INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE UND ARBEIT

TAGUNGSBROSCHÜRE

zur

25. ITA-JAHRESTAGUNG

Fit für den Demografischen Wandel?

Demografiefestigkeit definieren, messen und steigern

RheinlandPfalz
MINISTERIUM FÜR SOZIALES, ARBEIT, GESUNDHEIT UND DEMOGRAFIE

EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
Mehr Chancen für Rheinland-Pfalz

Europäische Union
Europäischer Sozialfonds

Zukunftsfähige Arbeit
in Rheinland-Pfalz

25. ITA-Jahrestagung „Fit für den Demografischen Wandel? Demografiefestigkeit messen und steigern“

17. November 2014

„Ist unser Unternehmen fit für den Demografischen Wandel?“ Diese Frage stellten sich sieben Unternehmen aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Antwort darauf lieferte Ihnen das Projekt „Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft“, gefördert vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz (MSAGD).

In eineinhalb Jahren Projektlaufzeit entwickelte das Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA) in Kooperation mit dem Institut für Sozialpädagogische Forschung in Mainz (ism) und sieben Praxispartnern aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Rheinland-Pfalz eine Definition des Begriffs „Demografiefeste Unternehmen“ und ein Benchmarking-Instrument zur praxistauglichen Messung der Demografiefestigkeit. Nach Abschluss der Projektlaufzeit liegen in allen sieben Unternehmen detaillierte Ergebnisse zur Beurteilung der Demografiefestigkeit vor und mithilfe des Benchmarking-Vergleichs können die Unternehmen nun erkennen, wie sie für die Zukunft aufgestellt sind. Befragt wurden im Projekt insgesamt mehr als 2.600 Mitarbeiter der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu acht Themenfeldern, die als wesentlich identifizierten worden waren. Ergänzend zu der Mitarbeiterbefragung führten Leitungspersonen und Mitarbeitervertretungen der Betriebe anhand einer Checkliste eine Selbstbewertung durch, darüber hinaus wurden objektive Kennzahlen zur Messung der „Demografiefestigkeit“ erhoben. Ein Best-Practice-Workshop in den acht Themenfeldern ermöglichte das „Lernen von den Besten“. Durch die anschließende Anleitung zur Strategieentwicklung wurden teilnehmende Unternehmen dazu befähigt, praxiserprobte Konzepte auf die eigene Einrichtung zu übertragen.

Fokus der 25. ITA-Jahrestagung am 17. November in den Räumlichkeiten des Betzenberg-Stadions war die Präsentation der Ergebnisse der Projektarbeit und praxistauglicher Handlungsempfehlungen und Best Practices für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Nach der Begrüßung durch Prof. Dr. Klaus J. Zink (ITA) und Dr. Kay Bourcarde (MSAGD) gestaltete sich der Vormittag durch Vorträge zu den Ergebnissen der Projektarbeit, die Vorstellung der Bewertungsinstrumente und deren Entwicklung und den Berichten der Praxispartner über ihre individuellen Erfahrungen während der Projektlaufzeit. Darüber hinaus konnten im Benchmarking-Projekt betriebsübergreifende Themen identifiziert werden, die für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft von besonderem Interesse sind wie bspw. Wissensmanagement und Arbeitszeitgestaltung sowie die Rekrutierung von Fachkräften. Zu diesen Themen referierten eingeladene Experten. Am Nachmittag fanden Workshops zu Best-Practice-Konzepten der beteiligten Unternehmen, zu datenbasierter Strategieentwicklung und Rekrutierungsstrategien statt.

Begrüßung

Prof. Dr. Klaus J. Zink, Institut für Technologie und Arbeit e. V.

Zu Beginn der Veranstaltung begrüßte Prof. Dr. Klaus J. Zink, Leiter des Instituts für Technologie und Arbeit e. V., die Teilnehmer der Veranstaltung. Er betonte die Einzigartigkeit des Projektes, das es in der Art der Ausgestaltung bundesweit kein zweites Mal gebe. Insbesondere das hohe Engagement der sieben Partnerunternehmen im Benchmarking-Projekt hob er lobend und dankend hervor. Dass Praxisunternehmen sich mit so hohem zeitlichem Aufwand beteiligten, sei nicht selbstverständlich, das zeigten die Erfahrungen der insgesamt 20 Jahre, in denen das Institut schon praxisnahe Forschungsprojekte mit Unternehmen durchführe.

Dr. Kay Bourcarde, Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie

Dr. Bourcarde skizzierte in seiner Begrüßung die in den nächsten Jahren zu erwartenden demografischen Veränderungen in Rheinland-Pfalz. Er beschrieb die vielfältigen Maßnahmen und Ideen, die das Land dazu bereits ergreife, und betonte die Notwendigkeit, sich frühzeitig mit innovativen Konzepten und Ideen auseinanderzusetzen, um den demografischen Veränderungen frühzeitig zu begegnen. Vor diesem Hintergrund finanzierte das Rheinland-Pfälzische Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie zusammen mit dem Europäischen Sozialfonds (ESF) nicht nur das Demografie-Benchmarking Projekt, sondern auch die 25. ITA Jahrestagung.

Vortrag 1 & Interviews mit Praxispartnern: Fit für den Demografischen Wandel? Demografiefestigkeit messen und steigern

Dr. Frank Eierdanz, Nicole Ottersböck, Institut für Technologie und Arbeit e. V.
Esther Herzog-Buchholz, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V.
Vertreter der am Projekt beteiligten Unternehmen

Der erste Vortrag präsentierte den Ablauf und die zentralen Ergebnisse des Benchmarking-Projektes, um einen Transfer in eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und interessierten Unternehmen die Möglichkeit zu geben, von diesen Ergebnissen zu profitieren.

Zur Veranschaulichung verglich Dr. Eierdanz das Projekt und die Ergebnisse mit einer Everest-Besteigung inklusive verschiedener Basecamps: Am Fuß des Berges zeigte Dr. Eierdanz die Herausforderungen des Demografischen Wandels für Unternehmen, insbesondere für solche aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Der Rückgang der Erwerbsbevölkerung sowie die Alterung der Belegschaft stelle diese Branche heute schon vor gravierende Probleme wenn es etwa darum gehe, Wissen im Unternehmen zu halten oder neue Mitarbeiter zu gewinnen. Gefragt seien hier u. a. innovative praxiserprobte Konzepte des Wissensmanagements und der Rekrutierung.

Die weiteren Teile des steilen Aufstiegs zum Gipfel der Steigerung der Demografiefestigkeit waren gekennzeichnet durch die gemeinsame Definition des Begriffs „Demografiefestigkeit“, die eigentlichen Benchmarking-Messung, das Lernen vom Besten und die begleitete Strategieentwicklung.

