veränderungen handelt, welche auch eine Umstrukturierung und ein Umdenken voraussetzen, haben wir uns dazu entschieden, das Thema Ausfallmanagement nicht im Rahmen von Rückenwind zu Ende zu erarbeiten, da es als gesondertes Projekt mit einer Gesamtlaufzeit von zwei Jahren angesetzt wurde.

An dieser Stelle wird auf Kapitel 4.4.1 verwiesen, wo die Einführung eines Springerdienstes beschrieben ist.

4.6.3.2 Fehlerkultur

Planung

Fehlermanagement zählt heutzutage als wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements in Unternehmen, um die negativen Konsequenzen durch Fehler zu vermeiden und präventiv die Fehlerquote zu senken. Auch im Seniorenzentrum des Heinrich-Hauses Neuwied gilt es daher, Fehler zu erkennen, zu dokumentieren und zu bearbeiten, um einen positiven Effekt aus dem vermeintlich Negativen zu ziehen. Ein effizientes Fehlermanagement kann dabei neben der Vermeidung von Schäden an Kunden und Mitarbeitenden auch einen enormen betriebswirtschaftlichen Nutzen bedeuten. Im Bereich der Bewohner- und Patientenversorgung des Gesundheitswesens, findet unlängst ein System des Risikomanagements zum Schutz der Leistungsempfänger statt. Dieses System nennt sich CIRS („Critical Incident Reporting System“). Es beinhaltet bereits viele Punkte, wie den Arbeitnehmerschutz und den positiven Umgang mit Fehlern, bietet sich jedoch primär für größere Organisationseinheiten an, weshalb im Seniorenzentrum Adaptionen aus verschiedenen Modellen Verwendung finden. Fehlermanagement beschreibt einen innerbetrieblichen Prozess (vgl. Crostack 2005), dessen Schritte im Folgenden erläutert werden. Überdies gilt es jedoch zunächst, die Begrifflichkeiten und anschließend die Ziele und Richtlinien zu erläutern.

Im Rahmen der Planung wurde ein Konzept erarbeitet, welches wie folgt untergliedert ist (vollständiges Konzept – siehe Anhang):

1. Definition Fehler und Fehlerkultur
2. Ziele und Richtlinien
 - a. Fehler als Chance zur Optimierung
 - b. Anonymität
3. Vorgehen
 - a. Vertrauensperson
 - b. Datenerhebung und -sammlung
 - c. Analyse
 - d. Intervention
 - e. Präventivmaßnahmen
 - f. Sofortmaßnahmen
 - g. Mittel- und Langfristige Maßnahmen
 - h. Evaluation
4. Schlusswort

Des Weiteren wurden alle relevanten Dokumente, Fehlererhebungsbogen, Fehlerbearbeitungsbogen, Fehlervermeidungsbogen und Fehlerevaluationsbogen (siehe Anhang) entwickelt.

Implementierung

Das zukünftige Vorgehen und der dazugehörige, im Konzept beschriebene Prozess, wurden im Groß-Team des Seniorenzentrums vorgestellt. Außerdem wurden Vertrauenspersonen benannt. Diese wurden speziell geschult und sind zur Verschwiegenheit verpflichtet. Den Mitarbeitenden wurde deutlich gemacht, dass es nicht darum geht, Fehler zu sanktionieren, sondern sich gezielt der Sache zu widmen, sodass solche Fehler zukünftig vermieden werden können. Im Rahmen des Teams wurden auch erste Ängste der Mitarbeitenden angesprochen. Im Rahmen der Implementierung sollen erste Erfahrungen von allen Seiten gesammelt werden, so dass man nach einer ersten Reflexion noch die Möglichkeit für Änderungen hat.

Fazit

Das Thema wird von den Mitarbeitenden nur sehr schleppend angenommen. Es ist schwierig zu differenzieren, ob wenige bis gar keine Fehler unterlaufen oder ob es tatsächlich die Sorge der Mitarbeitenden ist, einen Fehler zu melden und offen zu kommunizieren, dass etwas geändert werden muss. Gemeinsam mit dem Team BGM wurde außerdem analysiert, dass man im Einzelfall auch entscheiden muss, ob ein Fehler Konsequenzen haben wird, weil ein Mitarbeitender fahrlässig gehandelt hat.

Bei der Einführung von Fehler-Ereignis Meldesystemen wird deutlich, dass trotz sorgfältiger Vorbereitung und Ausarbeitung die Angst vor Konsequenzen ausgeprägt ist. Wir werden die Fehler, die gemeldet werden, transparent im Groß-Team besprechen, um deutlich zu machen, dass alle Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind und es nur um den Prozess und zukünftige Vermeidung und nicht um die Person geht. Es handelt sich um eine Veränderung in der Unternehmenskultur, welche Zeit braucht, um akzeptiert und genutzt zu werden. Aus diesem Grund ist eine erste Evaluation hinsichtlich der Nutzung erst nach zwei Jahren angedacht. In dieser Zeit geht es darum, sensibel für die Ängste der Mitarbeitenden im Umgang mit der Fehlerkultur zu sein und es ist Aufgabe der Führungskräfte mit gutem Beispiel voran zu gehen und die Mitarbeitenden zu ermutigen, sich an dem System zu beteiligen.

Beigefügte Unterlagen:

- // Konzept Fehlermanagement
 - Fehlererhebungsbogen
 - Fehlerbearbeitungsbogen
 - Fehlervermeidungsbogen
 - Fehlerevaluationsbogen

4.6.4 Personalentwicklung

4.6.4.1 Teambildung

Planung

Wer ist alles Teil eines Teams und wer führt dieses Team? Das waren zentrale Fragestellungen, mit denen wir uns in der Planung beschäftigt haben. Im Heinrich-Haus haben wir Teams unterschiedlichster Größe und Zusammensetzung. Das führt natürlich an dem einen oder anderen Punkt auch zu Unstimmigkeiten. Aus diesem Grund haben wir beschlossen, das Thema von verschiedenen Ebenen in Form von Fortbildung und Training anzugehen. Zukünftig wird die Führungskräftebildungsreihe ergänzt durch das Thema „Teamentwicklung“, welches nah an unseren Standards geschult werden soll.

