

Das Diakonische konkretisiert sich Führungskräfteentwicklung im Netzwerk Pflege

**Auswertung
der Personal-
workshops
2013 bis 2016**

 **Diakonie**
Netzwerk Pflege

Diakonisches Werk
evangelischer
Kirchen in
Niedersachsen e.V.

cogitaris
COGNITIVE ORGANIZATION

2 Das Diakonische konkretisiert sich – Führungskräfteentwicklung im Netzwerk Pflege

„Das Diakonische konkretisiert sich“

Auswertung der Personalworkshops im Netzwerk Pflege 2013 bis 2016

1. Ausgangssituation	4
2. Konzeptionelle Grundgedanken	6
3. Feedbackgespräche zu den Personalworkshops	7
3.1 Organisation der Workshops	7
3.2 Aufbau und Didaktik der Personalworkshops.	14
3.3 Entwicklung der Rolle als Führungskraft im Laufe der Personalworkshops.	16
3.4 Transfer in die tägliche Arbeit	22
3.4.1 Führungsselbstverständnis	23
3.4.2 Projektmanagement	25
3.4.3 Führungsinstrumente	26
3.4.4 Kommunikation.	27
3.4.5 Konfliktmanagement.	28
3.4.6 Organisationsentwicklung	30
3.4.7 Moderation und Besprechungsmanagement	32
3.5 Abschlussbewertung der Geschäftsführungen. und der Teilnehmenden	34
4. Abschlussdiskussion mit der Projektgruppe	37

1. Ausgangssituation

Die demographische Entwicklung bringt für die Zukunftsperspektiven der diakonischen Altenhilfe zwei grundlegende Herausforderungen mit sich. Auf der inhaltlichen Ebene steht die Weiterentwicklung der bedarfsorientierten Dienstleistungserbringung im Fokus und auf der organisatorischen Ebene die Sicherstellung der personellen Rahmenbedingungen.

Bis zum Jahr 2030 wird die Anzahl der über 80-Jährigen um ca. 78 Prozent steigen – von heute 3,6 Millionen auf rund 6,3 Millionen. Die Zahl der pflegebedürftigen Menschen i. S. der Pflegeversicherung soll im gleichen Zeitraum von 2,34 auf 3,4 Millionen zunehmen. Der zusätzliche Bedarf an Mitarbeitenden ist dabei abhängig von der Anzahl der Pflegebedürftigen und dem jeweiligen Umfang des Hilfebedarfs.

Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Statistischen Bundesamtes gehen davon aus, dass es bis zum Jahr 2025 bereits eine Lücke von etwa 152.000 Beschäftigten geben wird. Neben dem zusätzlichen Bedarf müssen gleichzeitig (altersbedingt) frei werdende Stelle nachbesetzt werden. Auch ohne weiterführende Berechnungsmodelle oder sonstige Informationen zu Pflegebedarf, Mitarbeitendenzahlen und Strukturentwicklungen (alternative Wohnformen, gesetzliche Rahmenbedingungen usw.) wird

deutlich, dass die Sicherung der Anzahl der Mitarbeitenden existenzielle Bedeutung für die diakonischen Dienste und Häuser hat.

Diese Herausforderungen können nicht nur mit einer einzigen Maßnahme bewältigt werden, es bedarf vielmehr eines Bündels an Maßnahmen, die zusätzlich einen Entwicklungszeitraum in Anspruch nehmen. Untersuchungen haben gezeigt, dass z.B. die Zufriedenheit der Mitarbeitenden deutlich geringer von der Vergütung als vom Arbeitsklima sowie von der Unternehmenskultur und den Partizipationsmöglichkeiten abhängt. Hieraus ergibt sich zunächst insbesondere für Führungskräfte eine besondere Anforderung an die nachhaltige Gestaltung der Arbeitsprozesse und -strukturen. Leitende Mitarbeitende stehen in der Verantwortung, dass ihre Dienste und Häuser positiv wahrgenommen und als attraktiver Arbeitgeber und Dienstleister sowohl von den Interessenten als auch von ihren vorhandenen und potenziellen Mitarbeitenden anerkannt und geschätzt werden.

Die Netzwerkversammlung des Netzwerks Pflege hat im Sommer 2012 beschlossen, aufgrund der großen Herausforderungen rund um das Thema Personal **drei verschiedene, aber möglichst parallele Ansätze** zu verfolgen. Vorrangig richten sich diese Projektansätze dabei an leitende Mitarbeitende bzw. Führungskräfte, die Struktur- und Organisati-

onsentwicklung sowie die Entwicklung von Instrumenten zur Personalgewinnung.

Seit dem Frühjahr 2013 werden im Netzwerk Pflege die Personalworkshopreihen „Das Diakonische konkretisiert sich“ angeboten, im Frühjahr 2017 wird der dritte Durchgang abgeschlossen sein.

Zu den Zielsetzungen der Projekte im Netzwerk Pflege gehört die Evaluation der jeweiligen Projektarbeiten, die Wirkungsüberprüfung, die Übertragung von Erkenntnissen und Ergebnissen in das Netzwerk sowie die qualitäts- und wirkungsorientierte Weiterentwicklung der Projektansätze- und -zielsetzungen. Der nachfolgende Bericht widmet sich dem ersten Personalprojekt: der Personalworkshopreihe.

In diesem Zusammenhang wurde Ende 2015 das Marktforschungsinstitut cogitaris damit beauftragt, ein Studiendesign zu erstellen und die Untersuchung der zum Jahreswechsel 2015/2016 abgeschlossenen Personalworkshopreihen durchzuführen.

Der Bericht beinhaltet in erster Linie das **Feedback der Teilnehmerinnen und Teilnehmer** der Workshopreihen, um so Erkenntnisse und Informationen für das Netzwerk Pflege transparent zu machen.

Jedes Kapitel wird flankiert durch die Erwartungen und ersten Eindrücke der Geschäftsführungen der Dienste und Häuser, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsendet haben.

Im letzten Kapitel kommt die Projektgruppe, die die Workshopreihe konzipiert hat, zu Wort. Wir diskutieren mit Sabine Weber (Sprecherin des Netzwerks Pflege), Klaus Lang (Trainer in den Workshops) und Christoph Brauner (Leitung Netzwerk Pflege) über Eindrücke und Erfahrungen vor, während und nach den Workshops.

Wir bedanken uns an dieser Stelle bei den Teilnehmenden, den Geschäftsführungen, Sabine Weber, Klaus Lang, Ines Goetsch, Timm Schroeder und den Mitwirkenden von cogitaris, Jörg Paninka, Kerstin Kritzler und Birgit Werner, für die offene und sehr konstruktive Mitwirkung und zielführende Umsetzung dieser Projektevaluation.

Christoph Brauner
Leiter Netzwerk Pflege

2. Personalworkshopreihe „Das Diakonische konkretisiert sich“ Konzeptionelle Grundgedanken im Sommer 2012

Im Rahmen der ersten Personalmaßnahme sollen vorrangig leitende Mitarbeitende aus den Diensten und Häusern der Diakonie in Form von Workshops mit externer Moderation bzw. Referenten wesentliche Eckpunkte im Zusammenhang mit dem Personalmanagement und der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen erarbeiten. In einem Mix aus Informationen, Kompetenzerweiterung und gemeinsamer Entwicklung sollen Arbeitshilfen, Prozesse und ggf. Standards definiert, aufgestellt und implementiert werden. Inhaltliche Schwerpunkte der Workshoparbeit in dieser Maßnahme:

Organisationsentwicklung

- Analyse und Zielentwicklungsprozesse
- Einführung von Zielvereinbarungssystemen
- Führungssysteme und Prozessmanagement
- Eckpunkte und Rahmenbedingungen einer diakonischen Unternehmenskultur

Zukunftsorientierte Aufgaben- und Rollendefinition, Teamentwicklung

- Verbesserung der Regelkommunikation
- Kommunikations- und Führungsstrategien
- Strategien zur Entwicklung von Problemlösungen
- Umgang mit Konflikten und Widerständen

- Umgang mit komplexen Herausforderungen und entsprechenden Situationen

Praxisorientierte Ansätze und Methoden zum Personalmanagement

- Mitarbeitergespräche und Besprechungsmanagement
- Konflikt- und Beschwerdemanagement
- Prozess- und Projektmanagement

Die Workshoparbeit wird bestimmt von der gemeinsamen Entwicklungsarbeit

- 12 moderierte Workshops mit Themen- und Entwicklungseinheiten
- Erweiterung der Kompetenzen im Bereich der leitenden Mitarbeitenden/Führungskräfte
- Erarbeitung von Eckpunkten, Kernprozessen, Standards und Arbeitshilfen zur Sicherung des Personals im Bereich der Altenhilfe
- Ausarbeitung von Elementen zur Stärkung und Ausprägung einer diakonischen Unternehmenskultur im Rahmen des Personalmanagements
- Übertragbare Ergebnisse für das Netzwerk Pflege

3. Feedbackgespräche zu den Personalworkshops

Von insgesamt 20 Teilnehmenden der ersten beiden Personalworkshops in Hannover (2013/2014) und Hildesheim (2014/2015) konnten 13 für die Feedbackgespräche gewonnen werden. Außerdem nahmen 7 von 8 Geschäftsführungen der aussendenden Dienste und Häuser an den Feedbackgesprächen teil.

Die Befragung der Teilnehmenden und der Geschäftsführungen fand persönlich oder telefonisch statt. Grundlage der Gespräche war ein strukturierter Fragebogen zu den relevanten Inhalten der Workshops.

Die Feedbackgespräche wurden im Februar und März 2016 durchgeführt.

3.1 Organisation der Workshops

„Diese komplexe Weiterbildung hat besondere Qualität – der Erfolg muss gemeinsam erarbeitet werden“

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer haben die Teilnehmenden der Workshops ganz bewusst nach ihren Rollen in den Diensten und Häusern ausgewählt. Neben der fachlichen Qualifikation spielte die berufliche

Perspektive und das individuelle Potenzial der Einzelnen eine wesentliche Rolle. In einigen Fällen haben sich die Teilnehmenden auch selbst gemeldet, was grundsätzlich positiv zu bewerten ist.

Bei der Information der Teilnehmenden sind die Unterlagen des Netzwerks Pflege hervorzuheben. Diese waren die Grundlage der Informationsgespräche. Sie wurden eingebettet in feste Informationsstrukturen wie Leitungsrunden oder Steuerungsgruppen. Häufig sind Weiterbildungen auch Gegenstand von innerbetrieblichen Zielvereinbarungen. In diesem Kontext erfolgte idealerweise die Kommunikation der Workshopinhalte. Grundlage für den Erfolg einer solch komplexen Weiterbildung ist natürlich die Definition verlässlicher Rahmenbedingungen wie Kostenübernahme, Freistellung von Diensten etc. Hier muss angemerkt werden, dass nicht allen Geschäftsführungen (und auch den Teilnehmenden) die zeitliche Herausforderung der Maßnahme zu Beginn vollends bewusst gewesen ist.

Die Nachhaltigkeit dieser Fortbildung zeigt sich in den umfangreichen Vor- und Nachbereitungen, die nötig sind, und auch an der Unbedingtheit des Zeitplans, der Anwesenheit zur Pflicht macht. Ausfallzeiten sind in so einem Projekt nur begrenzt möglich, damit das Entwicklungsziel am Ende erreicht werden kann. Vor dem Hintergrund der ange-

spannten Personalsituation in den Einrichtungen ist dies sicherlich eine besondere Herausforderung. Vielen Geschäftsführungen wurde erst „unterwegs“ klar: Diese Weiterbildung ist von besonderer Qualität – und der Erfolg muss gemeinsam erarbeitet werden. Dann ist er aber umso größer.

Das Praxisprojekt als große Herausforderung

Insbesondere das **Praxisprojekt** hat alle Beteiligten zeitlich gefordert. Wichtig ist, das Praxisprojekt in die berufliche Praxis zu integrieren. Hier werden Interessenkollisionen erfolgreich vermieden, wenn Trainer, Teilnehmende und Unternehmen im Sinne der Maßnahme und der praktischen Anforderung im Unternehmen im steten Austausch sind. Wie bereits deutlich geworden ist, geht mit der Entwicklung zur Führungskraft ein finanzielles und zeitliches Investment für das Unternehmen und den Teilnehmenden einher. Um gemeinsam den Erfolg dieser persönlichen Entwicklung der Teilnehmenden ernten zu können, sollten berufliche Perspektiven nach dem Workshop definiert werden, damit die neue Führungskraft dem Unternehmen nach der Weiterbildung lange erhalten bleibt. Trotz der vielerorts anzutreffenden festen formalen Strukturen blieben die **inhaltlichen**

Zielvereinbarungen für die Teilnehmenden teilweise vage. Das war durchaus beabsichtigt, denn die Unternehmen verbinden mit den Workshops immer auch eine **persönliche Entwicklung** seitens der Teilnehmenden; also das Herausbilden sehr individueller Führungsfähigkeit.

Das Diakonische konkretisiert sich

Klammer dieser Entwicklung ist jedoch immer das **Diakonische**, das sich im Workshop **konkretisiert**. Die Workshops sollen das spezifische Profil einer Führungskraft in einer diakonischen Einrichtung berücksichtigen und auch die diakonische Sprache einer Führungskraft lehren. Es geht also beileibe nicht nur um das Erlernen eines kalten Instrumentariums, sondern um den diakonischen Anspruch im Besonderen. Hinsichtlich **organisatorischer Ziele** war vielen klar, dass das neu erworbene Wissen weitergegeben werden soll: Im Rahmen von extra einzurichtenden Austauschbörsen oder im einrichtungsübergreifendem Austausch innerhalb größerer Träger. Hier stellte sich schnell heraus, dass der Geschäftsführung weitere Aufgaben zuwachsen. Die Geschäftsführungen müssen verstehen, dass sie die Teilnehmenden an dieser Stelle aktiv beglei-

ten müssen und diesen Austausch fördern müssen. Dies ist eine wichtige Basis des Gesamterfolges – nicht alle Unternehmen haben dies beherzigt.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

„Die Organisation war gut!“

Die Organisation der Workshopreihe wird insgesamt sehr gelobt: Die Teilnehmenden der Personalworkshops fanden vor allem den Ort, die Übernachtungsmöglichkeit, die Atmosphäre und den Austausch mit den anderen Teilnehmenden besonders gut. Die Information durch den Arbeitgeber über die Teilnahmebedingungen und Zielsetzungen des Personalworkshops hat aus Sicht der Teilnehmenden ebenfalls sehr gut funktioniert. Seminarräume, Unterlagen, Häufigkeit der Treffen, die Kommunikationswege mit den Organisatoren und dem Netzwerk Pflege sowie die Dauer des Workshops werden von den meisten Teilnehmenden gelobt.

Aus Teilnehmendensicht gab es jedoch zwei kritische Aspekte bei dem Personalworkshop, und zwar den Umgang mit Ausfallzeiten und der Projektarbeit als wichtigem Baustein des Workshops. Hierzu gibt es deutlich kritische Stimmen.

Die Teilnehmenden wurden von ihren Arbeitgebern in den meisten Fällen (80% Zustimmung) sehr gut im Vorfeld über die Personalworkshops informiert und in die Teilnahmeentscheidung eingebunden. In drei Fällen haben die Teilnehmer sich selbst für die Personalworkshops angemeldet. Auch die Organisation durch das Netzwerk Pflege im Vorfeld wird von den meisten Teilnehmern (83% Zustimmung) sehr gut benotet. Hier sind zwei Teilnehmer von der Organisation nicht überzeugt gewesen. Auch die Orte wurden aus Teilnehmersicht sehr gut gewählt. Alle Teilnehmende loben die Ortswahl. Sowohl die Teilnehmer aus dem ersten Personalworkshop in Hannover als auch aus dem ersten Personalworkshop in Hildesheim sind von dem Austragungsort überzeugt.

Die **Seminarräume** sind aus Teilnehmersicht sehr geeignet gewesen: Alle Teilnehmenden, mit einer Ausnahme, die sich auf die Hitze in Hannover im Sommer bezieht, haben die Seminarräume gelobt.

