



**Arbeit, Familie und Karriere in  
innovativen Unternehmen der Ge-  
sundheitsregion Aachen**

## **Zwischenevaluation und Ausblick**

Projektleiter: Prof. Dr. Christof Stock  
Wiss. Mitarbeiterin: Angelika Gey, M.A.

Katholische Hochschule NRW, Abteilung Aachen

Stand: Dezember 2013

Gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

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



# Inhalt

---

1. Zielsetzung von Gender-Med-AC.....	3
2. Schwerpunkte und Projekte in den einzelnen Einrichtungen .....	5
2.1. Katholische Stiftung Marienhospital Aachen .....	6
2.2. Krankenhaus Düren.....	7
2.3. St. Gereon Seniorendienste .....	8
2.4. Pflegeheim St. Josef.....	9
2.5. Stiftung Evangelisches Alten- und Pflegeheim Gemünd .....	10
2.6. Pflegedienst Hagen .....	10
2.7. Pflegedienst Visitatis .....	11
3. Zwischenauswertung der Projektarbeit aus Sicht der Anwendungspartner .....	12
3.1. Erfahrungen mit der Projektarbeit in den Einrichtungen .....	12
3.2. Projektbegleitung und einrichtungsübergreifende Aktivitäten .....	15
3.3. Ausblick auf die verbleibende Projektarbeit.....	16
4. Zwischenfazit .....	18

## 1. Zielsetzung von Gender-Med-AC

Aufgrund des demographischen Wandels wird in den nächsten Jahrzehnten ein massiver Anstieg des Bedarfs an Pflegekräften und Mediziner/-innen erwartet. Schon heute übersteigt die Nachfrage nach Fachkräften das Angebot auf dem Arbeitsmarkt. Verschärft wird die Situation durch die sinkenden Zahlen der Schulabgänger/-innen und der dadurch zu erwartende Konkurrenzkampf um Auszubildende mit anderen Arbeitsmarktsektoren wie z.B. Handwerk oder Handel. Die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit in den Einrichtungen, größere Aufstiegschancen und bessere Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren, sind Maßnahmen, die die Berufe in der Alten- und Krankenpflege attraktiver machen können.

„Vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangssituation möchte die Verbundgemeinschaft mit dem hier skizzierten Projekt Gender-Med-AC folgende Ziele erreichen:

- 1) die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen und Unternehmen in der Gesundheitswirtschaft Aachen durch einen verbesserten Zugang zu qualifiziertem Personal und durch eine verbesserte Personal- und Organisationsentwicklung zu erhöhen,
- 2) die Erwerbspotenziale gerade der mittleren und älteren Beschäftigungsgruppen durch eine Erhöhung der Verweildauer in der Gesundheitswirtschaft auszubauen und dabei die unfreiwilligen Erwerbsausfallzeiten insbesondere von Frauen in Phasen der Kinderbetreuung und „Elternpflege“ zu reduzieren,
- 3) die Karrierechancen und Karriereplanungsmöglichkeiten von Frauen in verschiedenen Fachberufen der Gesundheitswirtschaft (Ärztinnen, Pflegefachkräfte etc.) zu verbessern.

Was bedeutet das im Einzelnen?

*Zur Zielebene 1:* Die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Einrichtungen soll – beispielhaft für die beteiligten Krankenhäuser sowie stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen – dadurch verbessert werden, dass

- a) es zu einer verbesserten Personal- und Organisationsentwicklung zur Vereinbarung von Familie und Beruf in den Einrichtungen und Unternehmen kommt und
- b) überbetriebliche Maßnahmen zur verbesserten Personalrekrutierung für die Gesundheitswirtschaft sowie

c) betriebliche Konzepte zur Steigerung der altersgerechten Arbeit und der Senkung der Teilzeitbeschäftigungsquoten angestoßen werden.

*Zur Zielebene 2:* Die Erhöhung der Verweildauer und Reduzierung von Erwerbsausfallzeiten sollen durch das Verbundprojekt in der Gesundheitsregion Aachen verbessert werden, indem

a) durch einen Ausbau des Aachener Familienservices in Kooperation mit den Wohlfahrtsverbänden Maßnahmen umgesetzt werden, um für Beschäftigte der Gesundheitswirtschaft die Kinderbetreuungsmöglichkeiten in allen Altersstufen und zu allen benötigten Zeiten zu verbessern,

b) durch gezielte Projekte in den Einrichtungen der Kontakt zu Berufsunterbrecherinnen verbessert und die Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen in der Familienphase und für ältere Beschäftigte optimiert werden.

*Zur Zielebene 3:* Die Verbesserung von Karrierechancen und die leichtere Verbindung von Karriere und Beruf für Frauen in der Gesundheitswirtschaft der Region Aachen soll erreicht werden, indem

a) in den Einrichtungen gezielt gemeinsam mit den interessierten Frauen auf individueller und auf organisationaler Ebene Frauenförderpläne entwickelt und umgesetzt werden,

b) einrichtungsübergreifend ein Austausch- und Coachingforum für Frauen angeboten wird, die als Ärztinnen oder Pflegekräfte Karriere und Familie verbinden möchten.“ (Auszug aus: Projektbeschreibung, Wettbewerbsbeitrag IuK & Gender Med.NRW – GW 2014. 04.11.2011)

Durchgeführt wird „Gender-Med-AC“ von der Wirtschaftsförderung der Stadt Aachen, dem Amt für Altenarbeit der StädteRegion Aachen, der Katholischen Hochschule NRW, Abt. Aachen, der MA&T Sell & Partner GmbH und dem Deutschen Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP).

Die Projektlenkungsgruppen, die sich aus Vertreter/innen der Leitungsebene, der Mitarbeitervertretung und interessierten Mitarbeiter/innen der einzelnen Einrichtungen sowie einrichtungsspezifischen Ansprechpartnern des Amtes für Altenarbeit sowie der MA&T Sell & Partner GmbH zusammensetzen, begleiten diese Prozesse in den einzelnen Häusern.