Ziele dieser Maßnahme sind:

- // Sicherheit in der Funktion der Teamleitung
- // Sichere Reaktion auf Störfaktoren in der Zukunft
- // Sich in der Rolle sicher fühlen

Inhalte dieser Maßnahme:

- // Die Rolle und Aufgabe der Teamleitung
- // Vereinbarungen treffen
- // Realistische Zeitpläne
- // Konfliktmanagement
- // Wir-Gefühl schaffen
- // Reaktionen auf Demotivation schaffen
- // Interventionen, wenn es kriselt

Eine weitere Maßnahme soll sein, dass vier Termine pro Jahr bei einer Referentin geblockt werden, die von Teams auch kurzfristig in Anspruch genommen werden können, wenn es Probleme oder Unklarheiten gibt. Es wird dann ein individuelles Training mit dem gesamten Team durchgeführt. Vorab wird der Trainerin die aktuelle Situation erläutert. Hierbei gibt es keine feste Tagesordnung, das Ziel eines solchen Teamtrainings wird vorab immer zwischen Führungskraft und Trainerin abgesprochen. In Kapitel 4.4.3 dieses Konzeptes finden Sie als weitere Ansätze zum Thema Teamentwicklung Informationen zu der Einführung von kollegialer Beratung und dem Angebot von Mediatorenschulungen.

Implementierung

Beide Themen wurden über unseren Bildungskatalog kommuniziert. Dieser erscheint immer für ein Jahr im November des Vorjahres. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurden die Führungskräfte zum Thema Teambildung/ -entwicklung eingeladen. Durchgeführt werden die Schulungen von der Firma PIW, die alle unsere Führungskräftebildungen begleitet. Die Fortbildung „Teamentwicklung“ ist eine Pflichtschulung für alle Führungskräfte. Die Kosten werden von der Einrichtung getragen. Es wird darauf geachtet, dass es sich um homogene Gruppen handelt. Das bedeutet, dass Führungskräfte aus dem Bereich Wohnen zusammen eine Schulung besuchen, aus dem Bereich Ausbildung, außerdem aus dem Bereich Arbeit. Alle anderen (Verwaltung, Case-Management, Schulen, Therapeuten) werden zusammen geschult. Ob diese Homogenität sinnvoll ist, wurde im Nachhinein abgefragt.

Die Kosten für das Teamtraining trägt der jeweilige Bereich. Diese werden nur auf Anfrage der Führungskraft durchgeführt. Das Vorgehen besagt, dass der Vorgesetzte Kontakt zum Bildungsmanagement aufnehmen muss, hier findet dann ein Erstgespräch statt. Wenn sich ein Teamtraining als sinnvolle Variante nach diesem Gespräch herausstellt, wird seitens des Bildungsmanagements ein Kontakt zwischen Trainerin und Vorgesetztem hergestellt.

Fazit

Aus Gesprächen und den Evaluationsbögen war zu entnehmen, dass die Schulung für Führungskräfte nur ein Anfang sein kann, da im Zusammenhang mit Teambildung und -entwicklung immer wieder Themen aufkommen, die für die Teamleitung neu sind. Die Führungskräfte im Heinrich-Haus sollen sich aber dauerhaft sicher in ihrer Rolle fühlen. Damit das gewährleistet ist, wird ab

2018 verstärkt das Thema „Kollegiale Beratung im Team“ in den Fokus genommen. Ab diesem Moment werden die Fortbildungsgruppen auch keine homogenen Gruppen mehr sein, da der objektive Blick und die Idee eines Kollegen, dem das Thema ansonsten völlig fremd ist, oftmals hilfreich sein kann.

Vom individuellen Teamtraining wurde 2017 nur ein Termin in Anspruch genommen, der aber als sehr hilfreich angesehen wurde, aus diesem Grund wurde das Vorgehen für 2018 wiederholt. Hier sind bereits zwei von vier Terminen angefragt.

4.6.4.2 Zeitmanagement, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung

Das Schwierige bei der Planung des Zeitmanagements und der Arbeitsplatz- sowie Arbeitszeitgestaltung ist, über das Klassische hinaus zu denken, und sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren. Im Heinrich-Haus stellte uns das vor eine große Herausforderung, weil die Zielgruppe (die Mitarbeitenden) in sehr unterschiedlichen Strukturen arbeiten und es uns wichtig war, allen in gewisser Weise gerecht zu werden. Bei der Planung von Maßnahmen haben wir uns zum einen an den Wünschen aus der Mitarbeiterbefragung orientiert, aber auch nach neuen Trends geschaut.

Aus der Mitarbeiterbefragung wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden sich unter anderem folgendes wünschen:

- // Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Ort und Zeit
- // Zu viele Arbeiten müssen in zu wenig Zeit erledigt werden
- // Weniger dokumentieren müssen. Lieber Zeit für die Menschen haben
- // Zeitliche Entlastung
- // Genügend Personal, Gewährleistung der Regenerationszeit des Personals, passende Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter

Aus diesem Grund haben wir uns zum einen für eine klassische Zeitmanagementschulung entschieden, um die Mitarbeitenden in ihrer Arbeitszeitgestaltung dabei zu unterstützen, mit der zur Verfügung stehenden Zeit, durch Anwendung passender Maßnahmen, zurecht zu kommen.

Des Weiteren wird als wichtig erachtet, dass es auch darum gehen muss, neue Wege zu gehen, um Mitarbeitende zu belohnen, die viele Jahre bei uns arbeiten und sie dabei zu unterstützen, z.B. Familie/Privatleben und Beruf zu vereinbaren. Aus diesem Grund haben wir beschlossen, gemeinsam mit der Mitarbeitervertretung, die Themen **Sabbatical** und **Home-Office** umzusetzen.

