



für die Personal- organisation

Zusatzmaterial
zum eLearning-Programm



gefördert vom:
Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



Hintergrund

Im Projekt ampaq (www.ampaq.de) wurde nach schwedischem Vorbild das Konzept **GDM** entwickelt.

GDM steht für

- **Gender**
- **Demographie**
- **Migration**

In den schwedischen Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen wird seit einigen Jahren das Konzept genutzt, um die

- **Qualität**
- **Patientenzufriedenheit**
- **Mitarbeiterzufriedenheit**

noch mehr zu steigern.

GDM hat eine positive Wirkung auch auf die **Fachkräftesituation**, weil versteckte Kompetenzen erkannt werden können. Durch die Nutzung von unerkannten Potenzialen und Verbesserungsmöglichkeiten wird die Personalorganisation leistungsfähiger.

Die 3D-Beschreibung

GDM basiert auf einer einfachen Idee: Die Gender-Situation wird mit Hilfe einer dreidimensionalen Beschreibung deutlich gemacht. Sie wird sichtbar und dadurch auch management-tauglich. Das heißt: das Management bekommt Unterlagen, die für neue Zielsetzungen sehr hilfreich sind. Die Beschreibung wirkt wie ein Ist-Zustand.

Deutliches Bild

Es geht darum, den **Einfluss** von Frauen und Männern in der Organisation zu beschreiben. Die 3D-Beschreibung besteht aus 3 Schritten:

Zunächst wird der Personalbestand Gesamt und pro Führungsebene (Obere, Mittlere, Untere) mit Hilfe von grafischen Elementen (Torten- und Stapeldiagramme und Tabellen) beschrieben. So

wird die Situation sichtbar und kommunizierbar.

Alle Angaben werden geschlechtergetrennt gezeigt
- auch prozentual.

Danach wird der Beschäftigungsumfang für Frauen und Männer beschrieben:

- Vollzeit
- Teilzeit
- Fehlzeit (Krankheit)
- Fehlzeit (Pflege von Kind, Eltern)

Als Schritt 3 wird der Beschäftigungstyp (Beruf, Tätigkeit) für Frauen und Männer beschrieben, z. B.

- Arzt
- Krankenschwester
- Krankengymnast
- Buchhalterin
- Fahrer
- Hausmeister

Im eLearning-Programm wird gezeigt, wie der Ist-Zustand im Bereich GENDER beschrieben werden kann. Die Statistiken können mit ähnlichen Angaben über die Bereiche DEMOGRAPHIE und MIGRATION kombiniert werden.

Überprüfung der Maßnahmen mit der "Gender-Brille"

Nach der 3D-Beschreibung werden die normalen Personal- und Organisationsmaßnahmen mit der sog. "Gender-Brille" überprüft und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht. Die Maßnahmen sind z. B.:

- Mentoring
 - Vereinbarkeit Familie & Beruf
 - Gleichberechtigungsmaßnahmen
 - Arbeitzeitsysteme
 - Gehaltssysteme
 - Interne Rekrutierung
 - Externe Rekrutierung
 - Weiterbildung und Qualifizierung
 - Organisationsstrukturen, z. B. Teambildung
- Auf den nächsten Seiten finden Sie einige Beispiele, wie die Inhalte aussehen können.

ELTERNPLAN FÜR DAS MUSTERKRANKENHAUS

Über die Möglichkeit, Arbeit und Elternschaft bei Musterkrankenhaus miteinander zu kombinieren

Das Musterkrankenhaus möchte ein moderner, attraktiver und spannender Arbeitsplatz werden, der dem gesamten Personal Entwicklungsmöglichkeiten bietet, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft und Familiensituation. Wir wollen, dass unsere Angestellten, Frauen und Männer, Arbeit und Familienleben so kombinieren können, dass Entwicklung und Karriere zuhause und am Arbeitsplatz möglich sind. Wir sind der Meinung, dass Elternzeit und Erfahrungen mit Kindern für das Berufsleben von Vorteil sind. Wir ermuntern insbesondere Männer, eine Elternzeit zu nehmen, da wir überzeugt sind, dass diese sich positiv auf unsere Gleichstellungsbemühungen auswirkt.