Nach der Vorstellung der Herausforderungen wandte sich Frau Herzog-Buchholz direkt an den Projektpartner Herrn Hassa, Einrichtungsleiter eines Altenpflegeheims in Limburgerhof. Ihre Frage, ob seine Einrichtung die Auswirkungen des Demografischen Wandels bereits spüre, beantwortet er mit einem deutlichen „Ja“: Die Auswirkungen des Demografischen Wandels seien für Einrichtungen in dieser Branche täglich spürbar. Die Bedarfe und Herausforderungen veränderten sich: Einerseits würden die Bewohner immer älter, und andererseits würde die Herausforderung, geeignetes Personal zu rekrutieren, immer größer.

Auf die Frage, wie aufwendig die Messung der Daten sei, antwortete Frau Nagel vom Nardiniklinikum Zweibrücken, dass die unterschiedlichen Erhebungsinstrumente verschieden zeitaufwendig seien. Für das Nardiniklinikum sei es die erste Teilnahme an einem Projekt wie diesem gewesen. Frau Berger fügte als Tipp hinzu, die unterschiedlichen Abteilungen frühzeitig miteinzubeziehen.

Die Frage an Herrn Neumann als Vertreter des Westpfalzklinikums bezog sich auf den Mehrwert für eine Einrichtung, die regelmäßig eigene Mitarbeiterbefragungen durchführe. „Der Mehrwert für uns“, so Herr Neumann, „liegt in dem Vergleich mit anderen und im Austausch über den Umgang mit den unterschiedlichen Konzepten.“

Der Frage, worin der Nutzen für ein Unternehmen liege, das sich zum ersten Mal an einem Projekt in dieser Form beteilige, beantwortete Frau Czodrowski vom Förderzentrum St. Rafael mit einem Bild: „Der Prozess gestaltete sich wie der Verzehr eines dreigängigen Weihnachtsmenüs. Man arbeitet sich über die Vorspeise, die Appetit macht und Neugierde weckt, auf den Hauptgang hin. Dabei gewinnt man viele neue Geschmackserlebnisse und Eindrücke. Nach dem Verzehr des Hauptganges freut man sich zunächst an dem gelungenen Essen und wartet geduldig auf das Dessert.“

Peter Martin, Einrichtungsleiter des Caritasförderzentrums Vinzenz von Paul in Pirmasens, beantwortete die Frage nach der Relevanz der Themenfelder für die Führungsebene mit einem kurzen „Alles ist relevant“. Er führte weiterhin aus, dass die Aufarbeitung der Ergebnisse für Ihn als Einrichtungsleiter einen großen Gewinn darstelle. Diese Erkenntnisse ermöglichtem ihm das Herstellen von Zusammenhängen und Verbindungen, die gut nutzbar seien zum Steuern einer Einrichtung. Sie erleichterten eine differenzierte Sicht auf die Acht Themenfelder, da sie nicht nur aus Sicht der Führung beantwortet würden.

Die Reha-Westpfalz als Einrichtung des ökumenischen Gemeinschaftswerks Pfalz hat seit vielen Jahren Erfahrung mit Projekten und dem Einsatz von Messinstrumenten. Daher ergab sich die Frage, ob und inwiefern das Projekt einen Nutzen gebracht hat. Der Leiter dieser Einrichtung, Martin Phieler antwortete darauf, dass der Nutzen dieses Projektes von hohem Wert sei. Zum einen durch den Vergleich mit anderen Benchmarking-Partnern, die ähnlichen Arbeitsbedingungen und Rahmenbedingungen hätten, aber auch durch die Vergleichswerte in bestimmten Fragen der Mitarbeiterbefragung mit gesamten der Berufsgruppe durch COPSOQ. Großen Nutzen sähe er außerdem in der Begleitung durch beide Institute, ITA und ism, während und nach dem Erhebungsprozess.

Vortrag 2: Personalentwicklung in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft – Ein praxiserprobter Ansatz

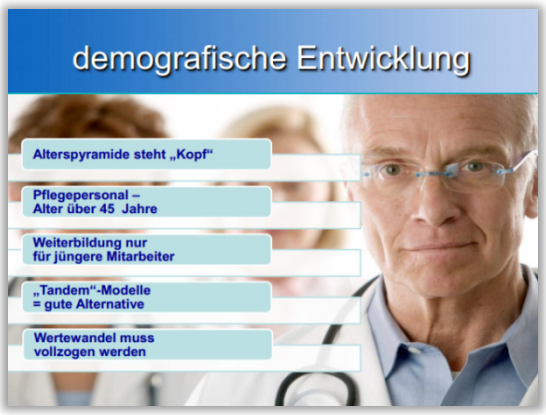
Sabine Bullwinkel, Krankenhaus St. Joseph-Stift Bremen GmbH

Sabine Bullwinkel, Leiterin der Stabstelle Personalentwicklung im St. Joseph-Stift in Bremen, startete ihren Vortrag mit der Vorstellung „ihres“ Krankenhauses, welches Teil einer länderübergreifenden Gemeinschaft, der Franziskus Stiftung, ist. Was sich einerseits als stärkender Vorteil zeige, kann anderseits in der Praxis auch problematisch sein, da man sich im ständigen Konkurrenzkampf befinde, möchte man doch im Vergleich mit den anderen Krankenhäusern gut abschneiden.

Frau Bullwinkel stellte den Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor heraus, der sich mit seinem Engagement, seiner Kreativität und Qualifikation einbringe. Gewünscht sei, dass er dem Haus mit Stolz verbunden sei. Jedoch stehe er auch im Fokus der heutigen Herausforderungen: diese seien wirtschaftlicher Art, hätten aber auch viel mit dem demografischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel zu tun. Um dem zu begegnen, müssten Krankenhäuser, so Frau Bullwinkel, an ihrer Arbeitgeberattraktivität arbeiten, um auch in „schlechten“ Zeiten die besten Fachkräfte für sich gewinnen zu können.

Die demografische Entwicklung fordere die Einleitung einiger neuer Maßnahmen; es müsse ein Wertewandel vollzogen werden, der z.B. auch älteren Mitarbeitern die Möglichkeiten eröffne, sich regelmäßig weiterbilden zu können, müssten sie doch heutzutage länger einsatzfähig bleiben.