Für die Ausarbeitung der Dienstvereinbarungen und Vorgehensweise haben sich zwei Teammitglieder mit aktuell bestehenden Dienstvereinbarungen anderer Unternehmen beschäftigt und überlegt, wie wir die beiden Themen im Heinrich-Haus umsetzen werden.

Implementierung

Die Schulung zum Thema **Zeitmanagement** wurde über den Bildungskatalog veröffentlicht. Dadurch hat jeder Mitarbeitende Zugang zur Schulung. Effektivität und Effizienz im Berufsalltag setzt dreierlei voraus: die Klärung der eigenen Ziele und Prioritäten, die Kenntnis und Pflege der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, die Beherrschung klarer und wirksamer Verfahrensweisen und Arbeitstechniken.

Ziele der Bildungsmaßnahme:

- // Persönliche Ressourcen optimal einsetzen
- // Auflösung des Missverhältnisses zwischen Anforderungen und Zeitressourcen

Inhalte der Bildungsmaßnahme:

- // Die wichtigsten Störquellen und Zeitdiebe
- // Den Arbeitsalltag zielorientiert planen und gestalten
- // Arbeitsschritte vereinfachen
- // Gespräche zeiteffizienter gestalten
- // Handlungsmöglichkeiten in Stresssituationen verbessern
- // Entspannungstechniken gezielt einsetzen

Die Schulung wird seit 2017 einmal im Jahr angeboten. Der Zeitpunkt ist zu Beginn eines Jahres, damit die gelernten Maßnahmen dann auch im Laufe des Jahres angewandt werden können. Wichtig ist, dass man die Teilnehmenden so sensibilisiert, dass sie lernen, sich und ihr eigenes Zeitmanagement regelmäßig zu reflektieren.

Das Thema **Sabbatical** wurde von zwei Teammitgliedern als Dienstvereinbarung erarbeitet. Die Punkte, die in dieser Dienstvereinbarung zu klären waren, sind folgende:

1. Mitarbeiterkreis

Bei der Dienstvereinbarung ist es wichtig, den Personenkreis zu identifizieren, der ein Sabbatical in Anspruch nehmen darf. Dabei war es uns wichtig, dass alle Mitarbeitenden im Henrich-Haus die Chance haben, eine Vereinbarung zum Sabbatical abzuschließen. Die Voraussetzung ist, dass man unbefristet beschäftigt und bereits seit 10 Jahren im Unternehmen tätig ist, weil es eine Belohnung für langjährige Mitarbeitende darstellen soll.

2. Zusatzvereinbarung

Nur die Dienstvereinbarung alleine reicht nicht aus, dass ein Mitarbeitender ins Sabbatical gehen kann. Es wird zwischen Vorgesetztem, Mitarbeitendem und Personalleitung eine Zusatzvereinbarung (siehe Anhang) getroffen, welche die Dauer, Art und Umfang zum Aufbau von Zeitguthaben definiert. Eine Möglichkeit ist die Erhöhung oder Reduzierung der definierten Arbeitszeit, die andere die Ansammlung von Zeitgutschriften durch Umwandlung von Urlaub oder Sonderzahlungen. Weiter wird vereinbart, in welcher Dauer, Art und Umfang die Freiphase stattfindet sowie gesonderte Regelungen (Arbeitsunfähigkeit, Wiedereintritt, Rücktritt).

3. Ausscheiden eines Mitarbeitenden

In der Dienstvereinbarung ist außerdem zu klären, was passiert, wenn ein Mitarbeitender während der Ansparphase austritt. In diesem Fall kann der Mitarbeitende entscheiden, ob er freigestellt werden will, so dass das Zeitguthaben aufgebraucht ist oder ob es monetär abgegolten werden soll.

4. Insolvenzsicherung

Das angesparte Zeitguthaben ist nach den gesetzlichen Regelungen gegen Insolvenz zu sichern. Dazu werden sogenannte Treuhandkonten genutzt. Diese benutzen wir auch für

die Gelder der Menschen mit Behinderung, die bei uns leben, weil auch diese gegen Insolvenz gesichert werden müssen. Die Beträge, die monatlich fällig werden, werden an das Rechnungswesen gemeldet und auf dieses Konto überwiesen. In einem gesonderten Anhang muss der Betrag beschrieben und ausgewiesen werden.

5. Wettbewerbsklausel

Der sich im Sabbatical befindende Mitarbeitende darf nicht in anderer Weise in der gleichen Branche tätig werden.

Dienstvereinbarung und Zusatzvereinbarung sind im Anhang einsehbar und können anderen Unternehmen als Orientierung bieten – individuelle Anpassungen sind selbstverständlich möglich.

Die Vereinbarung zum **Home-Office** wurde durch folgende Punkte geregelt:

1. Teilnahmevoraussetzungen

Grundsätzlich sollen alle Mitarbeitende im Heinrich-Haus die Möglichkeit bekommen, im Home-Office zu arbeiten. Es geht bei der Ermöglichung um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. zeitlich begrenzte Projekte.

2. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit muss dokumentiert und über ATOSS direkt nach Beendigung beantragt werden.

3. Arbeitsschutz

Liegt in der Verantwortung des Arbeitnehmers (Ergonomie, Licht, Raumtemperatur), dieser muss vorher, von einem Mitarbeiter aus der Arbeitssicherheit beraten werden.

4. Arbeitsmittel

Die Ausstattung des Büros übernimmt der Arbeitnehmer, Laptop wird vom Arbeitgeber mit allen nötigen Programmen zur Verfügung gestellt und wird von der EDV eingerichtet.

5. Datenschutz

Es gelten die Bestimmungen des Datenschutzgesetzes sowie die internen Regelungen.

6. Zutrittsrecht

Der Arbeitgeber hat das Recht, nach Terminabsprache, den Telearbeitsplatz zu besichtigen.

