



Abschlussbericht

„CHARISMA“ - Frauen in Führung

Ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm der



TGE

gTrägergesellschaft mbH für die Einrichtungen der
Schwestern vom Göttlichen Erlöser
(Niederbronner Schwestern) Provinz Deutschland



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

rückenwind

*Für die Beschäftigten
in der Sozialwirtschaft*

Abschlussbericht „Charisma – Frauen in Führung“

Inhalt

1. Grunddaten
 - Was ist „Charisma“?
 - Träger - Entsender
 - Teilnehmerinnen - Berufe bzw. Funktion
2. Ausgangssituation
 - Genderanalyse
 - Evaluation der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung 2011
 - Situation weiblicher Führungskräfte in sozialen Einrichtungen
3. Projektziele
 - Ziele
4. Projektdurchführung
 - Module
 - Einzelcoaching
 - Feedback der Teilnehmerinnen
5. Projektabschluss
 - Ergebnisse der Evaluation
 - Reflektion der Teilnehmerinnen
 - Transfer in die Einrichtungen
 - Einzelstimmen
6. Präsentation des Projekts
 - In den Medien
 - Auf der ConSozial
7. Umsetzung der Projektergebnisse in den Einrichtungen
8. Fazit

Das Programm „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Vorbemerkung

„Bevor ‚Charisma‘ begann, wollte ich aufhören zu arbeiten. Jetzt bin ich so motiviert und es geht mir so gut, dass ich sehr gerne weiter arbeite.“

Damit ist schon viel gesagt, wie das Programm „Charisma“ gewirkt hat und wie wichtig es für die Teilnehmerinnen war. Es kam zur rechten Zeit. Viele Führungskräfte erfuhren durch das Programm die Wertschätzung ihrer Führungstätigkeit, die sie dringend gebraucht haben. Außerdem führte die Stärkung der Führungskompetenzen in den Bereichen Mitarbeiterführung und Konfliktlösung zu einer deutlichen Steigerung der Führungsqualität.

Das Führungskräfte Entwicklungsprogramm „Charisma – Frauen in Führung“ war in diesem Umfang nur mit der Förderung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond möglich. Deshalb an dieser Stelle ein herzlicher Dank an die Verantwortlichen von „rückenwind“ der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, in dessen Rahmen „Charisma“ realisiert werden konnte. Danke auch an die zuständigen Mitarbeiterinnen des Bundesverwaltungsamtes, die zuverlässig alle unsere Fragen im Zusammenhang mit der Projektabwicklung und Finanzierung beantwortet haben.

1. Grunddaten

1.1 Was ist „Charisma“?

„Charisma – Frauen in Führung“ ist ein Führungskräfte Entwicklungsprogramm für weibliche Führungskräfte der mittleren Führungsebene. Am Projektprogramm nahmen 80 Führungskräfte in vier Gruppen aus 20 Häusern der Kongregation der Schwestern vom Göttlichen Erlöser teil.

Das Projekt „Charisma - Frauen in Führung“ wird im Rahmen des Programms „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das **Bundesministerium für Arbeit und Soziales** und den **Europäischen Sozialfonds** gefördert.

Der Projektzeitraum war vom 01.05.2011 und bis 30.04.2014. Die Einrichtungen stellten die Teilnehmerinnen für die Seminare und das Coaching frei. Die Kongregation unterstützte das Programm mit der Unterbringung und Verpflegung im Kloster St. Josef in Neumarkt. Die TGE trug die Kosten, die nicht durch die Förderung abgedeckt wurden. Den Teilnehmerinnen entstanden keine Kosten.

1.2 Träger - Entsender

Projektträger war die TGE g-Trägersgesellschaft mbH für die Einrichtungen der Kongregation der Schwestern vom Göttlichen Erlöser (Niederbronner Schwestern) Provinz Deutschland in Neumarkt i. d. OPf..

Durchgeführt wurde das Projekt von der TGE-Akademie.

Die TGE-gTrägersgesellschaft ist Trägerin sozialer Einrichtungen in Deutschland, in denen mehr als 1600 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind.

Einrichtungen aus denen Mitarbeiterinnen an „Charisma“ teilnahmen:

Krankenhäuser:

St. Theresien Krankenhaus in Nürnberg
St. Josefs Krankenhaus Balseyrische Stiftung in Gießen
St. Vincentius-Krankenhaus in Speyer
Krankenhaus zum Guten Hirten in Ludwigshafen

Alten- und Pflegeheime:

Altenheim St. Alfons in Neumarkt
Alten- und Pflegeheim St. Josef in Darmstadt
Alten- und Pflegeheim Maria Frieden in Baden-Baden
Alten- und Pflegeheim Elisabethenhaus in Karlsruhe
St. Josef Leben und Wohnen im Alter in Oberzell
St. Josef Spezialeinrichtung Wachkoma und Langzeitbeatmung in Oberzell
Alten- und Pflegeheim Theresianum in Fürstenfeldbruck
Leben und Wohnen im Alter in Bad Griesbach

Hospiz:

Hospiz Kafarnaum in Ebersteinburg Baden-Baden, inzwischen anderer Träger

Kindertagesstätten:

Kindergarten und Tagesstätte Maria Hilf in Bühl
Kindergarten und Krippe St. Marien in Neumarkt

Berufliche Schulen:

Berufsfachschule für Gesundheits- und Krankenpflege in Nürnberg
Berufliche Schulen Haus St. Marien in Neumarkt

Klöster, Gäste- und Bildungshäuser:

Kloster Maria Hilf in Bühl
Herz Jesu Kloster in München

TGE-Geschäftsstelle in Neumarkt

1.3 Teilnehmerinnen

Berufe bzw. Positionen der Teilnehmerinnen:

Ärztin	6
Pflegedirektorin	2
Leiterin Einkauf Material im Krankenhaus	1
Leiterin Reinigungsdienste im Krankenhaus	1
Pflegedienstleiterin	7
Bereichsleiterin	2
Stationsleiterin	26
Praxisanleiterin	3
Hauswirtschaftliche Leiterin	12

Hebamme	2
Leiterin von Kindertagesstätten	2
Schulleiterin	2
Küchenleiterin	2
Personalmanagerin	1
QM-Beauftragte	2
Einrichtungs-, Verwaltungsleiterin	2
Pressebeauftragte	1
Leiterin Physio- Ergotherapie	1
Sonstige	5

2. Ausgangssituation

Vor der Projektplanung wurde die Ist-Situation untersucht. Dabei wurden vor allem zwei Untersuchungen als Datenbasis genutzt: die Genderanalyse und die Evaluation der letzten Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung. Grundlage für die Projektplanung war auch die Situation weiblicher Führungskräfte in sozialen Unternehmen insbesondere der TGE.

2.1 Genderanalyse

Vor dem Projektstart wurde eine **Genderanalyse** in den Einrichtungen der TGE durchgeführt.

Gegenstand der Genderanalyse war:

1. Beschäftigte insgesamt
2. Beschäftigte Vollzeit – Teilzeit
3. Positionsstrukturen insgesamt
4. Positionsstrukturen Männer – Frauen
5. Einrichtungsleiter/innen Vollzeit – Teilzeit
6. Bereichsleiter/innen Vollzeit – Teilzeit
7. Mitarbeiter/innen Vollzeit – Teilzeit
8. Altersstrukturen insgesamt
9. Altersstrukturen Männer – Frauen
10. Gehaltsstrukturen Vollzeit
11. Gehaltsstrukturen Vollzeit Männer – Frauen
12. Mitarbeiter/innen mit Kindern bis 18 Jahren

In den Einrichtungen sind mehrheitlich weibliche Mitarbeiter beschäftigt. Die Besetzung der Führungspositionen spiegelt diese Tatsache jedoch über der mittleren Führungsebene nicht wider. Die oberen Leitungsfunktionen sind fast ausschließlich mit Männern besetzt.

Daten aus der Genderanalyse (nur Einrichtungen der TGE)

			Gesamt	Männer	Frauen
Beschäftigte Personen			1646	286	1360
Arbeitszeit	Teilzeit	Teilzeit	860	54	806
	Vollzeit	Vollzeit	786	233	553
Positionsstruktur	Einrichtungsleiter/in	Teilzeit	2	0	2
		Vollzeit	14	11	3
	Bereichsleiter/in	Teilzeit	30	4	26
		Vollzeit	98	43	55
	Mitarbeiter/in	Teilzeit	826	51	775
		Vollzeit	677	178	499
Altersstruktur	20-30 Jahre alt		245	43	202
	30-40 Jahre alt		312	49	263
	40-50 Jahre alt		488	92	396
	50-60 Jahre alt		484	79	405
	über 60 Jahre alt		116	23	93
Einkommensstruktur/Gehaltsstufen	bis 1.000,-- Euro brutto	Vollzeit	96	15	81
	bis 2.000,-- Euro brutto	Vollzeit	183	33	150
	bis 3.000,-- Euro brutto	Vollzeit	436	86	350
	bis 4.000,-- Euro brutto	Vollzeit	134	36	98
	bis 5.000,-- Euro brutto	Vollzeit	104	65	39
MA mit Kinder bis 18 Jahre			480	92	388

2.2 Die Evaluation der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung 2011 ergab:

„Für welche Mitarbeiter-Gruppen bzw. Abteilungen sehen Sie einen besonderen Handlungsbedarf?“

„Stationsleitungen und Führungskräfte (KL/ HWL) der mittleren Führungsebene benötigen Unterstützung und

- Schulung um Konflikte professionell zu lösen.
- Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sensibilisiert werden um ihre Kompetenzbereiche zu erkennen und zu akzeptieren.

