

# VERÄNDERUNG LEBEN

*Sie haben es in der Hand*



## Unterstützende Beratung und Schulung in Zeiten von Veränderung

Ein Programm aufgebaut auf:

- **WISSEN** – Gibt es ein klares Konzept? Sind die nötigen Informationen über (neue) Abläufe oder Tätigkeiten vorhanden?
- **WOLLEN** - sind die Durchführenden motiviert? Was demotiviert?
- **KÖNNEN** – sind die erforderlichen Fähigkeiten, Ressourcen gegeben?
- **DÜRFEN** – sind die Berechtigungen, Delegationsbefugnisse, Handlungsspielräume geklärt?

## Inhaltsverzeichnis

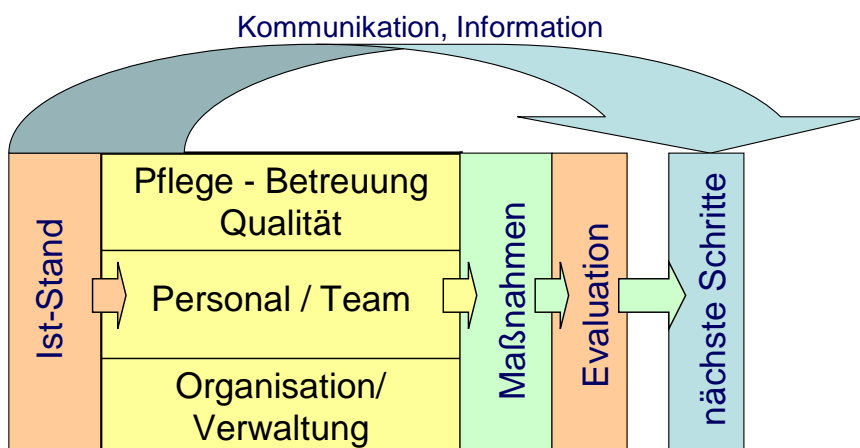
<b>VERÄNDERUNG LEBEN - Die Beratung</b>	<b>3</b>
Analyse	3
Strategie	5
Umsetzung und Evaluierung	5
<b>VERÄNDERUNG LEBEN - Die Maßnahmen</b>	<b>6</b>
Führung.gestalten	6
<u>Impulsworkshops „Führungskompetenz“</u>	7
Team.begleiten	8
Zukunft gemeinsam gestalten	
Mediation & Coaching	
Krisenunterstützung für Teams oder Einzelpersonen	
Kompetenz.erweitern	9
Pflegefachfortbildungen	
Soziale Kompetenz & Kommunikation	
Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung	
<b>Schnelle Veränderungsdiagnose</b>	<b>10</b>
<b>Über HCC</b>	<b>12</b>
<b>Anmeldung Impulsworkshops</b>	<b>13</b>

## VERÄNDERUNG LEBEN - Die Beratung

*Das Leben ist Veränderung.  
Doch muss Veränderung auch gelebt und gesteuert,  
nicht bloß ertragen werden.*

### Analyse:

Im Rahmen eines Vorgesprächs erfolgt eine erste **Analyse der Handlungsfelder:**



### Mögliche Interventionsebenen:

- Erhaltung bzw. Optimierung der Pflege- und Betreuungsqualität
- Stärkung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen - Teamgeist, Rollenverständnis
- Kommunikation der Veränderung - nach außen und nach innen
- Basis für Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Bezogen auf die an einer Veränderung beteiligten MitarbeiterInnen und Führungskräfte stellen sich die Fragen: Was ist vorhanden? Was fehlt noch?

Beispiele dazu:

	<b>Wissen</b>	<b>Wollen</b>	<b>Können</b>	<b>Dürfen</b>
<b>MitarbeiterInnen</b>	Fachwissen  Wissen über Abläufe	Motivation des einzelnen,  Motivation des Teams  Ist der Nutzen klar?	Sind die erforderlichen Ressourcen gegeben?  Ist die nötige Erfahrung vorhanden?	Rechtliche Grundlagen  Klare Kompetenzen  Klarheit über Delegation  Geregelte Verantwortlichkeiten
<b>Führung</b>	Gibt es erforderlichen Richtlinien, Ablaufbe- schreibungen, Aufgabenbe- schreibungen?	Motivation der Führungskräfte  Wer soll miteingebunden werden?	Erforderlichen Ressourcen vorhanden?  Verbindliche Zielvereinbarun- gen mit einem Team treffen	Anweisungen klar kommuniziert?  Handlungsspiel- räume geklärt?