7. Haftung

Der Arbeitnehmer haftet bei Beschädigung nur beim Nachweis von Vorsatz.

8. Arbeitsvertrag

Die Erlaubnis zur Telearbeit wird in einer Nebenabrede vereinbart.

Eine Erprobung des Home-Office wurde in der Personalabteilung und im Case-Management durchgeführt. In der Personalabteilung hatten Mitarbeitende die Möglichkeit, einen Abteilungslap-

top unter bestimmten Voraussetzungen mitzunehmen, wenn das vorher mit dem Vorgesetzten abgesprochen war. Das wurde unter folgenden Voraussetzungen in Anspruch genommen:

- // Kind krank und der Mitarbeitende wollte trotzdem arbeiten
- // Überstunden, die auf Grund von Kinderbetreuung von zu Hause geleistet wurden
- // Arzttermine, die mitten am Tag lagen, so dass das Arbeiten vorher und nachher möglich war
- // Ein Termin, der eine Anwesenheit zu Hause erforderte (z.B. Lieferung von Möbeln)
- // Arbeit am Wochenende auf Grund von Zeitdruck bei einem Projekt
- // Im Case-Management wurde Home-Office im Rahmen einer Teilzeittätigkeit während der Elternzeit vereinbart, so dass ein Tag von zu Hause gearbeitet werden konnte.

Fazit:

Die Evaluationsbögen der Schulung zum Zeitmanagement zeigen, dass es wichtig ist, den Mitarbeitenden Maßnahmen zur Optimierung des Zeitmanagements zu vermitteln. Langjährigen Mitarbeitenden werden neue Maßnahmen aufgezeigt und neue Impulse gegeben. Die Schulung motiviert die Mitarbeitenden an dieser Stelle auch, ihr eigenes Zeitmanagement zu reflektieren und sich umzustrukturieren. Eine Aussage über die Auswirkungen der Schulung auf die Überstundensituation der Teilnehmenden lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht treffen, kann bei Interesse jedoch bei der Projektgruppe angefragt werden.

Da es bisher noch zu keinem Abschluss einer Dienstvereinbarung „Sabbatical“ kam, können wir noch keine Aussage über die Nachfrage, Resonanz und Wirkung von Sabbaticals machen.

Das Home-Office werden wir nun vermehrt bewerben. Es hat zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden geführt, da es in vielen Situationen weniger Stress bedeutet und zum Beispiel kein Urlaubstag genommen werden muss, um einen Termin wahrzunehmen, sondern im Vor- und Nachgang arbeiten kann. Ein weiterer Vorteil ist, dass Mitarbeitende, die zu Hause gearbeitet haben, auch ihren Arbeitsplatz wieder mehr zu schätzen wissen.

Beigefügte Unterlagen:

- // Dienst- und Zusatzvereinbarung Sabbatjahr
- // Dienstvereinbarung Home-Office

4.6.5 Gesundheitsförderung

4.6.5.1 Psychische Gesundheit

Planung

Die Ausfallzeiten auf Grund von psychischen Erkrankungen nehmen an Häufigkeit und Dauer zu. Der Umgang damit ist für Arbeitgeber ein sehr komplexes Thema, bei dem es viele Chancen, aber

auch Herausforderungen gibt. Psychische Erkrankungen sind sehr vielschichtig und können nicht pauschal behandelt werden. In der Arbeitswelt hat eine Verschiebung von psychischen Belastungen hin zu psychosozialen Belastungen stattgefunden. Zu den Hauptfaktoren zählen Zeitmangel, Arbeitsplatzunsicherheit oder auch schlechtes Führungsverhalten. Wir wollen versuchen, die Belastung auf verschiedenen Wegen zu verringern. Dazu sollen vermehrt die Führungskräftebildungen in den Blick genommen werden, aber auch das Thema Zeitmanagement soll weiter verfolgt werden.

Präventiv wollen wir die Mitarbeitenden durch eine Methode unterstützen, die lehrt, inne zu halten, das stetige Gedankenkarussell loszulassen und innerlich zur Ruhe zu kommen: Achtsamkeit. Der positive Aspekt besteht insbesondere darin, es sich bei diesem Ansatz um die Vermittlung und Verinnerlichung einer Einstellung handelt, die im Arbeitsalltag praktisch umgesetzt und auch ‚aufgefrischt‘ werden kann. Eine heterogene Zusammensetzung der Seminargruppe ist dabei unproblematisch.

Als Unterstützung für die Führungskräfte wird die Kollegiale Beratung als weitere Maßnahme eingeführt. Durch das Lernen voneinander sollten die Führungskräfte in ihrer Rolle gestärkt und das Führungsverhalten verbessert werden.

Implementierung

Achtsamkeit:

Immer mehr Menschen leiden unter der Arbeitsverdichtung, der enormen Veränderungsgeschwindigkeit, Arbeitsdruck und Konflikten am Arbeitsplatz. Der Geist ist meist im Hochleistungsmodus – das, Abschalten selbst zu Hause ist keine leichte Übung. Daher sind wirksame Gegenpole umso wichtiger: hierzu gehören Innehalten, Entschleunigung und Achtsamkeit. Gelebte Achtsamkeit unterstützt Menschen nachhaltig darin, einen gesünderen Umgang mit Belastungen zu finden, nicht nur im privaten, sondern gerade auch im beruflichen Bereich. Im Unternehmensalltag wird die Kultivierung von Achtsamkeit als ein Schlüssel gesehen, um emotionale Intelligenz, Authentizität, Kreativität und Klarheit zu leben. Immer klarer zeigt sich der Wunsch nach einer achtsamen Unternehmenskultur, in der Menschen langfristig vital und gesund arbeiten können. Werden Sie Teil der Veränderung. Das Angebot richtet sich an alle Mitarbeiter des Heinrich Haus, die Resilienz und Zufriedenheit stärken und Achtsamkeit in ihrer Unternehmenskultur etablieren möchten. Es werden pro Jahr sechs Workshops zum Thema Achtsamkeit angeboten.