Frau Bullwinkel berichtete von ihrer Strategie, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten: Um eine demografiefeste Unternehmenskultur zu haben brauche es gesunde Mitarbeiter, eine starke Mitarbeiterbindung, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, ein gutes Betriebsklima und sowohl eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, als auch -motivation. Dazu gehöre es unweigerlich, dass Mitarbeiter in ihrem beruflichen Fortkommen durch gute Personalentwicklung unterstützt würden. Das finge schon bei der guten Einarbeitung an, denn hier entscheide es sich oftmals bereits, ob ein Mitarbeiter langfristig an das Haus gebunden werden kann. Auch gute Angebote zur Gesundheitsförderung seien, so Sabine Bullwinkel, Erfolgsfaktoren.



In der Folge berichtet die Rednerin von dem Projekt „Demogra-fitte Pflege“, das im Juli 2010 im St. Josephs-Stift gestartet sei. Dieses Projekt wurde durch eine externe Organisationsberaterin und eine Gesundheitsberaterin begleitet. Die Ausgangslage, die zum Handeln aufforderte, war die Erkenntnis, dass in neun Jahren ein Drittel aller pflegenden Beschäftigten in Rente gehen würde. Das Projekt wurde auf vier Jahre angelegt. 23 Mitarbeiter arbeiteten in drei Teilprojekten mit:

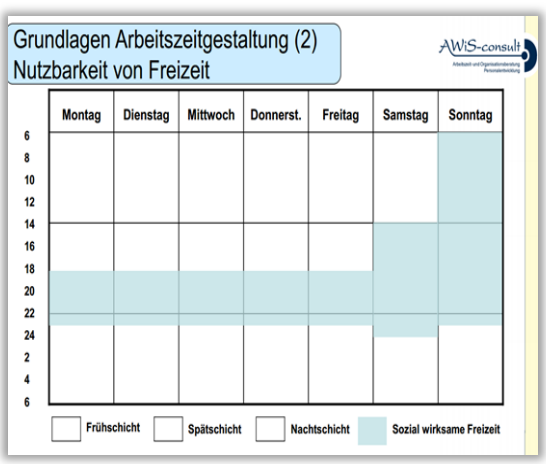
- Demografiefeste Personalstrategie
- Wissensmanagement und Qualifizierung
- Gesundheitsmanagement

Auf dem Weg, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sei das durchgeführte Projekt sicher ein Gewinn gewesen. Frau Bullwinkel warnt aber davor, sich mit einem Aspekt zufrieden zu geben, denn der bearbeitete Bereich sei nur ein kleiner Teilbereich. Um auf sich aufmerksam zu machen gelte es, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, transparent zu sein und gute Wege der Mitarbeiteranwerbung zu beschreiten. Ein neuer Mitarbeiter müsse gut eingearbeitet werden, bestehende Mitarbeiter gepflegt. Neben praktischer Fürsorge würden kleine und große Gesten der Dankbarkeit gespendet.

Vortrag 3: Innovative Konzepte der Arbeitszeitgestaltung in der Gesundheitswirtschaft

Hiltraud Grzech-Sukalo, AWiS-Consult, Oldenburg

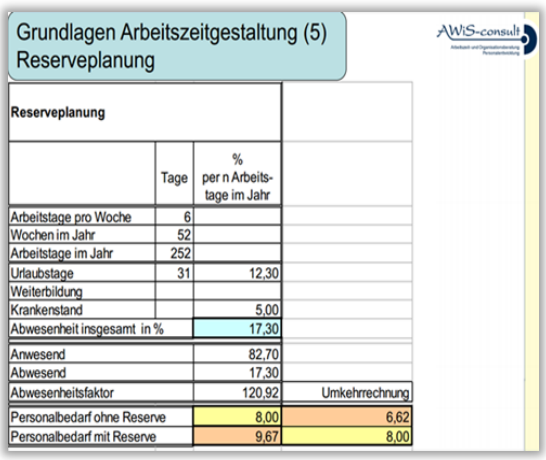
In ihrem Vortrag zeigte Frau Grzech-Sukalo, Inhaberin der AWiS-Consult in Oldenburg, zunächst die gängige Praxis der Arbeitszeitgestaltung in der Gesundheitswirtschaft auf. Frau Grzech-Sukalo bot einen Überblick über die familiären und sozialen Faktoren, die einen Arbeitnehmer neben Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit beeinflussen könnten. Diese individuellen Faktoren und Rahmenbedingungen eines Mitarbeiters spielten eine zentrale Rolle, wenn es um das Thema der „Arbeitszeitgestaltung“ geht. So sei jede Lebensphase von verschiedenen Bedürfnissen geprägt, betonte Frau Grezch-Sukalo und erwähnte dabei z. B. die Familienzeit, wenn das erste Kind auf die Welt komme oder auch die Phase des Lebens, wenn alle Kinder wieder „aus dem Haus sind“. Sie gab zu bedenken, dass gerade Schichtarbeiter nicht nur gesundheitlich gefährdet seien, sondern auch sozial. Gerade wenn der Großteil der Freunde dann arbeite, wenn man selbst frei habe oder umgekehrt, wenn alle frei haben und was unternehmen, nur man selbst muss arbeiten.



Das Ziel einer guten Arbeitszeitgestaltung sei es, gesundheitliche und soziale Beeinträchtigungen zu minimieren. Darauf sei auch das Arbeitsgesetz ausgerichtet, das in Auszügen vorgestellt wurde. So sei es z.B. gesetzlich vorgeschrieben, dass nach spätestens sechs Stunden eine 30-minütige Pause eingelegt werden müsse. Im geschäftigen Berufsalltag einer Krankenschwester sei die Einhaltung dieser Regelung oftmals nicht möglich, erwähnte Frau Grezch-Sukalo. Jede Schichtart berge ihre eigenen Gefahren in Bezug auf gesundheitliche und soziale Aspekte. Die Nachtschicht sei jedoch die mit Abstand am risikoreichsten, da sie unter anderem für langfristige Beeinträchtigungen in der Gesundheit verantwortlich sein könne.