Aus der Befragung wurde ersichtlich, dass Konflikte in den Bereichen nicht offen ausgetragen werden. Dem Thema: Umgang mit Konflikten muss deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

2.3 Situation der weiblichen Führungskräfte in sozialen Einrichtungen

Der Karrieresprung im Mittleren Management ist oft bereits in jungen Jahren möglich. Weitere Entwicklungen sind aufgrund der flachen Hierarchien in der Regel ausgeschlossen. Fluktuationen im Mittleren Management sind eher selten. In der Lebensmitte zeigt sich bei vielen Führungskräften eine sog. "Midjob-Crisis": die berufliche Laufbahn ist bereits lange abgeschlossen, angehäufte oftmals unverarbeitete Frustrationserlebnisse, fehlende Entwicklungs- u. Veränderungsmöglichkeiten führen zu einem Motivationsabfall.

Dies ist gepaart mit einer starken Belastung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte durch die typischen Probleme im sozialen Bereich und vor allem im Pflegebereich: Hohe Fehlzeitenquote, hohes Durchschnittsalter, Mehrfachbelastung durch die Familie.

Die Mitarbeiterbefragungen ergaben Bedarf an Schulungen im Bereich Kommunikation, Führungskompetenzen und Konfliktmanagement. Die Stelleninhaberinnen sind durchweg fachlich qualifiziert, jedoch weniger qualifiziert im Hinblick auf die Führungsaufgaben in der Mitarbeiterführung. Die Arbeit in Einrichtungen einer Kongregation ist traditionell auf Harmonie ausgerichtet und daher sind Beschäftigte weniger im offenen Umgang mit Konflikten trainiert.

Eine Personalentwicklung als strategische Führungsaufgabe gab es bisher nicht. In diesem Zusammenhang fiel die Entscheidung „Charisma – Frauen in Führung“ als Führungskräfte Entwicklungsprogramm den Einrichtungen der Kongregation anzubieten.

3. Projektziele

Folgende Ziele des Projekts wurden festgelegt:

- **Weibliche Führungskultur** als wesentlicher Teil einer zeitgemäßen Unternehmenskultur ist in den Einrichtungen etabliert.
- **Gender-Kompetenz** durch Transfer von Wissen und Methoden sowie fachlicher Unterstützung bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen in die Praxis.
- **Steigerung der Qualität der Führungsaufgaben** durch kommunikative und soziale Kompetenzerweiterung und handlungsbegleitende Reflexion des eigenen Führungsstils.
- Förderung der **Motivation, Arbeitszufriedenheit** und **Produktivität** durch Erarbeitung individueller Selbstentwicklungsziele, Zielerreichungskriterien und -indikatoren, Aufarbeitung von Frustrationserfahrungen sowohl durch das Einzelcoaching als auch durch alle Seminarinhalte.
- Gezielte Einübung eines **verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen** durch die Selbsterfahrungstage der Achtsamkeit.
- Förderung der **Selbstmanagement-Kompetenz** durch Vermittlung von Strategien, kontinuierlicher Selbstbewertung und Selbstevaluation.

4. Projektdurchführung

Das Projektprogramm startete mit einer **Auftaktveranstaltung** am 07.12.2011 im Kloster St. Josef in Neumarkt. Auf dieser Veranstaltung wurde das Programm interessierten Unternehmen aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, der Wirtschaft und Verwaltung und der Politik aus der Region Neumarkt, der Presse und den Einrichtungen der Kongregation vorgestellt. Nach einem Impulsvortrag zum Thema Frauen in Führungspositionen fand eine moderierte Podiumsdiskussion mit Frauen in Führungspositionen und Projektteilnehmerinnen statt.

4.1 Module

Das Programm fand in 6 Modulen à 3 Tagen im Kloster St. Josef, veranstaltet von der TGE-Akademie, in Neumarkt i. d. OPf. statt.

Modul 1: „Tage der Achtsamkeit“; *Work-Life-Balance*

Work-Life-Balance, Umgang mit den persönlichen Ressourcen, Methoden der Ressourcenschonung

Modul 2: „Betriebliche und persönliche Standortbestimmung“, *Gender-Wissen:*

Entwicklungspotentiale, Handlungskompetenzen, Reflexion des eigenen Menschenbildes

Modul 3: „Kommunikation- Frauen kommunizieren anders“, *Wissensmanagement*

Vermittlung fachspezifischen Wissens, Techniken und Methoden, weibliches Kommunikationsverhalten, berufliche Gespräche erfolgreich führen

Modul 4: „Von der Dissonanz zur Resonanz – sich führen – andere führen“, *Diversity Management*

Nutzung der Diversität, Reflexion des eigenen Verhaltens in Konfliktsituationen, erkennen und nutzen der Ressourcen, die eigene Führungsrolle und das Führungsverhalten im Konflikt bewusst gestalten

Modul 5: „Projekte erfolgreich leiten“, *Betriebliches Gesundheitsmanagement*

Projekte erfolgreich leiten, die Projektdokumentation in Formularen effektiv nutzen, ein Beispiel ausarbeiten, Betriebliches Gesundheitsmanagement (in Zusammenarbeit mit der AOK) mit dem Schwerpunkt Ressourcennutzung

Modul 6: „Werte und Veränderung“:

Veränderungen erfolgreich umsetzen, führen mit den Werten der Kongregation, Leitbild: Ideal und Wirklichkeit

Das Seminar startete am Mittwochvormittag mit der Vermittlung von den ausgewählten fachspezifischen Wissen zu den Themen: Gender, Wissensmanagement, Diversity Management, betriebliches Gesundheitsmanagement und Change Management. Ab Mittwochnachmittag bis Freitagnachmittag war Raum für das Hauptthema des Moduls.

Zusätzlich wurde ein **Rahmenprogramm** mit Führungen, Exkursionen, spirituellen Impulsen und Einheiten zu Bewegung und Entspannung angeboten. Alle vier Gruppen erhielten von Sr. Marie Petra Beck eine ausführliche Klosterführung.

Methoden in den Seminaren waren Fallbeispiele, Rollenspiele, Gruppenarbeit, Übungen zur Differenzierung, unterschiedliche Reflexionsmethoden, Konfliktverlaufmodell, Erarbeitung von Lösungsschritten, Theorieimpulse, Coaching, usw. Während der Projektlaufzeit entwickelte sich eine intensive Gesprächskultur. In den Pausen und am Abend tauschten sich die Teilnehmerinnen aus und entwickelten Lösungsvorschläge für die Probleme im Arbeitsalltag.

Die Teilnehmerinnen erhielten Schulungsunterlagen sowie Photoprotokolle der Seminare und konnten auf der Homepage „www.tge-online.eu/charisma“ die aktuellen Bilder und Arbeitsergebnisse anschauen. Am jeweils letzten Seminartag erhielten sie ein Zertifikat über die Teilnahme.

Kooperationspartner

Kooperationspartner für das Thema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ war die **AOK Bayern**. Frau Anja Orthmann informierte umfassend mit umfangreichem Datenmaterial und zeigte das Instrumentarium, mit dem in der eigenen Einrichtung ein passgenaues betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert werden kann.

4.2 Einzelcoaching

Am **Arbeitsplatz** erhielt jede Teilnehmerin bis zu vier **Einzelcoachings** zu je 1,5 Stunden. Im Einzelcoaching konnten die Führungskräfte ihre Erfahrungen reflektieren, die sie beim Transfer der neu erlernten Seminarinhalte in ihrem Arbeitsalltag gemacht hatten. Das Einzelcoaching ermöglichte eine individuelle und intensive Begleitung während des gesamten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms. Hier konnte auf die jeweils konkrete Arbeitssituation der einzelnen Führungskraft eingegangen werden, mit dem Ziel ein optimales Führungsverhalten zu erreichen. Das Einzelcoaching zielte darauf ab, die Führungskräfte darin zu unterstützen, die Seminarinhalte an ihrem Arbeitsplatz anzuwenden, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren, neue Handlungsoptionen zu erarbeiten und somit die Führungskraft in ihren verantwortungsvollen Führungsaufgaben zu stärken.