Kollegiale Beratung:

Die Kollegiale Beratung wird in zwei Stufen implementiert. Zuerst sollen alle Führungskräfte in der Anwendung der Methode geschult werden, um diese auch selbst sicher anwenden zu können, da es sich um eine gute Methode für Teamsitzungen handelt. Im Anschluss daran werden mindestens zwei feste Termine pro Jahr implementiert. Vorab müssen Vorschläge zu Themen für die Termine eingereicht werden, die in Form einer Kollegialen Beratung behandelt werden können. Führungskräfte, für die das jeweilige Thema Relevanz hat, können sich zu den Terminen anmelden.

Mit der Einführungsschulung in die Kollegiale Beratung werden folgende Ziele erreicht:

- // Konflikte erkennen
- // Sicherheit im Umgang mit Konflikten erlangen
- // Konflikten vorbeugen

Inhalte der Maßnahme sind:

- // Einleitung: Ursachen und Entstehung von Konflikten
- // Analyse: Konfliktarten und -situationen
- // Maßnahmen: Konfliktklärung und -steuerung
- // Gesprächsführung in Konflikten: konstruktive Gesprächstechniken
- // Umsetzung in die Praxis

Die Durchführung der Kollegialen Beratung mit den Führungskräften soll ab 2019 mit einem festen Moderator stattfinden.

Fazit

Nach anfänglicher Skepsis wurde das Thema Achtsamkeit von den Mitarbeitenden sehr gut aufgenommen. Alle Teilnehmenden des Anfängerkurses haben sich bereits für einen Vertiefungskurs angemeldet. Da es sich um eine Methode handelt, die die Mitarbeitenden selber in den Alltag integrieren müssen, ist geplant, ab Mitte 2018 mit einem Blog zum Thema Achtsamkeit zu starten, der auch das Thema Ernährung behandelt.

Die Kollegiale Beratung hat durchweg positive Rückmeldungen erhalten, wird aber von den Führungskräften selten selbst angewendet. Hier wollen wir nochmal die Möglichkeit geben, über das Bildungsmanagement einen externen Berater hinzuzuziehen, der bei der Einführung des Instrumentes unterstützt und.

4.6.5.2 Analyse von möglichen Kooperationspartnern

Planung

Im Zusammenhang mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement besteht die Möglichkeit mit diversen Anbietern zu kooperieren. Zum einen gibt es zahlreiche Unternehmen die sich auf die Begleitung sowie Einführung derartiger Prozesse spezialisiert haben und zum anderen, begleiten verschiedene Krankenkassen, die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) als auch die Rentenversicherung das Thema BGM. Realisiert wird dies durch Beratung und zum Großteil kostenfreien Maßnahmen im Unternehmensalltag.

Innerhalb der Vorbereitungsphase wurden die verschiedenen Angebote verglichen und in einem Expertengremium (Personalleitung, Betriebsarzt, Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen) priorisiert. Die Experten favorisierten vorrangig die Zusammenarbeit mit der BGW, weil diese in ihrem Leistungsportfolio ein breites Spektrum mit über 1.200 Seminaren anbietet. Es wird beabsichtigt, dieses Angebot im Unternehmen zu bewerben, da es bei den Mitarbeitern oft nicht bekannt ist. Weiterführend werden kleinere Kooperationen mit der Krankenkasse und der Rentenversicherung angedacht, allerdings erst im Rahmen der Gesundheitswoche.

Implementierung

Durch unterschiedliche Bildungsangebote soll das Ziel erreicht werden, für gesunde Arbeitsbedingungen zu sorgen. Die Mitarbeitenden sollen lernen, selbstverantwortlich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in ihrem Handlungsradius umzusetzen. Hierzu zählt beispielsweise eine gesundheitsfördernde Gestaltung des Arbeitsplatzes. Die dazu notwendigen Seminare finden bun-

desweit statt und sind für alle Mitarbeitenden im Heinrich-Haus kostenfrei. Die Anmeldung zu einem Seminar erfolgt unterstützend durch das Bildungsmanagement im Heinrich-Haus.

Eine weitere Maßnahme, die vermehrt über die BGW genutzt wird, ist das Rückenkolleg. Die Implementierung erfolgte über bereits bestehende BEM Gespräche, bei denen Rückenprobleme der Grund für einen längeren Arbeitsausfall oder der Wunsch für eine Veränderung des Arbeitsplatzes war. Die BGW bietet Versicherten aus Pflegeberufen ein nachhaltiges, individuelles und kostenloses Rückenprogramm in Kooperation mit Berufsgenossenschaftlichen Kliniken an - das dreiwöchige Rückenkolleg sowie einen „Refresher Kurs“. Drei Wochen lang lernen die Teilnehmenden in täglichen Trainings- und Schulungseinheiten, wie Sie mit den berufsbedingten Belastungen Ihres Rückens und Bewegungsapparates schonender umgehen können. Hierbei werden sie von Medizern, Therapeuten und Fachberatern für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Ihrer eigenen Belastbarkeit und den Belastungen, die Ihre (pflegerische) Tätigkeit mit sich bringt sensibilisiert. Im Detail erfolgt dies durch fachärztliche Untersuchung und Beratung von Orthopäden, Sport- und Rehabilitationsmedizinern, als auch durch Sport-, Physio- und physikalischer Therapie. Ergänzend wird dieses Angebot zudem durch eine psychologische Betreuung, wie auch Ernährungsberatung. Sie trainieren rückengerechte Arbeitsabläufe in Theorie und Praxis und lernen dabei den Einsatz von kleinen und großen Hilfsmitteln kennen.