Anhand einer einleuchtenden Rechnung verdeutlichte die Rednerin, wie wichtig eine Reserveplanung bei der Bestimmung des Personalbedarfs ist. Weitere gute Instrumente, um die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu fördern, wurden vorgestellt:

- Verlässliche Dienstzeiten vs. Flexi-Dienste
- Rufdienste/ Springerdienste



Grundlagen Arbeitszeitgestaltung (5)
Reserveplanung

Reserveplanung			
	Tage	% per n Arbeits-tage im Jahr	
Arbeitstage pro Woche	6		
Wochen im Jahr	52		
Arbeitstage im Jahr	252		
Urlaubstage	31	12,30	
Weiterbildung			
Krankenstand		5,00	
Abwesenheit insgesamt in %		17,30	
Anwesend		82,70	
Abwesend		17,30	
Abwesenheitsfaktor		120,92	Umkehrrechnung
Personalbedarf ohne Reserve		8,00	6,62
Personalbedarf mit Reserve		9,67	8,00

- Vertrauensarbeitszeit
- Team-Servicezeiten/ Modulsystem
- Abwesenheitsplanung
- Wahlarbeitszeit
- Sabbatical
- Individuelle Jahresarbeitszeitkontingente
- Erreichbarkeits- und Fixzeiten-Standards
- Teilzeitarbeit auch in Führungspositionen

Der Trend gehe hin zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, um der individuellen Lebensphasenorientierung gerecht zu werden. In der Praxis hätten sich einige gute Vorgehensweisen bereits bewährt, z.B. wenn nur tagsüber oder nachts gearbeitet würde, brauche sich der Körper nicht immer wieder an unterschiedliche Rhythmen zu gewöhnen. Auch Arbeitszeitmodelle mit reduzierter Wochenarbeitszeit und Jobsharing, in dem sich zwei bis drei Personen eine Stelle teilten, könnten zeitweilig oder auch dauerhaft entlastend wirken. In der Praxis könnten die Flexibilisierung der Dienstübergaben und ein Zugang zu einer Internet-Tauschbörse für Schichten eine organisatorische Hilfestellung sein.

Mitarbeiter profitierten davon, wenn Rahmenbedingungen für die Dienstplangestaltung festgelegt würden. So sollten höchstens drei Nachtschichten und fünf Arbeitstage in Folge gearbeitet werden, jedes 2. Wochenende frei genommen werden können, z.B. vier Arbeitszeit-Wünsche pro Monat frei sein etc. Diese Vorgehensweisen seien natürlich nicht in jeder Einrichtung vollumfänglich umsetzbar, da die Rahmenbedingungen in den seltensten Fällen identisch wären, sondern sich im Gegenteil oft deutlich unterschieden. Abgerundet wurde der Vortrag mit Hinweisen zu gesundheits- und sozialverträglicher Gestaltung, wie z.B. der Einhaltung von gesetzlichen und tariflichen Vorgaben insbesondere bei Nacht- und Schichtarbeit. Das beinhalte häufig die Reduktion von Arbeits- und Mehrfachbelastungen wie einer zu langen Wochenendarbeit. Es solle Planbarkeit und Verlässlichkeit gewährleistet sein, jedoch auch genug Flexibilität mit Raum für individuelle Lösungen.

Workshop A: Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Christian Hassa & Maik Nirmaier, Caritas-Altenzentrum St. Bonifatius, Limburgerhof

Bekleidet mit einem argentinischen Poncho, begrüßte Christian Hassa, Einrichtungsleiter des Caritas-Altenzentrums St. Bonifatius, die Workshopteilnehmer in den verschiedenen Landessprachen seiner Mitarbeiter und führte damit beeindruckend in die Thematik der Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ein.

Dabei wurde deutlich, dass das Thema „Integration“ in dieser Einrichtung schon seit vielen Jahren nicht nur propagiert sondern gelebt wird und wie viele Nationen und Kulturen im Caritas-Altenzentrum St. Bonifatius in Limburgerhof entweder als Mitarbeiter oder als Bewohner beheimatet sind.

Mit vielfältigen Angeboten, wie beispielsweise dem wöchentlichen Kioskverkauf durch die türkische Geschäftsfrau aus der Nachbarschaft oder dem Beistand der indischen Ordensschwestern, die seit 20 Jahren in der Einrichtung tätig seien, würde versucht, den individuellen Bedürfnissen der Bewohner und der Mitarbeiter gerecht zu werden. Zudem werde – im Rahmen des Möglichen – auch den kulturellen, religiösen Bedürfnissen beispielsweise in Bezug auf Essen, oder Kleidung Raum gegeben.

Zentraler Schlüssel für das Gelingen der Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund sei die Sprache. Dazu komme, dass sich auch die Bewohner heimisch und gut aufgehoben fühlten, wenn Mitarbeiter die gleiche Sprache wie sie sprechen würden und denselben kulturellen Hintergrund hätten. Herr Nirmaier, Personalbetrauter der Einrichtung, betonte, dass die Sprachkenntnisse von Herrn Hassa in seiner Position als Einrichtungsleiter dazu beitragen würden, dass sich Mitarbeiter und Bewohner mit Migrationshintergrund wohlfühlten.

Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Welche Aspekte nehmen Ihrer Meinung nach besonderen Einfluss auf die positive Bewertung der Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund?

- Wöchentlicher Kioskverkauf durch türkische Geschäftsfrau aus der Nachbarschaft
- Einrichtungsleiter spricht vier Fremdsprachen. Mitarbeiter werden von ihm in der Begegnung in ihrer Muttersprache begrüßt und angesprochen. Dies übermittelt eine hohe Wertschätzung und in ihrer Person und Herkunft.
- Es kann situativ hilfreich sein, wenn Mitarbeiter untereinander oder mit Bewohner/innen sich in der Muttersprache verständigen können.

Die Begrüßung der Mitarbeiter in vier verschiedenen Sprachen übermittele ein Gefühl der Wertschätzung. Als weitere wesentliche Erfolgsfaktoren einer gelingenden Integration sahen beide auch die multikulturellen Teams in der Einrichtung. Damit sich alle wohlfühlten, sollten Vorurteile durch Zusammenarbeit und gegenseitiges Kennenlernen abgebaut werden, kulturelle Vielfalt als Gewinn gesehen und damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden.

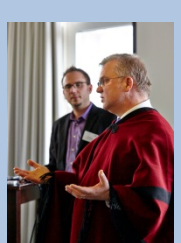
Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Worin sehen Sie zusammenfassend die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund? Welche Herausforderungen sind ggf. noch zu meistern?

- Multikulturelle Teams
- Führungskräfte mit Migrationshintergrund
- Herausforderungen:
  - Gezielte Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Bewohner und Mitarbeiter einsetzen , z.B. im Rahmen von Stellenanzeigen, Hausprospekten oder einem Werbemotto des Trägers: **„Weit weg ist näher, als man denkt."**
  - Räumliche Möglichkeiten für andere Konfessionen schaffen , z.B. Gebetsraum)
  - Mehrsprachige Homepage

Aber auch das St. Bonifatius habe noch Herausforderungen zu meistern. Insbesondere fehle es an gezielter Werbung in der Öffentlichkeit für das St. Bonifatius als multikulturelle und offene Einrichtung. Darüber hinaus müssten weitere Räumlichkeiten (z. B. Gebetsräume) für unterschiedliche Konfessionen geschaffen werden. Ebenso sei eine Homepage in mehreren Sprachen wünschenswert.