Allgemeine Regeln für die Elternzeit

- Mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin, der oder die eine Elternzeit plant, wird rechtzeitig vorher ein Entwicklungsgespräch über Planung der Elternzeit, Vertretung, Dauer usw. geführt.
- Der/die unmittelbare Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, dass der/die Betreffende während der Elternzeit über Entwicklungen am Arbeitsplatz informiert wird.
- Während der Elternzeit hat der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin die Möglichkeit, an den internen Besprechungen der Abteilung teilzunehmen.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin hat die Möglichkeit, persönlichen Vorhaben in Bezug auf die Kompetenzentwicklung durchzuführen, indem er oder sie an den internen und externen Schulungen teilnimmt.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin soll an den regelmäßigen Lohnverhandlungen teilnehmen, er/sie darf durch seine Elternzeit keine Lohn-einbußen erleiden.
- Eine Elternschaftsgeld-Zulage in Höhe von 10% des Lohnausfalls wird dem betreuenden Elternteil für maximal 60 Tage der Elternzeit ausgezahlt.

- Rechtzeitig vor der geplanten Rückkehr an den Arbeitsplatz führt der/die unmittelbare Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin ein Gespräch, in dem Fragen wie Arbeitszeiten, Arbeitsaufgaben usw. besprochen werden.

- Besprechungen sollen nach Möglichkeit zwischen 9:00 und 15:00 Uhr stattfinden, sodass Teilzeitmitarbeiter/innen und Eltern, die Kinder im Kindergarten abgeben und abholen müssen, teilnehmen können.

Checkliste für die Elternzeit

Vor der Elternzeit

- Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in besprechen rechtzeitig vor der geplanten Elternzeit gemeinsam in einem besonders anberaumten Entwicklungsgespräch folgende Punkte.
- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erläutert seine/ihre Planung die Elternzeit betreffend. Fragen zur Stellvertretung werden diskutiert und geplant.
- Den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin über den Elternplan des Musterkrankenhauses informieren.
- Vereinbaren Sie, in welchem Umfang der betreuende Elternteil während der Elternzeit über Vorgänge am Arbeitsplatz informiert und beteiligt werden soll (Teilnahme an Besprechungen, Konferenzen, Festen, Zustellung von Personalzeitung, Protokollen usw. nach Hause). Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bestimmt selbst den Umfang und die Formen, in dem er/sie während der Elternzeit mit dem Arbeitsplatz in Verbindung bleiben soll. Der/die Vorgesetzte ist aber jederzeit zur Information verpflichtet.
- Vereinbaren Sie, in welchem Umfang der betreuende Elternteil während der Elternzeit seine Kompetenz durch Teilnahme an internen und externen Schulungen entwickeln kann.

Während der Elternzeit

- Informieren Sie den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin entsprechend den getroffenen Absprachen. Nehmen Sie mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin auf jeden Fall Kontakt auf, wenn Umorganisationen oder ihn/sie betreffende umfassendere Vorgänge durchgeführt werden sollen.

Während der Elternzeit

- Informieren Sie den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin entsprechend den getroffenen Absprachen. Nehmen Sie mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin auf jeden Fall Kontakt auf, wenn Umorganisationen oder ihn/sie betreffende umfassendere Vorgänge durchgeführt werden sollen.

Wenn der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin an den Arbeitsplatz zurückkehren soll

- Rechtzeitig vor Ablauf der Elternzeit treffen sich Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in, um Einzelheiten der Rückkehr an den Arbeitsplatz zu besprechen. Besprechen Sie Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten. Geben Sie evtl. eine Einführung, wenn der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin längere Zeit abwesend war oder sich die Arbeitsaufgaben verändert haben. Informieren Sie ihn/sie über Unterstützungsangebote bei der Pflege der Kinder usw.

- Ist eine teilweise Beurlaubung vorgesehen (6-Stunden-Tag), sind die Arbeitsaufgaben zu überprüfen und anzupassen.

- Die übrigen Mitarbeiter/innen der Abteilung und die Lohnabteilung sind darüber zu informieren, wann der betreuende Elternteil zurückkommt.

ARBEITSZEIT- UND GEHALTSYSTEM

Das Modell St. Göran

Das Modell St. Göran ist eine lokale Vereinbarung zwischen dem Arbeitgeber (Krankenhaus S:t Göran) und der Gewerkschaft. Es geht um ein Punktesystem für individuelle und flexible Arbeitszeiten und Gehälter.

Ziel ist, Arbeitsplätze mit sehr flexiblen Arbeitszeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst bestimmen können, zu schaffen. Das Modell soll zu einem positiven Arbeitsklima, sich wohlfühlenden und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und hoher Qualität der Leistungen beitragen.