Ebenso sind Ergebnistransfer, Projektkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit fester Bestandteil des Projektes und werden von den Projektpartnern - maßgeblich von der Wirtschaftsförderung der Stadt Aachen - organisiert. Das Kommunikationskonzept beinhaltet eine vielschichtige Medienarbeit, da einerseits möglichst viele Einrichtungen bzw. Arbeitgeber/-innen der Gesundheitsregion Aachen erreicht werden sollen, andererseits Pflegekräfte und Mediziner/-innen direkte Adressaten des Projektvorhabens sind. Darüber hinaus sind Möglichkeiten des direkten Austauschs für die beteiligten Einrichtungen und Projektpartner geschaffen worden. Folgende einrichtungsübergreifende Maßnahmen werden umgesetzt:

- Kickoff- Veranstaltung
- Transferveranstaltungen mit allen Partnern und Einrichtungen
- Etablierung eines Austauschforums für die Praxisunternehmen und die Partner (alle 4-6 Monate)
- Internetseite aufbauen (Projektseite)
- Aufbau Internetforum, Blog
- Erstellung von Projektrundbriefen (halbjährlich)
- Erstellung von Fachartikeln und Publikationen in einschlägigen Zeitschriften des Pflege- und Gesundheitswesens.

## **2. Schwerpunkte und Projekte in den einzelnen Einrichtungen**

Um gezielte Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Karriereförderung von Frauen entwickeln zu können, erfolgte durch die KathHO eine Bestandsanalyse in den beteiligten Praxisunternehmen. Hierfür wurde ein umfangreicher Fragebogen entwickelt, der allgemeine Fragen zu

- der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Berufsunterbrechungen,
- Fort- und Weiterbildungen bzw. individueller Karriereplanung,
- Dienstplangestaltung,
- erwünschten Arbeitszeitmodellen,
- Mitarbeiter/-innenzufriedenheit
- sowie der Gesundheitsförderung abdeckt.

Um zu erfahren, ob und inwiefern von Seiten der Mitarbeiter/innen ein Bedarf an einem karriereunterstützenden Coaching besteht, wurden auch hierzu Fragen gestellt.

Die Ergebnisse wurden in den Einrichtungen präsentiert und bildeten die Grundlage für die Bildung von Arbeitsgruppen und/oder Einzelprojekten. Die gewonnenen Erkenntnisse legten unterschiedliche Schwerpunkte nahe - z.B. Kinderbetreuung, alternative Arbeitszeitmodelle, Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen - die den Lenkungskreisen Handlungsbedarfe aufzeigten.

Auf dem 2. einrichtungsübergreifenden Austauschforum für die beteiligten Praxispartner am 14.11.2013 berichteten Vertreter/innen aus den Einrichtungen über die Fortschritte und Stolpersteine in der Projektarbeit. Die Anwendungspartner investieren viel Zeit und Energie in das Projekt, was vereinzelt die Kapazitäten überschritten hat. So dürfte dies, neben dem Wechsel der Führungsebene, mit ein Grund für den Ausstieg des Medizinischen Zentrums aus dem Projekt gewesen sein. Bei dem Pflegedienst Hagen führte die Personalknappheit zu einer Auszeit. Alle Projektpartner nehmen auf diese Entwicklungen Rücksicht.

### **2.1. Katholische Stiftung Marienhospital Aachen**

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigten, dass viele Themen sehr ambivalent gesehen werden und individuell bzw. bereichsspezifisch bearbeitet werden müssen. Der Projektlenkungskreis einigte sich darauf, vier Arbeitsgruppen einzurichten.

- 1) Die Arbeitsgruppe Betreuung (Angehörige/Kinder) hat drei Informationsflyer für Mitarbeitende entwickelt. Zwei befassen sich mit zu pflegenden Angehörigen und einer mit dem Thema Kinderbetreuung. Gleichzeitig sind Kooperationen mit lokalen Anbietern zur Kinderbetreuung im Gespräch. Es kristallisierte sich in der Stiftung Marienhospital heraus, dass die Kinderbetreuung keinen ausgewiesenen Schwerpunkt darstellt, da offensichtlich kein allzu großer Bedarf besteht. Bisher hat sich auch noch kein/e verbindliche/r Ansprechpartner/-in für diesen Arbeitsbereich gefunden.
- 2) In der Arbeitsgruppe gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen wurden Ideen zur schnell umsetzbaren Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden mit dem Ziel gesammelt und gewichtet, kleinere, schnelle Maßnahmen im Projektzeitraum umzusetzen. Zusätzlich wurde im Juli ein Seminar zum Thema Burnout-Prävention durchgeführt. Die AG Gesundheit hatte sich zunächst mit der begrifflichen Abgrenzung zu Prävention beschäftigt. In Kooperation mit der Universität

Trier wurde gemeinsam mit Psychologiestudierenden ein Stressbewältigungsseminar durchgeführt. Darüber hinaus werden z.Z. Überlegungen zum Thema rückenschonendes Arbeiten angestellt. Zielgruppe sind hier ältere Mitarbeiter/innen.

- 3) In der Arbeitsgruppe familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung wurden unterschiedliche Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitgestaltung diskutiert und zum Teil getestet. Zusätzlich besteht das Angebot an Mitarbeitende, Arbeitszeiten bei Bedarf (und sofern innerhalb der Rahmenbedingungen möglich) für einen bestimmten Zeitraum individuell zu vereinbaren. Die AG Arbeitszeitgestaltung hat Organisationsregeln mit dem Ziel aufgestellt, jeder/m Mitarbeiter/-in die Möglichkeit zu geben, Arbeitszeitbedarfe zu artikulieren und individuelle Lösungen in den einzelnen Abteilungen zu finden.
- 4) Die Arbeitsgruppe Karriereförderung und Weiterbildung hat die Entwicklung eines Führungsleitbilds abgeschlossen. Hiermit ist eine Basis für zielführende Karriere- und Weiterbildungsplanung entstanden, welche langfristig das Weiterbildungsprogramm der Stiftung beeinflussen soll. Auch zur Schulung von leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient es als Orientierung. Die AG Karriereförderung arbeitet innerhalb der Stiftung einrichtungsübergreifend und interdisziplinär, d.h. es sind auch Mediziner/innen, Physiotherapeut/innen usw. involviert.