Die Analyse kann entweder von der Organisation selbst durchgeführt werden oder wir bieten Ihnen dazu an:

- Delegationsraster zu IST/SOLL - Wer delegiert was an wen und wie?
- Analyse der Ablauforganisation - z. B. Tages-/Nachttafel
- Analyse der Aufbauorganisation - z. B. Formularwesen
- Soziale Netzwerkanalyse – Beziehungen, formelle und informelle Kommunikation in der Organisation / im einzelnen Team

## Strategie:

Nach der Analyse werden Ziele und Strategie festgelegt und speziell abgestimmte Maßnahmen geplant. Ziel bei der Planung ist - siehe unsere Devisen - eine „minimalinvasive Vorgehensweise“:

**So wenig Intervention, wie möglich - so viel, wie nötig.**

Maßnahmen können

- nur mit der Hausleitung (PDL/HL) erarbeitet werden – die Umsetzung erfolgt mit den hausinternen Ressourcen und Möglichkeiten
- punktuell stattfinden, wie etwa spezifische Schulungen oder Teambegleitung/Teamentwicklung
- der Einsatz einer Steuergruppe sein, wie etwa bei der Entwicklung von Instrumenten zur Qualitätssicherung oder Personalentwicklung, wo die Sichtweisen unterschiedlicher MitarbeiterInnengruppen miteinfließen sollen.

## Umsetzung und Evaluierung:

Je nach Erfordernis und Bedarf wird die Umsetzung von HCC begleitet. Dabei sind die gut funktionierende Kommunikation, Abstimmung und laufende Evaluierung wichtige Erfolgsfaktoren.



*Durch die Unterstützung und Begleitung von HCC ist uns in extrem kurzer Zeit die Reorganisation unseres Pflegeheimes gelungen.*

*Für mich bestechend sind die große Bandbreite des Angebotes von HCC und die hohe Flexibilität in der praktischen Umsetzung. So konnten wir in nur 9 Monaten in den Bereichen Pflege- und Betreuungsqualität, Personalentwicklung, strategische Ausrichtung und Kommunikation sowie dem Förderwesen ein gutes Fundament für unsere weiterführenden Pläne schaffen.*

*Es ist gelungen, die MitarbeiterInnen optimal in den gesamten Prozess einzubinden, wodurch das neue Konzept gut angenommen wurde...*

*Eva Bernscherer, Geschäftsführerin und  
Pflegedienstleitung Haus Pater Jordan der Salvatorianer  
BetriebsGesmbH*

## Veränderung Leben - Die Maßnahmen

*Es ist nicht genug zu können,  
man muss auch wollen.  
Es ist nicht genug zu wollen,  
man muss auch tun.*

Oft reichen kurze, einfache Maßnahmen, um festgelegte Organisationsziele zu erreichen. Im Folgenden finden Sie einige Themen aus unserer Praxis.

### Führung.gestalten

#### Einzelberatung, Kurzworkshop mit HL/PDL oder Klausurthemen

Die Themen sind sehr breit gestreut, zwei Aspekte stehen jedoch meist im Vordergrund:

1. Wie erreichen wir unser Ziel? Wie verändern wir effizient und ökonomisch?
2. Wie „verkaufen“ wir die Maßnahmen unserem Team so, dass alle möglichst motiviert dabei sind?

Beispiele für Themen, die in letzter Zeit häufig von uns begleitet wurden:

- Motivation trotz Veränderung oder Mehrbelastung hoch halten – aber wie?
- Personalreduktion – neue Aufgabenzuteilung und wie vermitteln?
- Delegieren – wer kann/darf/muss was an wen und wie weitergeben?
- Organisation entschlacken – wie geht´s schneller und leichter aber genauso gut?
- Weniger Ressourcen – gleiche Qualität?!
- MitarbeiterInnenfluktuation verringern
- Erhöhte Krankenstände – Zusammenhänge mit der Organisation finden und beheben
- Alternative Ressourcen im Bereich Personal kreativ nutzen (andere Berufsgruppen, Altenbetreuer, Ehrenamtliche, Angehörige, Bewohner)
- Standards, Checklisten entwickeln, überarbeiten bzw. beleben
- Pflegedokumentation – Qualität, Veränderung, Vereinfachung

Sollten Sie spezielle Themenwünsche haben, stimmen wir die Ziele, den Nutzen, die Gruppen die miteinbezogen werden sollten und die Messkriterien mit Ihnen gemeinsam ab, um den bestmöglichen Erfolg der jeweiligen Intervention zu erreichen.

Zusätzlich bieten wir ein Programm für Führungskräfte in Form von Impulsworkshops an. Sie können diese Veranstaltungen für Ihre Organisation buchen oder einen der offenen, von uns ausgeschriebenen Termine nutzen.