Das Einzelcoaching deckte folgende Bereiche ab:

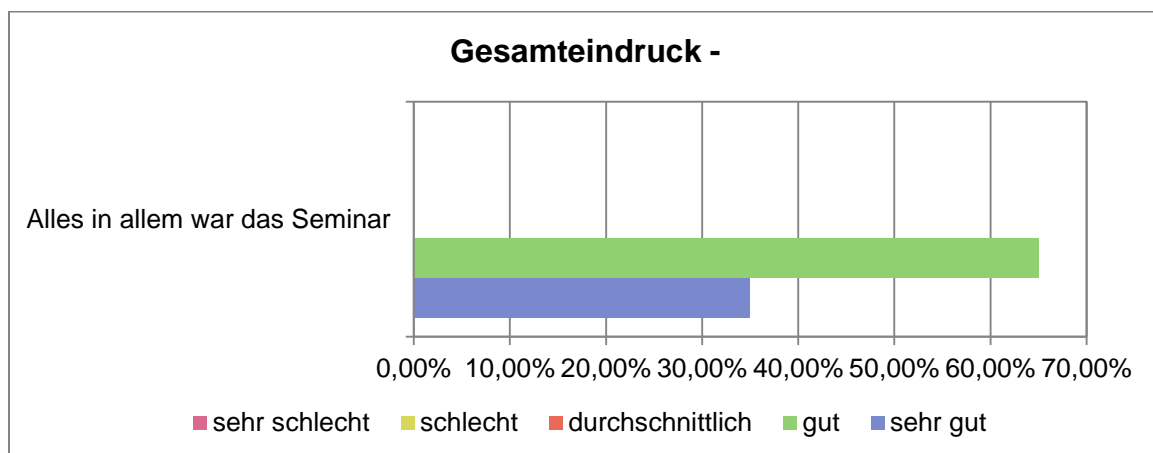
- Führung als Aufgabe wahrnehmen und einen stimmigen Führungsstil finden
- Kontextklärung
- Umgang mit dem Team und im Team
- Nachhaltigkeit der eigenen Arbeitskraft

4.3 Feedback der Teilnehmerinnen

Für jedes Modul und jede Referentin gaben die Teilnehmerinnen ihr schriftliches Feedback zu den Inhalten, dem Verhältnis Theorie und Übungen, der Durchführung durch die Referentinnen, zu ihrem Gesamteindruck und zu Unterkunft und Verpflegung ab. Außerdem gab es die Möglichkeit im Freitext Meinung, Kritik und Vorschläge zu äußern. Der Rücklauf war sehr hoch und die Ergebnisse, wie man sehen kann, sehr gut.

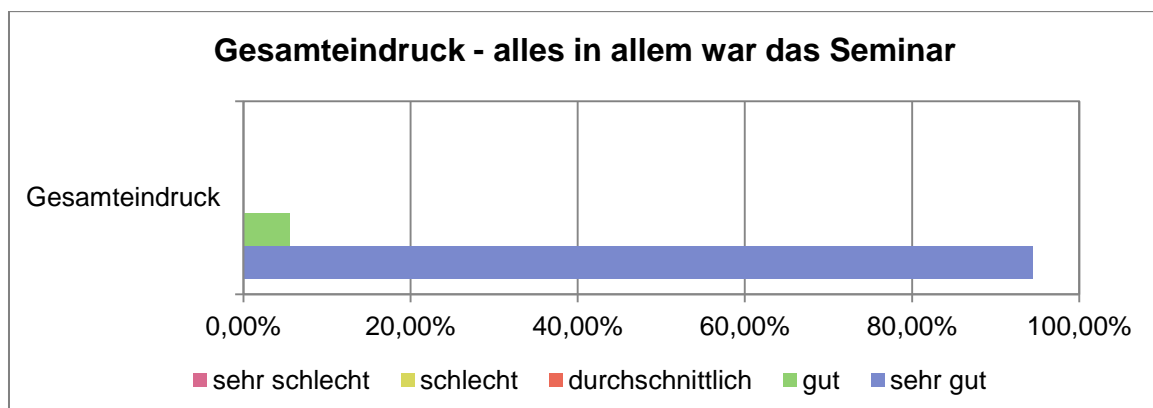
4.3.1 Zufriedenheit mit den einzelnen Seminaren:

Modul 1 – „Tage der Achtsamkeit“, „Work-life-Balance“



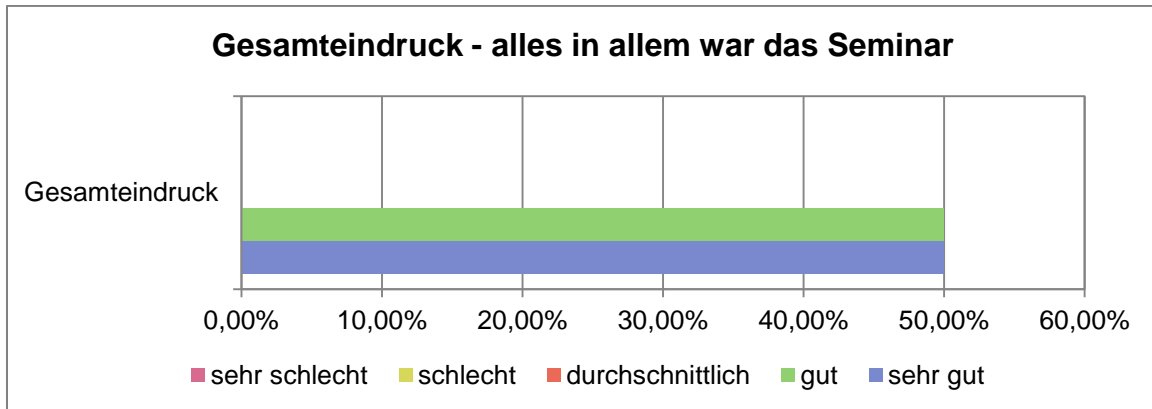
100% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut und gut.

Modul 2 – „persönliche und betriebliche Standortbestimmung“, Gender-Wissen



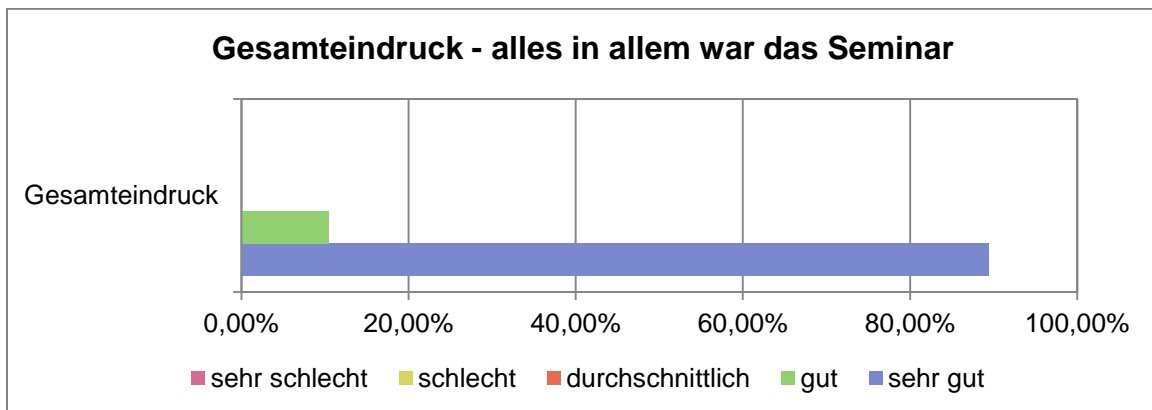
94,44% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut.

Modul 3 – „Kommunikation- Frauen kommunizieren anders“, Wissensmanagement



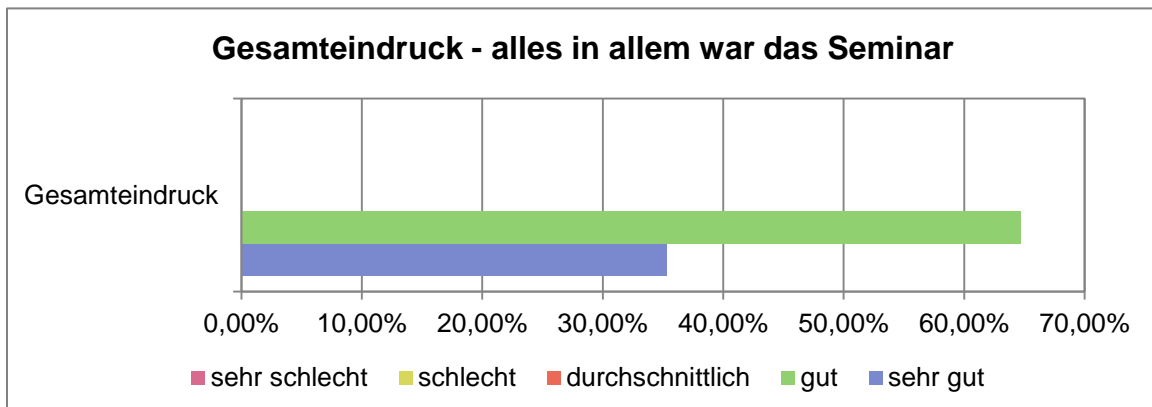
50% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut und 50% mit gut.