„Wir haben uns da alle sehr wohl gefühlt im Priesterseminar und ich hab nicht einmal gehört, dass sich wer beklagt hat. Die Mitarbeiter sind total nett, die Zimmer pikobello.“

Die **Übernachtungsmöglichkeit** vor Ort während des Personalworkshops wurde von

Übersichtstabelle über die wesentlichen Organisationselemente:

	Zustimmungswerte
Ich bin von meinem Arbeitgeber schon im Vorfeld über die Personalworkshops und die damit verbundene Zielsetzung gut informiert und in die Teilnahmeentscheidung eingebunden worden	80%
Mit der Organisation durch das Netzwerk Pflege im Vorfeld der Personalworkshops bin ich zufrieden	83%
Der Ort der Personalworkshops ist gut gelegen	100%
Die Seminarräume sind für die Durchführung der Veranstaltung gut geeignet (Ausstattung, Räumlichkeiten etc.)	92%
Mir hat es gut gefallen, dass die Personalworkshops mit einer Übernachtungsmöglichkeit vor Ort organisiert waren	100%
Die Unterlagen waren für mich hilfreich	85%
Die Kommunikationswege (Erhalt von Unterlagen und Informationen) mit den Organisatoren waren gut organisiert	85%
Die Häufigkeit und der Umfang der Treffen waren passend	69%
Die Atmosphäre in der Gruppe war angenehm	92%
Der Austausch mit anderen Teilnehmenden in der Gruppe war anregend	92%
Die Vielfalt der Leitungsebenen unter den Teilnehmenden habe ich als positiv und anregend empfunden	100%
Der Gesamtdauer der Personalworkshopreihe von 1,5 Jahren empfinde ich als angemessen	69%
Der Umgang mit Ausfallzeiten war meiner Meinung nach gut geregelt	23%
Die Projektarbeit war für mich einer der wichtigsten Bausteine des Workshops	38%

allen Teilnehmenden sehr gut bewertet (100% Zustimmung). Bei einzelnen Teilnehmenden war die Information vorab nicht angekommen, diese fanden die Möglichkeit dann im Nachhinein aber sehr gut. Wenn Teilnehmende in der Nähe wohnten und familiäre Rahmenbedingungen es notwendig oder sinnvoll gemacht haben, sind diese auch nach Hause gefahren. Grundsätzlich hat sich der geschlossene Rahmen von Teilnehmenden nur aus der Diakonie, aber aus verschiedenen Unternehmen und Ebenen, fachlich, konzeptionell und persönlich bewährt.

Praxisnah: Informationen aus den Workshop-Unterlagen werden vor Ort umgesetzt

Für fast alle Teilnehmenden sind die **Unterlagen des Personalworkshops** (85%) sehr hilfreich gewesen. Bei den meisten Führungskräften sind diese im Gebrauch bzw. der Ordner oder die Informationen auch griffbereit und sie werden zur Vorbereitung von Kritikgesprächen oder für Mitarbeitergespräche herangezogen. Auch die Tipps zur abwechslungsreichen Gestaltung von Besprechungen oder Teamsitzungen wurden mehrfach erwähnt.

„Die Unterlagen sind präsent und ich nutze sie auch, da hat Herr Lang ein umfangreiches Werk ausgearbeitet.“

Die **Kommunikationswege mit den Organisatoren**, also der Erhalt von Unterlagen und Informationen, wurde aus Teilnehmersicht sehr gut umgesetzt (85% Zustimmung). Bei der **Häufigkeit und dem Umfang** der Treffen gibt es neben 69% überzeugten Teilnehmenden auch kritische Stimmen. Mehrere Teilnehmende waren nicht ganz so überzeugt davon. Die langfristige Planung war für die meisten gut zu organisieren und mit dem Dienstplan zu vereinbaren. Bei den Wochentagen gab keinen Konsens. Es wurde der Vorschlag gemacht, die Workshoptage auf Freitag /Samstag zu ändern, mit dem Argument, dass man so nur einen Tag in der Woche bei der Arbeit fehlen würde. Einige meinten, dass die Module zeitlich teilweise zu weit auseinander lägen und man sich durch die Pause von 6 bis 8 Wochen immer erst wieder in das Thema finden müsste.

„Der Austausch war super. Wir haben auch Konzepte ausgetauscht.“

Die **Atmosphäre in der Gruppe** wurde von den meisten Teilnehmenden (92% Zustimmung) als angenehm empfunden. Hier gibt es einen nicht überzeugten Teilnehmenden. Die Stimmung in der Gruppe wurde fast durchweg positiv beschrieben. Am Abend fand auch noch weiterer **Austausch** statt.



„Das war richtig schön, wir wollen auch ein Treffen organisieren im Herbst“.

„Auch über die tatsächliche Seminarzeit hinaus sehr anregend und interessant.“

92% der Teilnehmenden fanden den Austausch mit den anderen Teilnehmenden anregend.

„Der Austausch war super und wir haben uns auch Konzepte gegenseitig hin und hergeschickt. Das war total befruchtend und auch erleichternd, denn es gab einige Regelungen und erprobte Sachen, die wir hier im Haus jetzt auch anwenden – wir müssen ja nicht alles neu erfinden.“

Alle Teilnehmenden (100%) fanden die **Viel-falt der Leitungsebenen** unter den Teilnehmenden positiv und anregend.

„Buntgemischte Runde, es war nicht immer einfach, denn manchmal waren die Gesprächsthemen auch aus höheren Bereichen (Einrichtungsleitung/ Geschäftsführung). Die beschäftigen sich natürlich noch mal mit anderen Themen, hat mich aber nicht gestört, ich fand es eigentlich gut, und am Anfang sagte einer der GF-Teilnehmer: ‚Mensch jetzt höre ich das auch mal, wie es in der Pflege geht.‘ Ich denke wir haben uns echt gut ergänzt.“

69% der Teilnehmenden empfanden die **Gesamtdauer der Personalworkshopreihe** von 1,5 Jahren als angemessen. 31% der Teilnehmenden sahen die Gesamtdauer kritisch und haben Vorschläge gemacht, einerseits die Zeit auf ein Jahr Dauer zu kürzen oder die Workshops monatlich stattfinden zu lassen. Eine Teilnehmerin war für die Ausweitung der Seminarzeit auf 2 Jahre und die Streckung der Abstände. Schwierigkeiten mit der Urlaubsplanung wurden auch geäußert, für einige Teilnehmende stand die Urlaubsplanung bei Beginn der Reihe schon fest und kollidierte mit den Modultagen, was zu Ausfallzeiten führte.

„Ich kann mir vorstellen, das Seminar an 3 Tagen zu haben und dann auf ein Jahr zu verkürzen. Gut war, dass es am Freitag war und man dann ins freie Wochenende gegangen ist – da konnte man sich noch mal Gedanken über die Seminarinhalte machen und das alles sacken lassen.“

Kritikpunkt: Regelung der Ausfallzeiten

Nur 23% der Teilnehmenden fanden die **Regelung der Ausfallzeiten** gut, 31% der Teilnehmenden waren davon nicht überzeugt und 46% der Teilnehmenden fanden die Regelung nicht gut gelöst. Die 10-Prozent-

Regel, die beinhaltete, dass Teilnehmende nur an bis zu 10 Prozent der Workshoptage fehlen durften, wurde von den meisten Gesprächspartnern kritisch gesehen. Viele meinten, auch wenn es sie selbst gar nicht betroffen hatte, dass im Einzelfall noch einmal hätte geprüft werden sollen, warum jemand gefehlt habe. Eine Regelung sollte es schon geben, sie sollte aber angemessen gehandhabt werden, z.B., wenn jemand krank sei oder dienstlich verhindert. Die Regelung, dass bei knappen zeitlichen Ressourcen auch noch eine zusätzliche Hausarbeit auferlegt wurde, kam bei den Teilnehmenden nicht gut an. Es sollte ein anderer, gerechterer Umgang mit Fehlzeiten gefunden werden.

Für 38% der Teilnehmenden war die **Projektarbeit** einer der wichtigsten Bausteine des Workshops. 31% der Teilnehmenden waren von der Projektarbeit nicht überzeugt und weitere 31% standen der Projektarbeit kritisch gegenüber.

Die Aspekte zur **Projektarbeit** wurden in den Gesprächen mit den Teilnehmenden häufig kontrovers diskutiert. Eine Arbeit zu schreiben, wurde grundsätzlich als gut und wichtig empfunden, die Themen hätten sich allerdings teilweise zufällig ergeben (weil beispielsweise eine Station eine Tagespflege eröffnete), teils wären die Themen zu umfangreich gewesen oder hätten sich zerschlagen.

Kritikpunkt: Umfang der Projektarbeit

Kritisch standen die meisten Befragten dem Umfang der Projektarbeit gegenüber. Von der Ausgangssituation bis zu dem, was geliefert werden sollte bzw. wurde, gab es einige Verwirrung. Das selbst gewählte Thema, welches in der Einrichtung gefunden und im Idealfall mit dem Vorgesetzten abgestimmt sein sollte, stellte einige Teilnehmende vor größere Schwierigkeiten. Diese traten teils erst während der Bearbeitung des Themas auf. Während des zweiten Workshops gab es dann erstmals als Alternative die Möglichkeit zur Ausarbeitung einer Selbstreflexion vor dem Hintergrund der persönlichen Entwicklungen der Leitungs-/Führungskraft und zur Umsetzung der Modulhalte in die eigene Arbeit, was von einigen Teilnehmenden angenommen wurde.

Worüber sich aber fast alle einig waren, war die Kritik am Umfang der Projektarbeit – es sei nicht von vorneherein klar gewesen, wieviel Aufwand damit verbunden sei, und dass dies größtenteils auch in der Freizeit umgesetzt werden musste.

„Die Projektarbeit fand ich zu umfangreich – wir stehen hier alle im Berufsleben und das nebenher noch zu machen, ist schon ganz

schön viel – das erste Mal musste man immer noch den IST-Zustand schicken.“

Einige Teilnehmende waren davon enttäuscht, dass ihre Geschäftsführung sich überhaupt nicht für das Ergebnis ihrer Arbeit interessiert habe.

„Wir haben uns in unserer Arbeitsgruppe viele Gedanken um das Thema (...) gemacht. Von der Seite der Geschäftsführung war aber kein Interesse da. Am Anfang hieß es, man kann die Arbeit vorstellen, aber tatsächlich passierte nichts. Es war keine Nachhaltigkeit da. Das fand ich sehr enttäuschend.“

3.2 Aufbau und Didaktik der Personalworkshops

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Wichtiges Handwerkszeug für Führungskräfte: Selbstreflexion und Motivieren der Mitarbeitenden

Die Unternehmen hatten nicht immer die gleichen Anforderungen an die Workshopreihe. Dies hing nicht nur mit der hierarchie- und fachbereichsübergreifenden Teilnehmerstruktur, sondern vor allem mit den

unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen in den Einrichtungen und Diensten zusammen. Für manche Einrichtungen ist z.B. die Organisationsentwicklung äußerst wichtig, andere delegieren diese Aufgabe grundsätzlich nicht an das Mittelmanagement. In diesem Fall würden Kompetenzen vermittelt, die nicht in den Einrichtungen angewendet werden könnten. Die gemeinsame Schnittmenge zwischen Workshopthemen und Anspruch in den Unternehmen ist jedoch auch in diesen Fällen so groß, dass sich kein Unternehmen eine Veränderung der Schwerpunkte wünschte.

„Der Stoff war komplex und umfassend!“

Grundsätzlich fehlte den Geschäftsführungen hinsichtlich der vermittelten „Handwerkszeugs“ im Curriculum nichts – der Stoff sei umfassend und komplex.

Problematisiert wurde eher die nicht ausreichende Vermittlung von „Soft skills“. Ausreichend Selbstreflexion, aktives Zuhören lernen und das Motivieren von Mitarbeitern sind Aspekte, die die Geschäftsführungen stärker berücksichtigen würden. Gewünscht wurde auch die Vermittlung von Unternehmenswerten im Sinn von Werten der Diakonie. Je stärker die persönliche Qualifikation bei der Auswahl der Teilnehmenden eine Rolle

spielte, desto seltener wurden diese Punkte genannt. Daraus folgt: Es ist sehr wichtig, Kandidaten zu den Workshops zu schicken, bei denen die vermittelten „Soft skills“ schnell auf fruchtbaren Boden fallen.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Die Mehrheit der Teilnehmenden hält die **Menge des Lehrstoffes** für angemessen (85% Zustimmung). Zwei Teilnehmende waren nicht so überzeugt. Dies betraf aber eher die zusätzlichen Leistungen zum Lehrstoff:

„Es war zu viel und zu umfangreich was man als Teilnehmer noch zusätzlich machen musste, es gab auch welche, die haben ihre Sachen nicht rechtzeitig oder gar nicht abgegeben. Wir stehen alle im Berufsalltag und es ist meiner Meinung nach nicht angemessen, noch so viele schriftliche Sachen auszuarbeiten und abzugeben. Die Projektarbeit und zusätzlich noch „Hausaufgaben“ – nicht immer, aber oft habe ich in meiner Freizeit noch dran gesessen.“

Praxisnahe Beispiele erleichtern das Lernen

Das **Tempo der Personalworkshops** wurde von den meisten Teilnehmenden als ange-

messen empfunden (85% Zustimmung). Zwei Teilnehmende waren hiervon jedoch nicht überzeugt. Gut gefallen hat den Teilnehmenden, dass passende Beispiele aus verschiedenen Bereichen des jeweiligen Arbeitsalltags ausgesucht und dann in den Gruppen bearbeitet wurden. Dadurch konnte das Lernen einfacher gestaltet und das **Wissen erweitert** werden, denn es waren keine fiktiven Fälle.

Spannend: Teilnehmende aus verschiedenen Hierarchie-Ebenen lernen gemeinsam

Durchweg positiv sind in den Interviews die **neuen Erkenntnisse** für die eigene Arbeit als **Führungskraft** bewertet worden (77% Zustimmung). Grundsätzlich waren einige Inhalte schon bekannt, aber der Großteil der Teilnehmenden konnte sich neue Methoden aneignen – zum Beispiel über auf Video aufgezeichnete Rollenspiele, die die Umsetzung in die Praxis erleichterten.

„Das Thema Rollenspiel, obwohl ich das persönlich nicht so gern mag, ist ja wirklich hilfreich. Ich hab vieles gelernt, und es ist auch wichtig, die Theorie zu kennen und dann in der Praxis umzusetzen, das funktioniert nicht immer, aber sehr oft.“

Für 62% der Teilnehmenden war der **inhaltliche Aufbau** der Personalworkshopreihe nachvollziehbar. Manche Teilnehmenden sahen diesen Punkt jedoch kritisch. Teils wurde der Wunsch geäußert, dass Themen einem Datum zugeordnet werden, teils aber auch, dass der Thematik Kommunikation/Moderation grundsätzlich mehr Zeit eingeräumt wird. Andere Stimmen kritisierten die Nachvollziehbarkeit der vorher angegebenen Themen. Hierzu gab es wohl nach der ersten Reihe Änderungen. Ein Effekt der heterogenen Gruppenzusammensetzung war der unterschiedliche Wissensstand der Teilnehmenden und daraus bedingten sich immer mal wieder Nachfragen, so dass mehr als die veranschlagte Zeit gebraucht wurde. Wenn ein Thema nicht fertig behandelt werden konnte und es im nächsten Block noch einmal aufgegriffen wurde, fand dies teils weniger guten Anklang und sorgte für den Eindruck des „Verzetteln“.

„Die ersten Sitzungen waren gut strukturiert, zum Schluss sind wir geschwommen.“

Die meisten Teilnehmenden fanden die einzelnen **Sitzungen gut gegliedert** (77% Zustimmung). Der Aufbau der Personalworkshops passte den meisten Teilnehmenden gut und verfestigte ihre Kenntnisse: Auf andere wirkten einzelne Sitzungen teilweise etwas ermüdend.

Dass die **Projektarbeit die Kompetenzen erweitert**, konnten 69% der Teilnehmer bestätigen. Grundsätzlich habe die Fortbildung viel gebracht und die Teile seien inhaltlich sinnvoll und gut gewesen. Das Konzept des Tandems, bei dem sich zwei Teilnehmende gegenseitig besuchten, hat einigen gut gefallen. Es sei bereichernd gewesen und habe die Perspektiven erweitert. Auch die Fallarbeit anhand echter Fälle konnte gut in den Arbeitsalltag übertragen werden.