Nachdem den Mitarbeitenden in BEM Gesprächen mit Mitarbeitervertretung (MAV) und Personalleitung das Angebot zum Rückenkolleg gemacht wurde, müssen sie eigenständig aktiv werden und an der Rückensprechstunde der BGW teilnehmen. Innerhalb des Beratungsgesprächs wird erörtert, ob das Rückenkolleg die geeignete Maßnahme ist. Kommt es zu einer Inanspruchnahme werden die Teilnahme, Unterbringung, Verpflegung und Reisekosten von der BGW übernommen und der Mitarbeitende vom Arbeitgeber freigestellt.

Fazit

Die allgemeinen Angebote der BGW werden vereinzelt von Mitarbeitenden genutzt. Die anschließenden Rückmeldungen sind in der Regel sehr positiv, vor allem die Referenten und deren Praxiserfahrung kommen bei den Teilnehmern gut an. Im Zusammenhang mit dem Rückenkolleg besteht Differenzierungsbedarf. Das Rückenkolleg erfordert sehr viel Eigeninitiative vom Mitarbeitenden und eine Teilnahme bedeutet eine dreiwöchige Abwesenheit aus dem gewohnten Umfeld. Diese Gegebenheit anzunehmen stellt für die potentiellen Teilnehmenden eine Herausforderung dar. Insofern diese Herausforderung jedoch angenommen wurde, sind der Teilnehmende selbst, wie auch wir als Arbeitgeber mit dem Endresultat sehr zufrieden. Dies liegt darin begründet, da die Teilnehmenden arbeitsfähig und ohne Beschwerden zurückkommen. Zudem konnten sie Maßnahmen erlernen, wie sie ihren Arbeitsalltag rückenschonender gestalten und ihren Rücken fortwährend stärken können. Nennenswert ist, dass wir durch die Teilnahme zwei krankheitsbedingte Versetzungen verhindern konnten.

4.6.5.3 Gesundheitsbewusstsein erhöhen

Planung

Unternehmensweite Angebote wie bspw. eine Gesundheitswoche bieten eine gute Möglichkeit, das Thema „Gesundheit“ von verschiedenen Seiten zu beleuchten und es Mitarbeitenden auf die-

se Weise näherzubringen. Auch können hierbei vorhandene, interne Strukturen und Angebote hervorgehoben und beworben werden.

Nach dem Termin „Konzeption Gesundheitswoche“ am 08.05.2018 begann die Planung und Realisierung der Gesundheitswoche vom 18.-22.06.2018. Im Termin wurden erste Vorschläge zu Kursen und Vorträgen gesammelt. Es konnten einige Mitarbeitende mit Übungsleiterlizenzen gefunden werden. Für die Organisation ist eine kleine Arbeitsgruppe zusammengekommen, die aus zwei Mitarbeiterinnen der Personalabteilung, der Vorsitzenden des Sportvereins und einer Mitarbeiterin aus der Unternehmenskommunikation besteht. Zum einen wurden Wünsche aus der Mitarbeiterbefragung umgesetzt. Das waren unter anderem:

- // Jobrad
- // Rückenschule
- // Entspannungstechniken
- // Selbstverteidigung auf Grund des veränderten Klientels

Außerdem wurde eine Internetrecherche nach entsprechenden Angeboten durchgeführt. Es erfolgte eine Anfrage bei den externen und internen Übungsleitern und Referenten sowie eine Angebotsauswahl. Zudem wurde im Intranet eine Anfrage gestartet, ob noch weitere Mitarbeitende über eine Übungsleiterlizenz verfügen und bereit wären einen Kurs anzubieten.

Implementierung

Nach Zusage der jeweiligen Übungsleiter und Referenten erfolgte eine Terminvereinbarung an welchem Tag in der Woche das Kursangebot stattfinden sollte. Danach wurde in Absprache mit dem internen Seminarwesen die Organisation der verschiedenen Veranstaltungen durchgeführt (Räumlichkeiten / Bewirtung).

Auf Grundlage der organisierten Termin- und Raumplanung wurde ein Kursplan für die gesamte Woche erstellt und im Intranet veröffentlicht. Die Mitarbeitenden hatten über ein Online-Anmeldeformular die Möglichkeit sich zu den einzelnen Angeboten anzumelden. In einem weiteren Termin wurde die Zuständigkeit für die Vorbereitung der Räume besprochen. Die eingegangenen Anmeldungen wurden erfasst und Teilnehmerlisten für die jeweiligen Kurse und Vorträge erstellt. Der Mitarbeiter erhielt als Zusage einen Outlook Termin. Vom 18.-22.06.2018 wurden die Räume für die einzelnen Kurse und Vorträge vorbereitet und die gewünschten Materialien den Übungsleitern zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeitenden nahmen an den unterschiedlichen Angeboten rege teil. Nach Abschluss der Gesundheitswoche wurde ein Evaluationsbogen an die Teilnehmenden versendet. Zusätzlich wurde dieser im Intranet veröffentlicht, sodass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit hatten, an der Umfrage teilzunehmen.

Fazit

Es wurden insgesamt 28 Kurse an zwei Standorten angeboten. Davon mussten 5 Kurse auf Grund mangelnder Anmeldungen abgesagt werden. Das Kursangebot wurde mit der Note gut (1,8) bewertet. 96,96 % der Befragten möchten, dass eine Gesundheitswoche oder ähnliche Veranstaltungen einmal im Jahr vom Heinrich-Haus angeboten wird. 78 % der Befragten möchte regelmäßig an Kursen im Heinrich-Haus teilnehmen.

Als Kritikpunkt wurde die Verteilung der Angebote auf zwei Standorte geäußert. Ebenso wurde die kurzfristige Planung kritisiert, da einige Dienstpläne schon organisiert waren, sodass es einigen Mitarbeiter/innen nicht möglich war an den Angeboten teilzunehmen.

Zusammenfassend konnte man ein breites Angebot von verschiedenen Sportkursen, Fachvorträgen zum Thema Ernährung, Körperscreenings mit anschließender Beratung, Vorstellung des Job Rad Leasings und einem Seminar mit dem Thema „Achtsamkeit“ erstellen.