Modul 4 – „Von der Dissonanz zur Resonanz – sich führen – andere führen“, Diversity Management



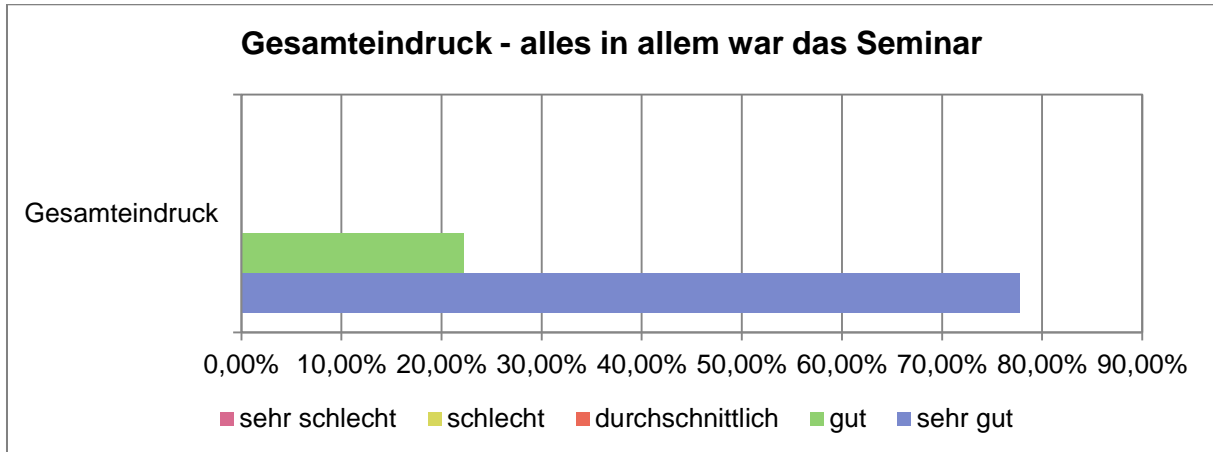
89,47% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut.

Modul 5 – „Projekte erfolgreich leiten“, Betriebliches Gesundheitsmanagement



35,29% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut, 64,71% mit gut

Modul 6 – „Werte und Veränderungen“



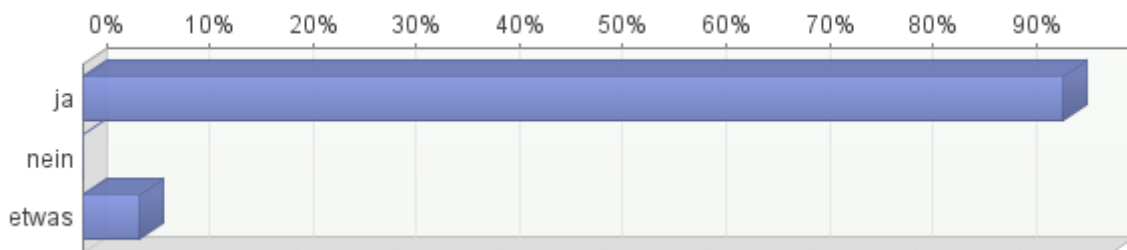
77,78% der Befragten bewerteten das Seminar mit sehr gut, 22,22% mit gut.

Die höchste Zustimmung erhielt das Seminar Modul 2 „persönliche und Betriebliche Standortbestimmung“, gefolgt von Modul 4 „Konfliktmanagement“.

4.3.2 Zufriedenheit mit dem Einzelcoaching:

Hat Sie das letzte Coaching-Gespräch in Ihrer Führungsaufgabe gestärkt?

Anzahl der Befragten: 227



Mehr als 90% der Befragten hat das Einzelcoaching in ihrer Führungsaufgabe gestärkt.

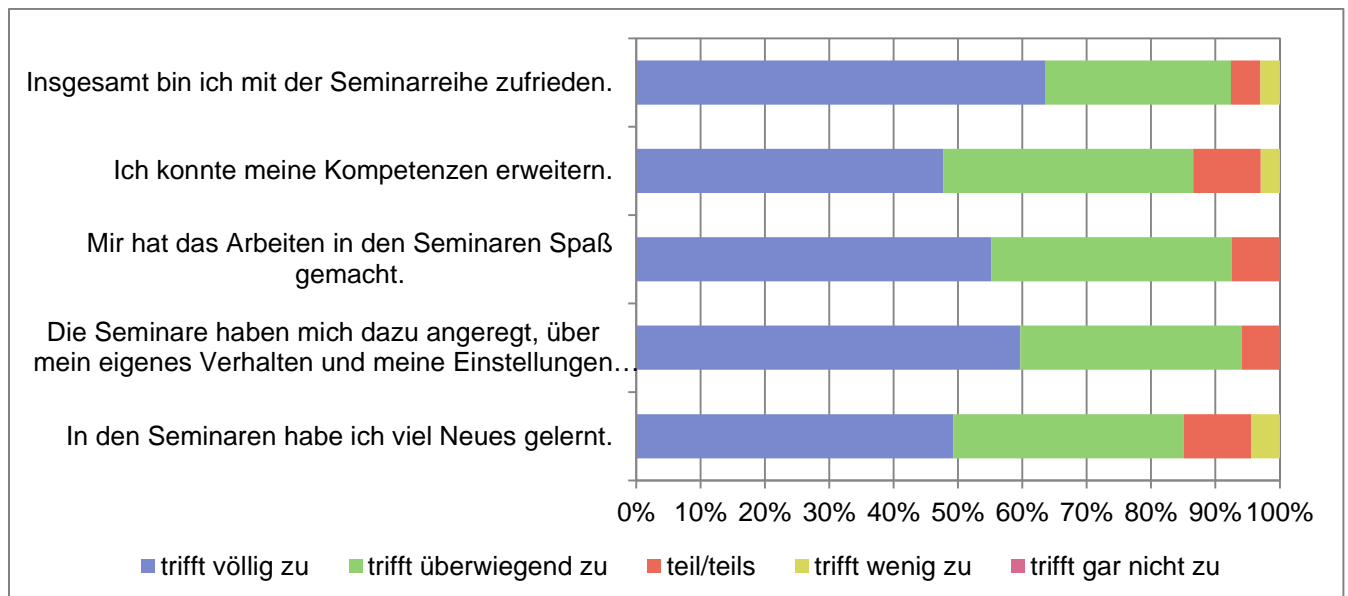
5. Projektabschluss

5.1 Evaluationsfragebogen

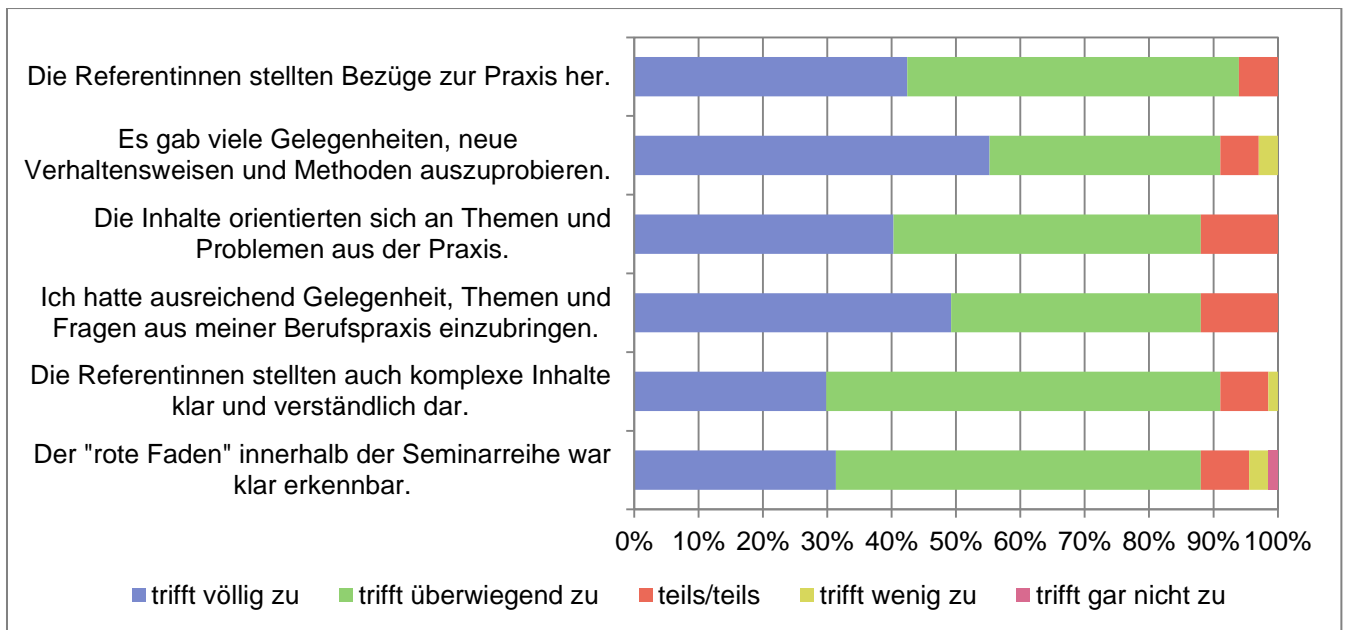
Im Modul 6 bewerteten die Teilnehmerinnen das Gesamtprojekt zu folgenden Fragestellungen:

1. Lerngewinn und Zufriedenheit
2. Inhalt und Gestaltung
3. Klima und Zusammenarbeit
4. Nutzen für die Praxis
5. Wirkungen: Was hat sich verändert?
6. Bewertung des Coachings - Nutzen des Coachings am Arbeitsplatz
7. Organisation und Zielerreichung des gesamten Projekts "Charisma" - Frauen in Führung
8. Gesamtfazit