## **2.2. Krankenhaus Düren**

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigten, dass im Krankenhaus Düren insgesamt eine große Mitarbeiter/-innen-Zufriedenheit herrscht. Die überraschend große Beteiligung an der Befragung seitens der Berufsunterbrecher/-innen hat dazu geführt, dass der Kontakt zu dieser Gruppe einen Schwerpunkt der Projektarbeit darstellt. Für die Berufsunterbrecher/-innen wurde ein Verteiler eingerichtet, der sie mittels regelmäßiger Newsletter auf dem neusten Stand der Entwicklungen halten soll. Zudem wurden die Mitarbeiter/innen befragt, ob sie die Informationen elektronisch oder auf postalischem Weg erhalten wollen.

Darüber hinaus sind auf der Grundlage der Befragung der KatHO Aachen folgende Arbeitsgruppen ins Leben gerufen worden:

- 1) Unterstützung von Eltern bei der Ferienbetreuung

Bei der Kinderbetreuung haben sich vor allem Engpässe in der Ferienzeit - und dort in der Frühzeitenbetreuung - herauskristallisiert, was den Projektleitungskreis dazu veranlasst hat, mit verschiedenen Akteuren der Kinder- und Jugendar-

beit Kontakt aufzunehmen und Kooperationen aufzubauen. Das Ziel besteht darin, mindestens vier Wochen der Ferienzeit zu überbrücken. Ende Januar 2014 soll das Angebot erstellt werden, um den Mitarbeitern/innen schon für dieses Jahr Planungssicherheit geben zu können.

## 2) Unterstützungsmöglichkeiten bei der Pflege Angehöriger

Die Arbeitsgruppe Pflege Angehöriger trägt der Tatsache Rechnung, dass im Krankenhaus Düren überdurchschnittlich viele ältere Mitarbeiter/innen beschäftigt sind. Im November 2013 wurde eine Informationsveranstaltung mit dem Titel „Plötzlich pflegebedürftig!“ angeboten, die sich hauptsächlich an die Zielgruppe Ü-50jähriger richtete.

Projektunabhängig, thematisch aber mit ähnlicher Ausrichtung, hat die Leitung der Personalabteilung folgende Maßnahmen initiiert:

- Entwicklung eines Instruments und Leitfadens für Mitarbeiterentwicklungsgespräche.
- Qualifizierung und Coaching von Führungspersonal aller Berufsgruppen

Obwohl die Dienstplangestaltung positiv in der Befragung abgeschnitten hat, wird kontinuierlich an einer Weiterentwicklung unter dem Blickwinkel „Familienfreundlichkeit“ gearbeitet. Erfahrungen werden - unterstützt durch die Projektgruppe Gender-Med-AC - in den entsprechenden Leitungsgremien regelmäßig reflektiert.

### **2.3. St. Gereon Seniorendienste**

Das einrichtungsinterne Projektteam kam zu dem Ergebnis, dass die Themen Dienstplangestaltung, Gesundheitsförderung, Unterstützung bei zu pflegenden Angehörigen, Kinderbetreuung und Kontakte zu Berufsunterbrecher/innen grundsätzlich bereits auf einem guten Weg sind, zumal bereits vor Abschluss der Befragungsauswertung ein Seminar zur Führungsverantwortung bzgl. der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter über insgesamt 4 Termine im Rahmen von Gender-Med-AC durchgeführt wurde.

Es wurden drei Themen in Projektgruppen bearbeitet:

- 1) Entwicklung eines vertiefenden Konzepts für den Kontakt zu Berufsunterbrecherinnen, um die bisher punktuell stattfindenden Maßnahmen zu bündeln und zu strukturieren. Mittlerweile sind Strukturen geschaffen worden, um einen besseren Kontakt zu den Berufsunterbrecher/innen zu gewährleisten: Zuständig hierfür ist

die Personalabteilung, aber auch die früheren „Chefs“ sollen sich um den Kontakt bemühen.

- 2) Entwicklung eines einrichtungsspezifischen Konzepts: Wir sind kinderfreundlich! Die Projektgruppe „Kinderfreundlichkeit“ hat sich auf eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten geeinigt und gute Erfahrungen damit gemacht; auch die Rückmeldung der Mitarbeiter/-innen ist positiv. Mittlerweile gibt es Gleitzeiten und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Die Befürchtung, dass individuelle Vereinbarungen zu weiteren Ansprüchen in der Belegschaft führen würden, bewahrheitete sich nicht. Vorrangig werden die Bedürfnisse, die durch die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen entstehen, berücksichtigt, nachrangig Hobbies oder Freizeitgestaltung.
- 3) Erarbeitung von Ideen für die Nutzung von E-Learning-Elementen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Die AG E-Learning hat sich für das Programm ILIAS entschieden, das im Januar 2014 eingeführt werden soll.

#### **2.4. Pflegeheim St. Josef**

Wie sich bei der Befragung herausstellte, ist die Mitarbeiterzufriedenheit erfreulich hoch.

Die Aktivitäten im Projekt konzentrieren sich auf den stationären Bereich im Haus Waldenrath. Zusätzliche Hebehilfen wurden Mitte des vergangenen Jahres angeschafft und der als Entlastung erlebte Einsatz durch die Mitarbeiter/-innen im Gruppeninterview im Juni 2013 bestätigt.

Konzepte für Berufsunterbrecher/-innen werden in der Projektaktivität nicht thematisiert, weil keine Mitarbeiter/-innen in Eltern- oder Erziehungszeit sind, allerdings steht aufgrund der Altersstruktur zu befürchten, dass Berufsunterbrechungen in naher Zukunft die Personalentwicklung beeinflussen werden.

Mitarbeiterentwicklungsgespräche wurden in der Projektgruppe reflektiert und die Ergebnisse zur Überarbeitung der bestehenden Formulare genutzt.

Das Thema Erholungspausen ist ein zentrales Thema der Projektarbeit: Eine interne vertiefende Mitarbeiterbefragung zu Belastungssituationen und Wünschen zur Pausengestaltung sowie ein Mitarbeiterworkshop sind Wegbereiter der Kommunikation. Information über gesetzliche Rahmenbedingungen, vorhandene Pausenräume und hausinterne Entlastungsmöglichkeiten zur Förderung ungestörter und erholsamer

Pausenzeiten fördern ein positives Betriebsklima. In den kommenden Monaten setzt sich die Projektaktivität mit dem Thema Ressourcen älterer Mitarbeiter/-innen fort.