Das Feedback der teilnehmenden Mitarbeitenden war im Großen und Ganzen positiv. Die einzelnen Kritikpunkte können beim nächsten Mal berücksichtigt werden. Ein weiteres Ziel sollte sein, dass mehr Mitarbeitenden die Möglichkeit erhalten, an den Angeboten teilzunehmen. Dies kann zum einen durch eine frühzeitige Planung und Ankündigung und zum anderen durch die Einbindung aller Standorte erreicht werden.

Folgende Schlüsse wurden aus den Rückmeldungen gezogen:

// Für das Jahr 2019 sind vierteljährlich Gesundheitstage geplant. Jeder Gesundheitstag soll unter einem anderen Schwerpunkt stehen.

Folgende Schwerpunkte sollen angeboten werden:

- Prävention & Rehabilitation,
- Fitness- und Freizeitsport,
- Ernährung, Wohlbefinden und Besinnung,
- Achtsamkeit und Stressbewältigung.

Die Gesundheitstage 2019 werden mit dem neuen Fortbildungskatalog 2019 den Mitarbeiter/innen angekündigt. Jeweils drei Monate vorher sollen die Tagesangebote den Mitarbeitern vorgestellt werden, sodass ausreichend Zeit für die Organisation und Anmeldung bleibt.

Zusätzlich soll ein Gesundheitstag für Führungskräfte organisiert werden. Dort sollen Veranstaltungen zum Thema „gesunde Führung“, Teambildung und Achtsamkeit angeboten werden.

Beigefügte Unterlagen:

// Kursplan Gesundheitswoche 2018

4.7 Mit Frauen in Führung

Obwohl Frauen einen Großteil der Belegschaft ausmachen, sind sie gemäß wissenschaftlicher Erhebungen nur mit geringem Anteil in leitenden Funktionen vertreten – je höher die Position, desto geringer der Frauenanteil.⁷ Das spiegelt sich auch in den Strukturen der JG-Gruppe wieder. Welche Problematik steckt hierhinter? Sind es bewusste oder unbewusste Entscheidungen in der Stellenbesetzung? Sind es bewusste Entscheidungen von Frauen gegen die Ausübung einer Führungsposition und wenn ja, was sind die Beweggründe hierhinter?

Wissenschaftlich belegt ist, dass geschlechtergemischte Teams – auch Leitungsteams – erfolgreicher arbeiten.⁸ Auch aus unternehmerischer Sicht sollte die Förderung von Frauen in den Blick genommen werden. Auf politischer Ebene gibt es einige Vorschriften, wie die Frauenquote in DAX-Unternehmen, für kleinere Unternehmen gibt es hier jedoch keine verbindlichen Regelungen und Vorgaben. Eine eigene Auseinandersetzung und Positionierung zu dieser Thematik ist daher notwendig und sinnvoll. Ein Wille zum Überdenken der bestehenden Verfahren und Strukturen muss in den Köpfen der Unternehmensleitungen stattfinden, sodass von diesen eine Bereitschaft für Wandel angestoßen wird.

Als Querschnittsziel des Projektes „Überregional vernetzt – Lokal profitieren“ wurde die Förderung von Chancengleich und Nichtdiskriminierung formuliert. Die zu Beginn des Konzeptes beschriebene Diskrepanz zwischen dem Anteil an Frauen an der Gesamtbelegschaft und dem Anteil an Frauen in Führungspositionen innerhalb der JG-Gruppe zeigt die Notwendigkeit, sich dieser Thematik anzunehmen, sehr deutlich. Hinter dem Titel „Mit Frauen in Führung“ steckt eine Sammlung von Maßnahmen, die langfristig zu einer Steigerung der Beschäftigung von Frauen in führenden Positionen beitragen kann. Die angeführten Maßnahmen können im Sinne eines Baukastenprinzips beliebig variiert und angewandt werden, wobei durch Kombination einzelner Maßnahme sicherlich eine stärkere Wirkung erzielt werden kann.

Folgende Einzelmaßnahmen sind beschrieben:

- // Workshop „Wieso eigentlich nicht?“
- // Gezieltes Bewerbermanagement
- // Führungsnachwuchsprogramm
- // Mentoring
- // Führungsmodelle: Führen in Teilzeit, Mixed Leadership, Top Sharing/Pairing
- // Frauennetzwerke
- // Fortbildungen zur Förderung von Frauen in Führung
- // Kultur der Frauenförderung: Verankerung in Zielvereinbarungen

Beigefügte Unterlagen:

// Unter diesem [Link](#) können Sie eine Präsentation aufrufen, die Ihnen mehr Informationen zu den oben gelisteten Einzelmaßnahmen liefert.

⁷ Vgl. hierzu Szydlo, Marek (2015): Gender Equality on the Boards of EU Companies: Between Economic Efficiency, Fundamental Rights and Democratic Legitimation of Economic Governance.

⁸ Vgl. hierzu Ernst & Young (2012): Mixed Leadership. Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance.

5. Ausblick

Nach zweieinhalb Jahren endet das JG-weite Projekt „Überregional vernetzt – Lokal profitieren“. Wie geht es nun weiter? Viele Themen wurden angestoßen, viele innovative Ideen entwickelt und Ansätze sowie konkrete Maßnahmen implementiert. Es wäre eine Schande, diese Themen nicht gezielt fortzuführen und weiterzuentwickeln – getreu dem Motto „Projekte sterben nicht mit Projektende von Prof. Dr. Dr. Gessler soll auch dieses Projekt mit Ende des offiziellen Förderzeitraums nicht enden. Im Gegenteil versteht die JG das Ende des Zeitraums vielmehr als Startschuss, gezielte Themen fortzuführen und die Personalentwicklung der JG gezielt gemeinsam mit den Unternehmen der JG-Gruppe zu gestalten.