Impressionen aus dem Workshop

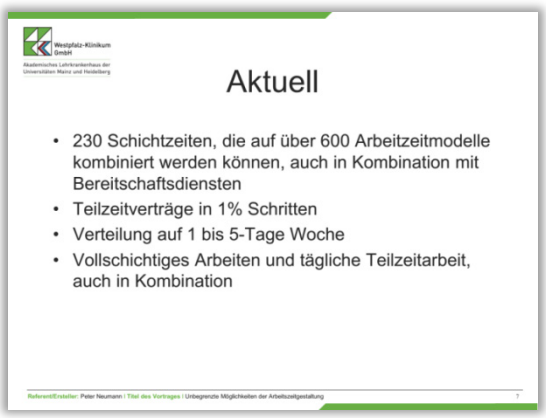


Workshop B: Unbegrenzte Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus

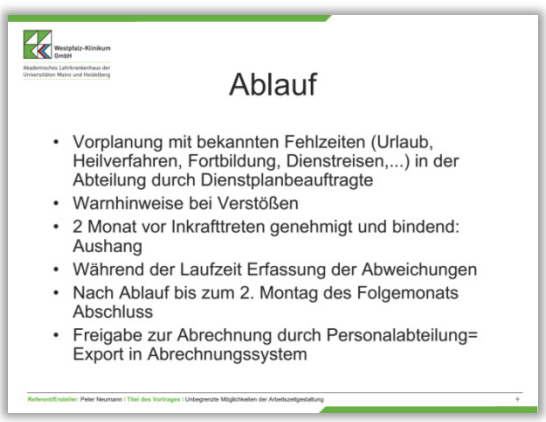
Peter Neumann, Westpfalz-Klinikum GmbH Kaiserslautern

Unbegrenzte Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung gibt es im Westpfalz-Klinikum in Kaiserslautern. Herr Neumann, Personalleiter des Westpfalz-Klinikums, zeigte in seinem Workshop die verschiedenen Facetten der Arbeitszeitgestaltung auf.

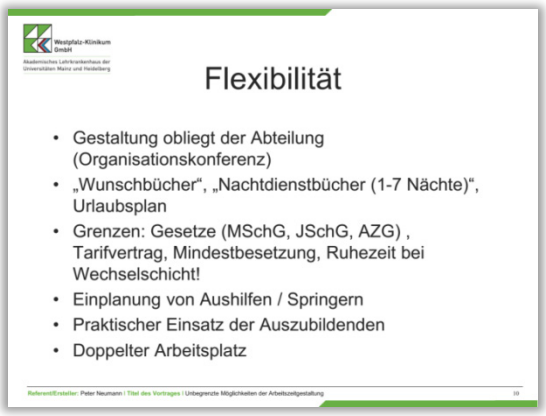
Die Westpfalz-Klinikum GmbH befindet sich in öffentlicher Trägerschaft. Insgesamt werden mehr als 4000 Personen an vier Standorten beschäftigt. Davon 3500 Personen außerhalb der Regelzeit und ca. 40 Prozent in Teilzeit. Wie in vielen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft, ist auch in der Westpfalz-Klinikum GmbH der Großteil der Beschäftigten, nämlich 77 Prozent, weiblich. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt heute bereits bei 42 Jahren.



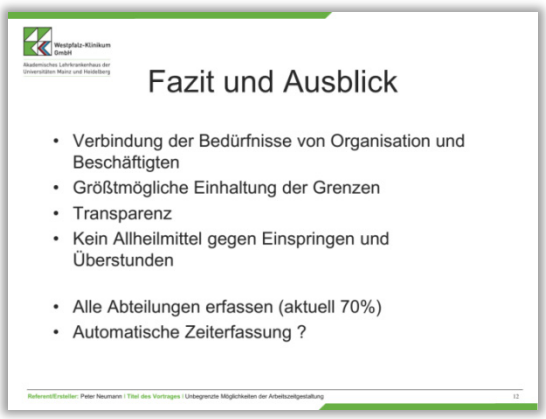
Passend zum Titel seines Vortrags „Unendliche Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus“ erklärte Herr Neumann, dass es in der Einrichtung insgesamt 230 verschiedene Schichtzeiten gäbe. Kombiniert ergäben sich 600 verschiedene Arbeitszeitmodelle.



Nur durch gute Organisation und Zusammenarbeit, sei es möglich, einen guten Ablauf bei der Planung zu gewährleisten. Besonders zu berücksichtigen seien auch Urlaubszeiten, Fortbildungen und Dienstreisen. Diese seien meist lange im Voraus bekannt und sollten daher in eine Vorplanung bereits einfließen. Um Verbesserungspotenziale zu identifizieren, würden Abweichungen von den Dienstplänen erfasst. Dies ermögliche zu erkennen, wenn es z. B. in einer Abteilung gehäuft zu großen Abweichungen komme. Die Fehlerquellen könnten dann direkt mit der Abteilung geklärt und behoben werden.



Die Westpfalz-Klinikum GmbH versucht mit diversen Angeboten den Mitarbeitern die größtmögliche Flexibilität zu gewährleisten. Die Arbeitszeitgestaltung obliegt der jeweiligen Abteilung und wird in einer Organisationskonferenz abgestimmt. Dazu gibt es Wunschdienstbücher, in welchen die Mitarbeiter ihre Arbeitszeitwünsche eintragen können. Eingeplant werden auch Aushilfen und Springer, wenn es mal eng wird und jemand aus dem Kernteam ausfällt.



Herr Neumann betonte, dass mit der Dienstplangestaltung des Westpfalz-Klinikums eine gute Verbindung der Bedürfnisse sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten gefunden worden sei. Die gesetzlichen Grenzen würden immer eingehalten, Transparenz sei gewährleistet, jedoch habe noch kein „Allheilmittel“ gegen das Einspringen und die anfallenden Überstunden gefunden werden können. Auch in der Westpfalz-Klinikum GmbH gäbe es noch einiges zu tun, so werde z.B. geprüft, ob eine automatische Zeiterfassung eine sinnvolle Lösung für die Klinik wäre.