Die Ergebnisse der Ausgangsanalyse zeigten zunächst keinen Handlungsbedarf zur Thematik alternativer Arbeitszeitmodelle.

### **2.5. Stiftung Evangelisches Alten- und Pflegeheim Gemünd**

Die Befragung ergab einerseits, dass zwei Drittel der Befragten die Dienstpläne als zuverlässig beurteilen und über 80% ihre persönlichen Interessen hierbei berücksichtigt sehen. Andererseits waren flexible Arbeitszeiten bzw. alternative Arbeitszeitmodelle – insbesondere die 5 Tage Woche und eine Flexibilisierung der Jahresarbeitszeit - für den Wohnbereich von großem Interesse. Dementsprechend ist das Hauptthema der Gender-Med-AC-Aktivitäten die Entwicklung eines flexiblen Arbeitszeitmodells in einem Testwohnbereich. Auf Grund der vergleichsweise geringen Anzahl Mitarbeiterinnen im Testwohnbereich, gibt es zwar einen Lenkungskreis aber keine weiteren Arbeitsgruppen. Innerhalb dieses Kreises - welcher passend zum Thema aus Mitarbeitervertretung, einer Vollzeit- und einer Teilzeitmitarbeiterin sowie der Pflegedienstleitung besteht - wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung diskutiert und entschieden, dass eine detailliertere Arbeitszeitanalyse notwendig ist, um ein passendes Modell entwickeln zu können. Aktuell testet der Wohnbereich nun im dritten Monat die 5-Tage-Woche für Vollzeitkräfte und trifft sich monatlich mit dem Pflegedienstleiter, um Erfahrungen auszutauschen und das Konzept zu optimieren.

Weitere relevante Themen waren Gesundheitsförderung und Fort- und Weiterbildung. In beiden Bereichen erfolgten und erfolgen bereits projektunabhängige Maßnahmen. U. A. konnten folgende Aktivitäten durch den Projektlenkungskreis gebündelt werden:

- Das Netzwerk betriebliche Gesundheit
- Die Ausbildung Kinästhetik

### **2.6. Pflegedienst Hagen**

Die Befragung durch die KathO Aachen ergab eine große Arbeitszufriedenheit von über 90%. Gleichzeitig gab die Hälfte aller Befragten (50% leben mit Kindern im Haushalt) an, dass gute Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr wichtig seien. Dementsprechend wurden folgende Hauptziele für die Projektaktivitäten formuliert:

- 1) Kinderbetreuung während Inhouse-Schulungen: Alle Mitarbeiter/-innen sollen während ihrer Teilnahme an Inhouse-Fortbildungen eine Kinderbetreuung nutzen können.
- 2) Kinderbetreuung zur Vermeidung von Ausfallzeiten: Bei fehlender Betreuung des Kindes möchte der Pflegedienst eine familiengerechte Betreuung anbieten können.

Angeregt durch die Projektaktivitäten sind mit einzelnen Mitarbeiter/-innen sehr positiv bewertete individuelle Arbeitszeitmodelle vereinbart worden. In Folge der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie konnten die Mitarbeiter/-innen zum Teil ihre wöchentliche Arbeitszeit erhöhen.

Da es zurzeit keine Berufsunterbrecherinnen im Pflegedienst gibt, werden die vorhandenen Ressourcen nicht für diesen Themenbereich eingesetzt.

Nach Unterbrechung der Projektaktivität in der 2. Jahreshälfte aufgrund personeller Engpässe und somit fehlender Ressourcen für die Projektarbeit sollen ab Dezember 2013 die gesteckten Ziele weiter bearbeitet werden.

### **2.7. Pflegedienst Visitatis**

Der ambulante Pflegedienst Visitatis GmbH hat Ende August 2013 seine Teilnahme zu dem Projekt Gender-Med-AC zugesagt. Aufgrund der kurzen verbleibenden Projektlaufzeit wird sich die Projektarbeit thematisch beschränken müssen.

Die Ausgangsanalyse, die auch hier zu Beginn der Zusammenarbeit im Okt./Nov. 2013 durchgeführt wurde, hat gezeigt, dass die Arbeitszufriedenheit insgesamt hoch ist. Folgende mögliche Schwerpunkte zeichnen sich ab:

- 1) Fort- und Weiterbildung,
- 2) Etablierung regelmäßiger Mitarbeitergespräche
- 3) Arbeitsbedingungen für ältere Arbeitnehmer und
- 4) Arbeitszeitgestaltung.

Die Geschäftsführung möchte die Mitarbeiter/-innen bei der weiteren Planung der Aktivitäten mit einbeziehen, sodass die tatsächlichen Arbeitsschwerpunkte auf einer Mitarbeiterversammlung diskutiert werden sollen.

### 3. Zwischenauswertung der Projektarbeit aus Sicht der Anwendungspartner

Zudem wurde das 2. Austauschforum als Plattform genutzt, um mit den Anwendungspartnern über die Projektarbeit in den Einrichtungen, die einrichtungsübergreifenden Veranstaltungen und die externe Begleitung des Projektes Gender-Med-AC ins Gespräch zu kommen. Nach der Hälfte der Projektlaufzeit sollten auf diesem Weg bisherige Erfahrungen und Wünsche für die Zukunft thematisiert werden. Dies hat die KatHO zum Anlass genommen, dieses Treffen als Zwischenevaluation auszuwerten. Die Durchführung einer weiteren Befragung schien allen Beteiligten zu diesem Zeitpunkt nicht sinnvoll.

Alle teilnehmenden Einrichtungen waren vertreten. In gemischten Kleingruppen haben sich 14 Fachleute – überwiegend aus der Leitungsebene - ausgetauscht und ihre Ergebnisse im Anschluss im Plenum präsentiert. Die folgende Auswertung bezieht sich sowohl auf die an den Metaplanwänden schriftlich fixierten Ergebnisse, als auch auf die Protokollierung der Ergebnispräsentationen.