„Ich hab die Projektarbeit im Haus vorgestellt, es war super, dass ich das auch meinen Kollegen gezeigt habe, was ich gemacht habe – statt nur Herrn Lang und den anderen Teilnehmern.“

3.3 Entwicklung der Rolle als Führungskraft im Laufe der Personalworkshops

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Den Geschäftsführungen ging es darum, dass die Teilnehmenden sich **persönlich entwickeln** und als Führungskräfte in Ihrer täglichen Arbeit von dem Gelernten profitieren konnten.

In fast allen Fällen wurde dieses Ziel erreicht. In besonders positiven Fällen wurde attestiert,

dass die grundsätzliche persönliche Eignung als Führungskraft schon zu Beginn des Workshops vorhanden gewesen sei. In diesen Fällen wurde jetzt das „Handwerkszeug“ verfeinert und perfektioniert: Die Teilnehmenden gingen jetzt strukturierter und selbstbewusster vor.

„Unsere Führungskräfte wurden selbstbewusster und agieren jetzt strukturierter“

Die so begründete höhere Verbindlichkeit im täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden in den Einrichtungen stärkte sie entscheidend als gute Führungskräfte.

Positive Rückmeldungen erhielt eine Geschäftsleitung von anderen Mitarbeitenden des Unternehmens. Die Kompetenzverbesserungen des Workshopteilnehmenden wurden dort wahrgenommen in besserer und gerechterer Dienst- und Tourenplanung, in besserem Zeitmanagement, in rationalerer und differenzierterer Kommunikation – und auch im Rückgang von Beschwerden seitens der MAV. Wenn eine Führungskraft nicht „funktioniere“, erfahre die Geschäftsleitung davon durch entsprechend problematische Rückmeldungen der Mitarbeitervertretung.

Erste Effekte: Überstunden werden abgebaut

Sehr interessant ist auch, dass einige Einrichtungen den Effekt der Workshops unmittelbar darin erkannten, dass Mehrarbeitszeiten abgebaut wurden.

Es geht also ganz wesentlich um die effektive Kombination von Persönlichkeit und Fachlichkeit. Der Workshop konnte gut sowohl das eine als auch das andere vermitteln. Wenn jedoch zu Beginn beides nicht vorhanden war (ggf. wenn der falsche Kandidat ausgewählt wurde), war es schwierig, diese beiden Entwicklungsziele gleichzeitig zu erreichen. Umso wichtiger war es also, die „richtigen“ Teilnehmenden zu entsenden.

Insgesamt profitierten die Einrichtungen von den Workshops. Manchmal wurde ergänzt, dass es jedoch nicht nur die Workshops allein gewesen seien, sondern mindestens genauso die persönliche Eignung des Teilnehmenden. Unter dem Strich sind aber eindeutige, auch harte monetäre, Effekte zu sehen, wenn die Einrichtung durch gute Organisation Mehrarbeit abbaut und effektiver wird. Die Geschäftsleitungen werden durch besseres Mittelmanagement ganz unmittelbar entlastet.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

„Wenn man sich Aufgaben stellt, die zu schaffen sind, ist man am Ende des Tages zufriedener.“

Die meisten Teilnehmenden (85%) haben ihren **Umgang mit Krisen** verbessert und neue Krisenbewältigungsstrategien erlernt. 77% der Teilnehmenden konnten die Themen des Personalworkshops gut in ihrer Arbeit anwenden, fühlten sich in ihrer Arbeit als Führungskraft gestärkt und haben ihre Kompetenzen in Zusammenhang mit Führungs-

strategien ausgebaut. Ebenfalls fanden 77% der Teilnehmenden, dass ihr Führungsverhalten sich durch die Personalworkshops positiv verändert habe.

Über die Hälfte der Teilnehmenden war der Meinung, dass sie ihre Ziele jetzt besser erreichen könnten. 46% der Teilnehmenden erhielten durch die Personalworkshops in ihrer Rolle als Führungskraft mehr Respekt und Anerkennung.

Viele der Teilnehmenden waren bereits seit langem in Führungspositionen und erhielten bereits vorher Respekt und Anerkennung seitens der Mitarbeitenden.

Übersichtstabelle über die wesentlichen Ziele:

	Zustimmungswerte	
	Geschäftsführungen	Teilnehmende
Anwendbarkeit der Themen in der täglichen Arbeit	80%	77%
Stärkung der Führungskraft in der alltäglichen Arbeit	80%	77%
Bessere Zielerreichung	80%	54%
Positive Veränderung des Führungsverhalten	80%	77%
Schätzung und Anerkennung durch die anderen Mitarbeitenden	60%*	46%*
Erlernen von Krisenbewältigungsstrategien	-	85%
Ausbau von Führungskompetenz	-	77%

*) Eingeschränkte Zustimmungswerte, weil dies teilweise vorher schon gegeben war.



Ein bedeutendes Thema bei der **Anwendbarkeit in der täglichen Arbeit** ist das Zeitmanagement. Die Teilnehmenden gaben an, dies jetzt besser zu beherrschen. Die meisten erklärten, sicherer geworden zu sein und die gelernten Methoden in den Alltag übernommen zu haben. Auch das sehr ausführlich und sehr gut geübte „Prioritäten setzen“ wurde mehrfach in den Gesprächen thematisiert. Die Teilnehmenden nehmen sich jetzt weniger vor, arbeiten strukturierter und besser.

„Wenn man sich Aufgaben stellt, die zu schaffen sind, ist man am Ende des Tages zufriedener.“

Dass die Fortbildung die Teilnehmenden als Führungskraft in der alltäglichen Arbeit gestärkt hat, konnten 77% bestätigen. Viele gaben an, sie seien schon einige Zeit in einer Führungsrolle und ihre Position habe sich seit der Teilnahme an dem Personalworkshop nicht komplett verändert.

„Ich bin sicherer geworden und habe die gelernten Methoden für den Alltag übernommen.“

Der Umgang mit Krisen wird sicherer – Kompetenzen werden gefestigt

Ob sie **Ziele jetzt besser erreichen** oder sich das **Führungsverhalten** durch die Personalworkshops positiv verändert hat, konnten die Teilnehmenden oft selbst nicht so gut einschätzen und es fiel ihnen schwer, dies zu beurteilen. Der **Umgang mit Krisen** hat sich sicherlich **verbessert**. Häufig wurde bestätigt, dass es Situationen gegeben habe, in denen man sich an Methoden und Übungen aus dem Seminar erinnert habe und das Gelernte auch angewendet worden sei.

„Das war im letzten Jahr sehr wichtig für mich, denn da hatten wir hier im Haus schon einige Krisengespräche. Und die Unterlagen waren wirklich sehr hilfreich, da schaue ich auch rein, die sind greifbar und die hole ich mir immer wieder, auch zusätzliche Informationen, die wir per E-Mail bekommen haben.“

Oft beschrieben die Befragten, dass sich ihre **Kompetenzen** zwar weniger ausgebaut hätten, aber dafür ganz klar **gefestigt** wurden. Diese Teilnehmenden verfügten bereits über eine lange Berufserfahrung als Führungskraft und empfanden ihre Weiterentwicklung in dem Bereich eher marginal. Viele Methoden wie „kleinere Ziele setzen“, Präsenz zurück-

nehmen, Reflektieren sowie die Einbindung des Teams haben den Teilnehmenden weitergeholfen.

„Es hat mich in vielen Bereichen sicherer gemacht, zum Beispiel beim zeitnahen Umsetzen statt Aufschieben und auch dabei, mit kritischen Situationen umzugehen, etwa bei Kritik von Mitarbeitern/Angehörigen. Es gab auch positives Feedback von Vorgesetzten, die bestätigten, dass es eine positive Entwicklung gab.“

„Das war vorher auch nicht schlecht. – Was ich jetzt manchmal mache, ist, in einer ruhigen Minute mal zu überlegen: Was hab ich denn heute gemacht und wie war das? Was war gut und schlecht? – mich also selbst zu reflektieren. Das geht nicht immer, aber manchmal schon. Und auch von einer Kollegin ein Feedback einzuholen und zu fragen: Wie fandest du denn die Lösung zu XY, wie hättest du das gemacht...? Statt seine Entscheidungen alleine durchzusetzen, die Meinungen aus dem Team einzuholen. Das hab ich vorher nicht so gemacht. Ich hole jetzt mehr die Meinung der anderen ein, delegiere und binde die auch ein – aber am Ende bin ich der Entscheider.“

Dass die Teilnehmenden in ihrer Rolle als **Führungskraft mehr Respekt und Anerkennung** erhalten, konnten 46% bestätigen.

Für andere Teilnehmende hat sich keine nennenswerte Veränderung ergeben, auch weil sie schon vorher Respekt und Anerkennung erhielten.

„Es hat sich schon einiges getan, man sieht sich anders und ist selbstsicherer.“

„Respekt und Anerkennung ist genauso wie früher und war auch vorher schon gegeben.“



3.4 Transfer in die tägliche Arbeit

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Das Erlernen und Anwenden der Führungsinstrumente und eine Verbesserung von Moderation und Besprechungsmanagement sind aus Sicht der Geschäftsführungen die **wichtigsten Themen** der Workshops.

Großer Nutzen: Soft Skills

Den **größten Nutzen** für die tägliche Arbeit erkannten die Geschäftsführungen in den Modulen Führungs-Selbstverständnis und Moderation und Besprechungsmanagement, also bei den „Soft skills“. Ebenfalls von hohem Nutzen: Die Anwendung von Führungsinstrumenten, hier also beim „Handwerkszeug“.

Übersichtstabelle über Wichtigkeit und Nutzen der 7 Workshop-Themen:

Zustimmungswerte Geschäftsführungen Nutzen für alltägliche Arbeit

Themen	Wichtigkeit	Nutzen	Teilnehmende
Führungs-Selbstverständnis	67%	75%	85%
Projektmanagement	83%	33%	58%
Führungsinstrumente	100%	67%	92%
Kommunikation	83%	50%	75%
Konfliktmanagement	83%	50%	69%
Organisationsentwicklung	67%	25%	75%
Moderation und Besprechungsmanagement	100%	75%	67%

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Einige Teilnehmenden kannten sich bereits gut mit den Themen der Module aus und haben diese innerhalb des Personalworkshops als Verfestigung des Themas wahrgenommen. Andere Teilnehmende haben viele nützliche Tipps für den Alltag erhalten. Vor allem die Module Führungsinstrumente (92% Zustimmung) und Führungs-Selbstverständnis (85% Zustimmung) hatten einen sehr hohen Nutzen für die tägliche Arbeit der Teilnehmenden. Aber auch die Module Kommunikation und Organisationsentwicklung (beide 75% Zustimmung) wurden von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet.

3.4.1 Führungsselbstverständnis

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

4 von 6 befragten Geschäftsführungen war dieses Thema sehr wichtig und für fast alle war der Nutzen des Moduls offenkundig und hoch (nicht alle konnten oder wollten sich hier äußern).

Die Geschäftsführungen erkennen ein selbstbewussteres, sichereres Auftreten ihrer Führungskräfte. Unternehmensziele und diakonische Werte würden deutlicher gelebt,

was sich auch in sichtbarer Loyalität zum Unternehmen zeige. Es wurde eine gewachsene persönliche Reife attestiert, die sich auch im Austausch mit anderen Mitarbeitenden zeige.

Die Workshop-Teilnehmenden brauchen eine klare berufliche Perspektive

Falls Geschäftsführungen hier nicht explizit zustimmten, lag das u.a. auch daran, dass einige Mitarbeitende dieses Selbstverständnis schon vor dem Workshop gehabt hatten oder (wenn es mehrere Teilnehmende gab) nicht alle Teilnehmende sich in gleichem Maße entwickelt hatten. Die Zustimmung unterblieb auch, wenn ein Mitarbeitender nicht mehr bei dem Träger arbeitet. Dies macht deutlich, dass die Teilnehmenden eine verbindliche berufliche Perspektive für die Zeit nach dem Workshop benötigen.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Insgesamt haben 85% der Teilnehmenden dem Modul Führungsselbstverständnis einen hohen Nutzen für ihre tägliche Arbeit bescheinigt. Auch wenn das Thema für manche Teilnehmenden nicht neu war und sie ihre vorhandenen Kenntnisse nur vertiefen konnten, galt der Leitsatz „*Man fühlt sich sicherer mit theoretischem Hintergrundwissen.*“

„Ich habe gelernt, Entscheidungen transparenter zu machen!“

Als besonders positiv wurde von den Teilnehmenden vor allem angemerkt, dass sie durch das Modul Führungs-Selbstverständnis neue Techniken für ihre Führungsrolle kennengelernt hätten. Insbesondere das Zeitmanagement, zu lernen, sich Freiräume und Zeit für die Umsetzung der Aufgaben zu nehmen, ist bei den Teilnehmenden gut angekommen. Für Teilnehmende war es wichtig zu erfahren, wie die Abgrenzung von der Kolleginnen-Rolle zur Vorgesetzten-Rolle gelingen kann und man in der Führungsrolle selbstsicherer auftritt.

„Ich habe gelernt, Entscheidungen transparenter zu machen und die Führungsrolle noch deutlicher wahrzunehmen.“

Dabei haben den Teilnehmenden das Erlernen der strukturierten Herangehensweise und der Test zum Führungs-Selbstverständnis und zur Selbsteinschätzung geholfen. Dieser Test habe dabei geholfen die „Rolle als Führungskraft zu definieren“, „sich selbst einschätzen (zu) können, Chancen (zu) erkennen und (zu) nutzen.“

Allerdings haben einige Teilnehmende auch angemerkt, dass sie häufig ihre Führungsrolle im Betrieb nicht wahrnehmen und keine Entscheidungen fällen könnten, weil ihre direkten Führungskräfte es nicht zuließen. Manchmal fehlt in den Betrieben auch eine klare Definition der Aufgaben- und Verantwortungsgebiete, die die Ausübung einer Führungsrolle schwierig machen:

*Hemmnis für gute Führung:
Unklare Verantwortungsbereiche*

„Ich weiß nicht genau, was in meiner Verantwortung ist und was nicht. Was ist mein Bereich? Die Unklarheit meines Bereiches bringt Schwierigkeiten für die Führungsposition mit sich.“. Und oft hieß es: „Im täglichen Arbeitsalltag gehen die Grundsätze manchmal noch unter.“

3.4.2 Projektmanagement

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Wer seine Mitarbeitenden systematisch fördert, wird zukunftsfähiger

Hier gibt es eine systematische Diskrepanz zwischen hoher grundsätzlicher Wichtigkeit (83%) und effektivem Nutzen in der Praxis (33%).

Das liegt auch daran, dass nicht alle Teilnehmenden in der Lage sind, hier so Impulse zu geben, wie sich die Geschäftsführung dies wünschen würde. Das Defizit wird aber nicht notwendig mit dem Workshop in Zusammenhang gebracht, sondern durchaus auch mit innerbetrieblichen Zwängen.

Häufiger liegt es jedoch daran, dass Projekte immer noch Sache der Geschäftsleitung sind oder dem neuen Mittelmanagement die erworbenen Kompetenzen noch nicht zugestanden werden.

Die Einrichtungen befinden sich also in einem komfortablen Dilemma: Die Geschäftsleitungen müssen auf der einen Seite die Entlastung durch neu erworbene Kompetenz auch annehmen lernen, andererseits sollten ihre Ansprüche realistisch bleiben. Einrichtungen, die ihre Mitarbeitende (wie in diesem Work-

shop) systematisch fördern, durchlaufen eine **kulturelle Evolution**, die sie, wenn alles gut läuft, zukunftsfähiger machen kann.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

58% der Teilnehmenden haben durch das Modul Projektmanagement einen hohen Nutzen für ihre tägliche Arbeit. 42% der Teilnehmenden finden den Nutzen eher mittelmäßig, da das Gelernte teilweise bereits bekannt war und eher zur Vertiefung der Kenntnisse diene.

Als besonders hilfreich haben die Teilnehmenden die erlernte Methodik „*das Setzen von kleineren Zielen und Meilensteinen*“ beim Projektmanagement empfunden.

„Statt nur das Endziel vor Augen zu haben – viele kleine Schritte geben einen großen.“

Auch die Projektplanung mit Benennung von Projektleitung und klarer Definition der Aufgaben haben die Teilnehmenden in ihrer alltäglichen Arbeit gut adaptieren können. Von einer Teilnehmerin kam die Aufforderung, das Modul „als festes Instrument auf allen Ebenen ein(zu)föhren“.