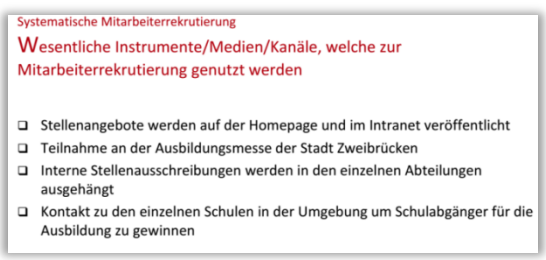
Impressionen aus dem Workshop

Workshop C: Öffentlichkeitsarbeit & Rekrutierung

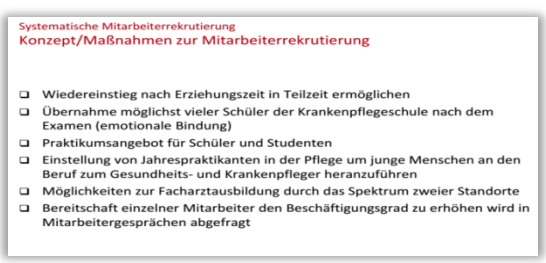
Monica Nagel & Elisabeth Berger, Nardiniklinikum GmbH, Landstuhl & Zweibrücken

Monica Nagel und Elisabeth Berger bilden gemeinsam mit Herrn Dr. Lorenz das Kernprojektteam der Nardiniklinikum GmbH im Benchmarkingprojekt. Darunter fallen zwei Kliniken mit insgesamt rund 1000 Mitarbeitern, eine in Landstuhl und eine in Zweibrücken. Die Benchmarkingergebnisse haben gezeigt, dass die Kliniken insbesondere in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und Rekrutierung etwas weiter vorne liegen als die anderen Projektteilnehmer. Im Workshop berichteten sie nun über ihre Konzepte und Maßnahmen sowie Herausforderungen bei den Themen Öffentlichkeitsarbeit und Rekrutierung.

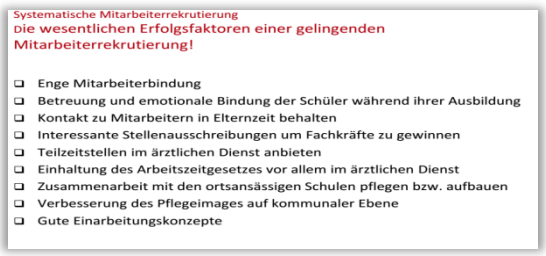
Zur systematischen Mitarbeiterrekrutierung gehört bei der Nardiniklinikum GmbH, Mitarbeitern, die in Erziehungszeit waren, den Wiedereinstieg bspw. in Teilzeit zu ermöglichen. Nach dem Examen sollen auch möglichst viele Schüler der Krankenpflegeschule übernommen werden, denn gerade bei diesen ist die emotionale Bindung an die Einrichtung bereits vorhanden. Dazu gibt es diverse Angebote, Praktika in den Kliniken zu absolvieren, um junge Menschen für die Gesundheitsfachberufe zu begeistern und zu gewinnen. Dadurch, dass das Klinikum über zwei Standorte verfügt, gibt es für Ärzte die Möglichkeit zur Facharztausbildung. Um die individuellen Bedarfe der Mitarbeiter zu erfahren und die Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern, werden in regelmäßigen Abständen Mitarbeitergespräche geführt.



Mitarbeiterrekrutierung funktioniert im Nardiniklinikum aber auch ganz klassisch durch Stellenangebote auf der Firmenhomepage oder im Intranet. Darüber hinaus nimmt die Einrichtung an der Ausbildungsmesse in Zweibrücken teil und pflegt Kontakt zu einzelnen Schulen in der Umgebung, um Schulabgänger für die Ausbildung zu gewinnen.



Aber was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer gelingenden Mitarbeiterrekrutierung? Frau Berger setzt hierbei auf eine enge Mitarbeiterbindung, die erreicht werden könne z. B. durch die emotionale Bindung der Schüler an das Klinikum schon während ihrer Ausbildung. Auch der Kontakt zu Mitarbeitern, die sich gerade in Elternzeit befänden wird als Erfolgsfaktor hervorgehoben. Stellenausschreibungen sollten interessant gestaltet sein und auch im ärztlichen Dienst sei es wichtig, Teilzeitstellen anbieten zu

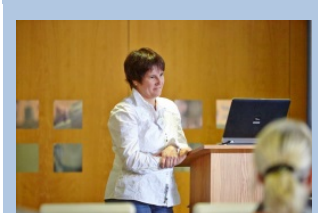
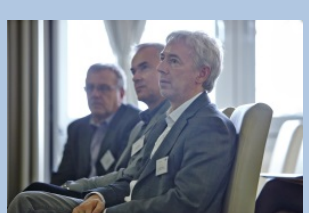


können. Als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor nannte sie gute Einarbeitungskonzepte. Eine Herausforderung, laut Frau Berger, stelle aber immer noch das Image der Pflegeberufe dar.

Frau Nagel stellte die Konzepte und Maßnahmen des Klinikums für eine systematische Öffentlichkeitsarbeit vor.

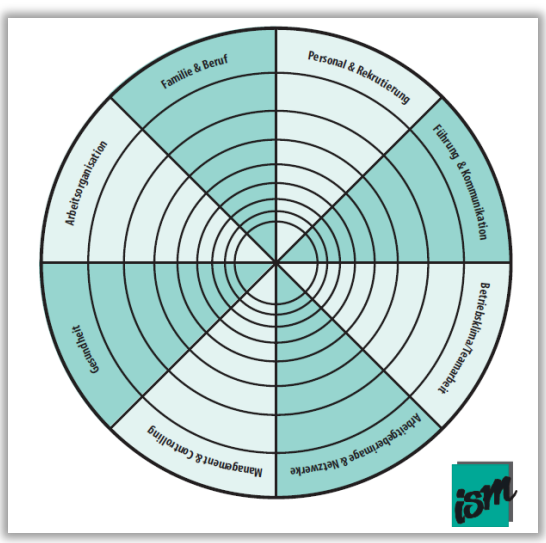
Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit des Nardiniklinikums bilde der Marketing-Jahresplan, der Ziele und Maßnahmen unter Berücksichtigung des Budgets festlege. In der Jahresplanung werde zugleich auch festgelegt, an welchen externen Veranstaltungen das Klinikum sich beteilige und welche Informationsveranstaltungen das Klinikum selbst durchführe. Im Vorfeld von Veranstaltungen werde die Presse informiert, es fänden Pressegespräche statt und es würden redaktionelle Beiträge zu aktuellen Themen verfasst. Darüber hinaus werde der Webauftritt auf dem aktuellen Stand gehalten, es gäbe Folder, Imageanzeigen, Advertorials und eben Pressemitteilungen. Auch die Netzwerkarbeit und das Kontakthalten zu sozialen Einrichtungen, Vereinen, Selbsthilfegruppen sähe das Klinikum als eine Maßnahme zur systematischen Öffentlichkeitsarbeit. Die interne Kommunikation werde gestützt durch die Mitarbeiterzeitung, das Intranet und Infobriefe über Neuigkeiten.