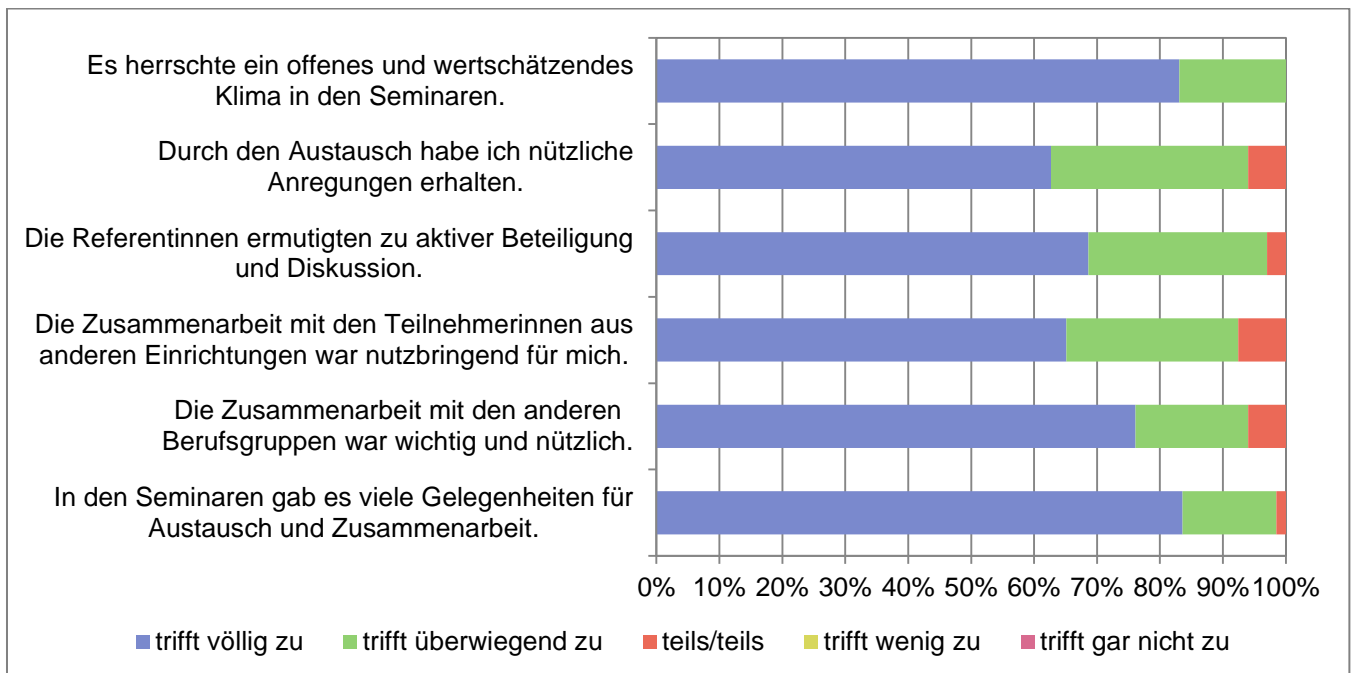
1. Lerngewinn und Zufriedenheit



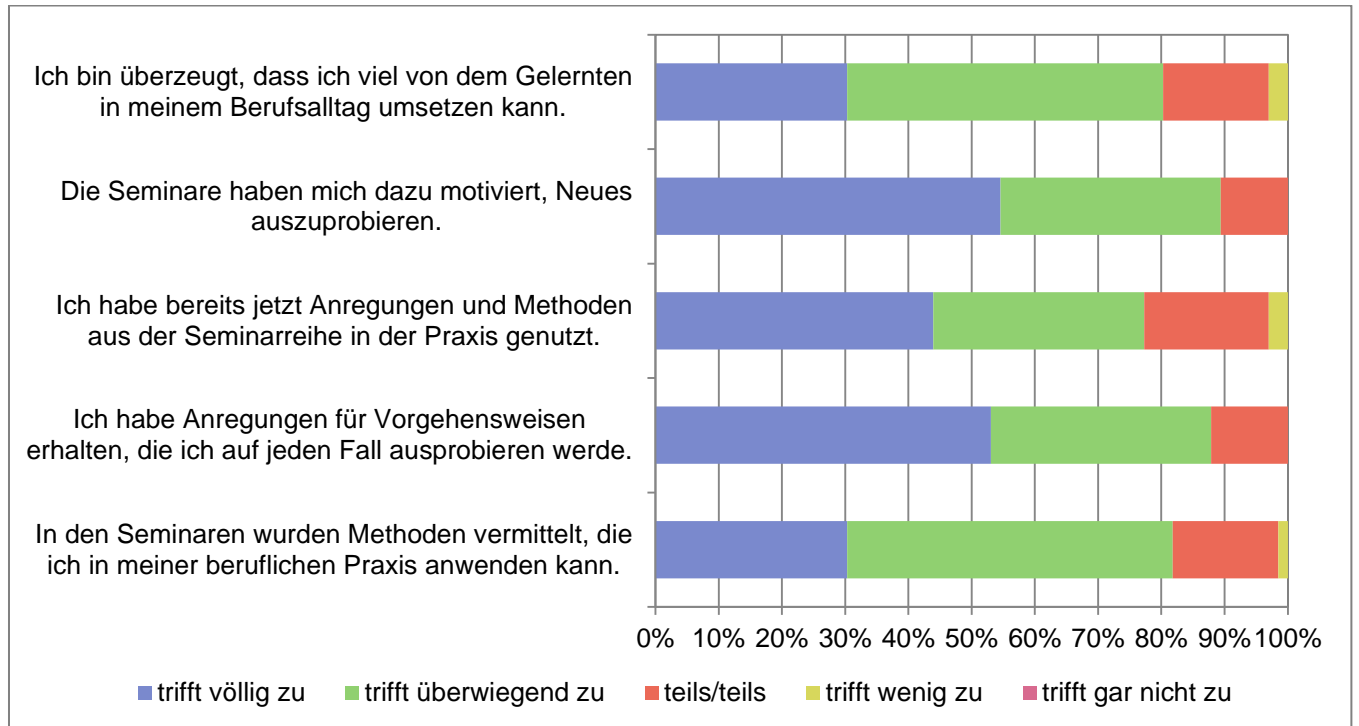
2. Inhalt und Gestaltung



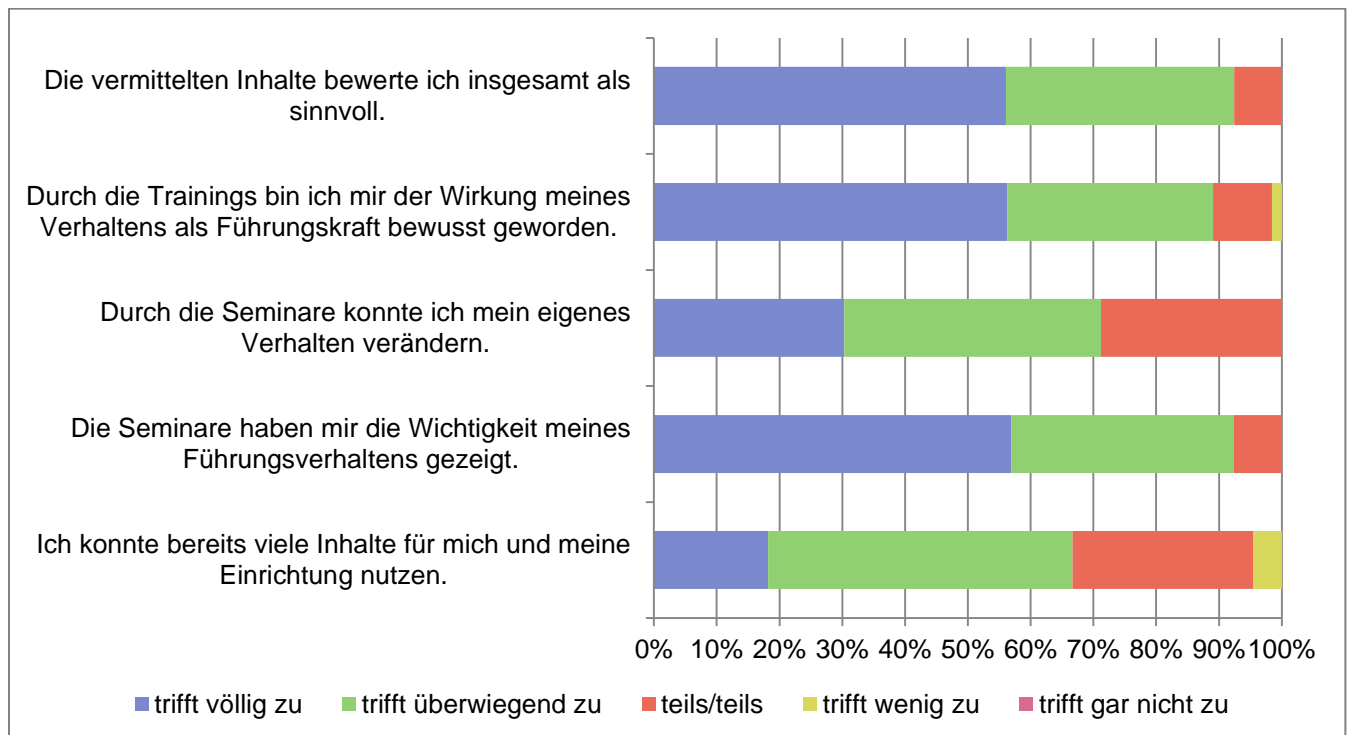
3. Klima und Zusammenarbeit



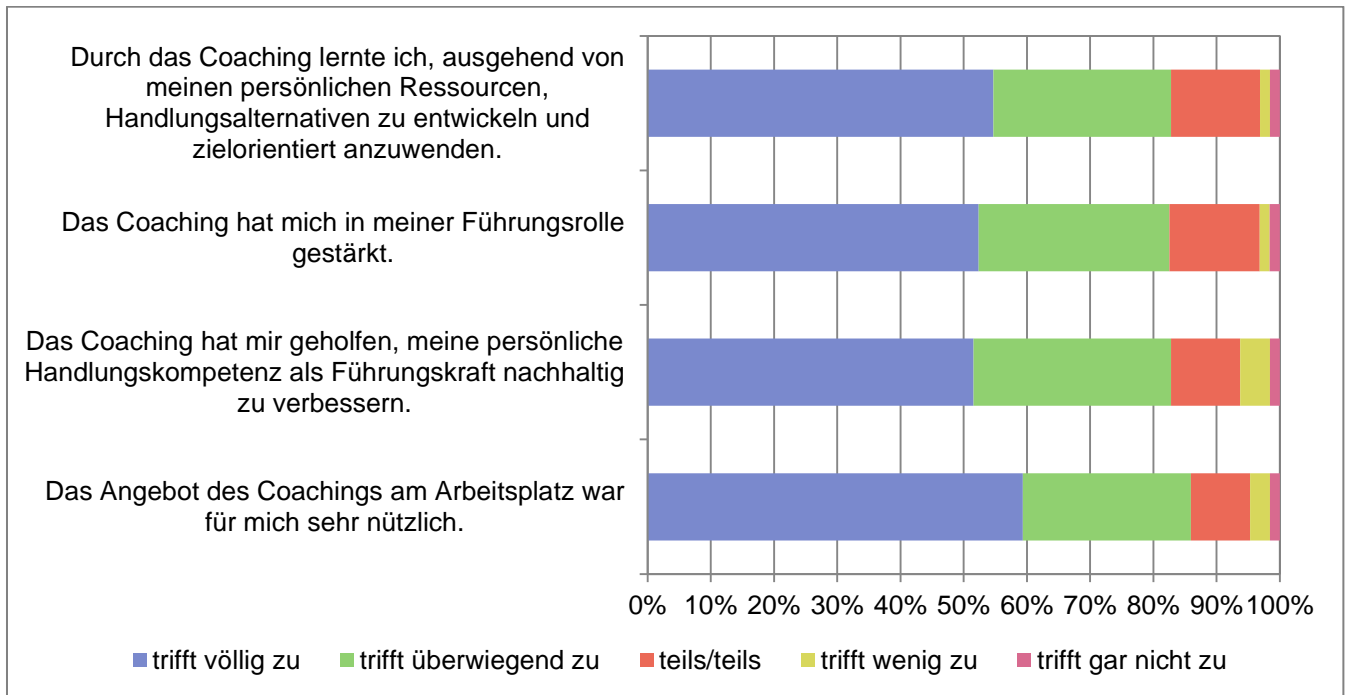
4. Nutzen für die Praxis



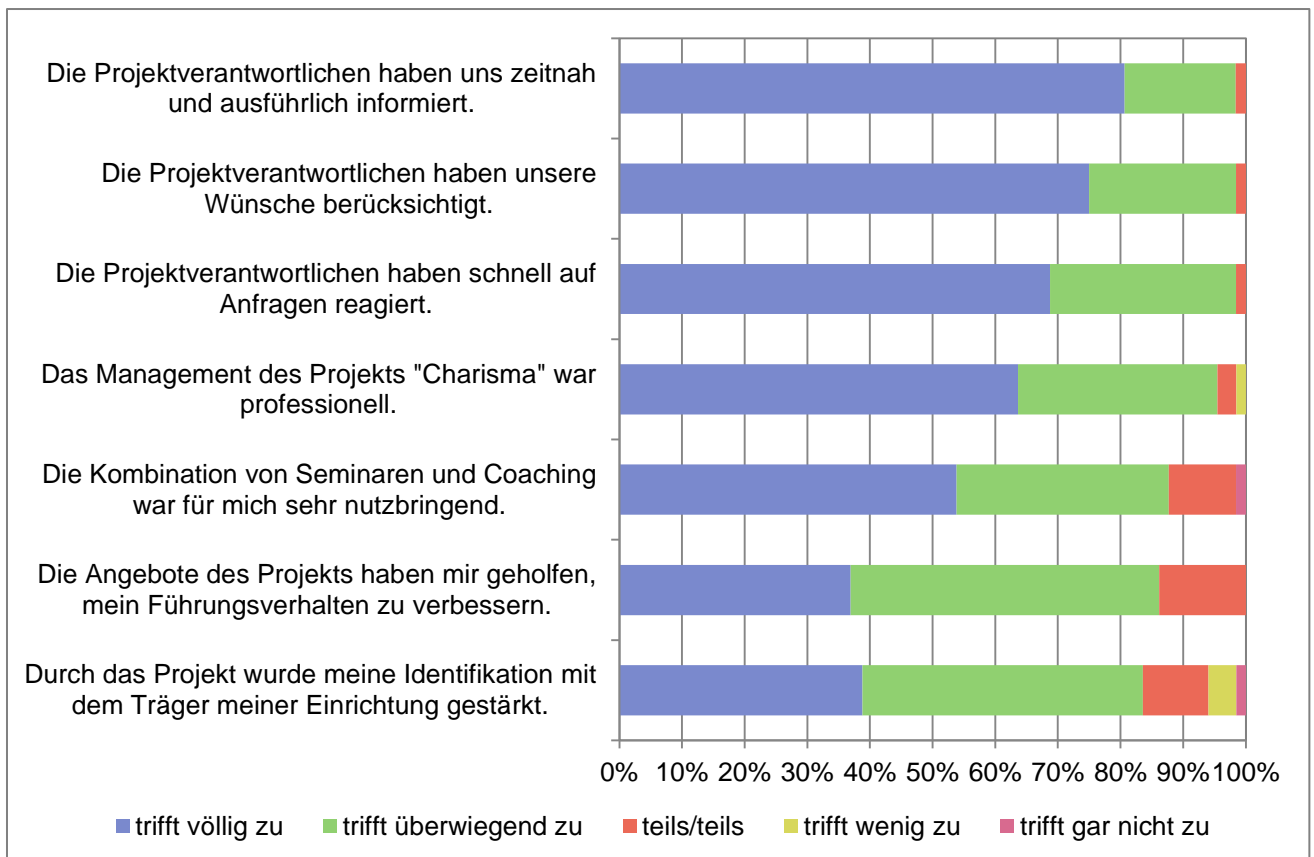
5. Wirkungen: Was hat sich verändert?



6. Bewertung des Coachings - Nutzen des Coachings am Arbeitsplatz



7. Organisation und Zielerreichung des gesamten Projekts "Charisma" - Frauen in Führung



5.2 Evaluationen im Seminar

Im Modul 6 war die Bearbeitung eines Reflexionsbogens durch die Teilnehmerinnen mit folgender Aufgabenstellung Teil des Seminars:

Aufgabe

Zur heutigen Abschlussreflexion werden Sie Ihre Ergebnisse dem Vorstand vorstellen. Sie haben ca. 30 Minuten Zeit die folgenden Fragen für sich selbst zu reflektieren und eine kurze Präsentation vorzubereiten. Die Präsentation sollte nicht länger als 3 Minuten dauern. Ihr Vorstand hat in Ihre Führungskräfteausbildung reichlich Geld investiert. Nun ist er sehr