Für einige Teilnehmende hat sich das Modul Projektmanagement insbesondere dadurch bezahlt gemacht, dass sie parallel dazu ihre Projektarbeit im Betrieb entwickelt und umge-

setzt haben. Sie konnten sich bei Fragen direkt an den Trainer und an andere Teilnehmende wenden.

„Meine Projektarbeit hat unserer Einrichtung sehr geholfen“

*„Meine Projektarbeit hat uns und der Einrichtung sehr geholfen. Durch den Personalworkshop haben wir das strukturierter gemacht.“
Und: „Zu der Zeit haben wir (...) geplant, da war die Begleitung durch den Kurs und Trainer hilfreich. Es konnte an diesem praktischen Beispiel das Projektmanagement gelernt werden.“*

Die Teilnehmenden merkten aber auch an, dass die Zeitplanung in der Praxis häufig Probleme bereite und nicht immer so umsetzbar gewesen sei, wie man es in der Theorie gelernt habe. Zudem wurde von den Teilnehmenden bemängelt, dass die Geschäftsführungen nicht immer dahinter stünden und einsähen, dass das Vorhaben eine echte Projektarbeit erfordere.

„Projekte werden nicht als solche von der GF erkannt und dadurch fehlt die Zeit.“

3.4.3 Führungsinstrumente

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Kein Nutzen ohne persönliche Grundqualifikation

Das Erlernen und Anwenden von Führungsinstrumenten wie Zeitmanagement oder Hilfen bei der Entscheidungsfindung ist ein ganz zentrales Anliegen der Geschäftsführungen. Es ist für alle Befragten sehr wichtig.

Die meisten sehen hier nach den Workshops auch den praktischen Nutzen für die Einrichtung. Dieser äußert sich in Dienstbesprechungen, in der Zufriedenheit der (untergebenen) Mitarbeitenden, in besserer Delegation und Organisation. Zuweilen träten die Mitarbeitenden auch selbstbewusster gegenüber der Geschäftsführung auf und zeigten deutliche Bereitschaft, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Auch hier gilt: Kein Nutzen ohne persönliche Grundqualifikation. Wenn den Teilnehmenden das Handwerkszeug geläufig ist, stellt sich der Gesamteffekt ein. Oder anders rum betrachtet: Ohne persönliche Qualifikation nutzen reine Führungsinstrumente weniger.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Wichtiges Element: Führungsinstrumente

Fast alle Teilnehmenden (92%) sind vom hohen Nutzen des Moduls Führungsinstrumente für ihre tägliche Arbeit überzeugt. Besonders gut für ihre tägliche Arbeit fanden die Teilnehmenden die Erstellung von Tagesstruktur, Tageszielen und Zeitplänen. Dabei haben die Teilnehmenden gelernt, für sich Prioritäten für den Tag zu setzen und bei der Planung von Terminen auch Freiräume zuzulassen.

„Die Führungsinstrumente haben mir viel geholfen. Ich habe gelernt, klare Ziele zu setzen, die ich und auch meine Mitarbeitenden schaffen können.“

Die Ernennung von „Zeitwächtern“ bei Dienstbesprechungen, damit diese nicht ausufern, haben viele Teilnehmende als sinnvoll erkannt und für ihren Alltag übernommen. Gleichzeitig war für einige Teilnehmende das Delegieren von Aufgaben ein wichtiges Thema, das durch das Modul erfolgreich vermittelt wurde.

„Wenn Aufgaben zu verteilen sind, sag ich heute: ‚Wer macht das?‘, statt zu sagen: ‚Ich kümmere mich drum‘.“

Manchmal fanden die Teilnehmenden jedoch, dass die Methoden und Vorschläge des Moduls in Hinblick auf die tägliche Umsetzbarkeit in die Arbeitspraxis aus zeitlichen Gründen herausfordernd waren. *„Wenn das Telefon im ambulanten Dienst klingelt, ist der schöne Plan über den Haufen geworfen und sämtliche Folgeaktionen daraus sind nicht planbar.“*

3.4.4 Kommunikation

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Kommunikation ist wichtig – „ein Thema, das ausgeweitet werden sollte“

Kommunikation ist für die Geschäftsführungen nicht nur für die innere Führung von Bedeutung, sondern immer auch in der Beziehung zu Kunden und Interessenten. Es geht ihnen also – weiter als im Workshop thematisiert (Delegations-, Kritik- oder Mitarbeiterjahresgespräche) – auch um das geschickte Präsentieren der Einrichtung gegenüber Angehörigen, Bewohnern und Interessenten. Die innerbetrieblichen Anforderungen wurden aus Sicht der Geschäftsführungen besser erfüllt, aber auch nicht von jedem Teilnehmenden in gleicher Weise.

Aus diesen beiden Gründen ist nachvollziehbar, dass der Nutzen aus Sicht der Geschäftsführungen geringer bewertet wurde (50%) als aus Sicht der Teilnehmenden (73%). Grundsätzlich vermittelten die Workshops jedoch auch hier das richtige Handwerkszeug, damit Gespräche besser geführt werden können, mehr Sicherheit vorhanden ist und zielgerichteter kommuniziert werden kann.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

75% der Teilnehmenden haben aus dem Modul Kommunikation einen hohen Nutzen für ihre tägliche Arbeit gezogen, 25% der Teilnehmenden eher nicht.

Viele Teilnehmende erklärten, durch die erlernten Instrumente mehr Sicherheit in den Mitarbeitergesprächen bekommen zu haben. Auch die Kritikgespräche fielen ihnen nun leichter und sie fühlten sich durch das Gelernte und Geübte insgesamt besser vorbereitet. Bei einigen Teilnehmenden haben die Instrumente das bisher Bekannte weiter verfestigt. „Die Methoden der Kommunikation haben sich bei mir verfestigt und ich bin klarer unterwegs.“

Einige Teilnehmende bemängelten jedoch, dass die Gesprächstermine einerseits nicht immer zeitnah umgesetzt werden konnten und andererseits durch die Geschäftsführung nicht vorgelebt würden. „Hier bei uns gehen Theo-

rie und Praxis auseinander: Von uns als Führungskräfte werden Personalgespräche verlangt, mit uns werden von der Geschäftsführung aber keine Personal- oder Entwicklungsgespräche geführt.“

Für manche Teilnehmende wurde das Thema zu kurz behandelt, und sie wünschten sich eine Ausweitung.

3.4.5 Konfliktmanagement

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Die meisten Geschäftsführungen schätzten das Konfliktmanagement als besonders wichtig ein (83%) – eine naheliegende Bewertung, denn Konflikte, die im Mittelmanagement gelöst werden, landen nicht auf dem Schreibtisch der Geschäftsführung.

Das Mittelmanagement hilft, Probleme zu lösen

Die Hälfte der Geschäftsführungen kann hier unmittelbaren und messbaren Nutzen ableiten, denn sie müssen weniger Probleme lösen als vorher. Das Mittelmanagement vermeidet und löst Probleme nun besser. Hier ist die Messlatte jedoch recht hoch.

Manche Teilnehmende erfüllten in diesem schwierigen Feld nicht die Erwartung der Geschäftsführungen, die sich ein proaktiveres Anpacken von Problemfällen oder eine größere Führungsstärke wünschten. Einige Unternehmen verstehen aber auch, dass die Personalworkshops kein Allheilmittel sind und fördern ihre Mitarbeitenden hier durch Coaching gezielt weiter.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Das Modul Konfliktmanagement hatte für 69% der Teilnehmenden einen sehr hohen Nutzen bei ihrer täglichen Arbeit. Bei 31% der Teilnehmenden war der Nutzen eher mittelmäßig.

„Kritikgespräche fallen mir heute leichter“

Die Teilnehmenden konnten durch das Üben mit echten Beispielen aus anderen Einrichtungen ihre Gesprächsführungsstrategien weiterentwickeln. Durch die strukturierte Vorgehensweise und Konfliktanalyse fällt es den Teilnehmenden heute leichter, Mitarbeitergespräche zu führen.

„Man konnte gut für Kritikgespräche im Workshop üben. Darum fallen mir die Kritikgespräche heute leichter und ich führe sie schneller durch anstatt sie aufzuschieben.“

Auch der Austausch mit anderen Teilnehmenden hat weitergeholfen. *„Das war durch das Üben, den Austausch und die Tipps für mich und die anderen Teilnehmer wirklich sehr gut.“*

Für einige Teilnehmende haben sich ihre bisherigen Kenntnisse im Bereich des Konfliktmanagements weiter verfestigt. Im Alltag fehle aber oft die Zeit für zeitnahe und unmittelbare Konfliktbewältigung. Es wäre aus Sicht einiger Teilnehmenden wünschenswert, wenn man dort eine außenstehende Person als Konfliktschlichter anrufen könnte.



3.4.6 Organisationsentwicklung

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Ähnlich wie beim Projektmanagement gab es bei der Bewertung des Moduls Organisationsentwicklung eine Diskrepanz zwischen Wichtigkeit (67%) und Nutzen (25%).

Das liegt einerseits daran, dass hier der Spielraum trotz postulierter Wichtigkeit nicht immer vorhanden ist („Organisationsentwicklung ist Chef-Sache“) – andererseits daran, dass bei solchen Themen mittlere Führungskräfte, die im täglichen Geschäft eingebunden sind, schnell an ihre zeitlichen Grenzen kommen. Wenn der für die Geschäftsführung sichtbare Nutzen hier geringer ist, wird dementsprechend oft gesagt, dass dies nichts mit den Workshops zu tun hätte.

Auch wenn die Teilnehmenden also nicht sofort in Eigenregie die Organisation der Einrichtungen ändern oder ändern sollen, so bestätigten die Geschäftsführungen aber, dass das Mittelmanagement jetzt organisatorische Änderungen durch die Geschäftsleitung in jedem Fall besser versteht und damit in die Organisation tragen könne.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Chance Teamarbeit: Entscheidungen im Team bearbeiten und Rücksprache halten

Für 75% der Teilnehmenden brachte das Modul Organisationsentwicklung einen sehr hohen Nutzen bei ihrer täglichen Arbeit. Für 25% der Teilnehmenden war kein hoher Nutzen des Moduls da.

Besonders positiv wurde von den Teilnehmenden der Aspekt der Teamarbeit im Betrieb hervorgehoben.

„Bearbeitung von Entscheidungen und Themen im Team, nicht Entscheidungen alleine fällen und durchsetzen, sondern Rücksprache halten und sich im Team absichern.“

Durch den Personalworkshop fühlten sich die Teilnehmenden gut im Thema Organisationsentwicklung beraten. Sie haben die strukturellen Probleme des eigenen Betriebs besser erkannt und Entwicklungsmöglichkeiten erarbeiten können. Einige der Teilnehmenden haben anschließend regelmäßige Treffen der Führungskräfte im eigenen Betrieb installiert.



können, so dass die gesamte Einrichtung davon profitierte. Für einige Teilnehmende gestaltete sich die Umsetzung von Organisationsentwicklung im eigenen Betrieb jedoch schwierig. Aus Teilnehmersicht lag diese Schwierigkeit an den strukturellen Schwächen sowie an unklaren

Zuständigkeiten. Andere Teilnehmende haben bereits einiges an Organisationsentwicklung durch Supervision von außen lösen können. Teilweise fanden einzelne Teilnehmende die Behandlung des Themas Organisationsentwicklung zu ausführlich oder konnten mit dem Modul nicht so viel anfangen.

3.4.7 Moderation und Besprechungsmanagement

Erwartungen und erste Eindrücke der Geschäftsführungen:

Die meisten Geschäftsführungen schätzen Offenheit

Moderation und Besprechungsmanagement ist ein Thema für jeden Tag. Es zeigt sich in den täglichen Dienstbesprechungen, in der Gestaltung von Touren- und Dienstplänen. Natürlich ist es für jeden Geschäftsführer wichtig!

In den meisten Fällen sahen die Geschäftsführungen den unmittelbaren praktischen Nutzen (75%). Die Teilnehmenden könnten sich heute besser, deutlicher und klarer verständlich machen, führten ihre Gespräche klarer und strukturierter. Besprechungen erschienen „sortierter“ und effektiver. Sie gäben auch in größeren Runden selbstbewusst und klar Input – ohne Hemmungen auch gegenüber der Geschäftsführung. Die meisten Geschäftsführungen schätzten diese Offenheit.

Rückmeldung der Teilnehmenden:

Hilfreich: Vielfältige Übungen zu Moderation und Besprechungsmanagement

Für 67% der Teilnehmenden brachte das Modul Moderation und Besprechungsmanagement einen sehr hohen Nutzen bei ihrer täglichen Arbeit und sie waren von dem Modul begeistert. 33% der Teilnehmenden äußerten sich jedoch davon nicht so überzeugt, da sie teilweise schon vorher erfolgreiche Moderatoren waren.

Besonders gut haben den Teilnehmenden die verschiedenen Techniken der Moderation und die vielen Übungen dazu gefallen:

„Üben von verschiedenen Techniken ist super – also, dass nicht nur vorne einer die Tagesordnung am Beamer durchgeht, sondern dass mit Karteikarten gearbeitet wird oder in Murgruppen – das ist vielseitiger und alle sind involviert.“

„Diverse Methoden in der Moderation waren sehr hilfreich, Unterstützung für Besprechungen, dass es nicht so langweilig und eintönig ist.“

„Die Techniken zur Moderation waren super: Stichpunkte auf Karten machen, Üben von freiem Sprechen, Partnerübungen, in einer Dienstbesprechung die Kollegen miteinbeziehen – das bringt nach einer ersten Schrecksekunde in der Dienstbesprechung auch aufgelockerte Situationen. Wirkung und Haltung, das war alles sehr abwechslungsreich und hilfreich. Da war auch Leben drin im Seminar. Aus diesem Modul konnte ich viel mehr mitnehmen als aus anderen Modulen, da wollte ich selber schon lange was ändern und konnte da viel mitnehmen und war begeistert.“

Wenn während der Übung die Moderation falsch lief, habe der Trainer „eingegriffen und uns verbessert; das fand ich sehr hilfreich.“ Häufig fühlten sich die Teilnehmenden durch die Übungen insgesamt besser auf die Besprechungen vorbereitet und spürten weniger Anspannung.

„Vorher stand ich unter Druck vor Besprechungen. Durch das im Personalworkshop Gelernte ist der Druck von mir weggefallen, da ich die Instrumente besser beherrsche.“

Zudem haben die Teilnehmenden gelernt, die Besprechungen so zu moderieren, dass diese nicht unnötig ausufern. Die Hilfe von sogenannten „Zeitnehmern“ bei Besprechungen wurde von den Teilnehmenden als positiv hervorgehoben.

„Ich habe gelernt bei Besprechungen das Rumgerede nicht zuzulassen, sondern besprochene Punkte abzuarbeiten.“

„Ich moderiere mehr und diskutiere weniger – das war der wichtigste Punkt für mich im Seminar, bei dem ich am meisten gelernt und mitgenommen habe. Ich versuche jetzt zu 80 Prozent Projektkoordination zu übernehmen und nur 20 Prozent selbst darin mitzuarbeiten, das gelingt jetzt besser. Die Übungen zur Besprechungsmoderation haben viel dazu beigetragen, sie haben mir viel gebracht und mich auch mehr zum Zuhören gebracht.“

Oft scheiterte jedoch die Umsetzung des Erlernten wie die entsprechende Vorbereitung in der Einrichtung am Zeitfaktor. So war es für die Teilnehmenden nicht immer möglich, die Techniken anzuwenden, weil „andere Dinge sind wichtiger als die Vorbereitung auf die Teamsitzung“.

3.5 Abschlussbewertung der Geschäftsführungen und der Teilnehmenden

	Geschäfts- führungen	Teil- nehmende
Gesamtzufriedenheit mit den Workshops	75%	85%

Sowohl Geschäftsführungen als auch Teilnehmende sind mit den Workshops zufrieden.

Die **Geschäftsführungen** sind von der Wichtigkeit der Maßnahme grundsätzlich überzeugt – drei Viertel sind zufrieden mit den Workshops. Einige Geschäftsführungen haben sich enthalten bzw. haben nicht voll zugestimmt, weil sie zwar bemerken, dass das Mittelmanagement heute sicherer und kompetenter agiert, aber sie können es (auch aufgrund der Kürze der zeitlichen Distanz zum Workshop-Ende) oft nicht an konkreten Erfahrungen festmachen. Aussagen wurden nur für die Mitarbeitenden getroffen, die noch im Rahmen der Diakonie oder der Leitungsaufgabe beschäftigt waren.