An drei Stationen wurden folgende Fragen diskutiert:

#### 3.1. Erfahrungen mit der Projektarbeit in den Einrichtungen

Wie beurteilen Sie die Projektarbeit in Ihrer Einrichtung?

Welche Erfolge oder auch Misserfolge sehen Sie?

- Positive Erfahrungen/Erfolgsfaktoren
- Negative Erfahrungen/Stolpersteine

#### Positive Erfahrungen und Erfolgsfaktoren

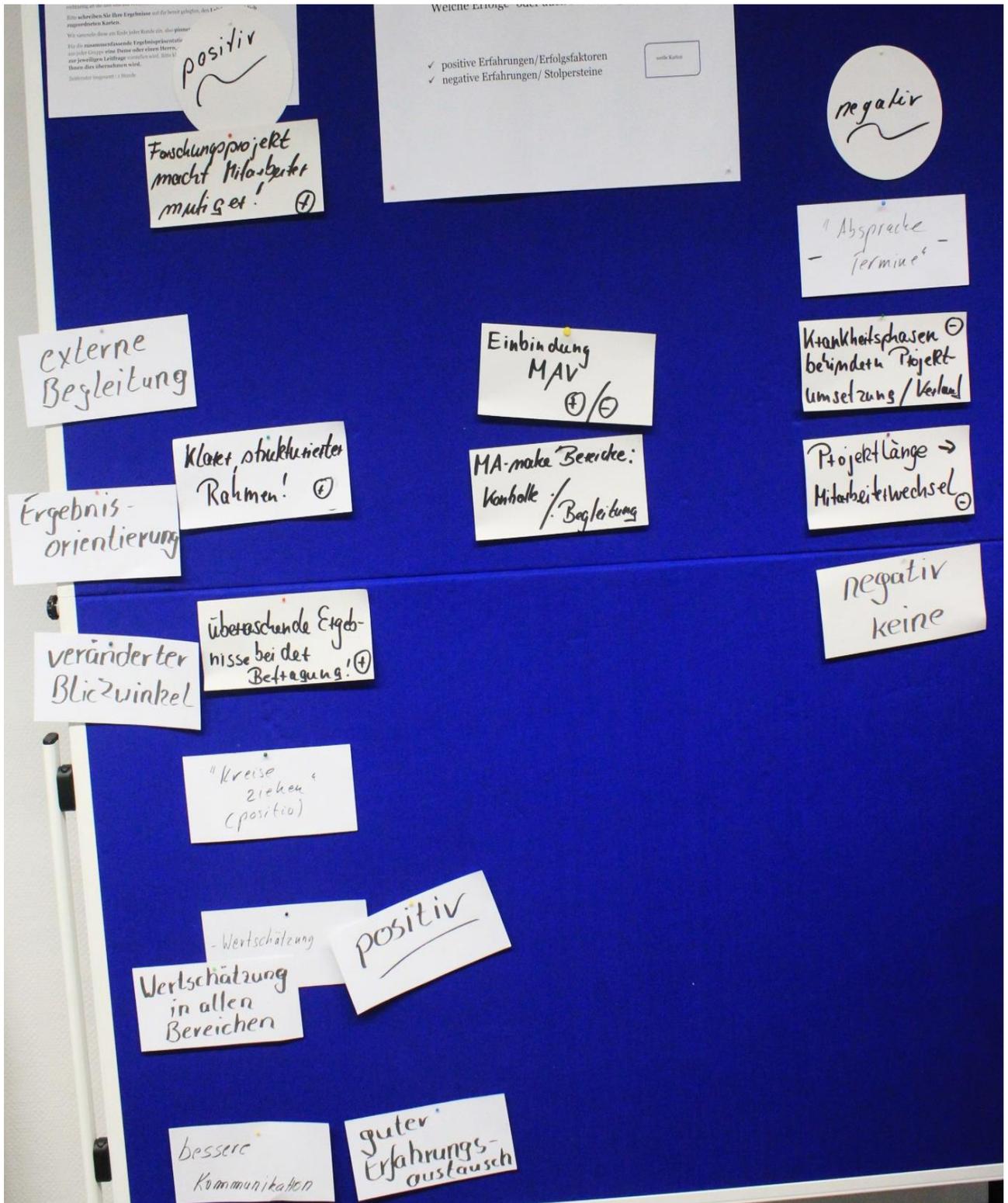
Auf struktureller Ebene wurden zunächst die Ausgangsanalyse und deren z.T. überraschenden Ergebnisse als gute Grundlage für die weitere Projektarbeit gewertet. Die Einrichtungen und Mitarbeiter/-innen haben dadurch eine hohe Wertschätzung erfahren und fühlen sich in ihren Belangen ernst genommen. Die Ergebnisorientierung und klare Rahmung durch die Projektvorgaben wurden positiv empfunden. Dabei sei es hilfreich, wenn die Einrichtung Vorerfahrungen mit Projektarbeit habe, da dann das Vorgehen des Projektteams schneller und transparenter zu vermitteln sei. Insgesamt wurde die gegenseitige Wertschätzung in den einrichtungsinternen Arbeitsgruppen und Lenkungskreisen betont. Der Erfahrungsaustausch sei gut gewesen und habe den jeweiligen Blickwinkel erweitert. Die Kommunikationskultur sei, darin waren sich

alle Teilnehmenden einig, gut gewesen. Das Forschungsprojekt habe die Mitarbeiter/innen ermutigt, ihre eigenen Belange selbst in die Hand zu nehmen. Darüber hinaus habe das Projekt in den Einrichtungen „Kreise gezogen“, in dem Sinne, dass sich direkte Projektaktivitäten auch auf andere Bereiche ausgewirkt haben.

Ambivalent wurde die Einbindung der Mitarbeiter/innen-Vertretung (MAV) bewertet: Während die frühzeitige Einbindung der MAV in einigen Einrichtungen positive Effekte auf die Zusammenarbeit zeigte, betrachteten andere Anwendungspartner dies aufgrund der z.T. konträren Interessenslagen eher kritisch. Es wurde ergänzend angemerkt, dass in mitarbeiternahen Bereichen ein schmaler Grat zwischen Kontrolle und Begleitung bestünde, diese Situation bedürfe einer großen Sensibilität.