Vorteile für die Angestellten

Die Angestellten haben die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wann und wieviel sie arbeiten wollen und können. In gewissen Perioden kann der/die Angestellte mehr als normal arbeiten und Punkte sammeln, die er/sie später in Freizeit oder Geld umwandeln kann. In anderen Perioden kann er/sie weniger arbeiten, aber trotzdem das garantierte Monatsgehalt bekommen. Der/Die Angestellte kann sein eigenes Ideal-Arbeitsschema aufstellen und es mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Station abstimmen.

Für Krankenschwestern und Krankenpfleger

Das Modell ist für alle Krankenschwestern und Krankenpfleger, die Vollzeit oder Teilzeit (mindestens 50%) im S:t Görans Krankenhaus arbeiten, zugänglich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählen selber, ob sie nach diesem Modell oder nach der allgemein gültigen Tarifvereinbarung arbeiten wollen.

So funktioniert das Modell

Grundidee ist, dass eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter Punkte für die Zeit, die sie/er arbeitet, bekommt. Für weniger attraktive Arbeitszeiten, wie z. B. abends oder nachts, bekommt sie/er mehr Punkte, für attraktive Arbeitszeiten weniger. Sie werden in einer Punktebank gesammelt. Die monatliche Punktesumme ist die Basis für das Gehalt. Es gibt im Modell keine Regeln dafür, wie viele Stunden gearbeitet müssen werden.

Für Vollzeit gibt es 165 Punkte pro Monat. Der/Die Angestellte kann mehr arbeiten und bekommt dann Pluspunkte, kann aber auch weniger arbeiten (z. B. 140 Punkte) und dann Minuspunkte bekommen.

In der Punktebank kann der/die Angestellte bis zu 550 Punkte sammeln. Was darüber ist, wird automatisch bei der nächsten Gehaltsabrechnung bezahlt.

Der/Die Angestellte bestimmt selber wie viele Punkte, die er/sie in seiner/ihrer Punktebank hat, ausbezahlt werden sollen.

Man kann bis zu 40 Minuspunkte haben.

Der Wert eines Punktes ist ein Stundenlohn. Dieser basiert auf dem Garantiegehalt, das durch den Tarifvertrag individuell festgelegt wurde. Also, der Monatslohn durch 165 ist ein Punkt.

Arbeitsschema

Im S:t Göransmodell wird nach dem sog. Wunschschemata gearbeitet. Jede(r) Mitarbeiter(in) fügt sein/ihr Wunschschemata für den kommenden Monat in das System TimeCare ein. Die gesetzlichen Regeln für Tag-, Nacht- und Wochenarbeit sind im System gespeichert. Wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Wunschschemata eingefügt haben, folgt eine "Differenzierungsphase", wo die Überlappungen ausgeglichen werden.

Gemeinsame Verantwortlichkeit

Das Modell S:t Göran baut auf Vertrauen und Verantwortlichkeit. Das heisst, das Management kann davon ausgehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Stationen, die Planung von Arbeitszeiten und Steuerung von Gehältern auf eine für die Qualität der Leistungen verantwortlichen Weise organisieren.

STEUERUNGSMITTEL

DIE LENK-KARTE

Die Lenkkarte

ist ein Instrument für das Top Management, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Gesundheitseinrichtung, um die Aktivitäten der Organisation gemeinsam in die richtige Richtung lenken zu können.

Die Lenkkarte (auf schwedisch Styrkort) basiert auf der Balanced Scorecard-Methode. Sie wird in Schweden auf Regionalniveau, Konzernniveau und Krankenhaus-Niveau in dafür angepassten Formen eingesetzt.

Normalerweise wird ein A3-Blatt mit zwei Teilen benutzt. In der oberen Hälfte findet man die vier Themen

- Vision: Was wir erreichen wollen
- Strategien: Wie wir es machen wollen
- Zielniveau 2016: Was wir bisher erreicht haben
- Unsere gemeinsamen Werte: (s. unten)

In der unteren Hälfte befinden sich die Spalten Perspektive, Messeinheit und Zielniveau 2015. Die Perspektiven sind:

- Prozess
- Patient/Kunde
- MitarbeiterInnen
- Qualität
- FuE
- Ökonomie

(Die Perspektive FuE, weil an diesem Krankenhaus auch geforscht wird).

Die Messeinheiten sind:

- z. B. für Mitarbeiter: Motivationsindex >2015
- z. B. für Patient/Kunde: Empfundene Qualität >87%

Die Lenkkarte, die jedes Jahr erneuert wird, findet man überall im Krankenhaus - als Aushang auf den Stationen. Das übersichtliche A3-Format macht es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfach, die gemeinsamen Ziele zu erkennen. Es ergibt sich dadurch ein besseres "wir-Gefühl".