Im Umkehrschluss: Wenn die Geschäftsführungen sich tatsächlich mit den Erfahrungen der Teilnehmenden auseinandersetzen konnten, waren sie insgesamt sehr zufrieden mit den Workshops.

Die **Teilnehmenden** selbst sind aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen noch häufiger zufrieden mit den Workshops. Wesentliche Gründe dafür sind die Interaktion in den Gruppen, die sie direkt gespürt haben, und natürlich die ganz praktische Relevanz für ihre Arbeitsrealität, die sie am besten beurteilen und täglich erleben können.

Aus Sicht der Teilnehmenden sind häufig die Persönlichkeit des Trainers und die Didaktik bei der Vermittlung des Materials sowie der Aufbau des Kurses Gründe für die hohe Zufriedenheit.

In der Natur der Maßnahme liegt es andererseits, dass nicht alle mit allem zufrieden sein können. Dafür waren die Grundqualifikationen der einzelnen Teilnehmenden innerhalb der Gruppen zu heterogen und nicht alle Themen für jeden in gleichem Maße relevant. Manche Module wiederum könnten noch verstärkt werden. Es wurde z.B. angeregt, zu bestimmten Fragestellungen zukünftig vertiefende Veranstaltungen anzubieten. Die heterogene Gruppenstruktur wird in diesem Kontext nicht

in Frage gestellt, denn das Hinausblicken über den Tellerrand und die befruchtende Dynamik der Gruppe stellen entscheidende Pluspunkte dar.

	<i>Geschäfts- führungen</i>	<i>Teil- nehmende</i>
Würden Sie sich heute wieder für diese Personalworkshops entscheiden?	83%	92%

Fast alle Geschäftsführungen und Teilnehmenden würden sich **wieder für diese Personalworkshops entscheiden**. Der Unterschied zur (etwas geringeren) Zufriedenheit zeigt sehr deutlich, dass die Workshops thematisch und inhaltlich eine gute Mischung sind: Auch wenn es einzelne Punkte gibt, mit denen die Befragten nicht voll zufrieden gewesen sind, würden sie sich dennoch wieder für diese Maßnahme entscheiden.

	<i>Geschäfts- führungen</i>	<i>Teil- nehmende</i>
Werden Sie die Personalworkshops weiterempfehlen?	83%	91%

Sowohl Geschäftsführungen als auch Teilnehmende werden die Personalworkshops in hohem Maße weiterempfehlen. Zielgruppe aus Sicht beider Gruppen sind in erster Linie **Pflegedienstleitungen**. Zweitwichtigste Zielgruppe sind **Wohnbereichsleitungen**. Ein Drittel sieht die Personalworkshops auch für Heimleitungen als geeignet an.

	<i>Geschäfts- führungen</i>	<i>Teil- nehmende</i>
Sprechen Sie sich für eine Fortführung der Workshops aus?	83%	67%



Die meisten Geschäftsführungen sprechen sich für **eine Fortführung** der Workshops aus (83%) und meinen damit die grundsätzliche Fortführung der Workshops mit weiteren, neuen Teilnehmenden.

Bei den Teilnehmenden fällt dieser Wert nicht ganz so hoch aus, weil sie diese Frage zu-

meist **auf sich selbst** beziehen. Sie haben ja bereits teilgenommen und zwei Drittel können sich gut einen **Aufbau-Workshop oder einzelne ergänzende Module** vorstellen, an dem sie zusätzlich teilnehmen würden.

4. Abschlussdiskussion mit der Projektgruppe

Jörg Paninka: Herr Brauner, das Netzwerk Pflege führt zurzeit die dritte Workshopreihe durch. Kann man daraus schließen, dass dem Netzwerk diese Workshopreihe bzw. die Inhalte der Workshops am Herzen liegen?



Christoph Brauner:

Auf jeden Fall kann man sagen, dass das Thema Personal uns sehr am Herzen liegt. Vor vier Jahren haben die Netzwerkmit-

glieder deutlich zum Ausdruck gebracht, dass die „Herausforderung Personal“ das Top-Thema ist. In Anbetracht der demografischen Entwicklung und durch den Wettbewerb um Arbeitskräfte wird sich die Lage noch verschärfen. Führungskräfte mit ihrem komplexen Anforderungsprofil sind außerdem noch spärlicher gesät als das ohnehin rare Pflegefachkraftpersonal. Deshalb ist es sehr wichtig, hier anzusetzen und eine Entwicklung anzuschließen.

Jörg Paninka: „Das Diakonische konkretisiert sich“. Wann hatten Sie zum ersten Mal die Idee zu einer solchen Workshopreihe? Und wie hat sich diese Idee verdichtet – wie wurde sie „konkret“?

Christoph Brauner: Die Idee entstand bereits 2012. Der zentrale Gedanke war dabei, sich

dem Thema der besonderen Herausforderungen an Führungskräfte innerhalb der Diakonie zu widmen. Dies als Workshopreihe umzusetzen, hat sich dann in den Gesprächen mit Herrn Lang entwickelt. Die weitere Ausgestaltung wurde in der Projektgruppe unter Beteiligung von Frau Weber diskutiert.

Jörg Paninka: „Herausforderung an Leitung“ als Stichwort. Warum ist eine solche Personalworkshopreihe aus Ihrer Sicht im Kontext Leitung wichtig, Frau Weber?



Sabine Weber: Wir merken, dass es immer schwieriger wird, menschlich und fachlich überzeugende Leitungen zu gewinnen. Wir fragen uns dann natürlich,

warum das so ist. Und dann stößt man immer auf diese Themen: Leitung ist eine große Herausforderung an die eigene Person. Also nicht nur an die „reine mechanische Fachlichkeit“, sondern tatsächlich auch an die eigene Persönlichkeit. Wie schaffe ich es, wertschätzend auf sehr verschiedene Menschen zuzugehen, wie schaffe ich ein Betriebsklima, in dem sich jeder gesehen fühlt, jeder gefördert fühlt, jeder aber auch in seinen speziellen Einschränkungen wertschätzend wahrgenommen wird? Das sind hohe Anforderungen an soziale Kompetenz. „Das Diakonische konkre-

tisiert sich“ hat mir sehr gut gefallen, weil es in zwei Richtungen zielt: in die des Kunden und in die des Mitarbeitenden. Und es hat auch die Zielrichtung auf den Menschen in einer Leitungsfunktion: Er muss selber sprechfähig zu diesen Dingen werden und es dann entsprechend auch leben. Und von daher passt das wunderbar zur Diakonie, denn das ist unser diakonischer Ansatz: Wir haben alle im Blick.

Jörg Paninka: Sie sind in der ersten Netzwerkversammlung im Frühsommer 2012 als Netzwerksprecherin benannt worden. Können Sie berichten, wie Sie im Vorfeld des ersten Workshops in die Entscheidung über die Workshopreihe und die Konzeption eingebunden wurden? Wie hat sich damals die Entwicklung der Themen dargestellt? Wie wurde sie an Erwartungen oder an Rahmenbedingungen der Diakonie konkretisiert?

Sabine Weber: Herr Lang hatte ja auch vorher Verbindung zu uns und Sie, Herr Lang, haben ein wesentliches Grundgerüst schon mitgebracht. Das habe ich als sehr spannend erlebt, da ich dazu gut meine Erfahrungen mit Menschen in Leitung und deren Problemlagen ergänzend einbringen konnte.

Jörg Paninka: Dann kommen wir jetzt auch zu Ihnen, Herr Lang. Sie sind seit sehr vielen Jahren als Organisationsberater mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Wie begann die Zusammenarbeit mit dem Diakonischen Werk?



Klaus Lang: In 2011 gab es einen ersten Kontakt mit Herrn Reuter-Radatz, im Mai 2012 ein erstes Treffen mit Herrn Brauner, im Juni 2012 stand die erste Skizze dieser Personalworkshop-Reihe.

Jörg Paninka: Sie verstehen sich als Organisationsberater, als Trainer und als Coach, Herr Lang. Was macht ein Trainer in diesem Kontext anders als z.B. ein Referent? Können Sie erklären, wie Ihre Rolle als Trainer in diesem Zusammenhang gewesen ist?

Klaus Lang: Man unterscheidet von den Lernformaten zwischen Seminar, Training und Workshop. Ein klassischer Referent gibt in den Seminaren die Themen und Inhalte vor. Er ist (in der Regel) der Experte für den Inhalt, den er den Teilnehmenden zu vermitteln versucht. Der Trainer tritt viel mehr mit den Teilnehmern in einen Austausch auf Augenhöhe. Es findet ein gemeinsames Lernen rund um bestimmte Themen statt. Und: Wir hatten

dieses Angebot als Workshop-Reihe und nicht nur als Führungskräfte-Training titliert. Das heißt, im Zentrum steht das selbstreflexive Lernen der Teilnehmenden. Und dazu dienen die thematischen Inputs sowie die prozessberaterische Haltung des Trainers, aber auch die von den Teilnehmenden selbst eingebrachten Thematiken. Es geht um die Auseinandersetzung mit der beruflichen Rolle und mit sich selber. Es geht darum, die Trainingsgruppe als Resonanzraum zu nutzen. Nicht zuletzt geht es auch um die Auseinandersetzung mit dem Trainer. Denn meine Aufgabe als Trainer ist es, scheinbar Selbstverständliches in Frage zu stellen und eine zusätzliche Beobachtungs- und Feedbackebene aufzumachen. Und nicht zu vergessen: einen geschützten Raum zu bieten, wo Ängste, Unsicherheiten, Projektionen etc. geäußert und besprochen werden können.

Jörg Paninka: Das ist sicher gelungen. Wir haben es hier nicht mit einem normalen Fortbildungskurs zu tun. Einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren überrascht, dass so viel von ihnen erwartet wurde.

Kerstin Kritzler: Ein guter Augenblick, um mit Ihnen über die Ziele der Workshopreihe zu sprechen. Herr Brauner, welche Ziele haben Sie mit der Einführung dieser Workshopreihe verbunden?

Christoph Brauner: Die Mitarbeitenden, die derzeit schon Leitungskräfte innerhalb der Diakonie sind, sollen eine weitergehende Entwicklung als Leitungspersönlichkeit vollziehen, Handwerkszeug erhalten und einen Zugewinn an Führungs- und Leitungstechniken sowie an individuellen Kompetenzen durch diese Maßnahme entwickeln bzw. erlangen können. Ziel ist, dass sie den sehr komplexen Herausforderungen und Anforderungen innerhalb der Altenhilfe der Diakonie auch gerecht werden können.

Kerstin Kritzler: Frau Weber, welche Erwartungen hatten Sie zu Beginn dieser Workshopreihe?

Sabine Weber: Meine Erwartung ging nicht in Richtung „Handwerkszeug“. Meine Erwartung war, dass sich die Leitungskräfte intensiv mit sich als Leitungsperson auseinandersetzen können, dass sie die Gelegenheit haben, sich mit Kollegen einmal selbst spiegeln zu können. Und dass sie jemanden wie Herrn Lang an der Seite haben, der ihnen vielleicht die eine oder andere Richtung vorschlagen kann. Also wirklich eine Umgebung zu schaffen, in der dieses Ausprobieren mit Kollegen in vergleichbarer Situation in sehr geschütztem Raum geschehen kann, unabhängig vom Arbeitgeber und vom Arbeitsplatz. Dieser geschützte Raum, in den man sich ganz offen

einbringen kann, war für mich ein wichtiger Aspekt.

Kerstin Kritzler: Herr Lang, wie stellte es sich für Sie dar? Wie konnten Sie die Anforderungen, einerseits Handwerkszeug zu vermitteln und andererseits die Entwicklung der Teilnehmenden als Führungskraft voranzubringen, miteinander verknüpfen?

Klaus Lang: Von der Konzeption her hatte man beide Ebenen im Fokus. Die Werkzeuge bzw. Tools dienten als (Hilfs-)Mittel, um die Fähigkeit der Selbstreflexion weiter voranzutreiben. Die Teilnehmenden konnten ihr Führungsinstrumentarium weiter ausbauen – und mit Hilfe dieses Instrumentariums konnten sie sich als Führungskräfte weiterentwickeln.

Kerstin Kritzler: Das heißt, die Ziele wurden zu Beginn der Workshopreihe schon definiert? Oder war das so ein dynamischer Prozess?

Klaus Lang: Allgemein zumindest waren die Ziele kommuniziert. Es gab ein Konzept und ein Curriculum. Und gleichzeitig war die Reihe offen für Themen der Teilnehmenden und für spezifische Fragestellungen, die sich aus ihrer Führungstätigkeit ergaben.

Kerstin Kritzler: Wie lange dauerte die Vorbereitung von der ersten Skizze bis zur Durchführung der ersten Workshop-Reihe? Und wer war daran beteiligt?

Klaus Lang: Ich hatte im Juni 2012 eine erste Konzeptskizze erarbeitet. Im Oktober 2012 trafen wir uns zu dritt, also Herr Brauner, Frau Weber und ich. Und im Dezember 2012 stand die Gesamtkonzeption.

Sabine Weber: Start der ersten Reihe war dann im Mai 2013.

Klaus Lang: Ohne den Klärungsprozess zu dritt gäbe es die Gesamtkonzeption nicht in dieser Form.

Kerstin Kritzler: Frau Weber, Sie hatten ja auch Teilnehmende aus Ihrer Einrichtung zu dieser Personalworkshopreihe entsendet. Wurden mit ihnen vorab Zielabsprachen getroffen oder Organisationsziele definiert?

Sabine Weber: Wir haben keine schriftliche Zielvereinbarung im eigentlichen Sinne getroffen. Für mich stand im Vordergrund, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin die Maßnahme als sehr förderlich für sich selbst erlebt und sie dann begeistert annehmen kann. Von daher war es für mich mehr ein Werben. Für die Mitarbeitenden, die ich angesprochen

habe, war es in der Summe ein interessantes Angebot. Allerdings haben wir auch eine Mitarbeiterin gehabt, die den Kurs dann zwischendurch verlassen hat. Auch das finde ich einen sehr guten Prozess, weil ich sehen konnte, dass offensichtlich die richtigen Themen besprochen werden, die dann zu so viel Selbstreflexion führen, dass man sagen kann: Das ist vielleicht nicht der richtige Weg für mich. Ich deute so einen Rückzug also nicht als Misserfolg, sondern durchaus als Erfolg. Weil es klärt und beiden Seiten vielleicht einen schwierigen Weg erspart. Insgesamt wurde dieses Angebot von den Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen.

Kerstin Kritzler: Herr Lang, sind Ihrer Meinung nach Zielvereinbarungen oder Zieldefinitionen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtig?

Klaus Lang: Sie meinen jetzt die Zielvereinbarung zwischen Entsendendem und Teilnehmenden?

Kerstin Kritzler: Ja.

Klaus Lang: Ich denke, eine Zielvereinbarung zwischen den beiden wäre ganz gut gewesen. Letztlich hatte aber – so weit ich das weiß – keiner der Teilnehmenden konkrete Ziele mit seiner/ihrer Geschäftsführung vereinbart.

Zukünftig sollte auf diesen Aspekt sicher stärker geachtet werden. Das war auch eine Erkenntnis aus den Treffen zwischen den Entsendenden, den Teilnehmenden und mir.

Kerstin Kritzler: Gab es dieses Treffen vor Beginn der Seminarreihe oder erst hinterher?

Klaus Lang: Das gab es gegen Ende der Seminarreihe. Es war als ein Abschlusstreffen angedacht, um hier noch einmal gemeinsam den Entwicklungsprozess zu resümieren – auch unter dem Aspekt, ob das Gelernte im Sinne des jeweiligen Geschäftsführers oder der Geschäftsführerin war.

Christoph Brauner: Darf ich an dieser Stelle etwas ergänzen? Wir wollten eine konkrete Wirkung erzeugen. In den Einrichtungen sollte auch eine gemeinsame Reflexion zwischen Trainer, Teilnehmenden und Entsendenden, in der Regel der Geschäftsführung, erfolgen. Vor Beginn der Workshopreihe gab es jedoch sehr unterschiedliche Erwartungen der einzelnen Träger wie auch der Teilnehmenden. Hier sollten die jeweiligen Beteiligten überprüfen, wie passgenau es war, was davon konkret angekommen ist und woran angeknüpft werden kann.