gespannt auf die Präsentation Ihrer Ergebnisse. Sie können alle Materialien des Seminarraums und natürlich ihre großartige Kreativität verwenden. Bitte nutzen Sie auch Flipchart, Moderationskarten und vor allem Bilder für Ihre Visualisierung.

Fragen-Katalog:

1. Was ist Ihr Selbstverständnis nach dieser Führungskräftereihe?
2. Was ist Ihre besondere Stärke in Bezug auf Kommunikationstechniken?
3. Was sind Entwicklungsfelder als Führungskraft, an denen Sie in den nächsten Jahren arbeiten wollen?
4. Was ist der wichtigste Aspekt, den Sie jeweils aus den Modulen mitgenommen haben?

Tage der Achtsamkeit
Gender
Standortbestimmung
Wissensmanagement
Kommunikation
Diversity Management
Konflikte
Projektmanagement

5. Was ist Ihr wichtigster Lernfortschritt?
6. Was machen Sie mit diesem Lernzuwachs?

Was glauben Sie, woran merken Ihre Mitarbeiter, dass Sie sich über einen Zeitraum von fast zwei Jahren mit dem Thema Führung beschäftigt haben?

Bitte nehmen Sie gegenüber Ihrem Vorstand in Ihrer Präsentation kurz und präzise Stellung zu allen Fragen!