Der Vorstand der JG hat sich das Bündel an Maßnahmen angeschaut und einige Maßnahmen entdeckt, die JG-weit verbindlich angewandt werden sollen:

- // Messestand – Nutzung des Leihstandes oder bei Entscheidung der Neuanschaffung Kauf des ausgewählten Modells und Nutzung des CI-Layouts
- // Stellenausschreibungen
- // MEG-Bogen – Thematisierung bei nächstem AK Personal und der GF-Tagung im November
- // Ermöglichung fixer Stunden während der Elternzeit – Thematisierung bei nächstem AK Personal
- // Einführung einer Dienstvereinbarung „Sabbatical“ – die Dienstvereinbarung des Heinrich-Hauses kann als Vorlage genutzt und individuell angepasst werden

Alle weiteren Maßnahmen sind von den Einrichtungen auf freiwilliger Basis und nach Bedarf anwendbar. Im Rahmen des Arbeitskreises Personal werden, wie oben beschrieben, ausgewählte Themen des Projektes besprochen. Jährlich werden zudem die fünf Koordinatoren der Projektgruppen hinzugeladen, um gemeinsam die Verstetigung der Projekthalte zu prüfen und ggf. weitere Schritte zur Verstetigung zu initiieren.

Im Rahmen der Qualifizierungsreihe der Führungskräfte wurde der große Mehrwert der Vernetzung hervorgehoben, ebenso die Relevanz einzelner Themen für die involvierten Führungskräfte. Aufbauend auf den Inhalten der Module wird es im Jahr 2019 zentral organisierte Schulungsangebote zu den Themen „Mitarbeiterentwicklungsgespräch“ und „Führungsverständnis / Diversität“ geben. Diese werden pro Halbjahr einmal angeboten und sind für Mitarbeitende aller Einrichtungen offen. Auf diese Weise soll der Grundstein für eine Art „JG-Fortbildungsakademie“ gelegt werden.

Im Rahmen der Abschlussveranstaltung werden zudem Ideen gesammelt, wie die Personalarbeit und -entwicklung in der JG perspektivisch aussehen soll, welche Dinge bisher fehlen und wo genereller Handlungsbedarf gesehen wird. Die Rückmeldungen werden gesammelt, ausgewertet und fließen ebenfalls in die Arbeit des AK Personal ein.

6. Fazit

Das Ihnen hier vorliegende Konzept bildet die Ergebnisse und Erfahrungen ab, die im Rahmen des Projektes „Überregional vernetzt – Lokal profitieren“ erzielt und gesammelt wurden. Was es nicht abbildet, was ein jeder jedoch erahnen kann, ist das große Maß an Engagement, mit dem das Projekt von vielen Beteiligten mit Leben gefüllt wurde. Die Teilnehmer der Führungskräftequalifizierung haben durch aktiven Austausch und ehrliches Feedback dazu beigetragen, dass zentrale Themen identifiziert wurden, die es weiterzudenken gilt. Auch wurde durch sie die Erkenntnis um den immensen Stellenwert von einrichtungsübergreifendem Austausch und Vernetzung nochmals hervorgehoben. In Zukunft sollen hierzu verstärkt Strukturen ausgebaut und geschaffen werden. Das von den Teilnehmern erarbeitete Führungsverständnis ist ein wertvolles Ergebnis des Projektes – die hohe Transparenz des gesamten Vorgehens und die engagierte Auseinandersetzung von über 70 Führungskräften mit dem von den Geschäftsführungen ausgewählten Wertekanons trägt dazu bei, dass das Führungsverständnis der Realität des Alltags gerecht wird. Es berücksichtigt die Erfahrungen der Führungskräfte, die wissen, wie der Arbeitsalltag aussieht und daraus ableiten können, wie Führung funktionieren kann und muss.

Die Koordinatoren der fünf Projektgruppen haben über den langen Zeitraum des Projektes enorm dazu beigetragen, das Projekt in die Einrichtungen hineinzutragen. Sie haben eigenverantwortlich neben ihrer regulären Tätigkeit Projektteams geleitet und federführend zu ihrem jeweiligen Thema Maßnahmen entwickelt, eingeführt und evaluiert. Dabei haben sie zu keinem Zeitpunkt die Prämisse aus den Augen verloren, solche Maßnahmen zu entwickeln, die auch von anderen Einrichtungen adaptierbar sind. Ihnen allen ist es gelungen, zunächst im Kleinen für ihre jeweilige Einrichtung relevante Maßnahmen auszuwählen und diese letztendlich so aufzubereiten und zu standardisieren, dass sie als Ansätze von Einrichtungen mit anderen Rahmenbedingungen nutzbar sind. Die in den einzelnen Kapiteln beschriebene Evaluation zielt dabei weniger auf die Wirksamkeit der Maßnahmen ab – diese ist in den meisten Fällen erst im Laufe der nächsten Jahre vollends erfassbar – sondern vielmehr auf die Erfahrungen während der Implementierung im Sinne von „Was lief gut? Was würden wir beim nächsten Mal anders machen?“ Andere Anwender können sich somit an den gesammelten Erfahrungen orientieren und diese nutzen – mögliche Stolpersteine oder Hürden werden aus dem Weg geräumt.

Ein großes Dankeschön an dieser Stelle an die genannten und alle weiteren involvierten Beteiligten. Sollten Sie Fragen, Impulse oder Anregungen zu einzelnen Themen oder dem Projekt im Allgemeinen haben, zögern Sie nicht, sich an die Personalabteilung oder das zentrale Projektteam der Zentrale zu wenden.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb.1: Übersicht über Projektinhalte	1
Abb. 2: Wertewolke	6
Abb. 3: Messekalender der JG	14
Abb. 4: Kreislauf Wissenstransfer	52
Abb. 5: Gesamtkonzept BGM	67
Tab. 1: Ausprägungen Altersstruktur	8
Tab. 2: Indikatoren BGM	64



Überregional vernetzt – Lokal profitieren

Josefs-Gesellschaft gGmbH
Projektleitung Frank Mühr
Custodisstraße 19-21
50679 Köln

0221 / 88 998-0