Jörg Paninka: Auch im Vorfeld gab es durchaus Diskussionen über die Zusammensetzung der Gruppe. Es gibt verschiedene Träger und verschiedene Hierarchiestufen: Von Geschäftsführungen und Heimleitungen über Pflegedienstleitungen bis zu Wohnbereichsleitungen. An wen hat sich die Workshopreihe im Kern gerichtet?

Christoph Brauner: Zunächst war tatsächlich an eine Maßnahme für die erste Leitungsebene gedacht. Das Angebot hat sich dann aber sehr praxisbezogen oder sehr praxisnah entwickelt. So wurde deutlich, dass sich das Angebot nicht an Geschäftsführungen oder gar Vorstände richtet. Dazu müsste diese Maßnahme, auch vom Format, ganz anders ausgestaltet und mit einer anderen Überschrift versehen sein.

Das Problem ist, dass die verschiedenen Leitungsebenen nicht in allen Einrichtungen durchgängig identisch benannt oder bestimmte Tätigkeiten bzw. Rollen überall den gleichen Ebenen zugeordnet sind. Wie unterscheidet sich beispielweise die Hausleitung von der Heimleitung, oder gibt es vergleichbare Anforderungen an die Pflegedienstleitung und die Hauswirtschaftsleitung? Die Vielfalt in den verschiedenen Trägerstrukturen spiegelte sich auch in der Heterogenität der Teilnehmenden wider. Ich denke, dieser Aspekt müsste für zukünftige Maßnahmen

neu diskutiert werden. Bei der Auswahl der Teilnehmenden haben wir bei Kurs 2, und nun auch im dritten Durchgang, nicht so richtig einen Strich gezogen. Doch die Interessenlagen sind letztlich sehr unterschiedlich.

Jörg Paninka: Frau Weber – aus Ihrer Sicht als Praktikerin – wie kam das bei Ihnen an? Gab es da Rückmeldungen hinsichtlich der Mischung der Hierarchie und Kompetenzen seitens der Teilnehmer, und waren die positiv oder negativ?

Sabine Weber: Es war keine Störung, dass es unterschiedliche Hierarchieebenen gab, die Mischung wurde eher als Bereicherung empfunden. Auch die Mischung von Hauswirtschaft und Pflege haben sie als positiv wahrgenommen.

Jörg Paninka: Das heißt, im Grunde als eine Begleitung der persönlichen Entwicklung. Es muss nicht eine Hierarchiestufe erreicht worden sein, sondern im Grunde kann dieser Workshop hierarchisch breit bzw. flach ansetzen und jedem das geben, was er braucht?

Sabine Weber: Nein, so weit nicht, das würde ich einschränken. Für uns war bei der Planung ganz klar, dass es jemand sein muss, der in Führung ist oder in die Führung will. Ich glaube, keiner hat einen Mitarbeitenden

geschickt, von dem er sagt, der oder die soll sich einfach mal erproben. Es war immer mit dem Ziel: Das ist unsere Leitungskraft. An dieses Entwicklungsinstrument geknüpft ist die Zusage des Mitarbeitenden, dass er oder sie dann auch in dieser Position bleibt oder sich dahin entwickelt. Das Angebot kann es nicht für jeden geben.

Christoph Brauner: Meiner Wahrnehmung nach werden in klassischen Weiter- oder Fortbildungen zu einer Leitungskraft bestimmte Facetten und Anforderungen oftmals nicht hinreichend oder gar nicht berücksichtigt. Das Setting, in dem diese Maßnahmen dann stattfinden, bieten zum Teil hierfür auch nicht den entsprechenden Rahmen, sondern müssen zunächst formalen Anforderungen gerecht werden, die sich z.B. aus rahmenvertragsrechtlichen Zusammenhängen der Pflegeversicherung (SGB XI) ergeben. Mit dem für diese Maßnahme gewählten methodischen Ansatz, ist die Workshopreihe nicht mit einer PDL-Ausbildung oder anderen Leitungsförderungen zu vergleichen. Die Workshopreihe setzt eher als „Add on“ an und erweitert die konkreten, formalen Kompetenzen. Weitergehende diakoniespezifische Anforderungen sind in der Regel nicht Bestandteil einer auf den gesamten Fort- und Weiterbildungsmarkt ausgerichteten Maßnahme.

Klaus Lang: Ich würde sagen, es ging in beide Richtungen. Die diversen Hierarchiestufen waren deutlich bereichernd – und gleichzeitig herausfordernd. Hier hatten zum Beispiel ein Einrichtungsleiter und eine Wohnbereichsleiterin die Möglichkeit, in einen gemeinsamen Austausch zu treten, den sie in ihren eigenen Einrichtungen so nie haben würden. Sie konnten Dinge erfragen und thematisieren, die in ihrer jeweiligen eigenen Einrichtung nicht möglich sind und sich vielleicht auf Grund der unterschiedlichen Rollen auch „verbieten“. Das heißt, da gab es deutliche Chancen durch die Präsenz dieser unterschiedlichen Hierarchieebenen. Und gleichzeitig wurden spätestens in der zweiten Gruppe die Herausforderungen recht deutlich, die sich aus den unterschiedlichen Hierarchiestufen ergaben. Dies fing schon damit an, dass bestimmte Inhalte für die einen neu und die anderen bestens bekannt waren.

Hier musste man sich auch gegenüber Geschäftsführungen abgrenzen, die Mitarbeitende anmelden wollten, von denen man bereits im Vorfeld den Eindruck hatte, dass die in der Gruppe fehl am Platz sein würden.

Ich würde mich an das von Frau Weber Gesagte anschließen. Voraussetzung für die Teilnahme ist die Zugehörigkeit zu einer bestimmten hierarchischen Ebene, aber auch ein bestimmter Erfahrungsschatz als Führungskraft. Und auch das Interesse daran, in

eine bestimmte Richtung wirklich gehen zu wollen (und zu sollen). Intern diskutierten wir bereits darüber, dass es zukünftig wieder weniger unterschiedliche Hierarchiestufen geben soll.

Kerstin Kritzler: Ich habe eine Frage zu der Struktur der Workshopreihe insgesamt. Es waren ja zwölf Module, jeweils zwei Tage, über einen Zeitraum von 18 Monaten. Wie beurteilen Sie im Rückblick diese Struktur? War das lang genug, oder hätte das kürzer, irgendwie straffer organisiert sein sollen?

Christoph Brauner: Die 12 Module haben sich teilweise aus den einzelnen Schwerpunkten ergeben, die wir zuvor diskutiert hatten bzw. die Herr Lang vorgeschlagen hatte. Mit der Zwei-Tage-Struktur wollten wir den Teilnehmenden von Anfang an genügend Abstand von ihrer regulären Arbeit ermöglichen. Sie sollten wirklich aus ihrem Arbeitsalltag, der sie stark beansprucht und sehr bindet, heraus sein. Die Teilnehmenden sollten sich vom Alltagsgeschäft trennen und auf die Themen, die Kolleginnen und Kollegen sowie den Rahmen der Workshopreihe einlassen können. Mit den zwei Tagen war auch die Übernachtung verbunden, um Platz für die Gruppendynamik zu ermöglichen. So konnte etwas zusammenwachsen, das letztlich für alle spürbar und von großem Mehrwert war. Es

hat gewissermaßen eine Netzwerkentwicklung innerhalb des Netzwerks stattgefunden. Wenn man sich die tatsächliche Arbeitspraxis der Teilnehmenden ansieht und Urlaubszeiten und weitere Termine berücksichtigt, sind 18 Monate bei 12 Modulen schon fast das Minimum. Ein kürzerer Zeitraum wäre aus Alltagserfordernissen sicher wünschenswert. Damit aber Offenheit und Vertrauen innerhalb der Gruppe wachsen können und eine kollegiale und gemeinsame Entwicklung stattfinden kann, bedarf es eines entsprechenden zeitlichen Rahmens.

Klaus Lang: Ich möchte noch einmal an den zeitlichen Umfang der einzelnen Module anknüpfen. Ein weiterer Hintergedanke war auch, dass wir ein Format anbieten wollten, innerhalb dessen die Teilnehmenden auch wirklich in eine Auseinandersetzung gehen. Das meint zum einen das, was Herr Brauner schon erwähnt hat: die Möglichkeit, am Abend noch einmal den Tag gemeinsam Revue passieren zu lassen oder andere bedeutsame Dinge zu besprechen. Zum anderen, bzw. ergänzend: um einen Spannungsbogen entstehen lassen zu können, der Gruppendynamik Raum zu geben. Was damit gemeint ist: Wenn ich zum Beispiel am ersten Tag mit Dingen konfrontiert werde, mit denen ich nicht gerechnet habe, kann ich mich am Abend mit meinen Kolleginnen und Kollegen



noch einmal austauschen. Oder ich kann dort Koalitionen bilden, andere für meine Sichtweise gewinnen, um am nächsten Tag auf Themen vom Vortag zurückzukommen und zu sagen: „Also ich sehe das doch anders.“ Und damit auch zum Beispiel den Trainer zu konfrontieren. Oder auch „nur“: „Das möchte ich doch noch einmal besprechen.“ Denn ganz generell gilt: Wirkliches Lernen braucht Redundanz, also Wiederholung, Durchkauen, unterschiedliche Sichtweisen auf die Thematik, aber auch die Gelegenheit, Abstand zu gewinnen und sich erneut anzunähern. Die Länge der gesamten Reihe hatte auch etwas damit zu tun, dass darüber hinaus eine Projektarbeit zu erstellen war. Unser Interesse war, dass die Teilnehmenden ihr Projekt möglichst innerhalb des Zeitrahmens der Personalworkshopreihe abschließen können. Und insofern wäre weniger als eineinhalb Jahre sicherlich für manche sehr schwer zu realisieren gewesen.

Sabine Weber: Wenn ich es von der praktischen Seite aus beurteilen soll: Für die Mitarbeitenden aus unserem Unternehmen war das allerdings genau eine Schwachstelle des Kurses. Für die Teilnehmer sind eineinhalb Jahre eine sehr lange Zeit. Man ist lange an ein Thema gebunden, zumal sich die Teilnehmenden zwischen den Workshops auch noch in Kleingruppen getroffen haben.

Das haben die Teilnehmenden insgesamt schon als Belastung empfunden. Alle waren aber stolz, es am Ende geschafft zu haben.

Jörg Paninka: *Es waren also nicht nur die Treffen. Es gab die Notwendigkeit der Vorbereitung, der Nachbereitung, der Projektarbeit. Am Anfang war das vielleicht vielen gar nicht so richtig klar, oder?*

Sabine Weber: Richtig. Aber alle haben dabei eins gelernt: Es ist wichtig, so konkret wie möglich zu arbeiten. Das stellt im Ergebnis zufrieden, weil man etwas davon im Alltag hat. Darüber hinaus hat die Projektarbeit in der Gruppe natürlich noch einen zusätzlichen Lerneffekt gebracht. Das wurde von den Teilnehmenden durchaus positiv bewertet.

Kerstin Kritzler: *Das Thema zeitliche Belastung bringt mich auf das Thema Fehlzeiten. Die Teilnehmenden waren in einem Dilemma. Einerseits hatten alle viel Arbeit im Betrieb und gleichzeitig die Anforderung, die notwendige Arbeit für die Workshopreihe zu machen – und natürlich auch anwesend zu sein. Nicht immer klappte das so einfach. Die Teilnehmenden, die Fehlzeiten hatten, sollten dann eine zusätzliche Arbeit erledigen. Könnte man das nicht auch anders lösen? Was war die Idee dahinter und wie hat es sich entwickelt während der ersten beiden Workshopreihen?*

Klaus Lang: Was die Fehlzeitenregelung anbelangt, waren wir in unserer Konzeption sehr traditionell. Wir haben einen bestimmten Zeitraum definiert, in dessen Grenzen man fehlen durfte. Die Regelung lautete: Wenn ein Teilnehmer mehr als 10 Prozent der Zeit fehlt, hat er eine Befragung bzw. Recherche im eigenen Unternehmen zum Thema diakonische Unternehmenskultur durchzuführen. Wie Sie es schon angedeutet haben, gab es in der ersten Gruppe viele Diskussionen darüber. Den meisten Teilnehmenden schien die Regelung ungerecht. Und deren Argumentation fand ich auch sehr nachvollziehbar.

Eine Teilnehmerin konnte nicht kommen, weil sie krank war – dafür konnte sie ja nichts. Sie fühlte sich in doppelter Weise benachteiligt – durch die Erkrankung und dann noch einmal durch das Nacharbeiten. Aber wir hatten uns gesagt: Wenn die Teilnehmenden am Ende ein Zertifikat erhalten, dann müssen sie auch etwas nachweisen, was sie gemacht haben, wo sie dabei gewesen sind. Trotz der Bedenken fand und finde ich unsere Entscheidung an dieser Stelle richtig. Auch wenn wir drei, Herr Brauner, Frau Weber und ich, uns dadurch einige Diskussionen mit den Teilnehmenden eingehandelt haben. Die zusätzliche Aufgabe hatte außerdem sehr viel mit unserem Motto „Das Diakonische konkretisiert sich“ zu tun. Die Teilnehmenden konnten in ihrem Unternehmen auf die Suche nach der

Konkretisierung des Diakonischen gehen und dann ihren Kolleginnen und Kollegen in dem Training ihre Erkenntnisse präsentieren. Auch unter diesem Gesichtspunkt würde ich sagen, dass unsere Entscheidung passend war.

Christoph Brauner: Die gesamte Maßnahme hat einen formalen Rahmen, insofern ist eine Regelung zu Ausfallzeiten ein Teil dieses Rahmens – wie auch das Zertifikat etwas ganz Formales ist.

Jörg Paninka: Und das Zertifikat ist wichtig...

Christoph Brauner: Ja, denn wenn man den Kurs offener gestaltet, also z.B. mit einer fluktuierenden Teilnehmerzahl, und nur die, die es einrichten können, auch anwesend sind, kann es kein detailliertes Zertifikat mit den einzelnen Modulschwerpunkten geben. Es ging unter anderem darum, die Auseinandersetzung mit sich selbst und mit der grundsätzlichen Themenüberschrift „das Diakonische konkretisiert sich“ zu befördern. Im Rahmen der Fehlzeitenregelung haben wir gemeinsam mit den Teilnehmenden aus Kurs 1 hieran angeknüpft und eine hiermit verbundene, praxisnahe Analyse zum diakonischen Profil als geeignete, sinnvolle Aufgabe festgelegt.

Sabine Weber: Das möchte ich gerne ergänzen. Es gehört für mich zur Führung dazu, dass man durchhalten kann. Das haben die Teilnehmer jetzt an Herrn Lang erlebt. Selbst in der Position des Unzufriedenen zu sein, erhöht darüber hinaus das Verständnis für beide Seiten. Und hilft bei der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Jörg Paninka: Aus dem praktischen Leben gegriffen sozusagen.

Sabine Weber: Genau.

Jörg Paninka: Also, das ist eigentlich beinahe ein eigenes Thema, ein kleines praktisches Modul Arbeitsrealität als Führungskraft.

Sabine Weber: Genau.

Jörg Paninka: Apropos „Formalitäten“: Die Landeskirchen haben ja dazu beigetragen, dass die Workshops so umgesetzt werden konnten, Herr Brauner. Die ganze Maßnahme ist ja nicht „vom Himmel“ gefallen...

Christoph Brauner: Als wir mit der ersten Reihe starteten, war es zunächst nur die Landeskirche Hannovers, die das Netzwerk Pflege bzw. die einzelnen Projekte gefördert hat. Mit der Gründung des DWiNs erfolgte dann zusätzlich eine Förderung durch die

Landeskirche in Braunschweig. Beiden Landeskirchen ist großer Dank auszusprechen. Die umfangreiche Förderung dieser Personalprojekte ist ein sehr positives Signal und unterstreicht, welch hoher Stellenwert auch dort diesem Projekt beigemessen wird.

Jörg Paninka: Jetzt haben wir viel über Formate und Rahmenbedingungen gesprochen. Ich möchte nun auf den Inhalt kommen. Es gab zwölf Module, vielleicht kann man sie inhaltlich auf sieben große Themen verdichten. Wir reden über Führungsselbstverständnis, Projektmanagement, Führungsinstrumente, Kommunikation, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung und über Besprechungs- bzw. Moderations- und Besprechungsmanagement. Beginnen wir mit dem Thema Führungsselbstverständnis, Herr Lang. Wie können wir dieses erste Modul verstehen?