Beispiel aus den Präsentationen:

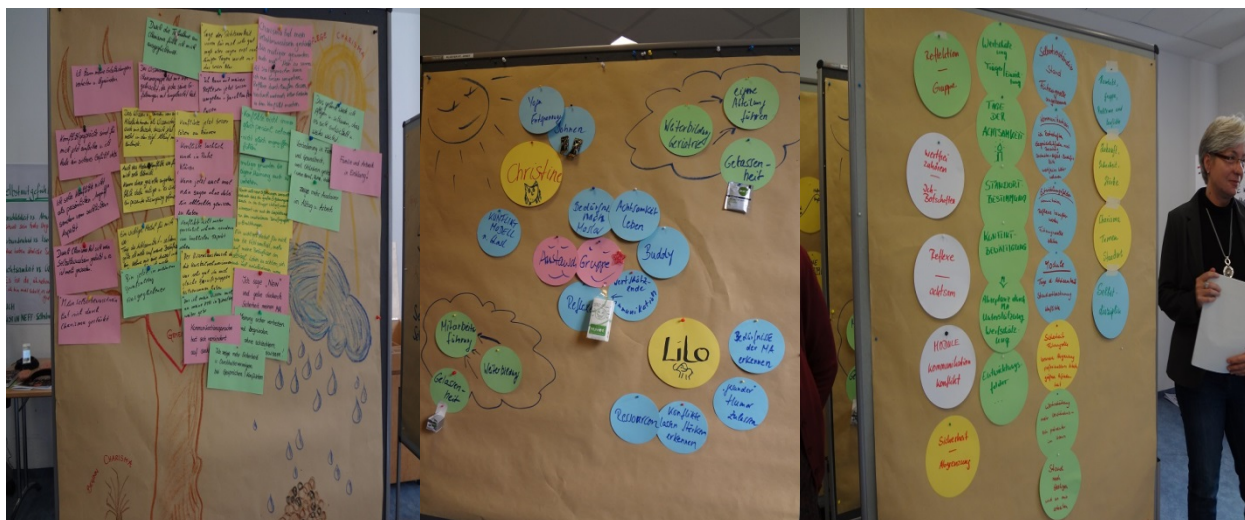
Die Teilnehmerinnen präsentierten ihren „Charismabaum“, dessen Laub, die Kompetenzen darstellen, die sie im Programm entwickelt bzw. gestärkt haben. Sie zeigten auch, dass die Kompetenzen weiter gepflegt werden müssen, daher sind Sonne, Wind und Regen nötig.



In allen Gruppen haben die Teilnehmerinnen die Bedeutung der „Tage der Achtsamkeit“ (Modul 1) für sich persönlich betont: Die Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen, die Abgrenzung zu den Bedürfnissen anderer, das Erleben von geführter Meditation und die Kombination mit Bewegung und Entspannung fanden die Teilnehmerinnen sehr hilfreich. Gleichzeitig wurde mit dem 1. Modul die Basis für die Zusammenarbeit gelegt und die Gruppenidentität geschaffen.

Ebenso wichtig waren für die Teilnehmerinnen die Themen Führung und Führungsverhalten, die in den Modulen 3 und 4 besonders betrachtet wurden. So hoben alle Teilnehmerinnen ihren Gewinn aus dem Modul 4 Konfliktmanagement hervor. Sie erlebten in diesem Modul, dass sie aktiv gestalten und nicht nur reagieren oder beschwichtigend eingreifen können.

Das Modul 6 „Werte und Veränderungen“ brachte die Beschäftigung mit dem Trägerleitbild und den Führungsgrundsätzen und verstärkte noch einmal die Bindung an den Träger. Auch setzten sich die Teilnehmerinnen mit dem Thema „Wie geht ‚Charisma‘ weiter?“ auseinander. Dazu erarbeiteten sie konkrete Pläne.



Am jeweils letzten Seminartag einer Gruppe war als Vertreterin des Trägers Sr. Marie Petra Beck, die Beauftragte der Provinz für die Einrichtungen, im Seminar anwesend und tauschte sich mit den Teilnehmerinnen über das Ergebnis von „Charisma“ aus. Ihr lag dabei besonders der Blick auf Übertragung der erworbenen Kompetenzen in den beruflichen Alltag auf dem Herzen.

Außerdem gab Sr. Marie Petra allen Einrichtungsleitern folgende Fragen zum Transfer in die Einrichtungen:

1. Was habe ich für meine konkrete Leitungsaufgabe in der Abteilung, Station, Wohnbereich, Team.... durch neues Führungswissen, durch eine stärkere Sensibilisierung, durch Anregungen und Impulse, durch einen Motivations-schub usw. gewonnen?
2. Was will ich einbringen zur positiven Weiterentwicklung und Förderung in unserem Haus?
3. Wie will ich im Alltag in meiner Verantwortung diese Mitgestaltung angehen? Wo sehe ich Grenzen und Hürden?
4. Welche konkrete Hilfestellung und Unterstützung erwarte ich mir von der Geschäftsführung, Heimleitung usw.?

Einzelstimmen (Beispielhafte Rückmeldung einzelner Teilnehmerinnen):

„Obwohl ich als Führungskraft erfahren bin, konnte ich in den Charisma Seminaren viel lernen und neue Verhaltensmöglichkeiten üben. Die Identifikation mit dem Träger hat sich verstärkt, gibt mir wirklich Rückhalt. Wir haben uns auf unterschiedlicher Führungsebene ausgetauscht und die Gemeinschaft auch vielfältig erlebt. Das Seminar ermutigt mich, vieles in die Einrichtungen mitzunehmen, mutig einzufordern, damit viele von guter Führung profitieren. Führungskräfte-schulungen sind heutzutage unverzichtbar, um professionell arbeiten zu können. Daher sollten Veranstaltungen dieser Art unbedingt weitergeführt werden.“

„es war ein gelungenes Projekt.“

„Alles in allem war für mich ‚Charisma‘ eine Zeit des Reifens und Ankommens in der Einrichtung.“

6. Präsentation des Projekts

6.1 In den Medien

„Charisma“ twittert und informiert über die Homepage www.tge-online.eu/charisma. In der Mitarbeiterzeitschrift „mitgehen“ wurde mehrfach über das Projekt berichtet: „Charisma“ war u.a. Schwerpunktthema der Ausgabe Dezember 2012: „Starke Frauen“.

Ebenso war „Charisma“ in den regionalen Medien präsent: Berichterstattung auf mittelbayerische.de und in der Mittelbayerischen Zeitung: „Humor im Betrieb: Das geht“ (Kathrin Böhm) und im regionalen Fernsehen: Filmbericht bei IN-TV (Ingolstadt) über die „Tage der Achtsamkeit“ präsent.

Auf ihrer Homepage www.aok-bgf.de/bayern/by-practice/caritas-krankenhaus-st-josef000.html berichtet die AOK über ihre Zusammenarbeit mit dem Projekt „Charisma“.

6.2 Auf der ConSozial

Die TGE-Akademie präsentierte das Projekt und Folgeprogramme auf der ConSozial am 6. und 7. November 2013 in Nürnberg. Die ConSozial ist die Leitmesse für die Sozialwirtschaft.



7. Umsetzung der Projektergebnisse in den Einrichtungen

Durchweg bescheinigen die Einrichtungsleiter die höhere Motivation, die strukturierte Vorgehensweise in der Kommunikation und im Konflikt. Insgesamt sehen die Einrichtungsleiter die Teilnehmerinnen in ihrem Führungsverhalten gestärkt.

Beispiele für die Umsetzung von Inhalten des Programms in den Einrichtungen:

Alten- und Pflegeheime Oberzell und Bad Griesbach:
Für die Einrichtung hat „Charisma“ folgenden Mehrwert gebracht:

Wir haben uns aus der Vielfalt der Themen drei wichtige Impulse ausgesucht:

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit der AOK.

Als erstes wird ein Konzept zu diesem Thema erstellt. Mit Hilfe eines Workshops, bei dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Einrichtung eingeladen werden (jeweils 4 Std.) wird dieses Konzept in der Einrichtung durchgearbeitet und bekannt gemacht.

Neu eingestellte MitarbeiterInnen werden in der Einstellungsmappe das betriebliche Gesundheitsmanagementkonzept vorfinden und es wird bei den Einarbeitungsgesprächen seinen Platz haben. Die vier Mitarbeiterinnen, die an „Charisma“ teilgenommen haben anhand eines Projektes (Start: 07. Jan. 14) sich des betrieblichen Gesundheitsmanagements angenommen.

Achtsamkeit mit mir selber.

Ein externer Mentor wird unsere MitarbeiterInnen zum Thema „Achtsamkeit“ begleiten.

Positiver, wertschätzender Umgang mit Veränderungen in der Einrichtung.