### **Negative Erfahrungen und Stolpersteine**

Die Terminabsprachen in den Arbeitsgruppen gestalteten sich schwierig, was durchgängig wahrgenommen wurde. Ebenso wurden krankheitsbedingte Ausfälle als Hindernis für die Projektumsetzung gewertet, gerade in längeren sogenannten „Krankheitsphasen“. Durchgängig wurden personelle Wechsel als problematisch für die Umsetzung der Projekte gesehen. Eine mögliche Ursache für häufige Mitarbeiterwechsel in den Arbeitsgruppen sei ggf. auch die dreijährige Laufzeit des Projektes.



### **3.2. Projektbegleitung und einrichtungsübergreifende Aktivitäten**

Erfahrungen mit der Projektbegleitung (Gesamtprojekt):

Wie beurteilen Sie die Begleitung Ihrer Projektarbeit durch die (externen) Mitarbeiter und die einrichtungsübergreifenden Aktivitäten von Gender-Med-AC?

- Was war gut/womit waren Sie zufrieden?
- Was hätte besser sein können/womit waren Sie weniger zufrieden?

#### **Positive Bewertungen**

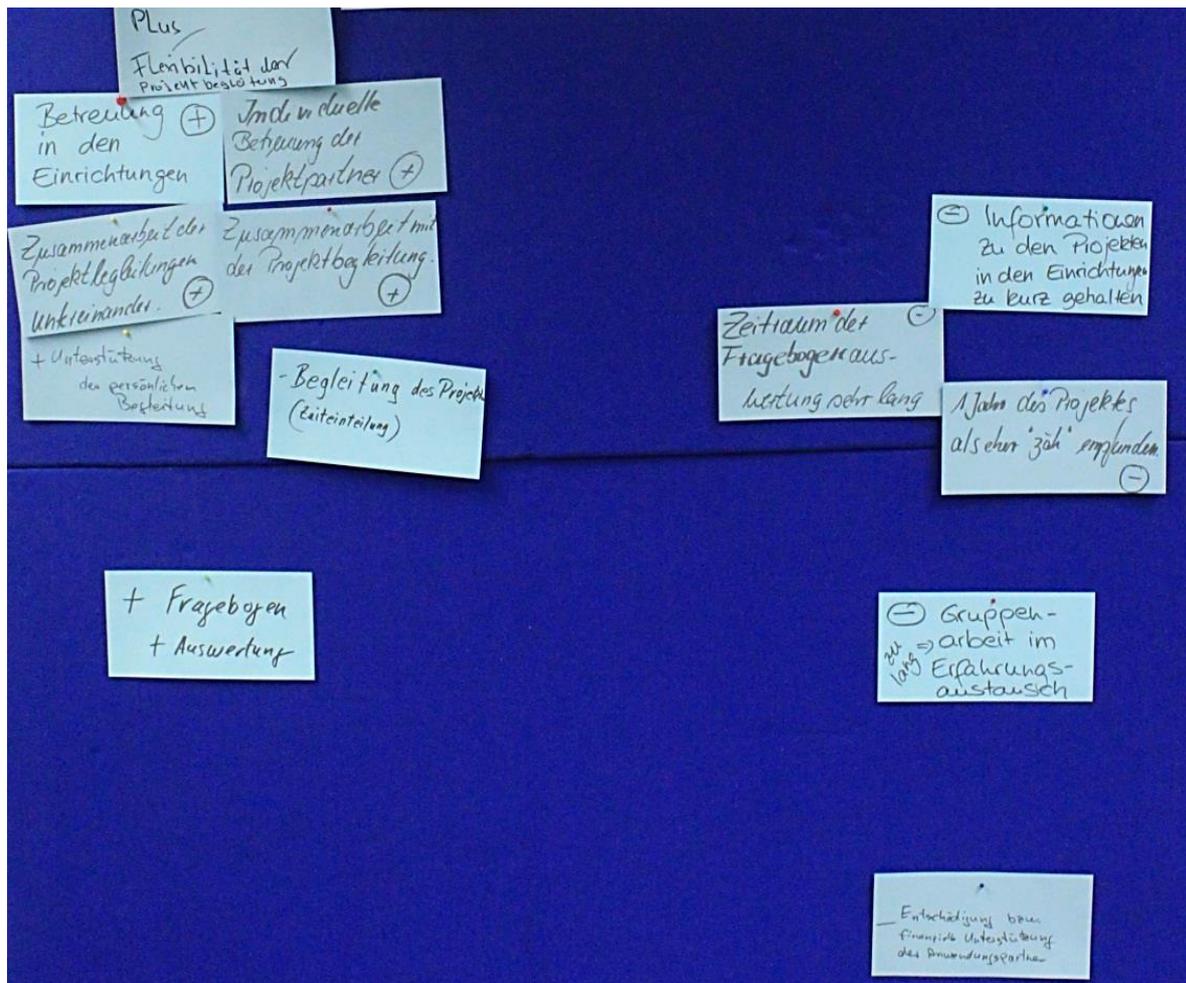
Die schriftliche Befragung und die detaillierte Darstellung der Ergebnisse wurden als hilfreich für die Setzung der Arbeitsschwerpunkte und Fokussierung auf bestimmte Themen gewertet. Die individuelle Begleitung durch Mitarbeiter/innen der Städtereigion und MA&T Sell & Partner GmbH wurde einstimmig positiv bewertet. Hervorgehoben wurde hier auch das flexible Eingehen auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse der Einrichtungen. Die Projektpartner seien als einheitliches Team wahrgenommen worden, was die Zusammenarbeit erleichtert habe. Die zeitliche Rahmung und klare Strukturvorgaben durch die Begleitung wurden als hilfreich genannt.

#### **Negative Bewertungen**

Bemängelt wurde die fehlende finanzielle Entlastung der Einrichtungen, die es ermöglichen würde, Mitarbeiter/innen für die Arbeit im Projekt freizustellen. Gerade kleine Anwendungspartner hätten erhebliche Probleme mit ihren zeitlichen Ressourcen, was bei der Projektplanung berücksichtigt werden müsse. Das Verständnis hierfür seitens der Betreuung wurde allerdings als positiv heraus gestellt.