Klaus Lang: Beim ersten Modul geht es um die Rolle als Führungskraft. Das heißt, wie verstehe ich mich als Führungskraft, wie und in welchem Spannungsfeld bewege ich mich zwischen den Erwartungen meiner Vorgesetzten, meiner Kollegen, meiner Mitarbeiter und nicht zuletzt meinen verschiedenen Kunden? Hier geht es wirklich darum: Wer bin ich als Führungskraft?

Jörg Paninka: Das passt gut zu dem Anspruch der Diakonie. Führungskraft in der Diakonie, Frau Weber, was ist für Sie das Spezifische einer Führungskraft in der Diakonie? Welche besonderen Anforderungen, Erwartungen haben wir?

Sabine Weber: Das ist eine schwierige Frage. Wir erwarten von unseren Führungskräften einerseits, ihr Handwerkszeug zu beherrschen und andererseits eine wertschätzende, annehmende Haltung gegenüber allen zu haben. Also das, was in unseren Leitbildern als christliche Werte steht, auch tatsächlich zu leben. Das ist kein Handwerkszeug, das ist eine Haltung. Ich möchte selbstbewusst behaupten, dass man das in unseren diakonischen Häusern fühlen kann. Man spürt es am Geist in den Einrichtungen; aber dieser Geist weht nicht von alleine, sondern er braucht Menschen, die dementsprechend handeln. Hier sind die Leitungskräfte die Schlüsselfiguren. Kein Instrument, keine Planung, kein Management von Besprechungen oder Organisationsabläufen ersetzt die Haltung. Darum haben wir mit diesem Thema begonnen.

Jörg Paninka: Was fanden Sie unter diesem Vorzeichen an Voraussetzungen bei den Teilnehmenden? War diese innere Haltung homogen oder mussten Sie an verschiedenen Stellen ansetzen?

Klaus Lang: Nein, das war nicht homogen. Zum einen liegt das daran, welche Position jemand im Unternehmen innehat. Der Einzelne ist mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert, ob er eine Einrichtungsleitung oder eine Pflegedienstleitung oder eine Hauswirtschaftsleitung innehat. Zum anderen – und Frau Weber hat es gerade angesprochen – gibt es natürlich individuelle Unterschiede hinsichtlich der Beziehung der Teilnehmenden zu sich sowie unterschiedliche Erfahrungen in der Sozialisation als Führungskraft, aber auch hinsichtlich ihres Glaubens oder ihrer Beziehung zu ihrem konfessionellen Arbeitgeber. Was die diakonische Haltung anbelangt, gab es eine größere Bandbreite unter den Teilnehmenden.

Jörg Paninka: Und über diese verschiedenen Haltungen wurde sich in der Gruppe ausgetauscht?

Klaus Lang: Ja.

Jörg Paninka: Konnte man Entwicklungen der einzelnen Personen sehen – unmittelbar oder auch vielleicht im Laufe der Workshopreihe?

Klaus Lang: Also bei einigen wirklich sehr deutlich! Es gab natürlich Teilnehmende, die in sich und auch ihrer Rolle gefestigt waren. Aber es gab auch Teilnehmende, die in ihrem Selbstverständnis einen richtigen Sprung getan haben. Und darüber hinaus gab es auch bei einigen eine ganz deutliche Entwicklung, was das Thema Führungskraft in einem konfessionellen Unternehmen angeht. Hier haben sich Teilnehmende im Laufe der Zeit wirklich als Führungskraft verstanden, die einen spezifischen Auftrag von Seiten der Diakonie erhalten haben. Das fand ich teilweise schon sehr beeindruckend.

Jörg Paninka: Und bei Ihnen in den Einrichtungen, Frau Weber? Haben Sie etwas von der sich verändernden Sichtweise der Teilnehmenden bemerkt?

Sabine Weber: Sie meinen jetzt speziell zum Führungsverständnis?

Jörg Paninka: Ja.

Sabine Weber: Was zu sehen ist, dass dieses Führungsselbstverständnis deutlicher im Alltag Einzugs gehalten hat. Dass man diese

Haltung nicht nur für sich selbst klar hat, sondern dass man sie auch formulieren kann. Genau das wollten wir erreichen: Mit unserem Selbstbewusstsein und Selbstverständnis und dem authentischen „So sein“ tragen wir dieses diakonische Profil. Ja, hier sieht man eine Entwicklung. Führungsselbstverständnis in einem konfessionellen Unternehmen hat nicht nur etwas mit der eigenen Grundeinstellung zu tun, sondern auch und gerade mit der Sprechfähigkeit über diakonische Werte.

Kerstin Kritzler: Kommen wir zu dem nächsten Modul, da geht es um Führungsinstrumente. Das schließt sich an das Grundthema an, das wir gerade besprochen haben. Frau Weber, wie wichtig sind Führungsinstrumente wie Zeitmanagement, Entscheidungsfindung und ähnliches in Ihren Betrieben für Ihre Führungskräfte?

Sabine Weber: Da Führungsinstrumente die Struktur der Einrichtung prägen, ist es natürlich ganz leicht zu beantworten. Alle Teilnehmenden sind sehr unterschiedlich vorgeprägt und unterschiedlich auf diese Themen zugegangen, aber ich glaube, allen war klar, dass Führungsinstrumente wesentliches Handwerkszeug sind.

Kerstin Kritzler: Haben Sie während des Workshops Veränderungen bei Ihren Mitarbeitenden bemerkt?

Sabine Weber: Was ich bei allen sehen konnte ist, dass sie sich sehr bewusst mit dem Thema Führungsinstrumente auseinandergesetzt haben. Die Umsetzung ist, wie es auch sein soll, sehr individuell.

Kerstin Kritzler: Herr Lang, was sollte beim Thema Führungsinstrumente in den Workshops eigentlich genau vermittelt werden?

Klaus Lang: Wir hatten bei dem Modul ursprünglich den Schwerpunkt auf Entscheidungsfindung gelegt. Aber es zeigte sich, dass es bei den Teilnehmenden einen größeren Bedarf an Methoden des Zeitmanagements gab, als ich das zu Beginn gedacht hätte. Gutes Zeitmanagement ist ein bedeutendes Führungsinstrument. Das Thema wird in jeder EL-, PDL- und WBL-Ausbildung angeboten. Was man theoretisch gelernt hat und was man an PS tatsächlich auf die Straße bringt, ist in der Regel jedoch deutlich unterschiedlich. Das heißt: In diesen Ausbildungen wird häufig Zeitmanagement als „Stoff“ angeboten; ob dieser „Stoff“ aber wirklich Einzug in den Führungsalltag gewinnt, ist deutlich sekundär. Während in der Workshopreihe dies natürlich die weitaus wichtigere

Frage ist. Oder: Wie organisiere ich mich, damit es mir gut geht? Dies bedarf auch einer gewissen Selbstsicherheit. Hier geht es neben der Aneignung von Werkzeugen also auch um das eigene Führungsselbstverständnis.

Kerstin Kritzler: Also die beiden Module greifen ineinander. Gibt es eigentlich die Gefahr, dass die Teilnehmer quasi nur Tools erlernen, aber nicht so richtig anwenden?

Klaus Lang: Ja, diese Gefahr ist immer vorhanden. Um diese Gefahr etwas einzudämmen, geht es in diesen zwei Tagen auch darum, diese Instrumente auszuprobieren, sich mit den Kollegen zu vergleichen und sich ihnen gegenüber zu positionieren. Bei dem Modul Zeitmanagement gab es zum Beispiel eine Hausaufgabe, 14 Tage lang Protokoll zu führen, wie man seinen Arbeitstag gestaltet. Da konnte man dann gut sehen, ob der oder die Teilnehmende einfach nur etwas theoretisch erlernt hat oder ob er/sie es auch in der Praxis anwenden und umsetzen kann.

Kerstin Kritzler: Ich würde dann zum Thema Kommunikation kommen. Hier geht es im engeren Sinne um Delegationsgespräche, Kritik- und Mitarbeiterjahresgespräche. Es geht um Gespräche, die vielen Menschen auch in Führungspositionen schwerfallen. Wie haben Sie da versucht, einen Praxisbezug herzustellen, Herr Lang?

Klaus Lang: Wir haben viel mit Videoaufnahmen gearbeitet, und jedes von diesen Gesprächsführungsthemen musste mit einem konkreten Fall bearbeitet werden. Das heißt, hier gibt es die Führungskraft, die mit einem ganz konkreten Mitarbeitenden ein ganz konkretes Gespräch zu führen hat. Hierbei spielt sich die Führungskraft selbst. Und sie sucht dann jemanden aus der Runde aus, der dann ihren Mitarbeiter oder ihre Mitarbeiterin spielt. Es ging immer darum, einen ganz konkreten Fall zu bearbeiten und dabei beobachtet zu werden und hinterher Feedback zu erhalten.

Kerstin Kritzler: Haben die Teilnehmenden aus den Betrieben Fälle mitgebracht und gesagt, ich habe demnächst ein Gespräch, wie soll ich da vorgehen?

Klaus Lang: Ja. Und hier hatten sie die Möglichkeit, dieses Gespräch entsprechend vorzubereiten.

Kerstin Kritzler: Frau Weber, wie relevant ist das Modulthema Kommunikation für Ihre Führungskräfte?

Sabine Weber: Das ist Hauptwerkzeug der Teilnehmenden. Kommunikation ist ihr Alltag. Sie führen sehr viele Mitarbeitergespräche: Ob das nun Krankenrückkehrergespräche, Mitarbeitergespräche zu bestimmten Ereignissen in der Einrichtung oder Personalentwicklungsgespräche sind. Neben den Einzelgesprächen fallen auch häufig Gruppengespräche an: Sei es ein Qualitätszirkel, eine Teambesprechung oder eine Fallbesprechung. Hier ist die zusätzliche Anforderung, neben der Leitung der Sitzung auch eine Atmosphäre herzustellen, in der sich jeder Mitarbeitende gesehen fühlt. Von daher: Alles, was in diesem Modul stattfindet, befördert letztendlich die Hauptkompetenz, die Sie brauchen.

Kerstin Kritzler: Wir haben jetzt über Kommunikation, über Kritikgespräche gesprochen. Wie kann man das Modul Konfliktmanagement davon abgrenzen? Was wurde in diesem Modul im Kern vermittelt?

Klaus Lang: Beim Thema Konfliktmanagement unterscheidet man zwischen der Konfliktfähigkeit der Person und der Konfliktfestigkeit der Organisation. In dem Modul werden diese

beiden Aspekte thematisiert. Es geht nicht einfach nur um das Führen von Konfliktgesprächen, sondern es geht auch darum, wie agiere ich als Person und Führungskraft in Konflikten. Weiche ich Konflikten eher aus, wie moderiere ich Konflikte, wann suche ich mir Unterstützung in Konflikten, etc.? Aber auch um die Frage: Wie ist meine Organisation aufgestellt, um Konflikte zu bearbeiten? Und dies vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses, dass Konflikte zu einer Organisation wie das Atmen zum Leben gehören. Die Notwendigkeit besteht gerade darin, sowohl individuell, als auch von Seiten des Unternehmens mit dem Konflikt in einer guten Weise umzugehen.

Kerstin Kritzler: Haben Sie besondere Methoden angewendet, um den Teilnehmenden das Thema Konfliktmanagement näherzubringen und wie sie solche Probleme lösen können?

Klaus Lang: Bei dem Thema Konflikte ist es immer sehr wichtig, sich Zeit für die Analyse zu nehmen. Was ist deutlich sichtbar, was befindet sich eher im Hintergrund? Das heißt, die Teilnehmenden bekamen einige Instrumente an die Hand, mit denen sie den Konflikt analysieren können. Bearbeitet wurde der Konflikt in der Regel mit der Fallarbeitsmethode. In einem moderierten Setting fungieren hier die Kollegen als Berater für den Fallgeber.

Kerstin Kritzler: Frau Weber, fallen Ihnen aus der Praxis Beispiele ein, wo das Wissen, was Konfliktmanagement betrifft, angewendet werden konnte?

Sabine Weber: Ein klassischer Konflikt in einer Einrichtung ist die Auseinandersetzung um die Verteilung der Arbeit: Wer übernimmt welche Aufgaben, z.B. im Frühdienst? Was macht die Betreuung, die Hauswirtschaft, die Pflege? Alle Mitarbeitenden erleben viel Arbeitsbelastung und fragen nach der Entlastung durch die andere Profession. Das kann zu Reibereien in den Teams führen, die mit der Leitung gelöst werden müssen. Da spielen die von Herrn Lang erwähnten Aspekte der Führungspersönlichkeit, aber auch die strukturellen Möglichkeiten der Einrichtung eine Rolle. Und es ist gut, wenn man so ein Teamgespräch im geschützten Rahmen üben kann.

Jörg Paninka: Ein weiteres Modul ist Projektmanagement. Wie hängt das Modul Projektmanagement mit der Projektarbeit zusammen? Jeder Teilnehmende hatte ja eine Projektarbeit zu bewältigen.

Klaus Lang: Bereits das zweite Modul behandelte das Thema Projektmanagement, so dass die Teilnehmenden sehr früh Handwerkszeug für ihre Projektarbeit erhalten. Was brauche ich, um ein Projekt aufzubauen, wie

plane ich ein Projekt, welche Stolpersteine drohen im Lauf eines Projekts, was muss ich bei der Projektsteuerung und der Evaluation eines Projekts bedenken?

Es ging auch darum, deutlich zu machen, dass es Unterschiede gibt zwischen dem Projektbegriff im Sinne von Projektmanagement und einem gewissen Alltagsverständnis von Projekten. Und die Teilnehmenden sollten ein Handwerkszeug für die Aushandlung des Projektauftrags mit ihrer Geschäftsführung zur Verfügung haben.

Jörg Paninka: Noch einmal zum Thema Projektarbeit. Sie sagten, dass die Teilnehmenden auf die Geschäftsführungen zugegangen sind und dann wurden dort die Themen der Projektarbeit definiert. In welchem Maße wurden Sie, Herr Lang, bei dieser Definition der Themen hinzugezogen?

Klaus Lang: Zuerst einmal nicht aktiv. Die Teilnehmenden erhielten zum Ende des Moduls die Aufgabe, innerhalb eines bestimmten Zeitraums ihren Projektauftrag mit der zuständigen Führungskraft abzuklären und anschließend den Projektauftrag an mich zu kommunizieren. Zuweilen gab es Diskussionen zu der Frage: Ist das ein Projekt oder ist das kein Projekt? Vor allem, wenn es zu der Frage, ob ihr mitgebrachtes Thema ein Projektthema darstellt, unterschiedliche Einschätzungen

zwischen ihrer beauftragenden Führungskraft und mir gab. So gab es zum Beispiel eine Situation, in der ich sagen musste: „Ich habe verstanden, dass Ihre Einrichtungsleiterin dies für ein Projekt hält, für mich aber sind die Kriterien, nach denen es sich um ein Projekt handelt, nicht ausreichend erfüllt.“

Jörg Paninka: Wie können wir uns das vorstellen, diesen Abstimmungsbedarf? Wie wurde das gelöst? Gab es dann ein Dreiergespräch zwischen Ihnen, dem Teilnehmenden und den Geschäftsführungen oder musste der Teilnehmer das allein durchfechten?

Klaus Lang: Zu dem Zeitpunkt gab es keinen Kontakt von mir mit der Geschäftsführung; dieser Klärungsprozess war letztlich der Job der Teilnehmerin.

Jörg Paninka: Also richtig aus der Praxis gegriffen. Welche Kriterien waren für Sie wichtig, damit ein Projekt auch als solches anerkannt worden ist?

Klaus Lang: Zum einen wurden in dem Modul Projektmanagement bereits gewisse Anforderungen an ein Projekt oder an einen Auftrag deutlich. Wichtig ist dabei auch die Frage zu klären: Benötigt diese Fragestellung eine Projektstruktur oder ist dies nicht eine Linienaufgabe? Dann sollte das Projekt so angelegt



sein, dass sich in der Bearbeitung die Führungsfähigkeit des Teilnehmenden erweisen kann.

Jörg Paninka: Nennen Sie doch einfach einmal ein Beispiel, also ein Projekt, das für Sie als gutes Projekt steht.