Impressionen aus dem Workshop

Workshop D: Datenbasierte Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung

Esther Herzog-Buchholz & Peter Greulich, ism, Mainz & Praxispartner



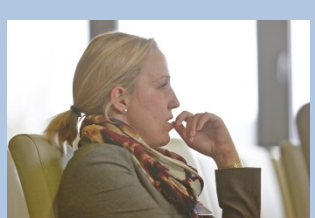
Im Benchmarking-Projekt begleiteten Esther Herzog-Buchholz und Peter Greulich vom Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. die Praxispartner bei der datenbasierten Strategieentwicklung. Ziel dieser Begleitung, oder besser Anleitung, ist die Befähigung von Unternehmen der Gesundheitswirtschaft, praxiserprobte Konzepte durch effiziente Strategieentwicklung auf die eigene Einrichtung zu übertragen.

Im Workshop stellten Peter Greulich und Esther Herzog-Buchholz nun ihr Konzept zur datenbasierten Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung vor. Mit den Worten: „Die Phasen der Strategieentwicklung und der daraus abgeleiteten Maßnahmenplanung sind nicht der Beginn der Entwicklungsprozesse in den Unternehmen. In der Regel ist die Strategieentwicklung die Folge von Datenerhebungen und deren Interpretation auf der Führungsebene“ begann Peter Greulich seine Ausführungen zum „Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung in Unternehmen“. Der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung begänne mit der **Sensibilisierung der Führungsebene für Veränderung** und ende letztendlich mit der **Sicherstellung der Nachhaltigkeit**. Währenddessen setze sich das Unternehmen mit unterschiedlichen Aspekten auseinander, wie beispielsweise der intensiven Analyse der Daten der Konstituierung einer Steuerungsgruppe, der Formulierung von Entwicklungszielen und Teilzielen (mit Begründung), der Umsetzung von Veränderungen (Einstieg mit kurzfristig wirksamen Maßnahmen), aber auch immer wieder mit Aspekten der Kommunikation an die Mitarbeiter und Sicherstellung von Nachhaltigkeit. „Dieses Modell stellt einen idealtypischen Verlauf dar und dient dazu, dem Unternehmen eine Orientierung bei der Gestaltung solcher Prozesse an die Hand zu geben“, so Esther Herzog-Buchholz. Beispielhaft stellte sie das Instrument „Standortbestimmung“ vor, welches auf die Feststellung der Handlungsbedarfe in Unternehmen abziele.

Das Instrument fuße auf den acht Bereichen der „Demografiefestigkeit“. Die beim Demografie-Benchmark ermittelten Daten könnten mit diesem Instrument zur Einschätzung der Stärken und Handlungsbedarfe in diesen acht Bereichen des eigenen Unternehmens analysiert und reflektiert werden.

Ziel der Standortbestimmung sei es herauszufinden, an welchen Punkten nach der datenbasierten Analysen Handlungsbedarf gesehen werde und diesen zu priorisieren und anzugehen.

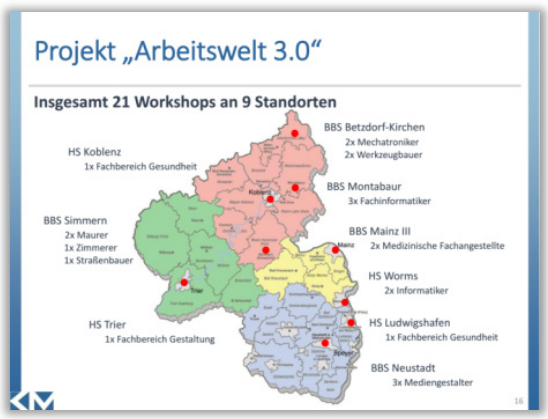
Impressionen aus dem Workshop



Workshop E: Demografiefest durch Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für jüngere Beschäftigte

Andreas Friesenhahn, Philipp Tachkov & Eva Jörns, Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management, Ludwigshafen & Praxispartner Stefan Berndt., AXIT AG, Frankenthal

Seit Januar 2014 arbeiten Frau Jörns, Herr Friesenhahn und Herr Tachkov vom Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges Management an einem Projekt, welches die Erwartungen jüngerer Generationen an die Arbeitswelt von Morgen erforscht. Hierzu haben sie gemeinsam mit Praxispartnern passende Befragungsinstrumente in diversen Workshops entwickelt, um Schüler von verschiedenen Schultypen gezielt zu befragen, welche Erwartungen sie an ihren zukünftigen Arbeitgeber haben und was ihnen am Wichtigsten sei. Im Workshop stellten sie nun gemeinsam mit Herrn Stefan Berndt, einem Repräsentanten eines der Praxispartner im Projekt, der AXIT AG aus Frankenthal, die Ergebnisse ihrer Forschungsarbeit vor.



Mit dem Ziel, die Erwartungen jüngerer Generationen an ihren zukünftigen Arbeitgeber möglichst umfassend zu erheben, hat das Projektteam während der Projektlaufzeit insgesamt 21 Workshops in Schulen mit verschiedensten Fachbereichen in Rheinland-Pfalz durchgeführt. Durch diese Erhebungen konnte das Team nach der Auswertung der umfangreichen Datenbasis Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen zusammenstellen. Drei Aspekte wurden hervorgehoben: Die Familienfreundlichkeit des Betriebes, hier v. a. Betreuungsmöglichkeiten für Kinder vor Ort oder auch zeitliche Flexibilität, um familiären Anforderungen gerecht werden zu können. Als weiteren Punkt wurde das Thema Führung angesprochen. Zu achten sei auf einen offenen, partnerschaftlichen Führungsstil und Umgang, anstatt von hierarchischen Strukturen und einer zu starken Kontrolle. Zu einem attraktiven Arbeitsplatz gehörten für die Befragten zudem Arbeitsplatzsicherheit und die Möglichkeiten, auch in anderen Abteilungen/Bereichen neue Kenntnisse zu erwerben.