Das erste Projektjahr wurde als „zäh“ bezeichnet. Die Dauer der Auswertung der schriftlichen Befragung wurde als zu lang empfunden. Die Mitarbeiter/-innen hätten durch die lange Zeitspanne zwischen Befragung und Präsentation den Bezug zur Einführungsveranstaltung und den gestellten Fragen verloren.

Der einrichtungsübergreifende Kommunikation (Austauschforen) wurde als zu stark strukturiert bewertet, es fehle der Raum für informellen Erfahrungsaustausch. Fragen nach dem Projektverlauf bewerteten die Teilnehmer/-innen eher als nachrangig. Die inhaltliche Ebene werde so vernachlässigt und dem Interesse der Einrichtungen nach thematischer Auseinandersetzung nicht gerecht.



### 3.3. Ausblick auf die verbleibende Projektarbeit

Wünsche zur Gestaltung der verbleibenden Projektarbeit

Wie sind Ihre Wünsche für die verbleibende Projektbearbeitungszeit (30.06.2014)

- bezogen auf die Projektgruppenarbeit in Ihren Einrichtungen?
- bezogen auf die externe Begleitung?

Zunächst wurde allgemein angemerkt, dass der Wunsch nach kontinuierlicher Weiterarbeit in der erprobten Form bestehe: Kreativität und Verlässlichkeit einerseits und ausreichend Sensibilität für die Belange der einzelnen Einrichtungen andererseits seien gleichermaßen vorhanden.

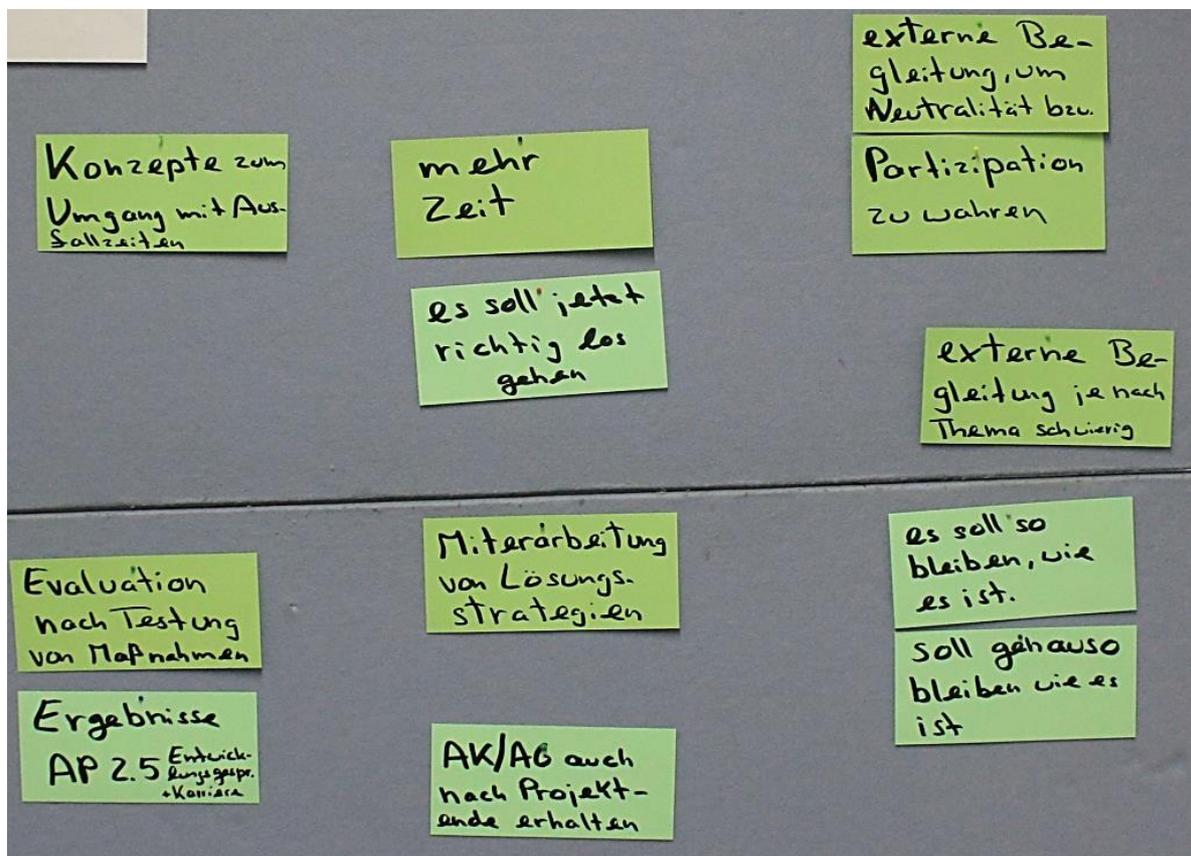
Einzelne Einrichtungen hatten den Eindruck, dass es „jetzt erst richtig los“ gehe und mehr Zeit zur Umsetzung der Ideen benötigt würde. Hier wurde deutlich, dass sich die Anwendungspartner teilweise in unterschiedliche Phasen der Projektumsetzung befinden. Unabhängig davon wurde der Wunsch geäußert, dass die Arbeitskreise und –gruppen auch nach Ende der Projektlaufzeit erhalten blieben.

Die externe Begleitung wurde teilweise als notwendig erachtet, um Neutralität und Partizipation auch in der Zukunft zu wahren. Allerdings wurde seitens einiger Teilnehmer/-innen angemerkt, dass die externe Begleitung je nach einrichtungsinternen Themenbereichen auch als hinderlich empfunden werden könnte.

Für die verbleibende Laufzeit wurden in den Kleingruppen unterschiedliche Ziele formuliert

- eine Evaluation nach der Testung von Maßnahmen,
- ein Konzept zum Umgang mit Ausfallzeiten,
- Ergebnisse zum Arbeitspaket 2.5 – Gendersensible Personalentwicklungspläne in den Einrichtungen
- und Mit-Erarbeitung von Lösungsstrategien genannt.