Klaus Lang: Die Mitarbeitenden von Frau Weber hatten die Idee, das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement auf die Tagesordnung zu setzen. Es bildete sich hier ein Projektteam, das einen gemeinsamen Lernprozess durchlief. Sie forschten zum einen nach, was es schon an Ansätzen im Unternehmen gibt. Darüber hinaus konnte die Gruppe auf die Expertise eines Mitglieds zurückgreifen, in deren Einrichtung das Betriebliche Gesundheitsmanagement bereits weiter fortgeschritten war. Und dann erarbeiteten sie ein Konzept, das sie wiederum der Geschäftsführung vorstellten. Wir hatten ja vorher dieses Thema: Wie streng sind wir mit unseren Vorgaben?

Nachdem in der zweiten Gruppe einige Teilnehmende nach teils mehreren Versuchen kein Projektthema fanden, boten wir eine Alternative an. Und die lautete: Ich als Führungskraft bin das Projekt. Der Inhalt dieser Projektarbeit war Führungsselbstreflexion vor dem Hintergrund der Themen der Module.

Jörg Paninka: Wie hat sich Ihnen die Themenfindung der Projektarbeit dargestellt?

Sabine Weber: Die Themenfindung war nicht so ganz einfach, weil sich das Team in Osnabrück aus Einrichtungen zweier Träger zusammensetzte. Das heißt, die Teilnehmenden mussten den Spagat schaffen, über verschiedene Geschäftsführungen und über verschiedene Gesellschaften hinweg ein gemeinsames Thema zu finden. Das hat sich als deutlich schwieriger herausgestellt als am Anfang gedacht.

Jörg Paninka: Anspruchsvoll.

Sabine Weber: Sehr anspruchsvoll. Die Gruppe hatte es mit dem Thema auch nicht leicht. Es waren einige Schlenker notwendig und auch Abstimmungen mit den Geschäftsführungen, um am Ende doch erfolgreich die Projektarbeit abschließen zu können. Das Arbeiten über verschiedene Gesellschaften war tatsächlich eine zusätzliche Herausforderung. Mich hat sehr gefreut, dass alle hartnäckig dabeigeblieben sind.

Klaus Lang: Vielleicht als Anmerkung: Hier wurde noch mal deutlich, man hatte zum einen das manifeste Projekt, aber dann gab es noch diese „hidden agenda“, den versteckten Auftrag. Der Vorteil für die Teilnehmenden

war, dass sie um diesen zusätzlichen Auftrag wussten. Dennoch war das Projektteam deshalb immer wieder deutlich herausgefordert.

Jörg Paninka: War das typisch? Oder war das jetzt ein wirklich schwieriges Projekt? Waren die anderen auch vergleichbar von ihrer Komplexität?

Klaus Lang: Nicht alle. In der ersten Gruppe gab es zwei Projekte, an denen mehrere Teilnehmende beteiligt waren.

Kerstin Kritzler: Konnte das in Ihren Betrieben umgesetzt werden, was von den Teilnehmenden erarbeitet wurde? War es eine Bereicherung?

Sabine Weber: Das muss man zweigleisig beantworten: Auf der einen Seite ist das Bewusstsein sehr geschärft für die Fragen des Projektes. Auf der anderen Seite haben wir die Fragen des BGM jetzt unternehmensweit anders beantwortet: das ZdE-Netzwerk Pflege hat ein weitreichendes Projekt zu diesem Thema aufgelegt, und daran beteiligen wir uns.

Kerstin Kritzler: Also es war eine Bereicherung.

Sabine Weber: Es war eine Bereicherung, aber in die konkrete Umsetzung sind wir mit einem Projekt des Netzwerks gegangen.

Jörg Paninka: Frau Weber und Herr Brauner, wenn wir uns rückblickend die Workshopreihe anschauen, wie viel Diakonie steckte nun drin in den Workshops? Oder könnte man diese Workshops auch in jeder anderen Organisation durchgeführt haben?

Christoph Brauner: Ich glaube nicht, dass man diese Workshops in jeder anderen Organisation mit dieser Zielsetzung durchführen könnte oder müsste. Insbesondere nicht in solchen Einrichtungen, die rein gewerblich aufgestellt sind und deutlich andere Unternehmensziele bzw. -philosophien verfolgen. Innerhalb der Diakonie stellen sich besondere Herausforderungen aufgrund des Spannungsfeldes zwischen hohen moralischen, ethischen, christlichen Wertehaltungen und Erwartungen sowie Vorstellungen und Zielsetzungen, die sich aus der Arbeit mit rat- und hilfeschenden Menschen ergeben. Dies wiederum muss in Einklang gebracht werden mit unternehmerischen und mit wirtschaftlichen Zielsetzungen. Das muss sich gegenseitig befruchten, das muss miteinander wachsen und insofern sind das Anforderungen, die auch in dieser Workshopreihe bei uns abgebildet werden müssen. Wie gelingt es diesen

Anspruch umzusetzen? Dem diakonischen Profil, den Erwartungen der von uns begleiteten Menschen auf der einen Seite zu entsprechen und dies gleichzeitig unter den gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu realisieren? Hier stehen alle Mitarbeitenden, insbesondere Leitungskräfte in der besonderen Verantwortung. Und daher glaube ich, ist es richtig, mit dieser „innerdiakonischen Maßnahme“ auf diese speziellen Anforderungen zu reagieren und diese entsprechend durchzuführen.

Sabine Weber: Herr Paninka, das beantwortet sich von selbst: Dass wir als Diakonie so einen Workshop anbieten, ist gleichzeitig Bestandteil von Diakonie. Wir tun es, weil wir Diakonie sind und weil wir diakonisches Bewusstsein fördern und lebbar machen wollen.

Christoph Brauner: Die Teilnehmenden aus den diakonischen Einrichtungen kommen mit ähnlichen oder vergleichbaren Grundherausforderungen. Aus einem Spannungsfeld zwischen christlichen Grundwerten und einer wirtschaftlichen Unternehmensführung sowie der damit verbundenen Ausgestaltung der konkreten Altenhilfe, dies ist in Einklang zu bringen. Insofern glaube ich, hier einen geschlossenen Rahmen nur für Leitungskräfte aus der Diakonie anzubieten, schafft die

Chance, dass genau diese Personen sich über die gleichen Themen austauschen können und müssen. Dies wäre nicht gegeben, wenn es völlig unterschiedliche Träger aus unterschiedlichen Bereichen wären; aus freigemeinnütziger oder rein gewerblicher Tätigkeit.

Kerstin Kritzler: Über die Entwicklung der Teilnehmenden haben wir ja schon gesprochen. Mich würde konkret interessieren, Frau Weber, haben sich Ihre Erwartungen an diesen Personalworkshop erfüllt?

Sabine Weber: Ja, ich habe gerade in dieser Woche noch mit einem Mitarbeiter gesprochen, der zitierte aus dem Workshop, obwohl dieser schon zwei Jahre zurückliegt. Der Workshop ist noch sehr präsent. Viel wichtiger finde ich, dass wir Mitarbeitenden immer wieder den Raum geben, diese persönliche und fachliche Entwicklung durchlaufen zu können. Das ist etwas, das eine hohe Bindung an das Unternehmen erzeugen kann. Wir tun also etwas für die Mitarbeitenden selbst, aber wir tun tatsächlich auch an dieser Stelle etwas für uns als Unternehmen, weil wir damit engagierte Kräfte über das diakonische Profil für uns gewinnen. Und von daher bin ich da auf jeden Fall zufrieden.

Jörg Paninka: Herr Brauner, haben Sie schon Rückmeldungen zu den Workshops aus den Organisationen heraus? Vielleicht von den Teilnehmenden selbst?

Christoph Brauner: Es gibt Rückmeldungen der Teilnehmenden, zum Beispiel in den Netzwerkversammlungen oder durch den Trainer und die Geschäftsführungen: So formt sich ein Gesamtbild. Alle signalisieren, dass sie mit den Inhalten und dem was gelernt und ausprobiert wurde, etwas anfangen können und persönliche Entwicklungen wahrzunehmen sind. Da sich diese drei unterschiedlichen Sichtweisen und Ausführungen (Teilnehmende, Trainer, Geschäftsführung) decken, scheint es unterm Strich wirksam zu sein. Interessant ist, dass wir im parallelen Projekt zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement sehen, dass dort Teilnehmende aus der Workshopreihe sehr erfolgreich und zielorientiert Verantwortung für die Projektentwicklung übernehmen. Es macht den Eindruck, dass sie durchaus sehr viel kompetenter dieses Projektmanagement oder die Implementierung einer solchen Organisationsentwicklung angehen. Die Kolleginnen und Kollegen haben eine spürbare Entwicklung vollzogen, haben Handwerkszeug hinzugewonnen oder können aus ihrer Grundhaltung heraus heute anders mit den Herausforderungen in der Diakonie umgehen.

Jörg Paninka: Ich habe abschließend noch einen ganz anderen Aspekt, Herr Lang, den haben wir bisher unterschlagen. Denn ich habe in Ihren Unterlagen gelesen, dass für Sie die Interaktion zwischen der Entwicklung des Einzelnen und dem Hereintragen des Gelernten in die Organisationen von großer Bedeutung ist. Wie bewerten Sie rückblickend die Teilnehmenden und deren Entwicklung in den Organisationen:

Haben Sie schon ein Feedback bekommen, dass da nicht nur einfach ein Wissen angelernt worden ist, sondern im besten Sinne Ihres Anspruchs diese Dinge auch aktiv und dynamisch weitergelebt und weitergegeben werden?

Klaus Lang: Es gab in den Feedbackgesprächen am Schluss bereits erste Hinweise, dass diese Intention gegriffen hat. Vielleicht nicht in jedem Einzelfall. Längerfristige Effekte kann ich jetzt in dem Projekt Betriebliches Gesundheitsmanagement beobachten. Teilnehmende der Personalworkshopreihe, die auch in dem BGM-Projekt aktiv sind, tun sich z.B. beim Projektmanagement deutlich leichter. Hier hat man den Eindruck, dass sie zumindest diesen Aspekt des Manageriellen ganz anders angehen. Von manchen Vorgesetzten erfuhr ich darüber hinaus, dass einige Teilnehmende aus ihrer Sicht heute eine Professionalität an den Tag legen, die sie sehr wahrscheinlich

ohne diese Personalworkshopreihe nicht erworben hätten. Was die Veränderung innerhalb der Organisation anbelangt: Diese Frage kann ich nicht wirklich beantworten, denn da bin ich zu weit außen vor. Alles in allem würde ich aus diesen indirekten Hinweisen eine ähnliche Schlussfolgerung wie Herr Brauner treffen.

Jörg Paninka: Die Grundlage einer kulturellen Evolution in den Organisationen ist also gelegt und man kann auch schon die ersten Pflänzchen sprießen sehen. Man kann auch erwarten, dass sich noch einiges mehr tut?

Klaus Lang: Es ist immer auch sehr stark vom Entsendenden abhängig. Nicht alle brachten die notwendige Offenheit mit. Und daher könnte ich mir auch vorstellen, dass diese Pflänzchen nicht alle so wachsen oder der Humus nicht immer so passend präpariert ist.

Jörg Paninka: Herr Brauner, Sie hatten anfangs von Ihren Zielen und Erwartungen berichtet. Sind eigentlich Ihre Ziele erreicht worden und in welcher Form konkretisiert sich das Diakonische heute aus Ihrer Sicht nach diesen Workshop?

Christoph Brauner: Die Beurteilung dieser Maßnahme muss am Ende den Teilnehmenden und den Geschäftsführungen über-

lassen bleiben. Und danach würde ich mich auch bei meiner Bewertung richten. Es ist aber bereits deutlich geworden, dass ein sehr großes Vertrauen innerhalb dieser Gruppen gewachsen ist, eine tolle Zusammenarbeit, ein toller, kollegialer Praxisaustausch und eine konstruktive, kollegiale Praxisberatung. Das ist ganz viel von dem, was ich mir innerhalb der Diakonie als Alltagsnormalität wünsche. Es ist ein kleines Netzwerk innerhalb des Netzwerks entstanden; ich habe wahrgenommen, dass sich die Teilnehmenden der zweiten Workshop-Reihe selbst organisieren und einen weitergehenden Austausch vorgesehen haben. Das finde ich, ist ein ganz schöner Erfolg.

Ich denke auch, dass wir mit den Trägern und den potenziellen Teilnehmenden im Vorfeld noch mehr kommunizieren könnten, um über Zielsetzungen der Maßnahme und einzelne Entwicklungsschritte noch mehr Klarheit zu schaffen, um die Zufriedenheit noch zu erhöhen. Und die Zusammenstellung der Gruppen, Stichwort Homogenität, muss sicherlich noch näher analysiert und überdacht werden.

Konkretisiert sich das Diakonische? Im Grunde hat es Frau Weber gesagt: Die Maßnahme an sich ist schon die Konkretisierung des Diakonischen. Ich denke, wir haben ein Interesse daran, jeden Menschen so anzunehmen, wie er ist und zu sehen, dass jeder

zusätzliche Stärken in sich trägt, die hervorgebracht werden können. Ich denke, das ist uns gelungen und wir konnten den Teilnehmenden einen Raum dafür bieten. Insofern bin zufrieden, selbst wenn die Frage nach der Konkretisierung des Diakonischen wahrscheinlich nie vollständig beantwortet werden wird.

Jörg Paninka: Liebe Frau Weber, lieber Herr Brauner und lieber Herr Lang, Kerstin Kritzler und ich bedanken uns sehr herzlich für das schöne und interessante Gespräch.

Das Gespräch führten Jörg Paninka, Geschäftsführer der cogitaris mbH und Kerstin Kritzler, Mitarbeiterin der cogitaris.



Kerstin Kritzler



Jörg Paninka

Ihr Erfolg und seine Ursachen

Wir analysieren Ursache und Wirkung – der Zusammenhang zwischen Leistungen und Ihrem Erfolg ist der Kern unserer Arbeit

cogitare

- denken
- bedenken
- überlegen
- erkennen
- beabsichtigen
- über etwas nachdenken

cogitaris =

„Ihr werdet erkennen“



Mitarbeiterbefragungen  Kundenbefragungen  Wettbewerbsanalysen

Ihr Unternehmen im Mittelpunkt.

Wir entwickeln individuelle ganzheitliche Konzepte, um die Funktionen in Ihrem Unternehmen und seinem Marktumfeld zu visualisieren.

Ihr Weg mit cogitaris.

Wir geben eindeutige Handlungsempfehlungen, wie Ihr Unternehmen seinen Erfolg steigern kann. Wir begleiten Sie von der ersten Überlegung bis zur Kontrolle der getätigten Maßnahmen im Zeitverlauf.

Kontakt

Adresse

cogitaris
Gesellschaft für Marktforschung mbH
Erbacher Straße 29
D-65343 Eltville

Telefon +49 (0) 6123.79 55 2-0
Fax +49 (0) 6123.79 55 2-22
E-Mail: kontakt@cogitaris.de

cogitaris
Gesellschaft für Marktforschung mbH

Information

ZdE-Netzwerk Pflege
Telefon 05 11 - 3604 - 405
Telefax 05 11 - 3604 - 44405
E-Mail christoph.brauner@diakonie-nds.de
Internet www.diakonienetzwerk-pflege.de

Impressum

Herausgeber

Diakonisches Werk
evangelischer Kirchen in Niedersachsen e.V.
Ebhardtstr. 3 A
Telefon 05 11 - 36 04 - 0
Telefax 05 11 - 36 04 - 108

Autor

Jörg Paninka, cogitaris Gesellschaft für
Marktforschung mbH

Redaktion

Christoph Brauner (verantwortlich),
Ines Goetsch

Fotos

Adobe Stock: drubig-photo, Kzenon,
Alexander Raths, Photographee.eu,
Sandor Kacso
fotolia: contrastwerkstatt
istockphoto: mediaphotos

Layout

Büro Schroeder, Hannover

Druck

Schroeder-Druck, Gehrden

Mai 2016

**Diakonisches Werk
evangelischer Kirchen
in Niedersachsen e.V.**

Ebhardtstr. 3 A
30159 Hannover

Telefon 05 11 - 36 04 - 0

Telefax 05 11 - 36 04 - 108

E-Mail geschaeftsstelle@diakonie-nds.de

Internet www.diakonie-niedersachsen.de