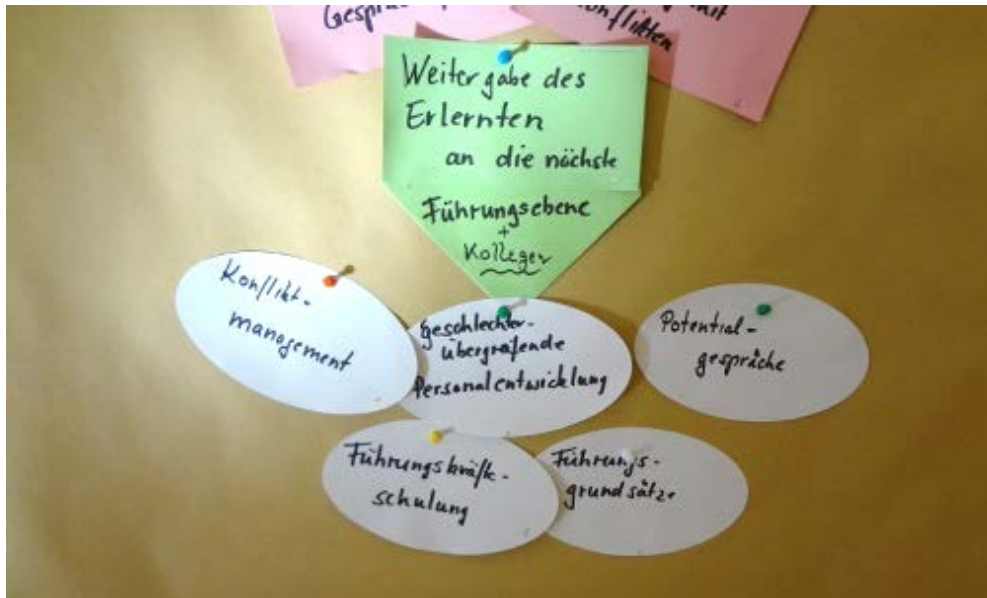
Um möglichst alle MitarbeiterInnen zu erreichen entschieden wir uns bei diesem Punkt ebenfalls für einen Workshop, der den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bietet, sich selbst positiv einzubringen.

Um diese drei wichtigen Punkte gründlich in unserer Einrichtung bekannt zu machen, haben wir uns einen Zeitrahmen von 2 Jahren gegeben.

St. Theresien Krankenhaus Nürnberg:

- *Die Teilnehmerinnen führten ein Reflexionsgespräch mit Geschäftsführer Dr. Walter Förtsch zum Fortbildungsprogramm „Charisma“ und hierin wurde auch angesprochen, dass ein Weiterführen von „Charisma“ evtl. 1x jährlich im Kloster St. Josef in Neumarkt sehr angebracht wäre.*
- *Bei den Teilnehmerinnen hat sich der Blick auf die eigenen Stärken, Fähigkeiten und Leistungen in der Führungsaufgabe verändert. Es ist eine hohe Motivation vorhanden, die neu erworbenen Kompetenzen und Sichtweisen im eigenen Verantwortungsbereich einzusetzen.*
- *Durch Charisma haben sich "aussichtlose" Probleme gelöst, da die Teilnehmerinnen das richtige Handwerkszeug für die jeweilige Situation mitbekamen.*

- Es ist „Charisma“ gelungen, dass „Wir als Frauen“ einen glaubwürdigen Führungsstil repräsentieren.
- Wichtig war, - durch das „Herauskommen“ aus dem Gewohnten - "eingeschlichene" Denkstrukturen aufzugeben, Leistungs- und Motivationsblockaden abzubauen und Raum für Energie und Kreativität zu schaffen.



Resümee des Geschäftsführers für die Alten und Pflegeheime in Bad Griesbach und Oberzell Bernhard Höfler:

„Für die Leitungsaufgaben konnten die Mitarbeiterinnen ihr Führungswissen in Bezug auf Führungsstile und Führungstechniken (z. B. Management by Techniken) für die praktische Anwendung optimieren. Es wurde eine stärkere Sensibilisierung für gemeinsame Konfliktlösung vermittelt, durch Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten. Es wurden Techniken der Gesprächsführung und des Projektmanagements vermittelt. Auch wurde die Entwicklung der Work-Life-Balance im Rahmen der Führungstätigkeit gefördert. Es wurde ein Motivations Schub für die Umsetzung eigener Ideen zur Arbeitsoptimierung gegeben sowie für Sicherheit im Führungsverhalten. Der konkrete Mehrwert liegt in der Entwicklung des Führungsverhaltens. Es werden Verbesserungen für Strukturen und Prozesse im Rahmen des „Change Managements“ für die Zukunftssicherung der Einrichtung erbracht. Als Beispiele lassen sich das Projekt der Speiseplangestaltung und die QM – Arbeit (z. B. bei der Selbstbewertung) nennen. Beide Maßnahmen tragen zu mehr Effizienz bei.

Im Rahmen der Tage der Achtsamkeit wurden Anregungen und Impulse gegeben für eine Schärfung des Bewusstseins zur gezielten Wertschätzung und Aufbau von Vertrauen für die Selbständigkeit bei den Mitarbeitern. Gerade in der Leitbildarbeit stärken die in „Charisma“ erworbenen Kenntnisse die Umsetzungsfähigkeit der Inhalte für die Einrichtung. Auch werden die gewonnenen Erkenntnisse für ein angenehmes Organisationsklima eingebracht.“

8. Fazit

Fazit des Geschäftsführers der TGE Thomas Wagner:

Das Projekt "Charisma" war für uns eine sehr wertvolle und erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme und wird in den Einrichtungen weitergeführt. Die Teilnehmerinnen sollen ihre gewonnenen Erfahrungen und Kompetenzen (Achtsamkeit, Reflexion, Führung und Kommunikation) in den Arbeitsalltag einbringen, um zur Weiterentwicklung und zum wirtschaftlichen Erfolg der Einrichtung beizutragen. Gleichzeitig stärkt das ihre eigene Fach- und Führungskompetenz. Darauf bauen wir. Es ist zunehmend notwendig, dass unsere Einrichtungen aus den eigenen Reihen gute Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben mit hoher Fachkompetenz fördern und binden. Auf dem freien Arbeitsmarkt werden die Personalressourcen immer knapper. Dafür ist das Projekt "Charisma" eine sehr gute Basis diese Ziele zu erreichen und erhöht weiterhin den Anteil an weiblichen Führungskräften in der Zukunft.

Fazit der Projektleiterin Gerda Misoph:

Das Besondere an „Charisma“ war, dass die Teilnehmerinnen aus verschiedenen Berufen kamen. Zwar war der Pflegebereich in jeder Gruppe zahlenmäßig stark vertreten, jedoch arbeiteten in allen vier Gruppen Teilnehmerinnen aus der Pflege, aus der Medizin, der Verwaltung, der Bildung, der Hauswirtschaft und der Betreuung zusammen. Die Kombination der verschiedenen Bereiche erwies sich als sehr fruchtbar, da zum Teil zum ersten Mal die verschiedenen Bereiche eines Hauses, einer Einrichtung miteinander kommunizierten.

Ebenso konstruktiv war das Zusammentreffen von Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Einrichtungen. Die Teilnehmerinnen haben sich schnell vernetzt und kontaktieren sich auch nach Abschluss der Seminare regelmäßig. Die Aufteilung der Module in ein Halbtagsseminar und ein Seminar über 2,5 Tage bewährte sich nicht, da die Referentin des Vormittagsprogramms in der kurzen Zeit ihr Thema nur anreißen konnte. In den folgenden 2,5 Tagen ging das Thema des Mittwochvormittags beinahe unter. Sinnvoller wäre gewesen, nur ein Thema für die drei Tage auszuwählen oder einen ganzen Tag für ein zweites Thema einzuplanen.

Da die Seminare über einen Zeitraum von fast zwei Jahren stattfanden, haben sich die Teilnehmerinnen sehr gut kennengelernt und eine starke Gruppendynamik entwickelt. Sie sind in der Lage, sich auch nach Abschluss des Projekts selbständig weiter in ihrer Gruppe bzw. in Kleingruppen zu treffen und weiter zu arbeiten.

Fazit des Akademieleiters Gundekar Fürsich:

Das Projekt „Charisma – Frauen in Führung“ hat im Rückblick für den Träger einen mehrfachen Nutzen geschaffen:

- Durch die Teilnahme von Frauen aus allen Einrichtungen wurden das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identität zum Träger gestärkt.
- Zu den einzelnen Themen wurden gemeinsame Überzeugungen entwickelt, die Grundlage für eine weibliche Führungskultur in den Einrichtungen sein können.
- Besonders die Mitarbeiterinnen der mittleren Führungsebene bauten ein gemeinsames Führungsverständnis auf und wurden in ihrem Führungshandeln gestärkt.

- Gerade langjährige Mitarbeiterinnen wurden durch die einzelnen Seminare und das begleitende Coaching nachhaltig motiviert und neu inspiriert.
- Beim Träger wurde der Gender-Gedanke etabliert und die Bedeutung von Frauen im sozialen Bereich neu erkannt.
- Insgesamt hat die Personalentwicklung des Trägers neue Impulse erfahren, die ohne das Projekt nicht möglich waren.



Verantwortlich:
Thomas Wagner, TGE-Geschäftsführer
Gundekar Fürsich, TGE-Akademieleiter
Gerda Misoph, Projektleiterin

TGE-Akademie
Wildbad 1 - 92318 Neumarkt i. d. OPf.

Telefon +49 9181 320760
Telefax +49 9181 32076-4721

info@tge-akademie.de
www.tge-akademie.de