Es wurde deutlich, dass die teilnehmenden Mitarbeiter/-innen großes Interesse an den Maßnahmen, Arbeitsgruppen und Aktivitäten der anderen Einrichtungen haben und die restliche Laufzeit für den einrichtungsübergreifenden Austausch verstärkt nutzen wollen.

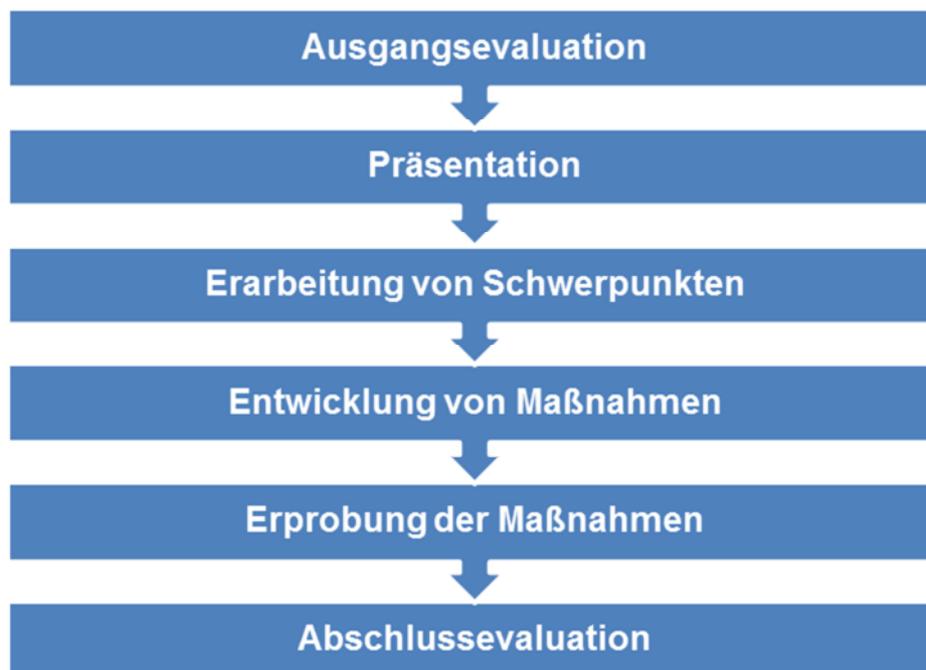


#### 4. Zwischenfazit

Die einrichtungsspezifischen und -übergreifenden Aspekte (Arbeitspakete 2.2. – 2.5.)

- Maßnahmen im Bereich PE und OE in den Einrichtungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Verbesserung Kontakt der Einrichtungen zu Berufsunterbrecherinnen,
- Verbesserung Arbeitsbedingungen älterer Beschäftigter und
- Gendersensible Personalentwicklungspläne in den Einrichtungen

wurden nicht in allen teilnehmenden Einrichtungen gleichermaßen initiiert. Die jeweils den Gegebenheiten vor Ort angepasste schriftliche Befragung zu Beginn des Projektes hat zu unterschiedlichen Ergebnissen - die Notwendigkeit und Dringlichkeit einzelner Maßnahmen betreffend - geführt.



Dementsprechend wurden in den Projektleitungskreisen Arbeitsschwerpunkte definiert, die sich an den identifizierten Bedarfen orientierten (s. Kap. 2). Die jeweiligen Arbeitsgruppen, Maßnahmen und Aktivitäten richteten sich nicht zuletzt auch nach den Möglichkeiten und Ressourcen der Einrichtungen, die sich erheblich durch Größe, zeitliche, personelle und räumliche Ausstattung etc. unterscheiden. Krankenhäuser, stationäre Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste haben grundsätzlich andere strukturelle Voraussetzungen. Dieser Tatsache wurde dadurch Rechnung getragen, dass die Anwendungspartner mit Unterstützung der Projektpartner jeweils individuelle Arbeitsansätze entwickelten. Schon jetzt kann gesagt werden, dass diese

Projektphilosophie, Arbeitsschwerpunkte nicht vorzugeben, sondern von den Anwendungspartnern selbst entwickeln zu lassen, aufgegangen ist:

Dieses Vorgehen hat dazu geführt, dass kontinuierlich an einzelnen Themen gearbeitet wird und (mit Blick auf die Nachhaltigkeit) auch nach Projektende weiter gearbeitet werden kann und soll.

Die ausführliche Ausgangsbefragung, die von allen Projektbeteiligten als notwendig und sinnvoll erachtet wurde, hatte zur Folge, dass mit den einzelnen Maßnahmen in den Einrichtungen erst nach der zeitaufwendigen Auswertung und Präsentation begonnen werden konnte. Diese Verzögerung nannten die Anwendungspartner z.T. als Kritikpunkt, die Vorgehensweise selbst wurde allerdings nicht infrage gestellt, sondern allgemein begrüßt.

Zusammenfassend ist zu bemerken, dass aus Sicht der KatHO die Einzelprojekte in den Einrichtungen gut angelaufen sind und bis zum Projektende und darüber hinaus weiterverfolgt werden können und sollen. Die Begleitung und Unterstützung durch die Projektpartner wird sehr positiv bewertet. Für die restliche Projektlaufzeit streben die Anwendungspartner mehr inhaltlichen Austausch über Aktivitäten und Maßnahmen mit den anderen beteiligten Einrichtungen an. Die Projektpartner werden diesem Wunsch in der Gestaltung der zukünftigen Austauschforen nachkommen. Dies bewertet die KatHO als hervorragendes Ergebnis eines zunächst verhalten gestarteten, dann aber doch sehr dynamischen Prozesses.

Es gilt, diese Entwicklung fortzusetzen und auch andere Einrichtungen als die Anwendungspartner dazu zu motivieren, den Weg einer prozessorientierten externen Begleitung von Vorhaben einzuschlagen. Parallel werden am Ende der Projektphase inhaltliche Konzepte vorgestellt, an denen sich fremde Einrichtungen – je nach deren Bedarfslage - orientieren können. Die KatHO hält diese Zielsetzungen für gut erreichbar.