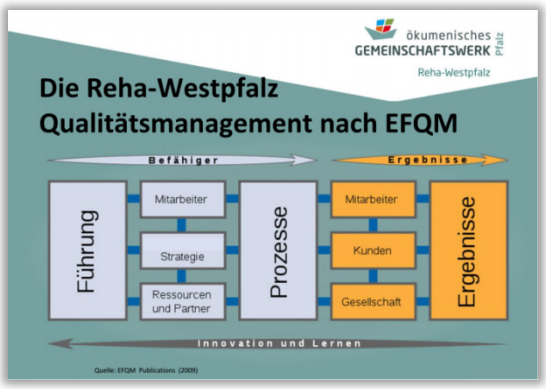
Für die befragten AZUBIs aus der Gesundheitswirtschaft zählten das Gehalt sowie ein positives Betriebsklima und eine gute Zusammenarbeit zu den attraktiven Faktoren eines Arbeitsplatzes. Weiterhin seien geregelte Arbeitszeiten, welche die Work-Life-Balance wahren, Familienfreundlichkeit sowie ein kooperativer Führungsstil und Entwicklungsmöglichkeiten wünschenswert für die jungen Menschen.

Impressionen aus dem Workshop

Workshop F: Mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung

Martin Phieler & Uwe Schwan, Reha Westpfalz, Landstuhl

Zu Beginn des Workshops stellten Herr Phieler, Geschäftsführer der Reha-Westpfalz, und Herr Schwan, Vorsitzender der Mitarbeitervertretung, die Einrichtung vor. Dort werden in 6 Abteilungen Menschen jeden Alters mit Beeinträchtigungen und Behinderungen betreut und gefördert. Durch rund 460 Mitarbeiter werden 1700 Menschen ambulant, 370 teilstationär und 75 stationär betreut. Herr Phieler merkte an, dass der Frauenanteil in der Einrichtung mit 83 % sehr hoch ist und das Durchschnittsalter der Belegschaft bereits bei 44,67 Jahren liegt. Letztere Erkenntnis war für ihn auch ein Grund bei dem Demografie-Benchmarking-Projekt mitzumachen.

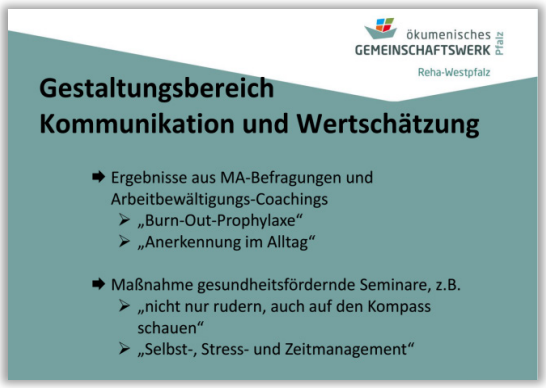


Die Reha-Westpfalz orientiert sich in ihrer Qualitätssicherung an dem 1988 entwickelten EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management. Der Einbezug der Mitarbeiter, v.a. wenn es um Organisationsentwicklung geht, ist fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie.

Im Benchmarking-Projekt hat die Reha-Westpfalz insbesondere in den Bereichen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, „Gegenseitige Wertschätzung und Kommunikation“ und „Unternehmenskultur“ sehr gut abgeschnitten.

Im Workshop erläuterten Herr Phieler und Herr Schwan wodurch diese positiven Ergebnisse ihrer Meinung nach zustande gekommen sind. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten, seien Dienstplankoordinatoren im Einsatz und böten darüber hinaus einen Wunschdienstplan an.

Es gäbe „unbegrenzt“ viele Teilzeitmodelle in der Einrichtung, die jeglichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden sollen, betonte Herr Phieler. Auch Arbeiten während der Elternzeit werde in der Einrichtung möglich gemacht. Dies biete den Vorteil, dass die Mitarbeiter nach der Elternzeit wieder viel schneller in den Arbeitsalltag integriert werden könnten und der Kontakt auch während der Elternzeit gehalten werden könne. Dieses Angebot an Flexibilität berge jedoch auch Risiken, bspw. wenn es da-



rum gehe, geregelte Abläufe und die Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

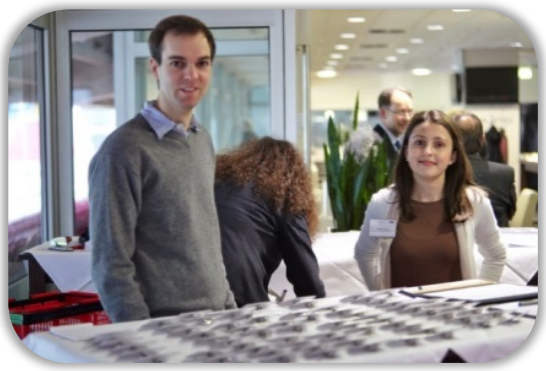
Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Themen Kommunikation und Wertschätzung hat die Reha-Westpfalz bereits durch diverse Befragungen und auch durch Arbeitsbewältigungscoachings analysiert. Zwei Aspekte sind hierbei besonders aufgefallen: Zum einen, dass sie im Unternehmen eine Art „Burn-Out-Prophylaxe“ benötigen und zum anderen, dass die Mitarbeiter sich mehr Anerkennung im Alltag wünschen. Als eine Maßnahme zur Burn-Out-Prävention wurden bspw. Schulungen zum Selbst-, Stress- und Zeitmanagement angeboten. Ein Gefühl der Wertschätzung kann durch Kollegen vermittelt werden, v. a. aber führt wertschätzendes Verhalten der Vorgesetzten dazu, dass Mitarbeiter sich wohl- und anerkannt fühlen.

Die Einrichtung hat auch analysiert, wie denn ein solches, wertschätzendes Verhalten von Führungskräften in der Einrichtung genau ausgestaltet sein müsse. Im Anschluss an diese Analyse wurden hierzu Workshops gestaltet, in welchen Mitarbeiter wie Führungskräfte sich zu den Themen Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung austauschen konnten und ihr eigenes Verhalten zu reflektieren lernten.

Impressionen aus dem Workshop

Impressionen aus den Pausen…

In den Pausen konnten sich die Teilnehmer über die gehörten Themen austauschen und hatten zugleich die Möglichkeit, sich zu vernetzen. Zu der guten Atmosphäre trugen auch der schöne Rahmen in den Räumlichkeiten des berühmten Betzenberg-Stadions und die gute Verpflegung bei.



Impressum

Redaktion:
Nicole Ottersböck, Dr. Frank Eierdanz, Esther Herzog-Buchholz, Peter Greulich, Antje Liebrecht, Margarete Kell, Sebastian Suhling

Institut für Technologie und Arbeit e. V
an der Technischen Universität Kaiserslautern

Trippstadter Straße 110
67663 Kaiserslautern

Tel.: 0631 205 83-30/30
Email: demografie-benchmarking@ita-kl.de
Internet: www.demografie-benchmarking.de