Mitarbeiterorientiert

Die Lenkkarte ist sehr stark mitarbeiterorientiert. Die Erstellung und Erneuerung der Karte geschieht gemeinsam durch Führung und Mitarbeiter.

Werte

Basis für die Arbeit sind die Werte. Unten in der oberen Hälfte steht:

Mit Qualität und Geborgenheit -

- trage ich zu einer gleichberechtigten Behandlung nach den Bedürfnissen des Patienten bei
- zeige ich Respekt für das Individuum
- trage ich Verantwortung für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Pflege

Diese Werte sind dann wegweisend für die Strategien. Ein Beispiel: "Die Organisationskultur im Sinne des Patienten weiterentwickeln und verbessern".

Ziele

Auch unter "Ziele 2016" kann man die Werte erkennen. Ein Beispiel: "Unsere Patienten und Angehörigen sind sehr zufrieden mit den Behandlungen, den Begegnungen und der Anteilnahme."

Und: "Das Krankenhaus ist ein attraktiver Arbeitsplatz mit stolzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir arbeiten grenzüberschreitend an kontinuierlichen Verbesserungen für eine sichere, flexiblere und ressourceneffizienteren Pflege".

ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE

GESPRÄCHSINHALTE

Entwicklungsgespräche dienen dazu, die persönliche Entwicklung voran zu treiben und das dafür notwendige eigene Engagement sowie die notwendige Unterstützung durch die Führungskraft, Experten für Personalentwicklung, Kollegen, Coaches und andere zu garantieren. Häufig werden darin die Weichen für die weitere berufliche Entwicklung in den nächsten Jahren gestellt.

Entwicklungsgespräche sind also bedeutsam und daher ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten gut darauf vorbereiten. Dazu dienen die folgenden Fragen:

1. Was an Ihrer Arbeit ist für Sie besonders interessant, fesselnd und befriedigend? Was macht Ihnen besonders Freude?

2. Wo sehen Sie vor dem Hintergrund der letzten Berufsjahre Ihre Stärken? In welchen Bereichen leisten Sie Ihr Bestmögliches?

3. Welche Aufgaben sind für Sie besonders schwierig oder herausfordernd?

4. Mit welchen technischen oder organisatorischen Änderungen im Umfeld Ihrer Arbeit rechnen Sie?

5. Für die Umsetzung welcher Ziele Ihrer Gesundheitseinrichtung werden Sie in Zukunft (mit-)verantwortlich sein?

Welche weiteren Ziele werden in Zukunft für Ihre Arbeit wichtig sein?

Welche zusätzlichen oder anderen Aufgaben werden Sie in Zukunft übernehmen?

6. Wo sehen Sie Ihre Entwicklungsfelder? In welchen Bereichen müssen Sie sich entwickeln, um den kommenden Anforderungen gerecht zu werden und Ihre zukünftigen Aufgaben erfolgreich zu erledigen (Fachliche Fertigkeiten, Wissen, überfachliche Fähigkeiten...)?

7. Welche Stärken und Entwicklungsfelder haben Sie im Assessment gezeigt?

8. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten haben Sie, die Sie im Moment noch gar nicht einsetzen? Wo sehen Sie Ihre Potenziale?

9. Was müsste an Ihrem Arbeitsplatz verändert werden, damit Sie Ihre Stärken noch besser einsetzen können?

10. Welche Entwicklungsziele wollen Sie sich setzen?

Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten wollen Sie entwickeln?

Welche Kompetenzen wollen Sie aufbauen?

Welches Wissen wollen Sie sich aneignen?

In welchen Bereichen wollen Sie sich zusätzlich entwickeln?

11. Gibt es eine Arbeit oder Position, die noch besser zu Ihrem Kompetenz- oder Stärkenprofil passt als Ihre aktuelle?

12. Welche Arbeitsmöglichkeiten, Aufgaben oder Projekte würden Sie herausfordern? Welche Aufgaben würden Ihnen Lernmöglichkeiten bieten?

13. Wie kann Ihre Gesundheitseinrichtung Sie bei Ihrer Entwicklung / beruflichen Weiterbildung unterstützen? Was erwarten Sie konkret? Ist das mit den Unternehmenszielen vereinbar?

Das Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräch ist ein wesentlicher Bestandteil der täglichen Zusammenarbeit. Die gemeinsame Arbeit an der Beurteilung sowie die Vereinbarung von Zielen und Fördermaßnahmen vertiefen das gegenseitige Vertrauen und verbessern die Zusammenarbeit.