## Impulsworkshops „Führungskompetenz“



Bei diesen Impulsworkshops geht es darum, sich **DIE Erfolgsfaktoren** für gute Führungskräfte nutzbar zu machen. Damit sind Kenntnisse und Fähigkeiten gemeint, die als „Schlüssel“ zur erfolgreichen Bewältigung der vielfältigen Aufgaben bei Veränderung betrachtet werden. **In 3 Stunden** werden im Anschluss an einen theoretischen Input, in welchen unsere Erfahrung aus 17 Jahren Organisationsbegleitung einfließt, die eigenen aktuellen Themen mit Unterstützung bearbeitet und erste Schritte für die praktische Umsetzung geplant. Im Anschluss an den Impulsworkshop stehen Ihnen die Referenten noch 1 Stunde für vertiefende Fragen und individuelle Anliegen zum Thema zur Verfügung. Sämtliche Workshops können auch in Ihrer Organisation durchgeführt werden.

### Thema

### Termin

Ort: Wien

Bausteine für den erfolgreichen Veränderungsprozess: Woran liegt´s wenn Veränderung gut funktioniert? Wie setze ich sie um?

Die 6 Grundmotivatoren – die Basis für motivierte Teams:  
Umsetzung im Team auch in schwierigen Zeiten

Unangenehme Informationen vermitteln (z.B. bei Kündigung, Personalabbau) und schwierige Gespräche führen

GuKG und delegieren: Wer darf und soll was an wen weitergeben? Wer ist für die Durchführung verantwortlich?

Delegieren in der Praxis: Wie delegiere ich? wie kontrolliere ich? Wie motiviere ich?

Fordern – Fördern – Führen - die Stärken von MitarbeiterInnen erkennen und gezielt einsetzen

Kommunikation und Information effizient planen – wie stelle ich sicher, dass alle Bescheid wissen und das gleiche verstehen?  
Wen beziehe ich mit ein?

### **KOSTEN: Teilnahme pro Workshop: € 80,- (zzgl. USt)**

- health care communication
- Lerchengasse 36/10
- A - 1080 Wien
- Seidl&Fitzgerald OG
- FN 258587a
- UID: ATU 61611125
- ☎+Fax ++43/1/4091833
- E-Mail: office@healthcc.at
- www.healthcc.at

## Team.begleiten

Veränderungen können Auswirkungen auf Teamdynamiken haben, speziell, wenn ganze Teams davon betroffen sind, beispielsweise bei

- Veränderung der Teamzusammensetzung (Entlassungen, neue MitarbeiterInnen, Teamzusammenlegungen, neue Leitung)
- Neue Aufgabenverteilungen innerhalb eines Teams
- Neue Zuständigkeiten (z. B. Mitbetreuung anderer Stationen)
- Anderer Personalschlüssel

Für einen reibungslosen Veränderungsprozess ist es wichtig, dass sich ein Team schnell an die neuen Umstände anpasst und wieder in einen konstruktiven Arbeitsrhythmus kommt. Die Energie der einzelnen MitarbeiterInnen soll für die Betreuung der BewohnerInnen, das gute Miteinander und nicht fürs Beklagen der Umstände verwendet wird.

Folgende Begleitmaßnahmen können wir Ihnen anbieten

- **Zukunft gemeinsam gestalten**

Workshop (2 Tage bzw. 4 x 3 Std.). Ziel des Workshops ist es, dass im Team gemeinsam Lösungen für die derzeitigen Herausforderungen entwickelt und gemeinsame Strategien und Schritte für die Zukunft festlegt werden.

- **Mediation & Konfliktlösung**

Bei individuellen Problemen oder Konflikten, für einzelne Personen oder Spannungen zwischen Personen oder Personengruppen.

- **Krisenunterstützung für Teams oder Einzelpersonen**

Diese Maßnahme ist vor allem nach Situationen wertvoll, die ein Team „traumatisieren“.

## Kompetenz.erweitern

Die Fortbildungen führen wir in Ihrer Organisation (gerne auch für mehrere Häuser gemeinsam) in Form von Impulsworkshops (ca. 4 Std.) oder Trainings (8 – 16 Stunden) durch.

Manche der Themen bieten wir auch offen an, wo Sie die Möglichkeit haben, sich als Einzelperson für Veranstaltungen anzumelden. Auf unserer Homepage unter „Kalender“ finden Sie ab September die aktuellen Termine. Genauere Informationen zu den einzelnen Fortbildungen entnehmen Sie bitte ebenfalls ab September unserem detaillierten Seminaratalog ([http://www.healthcc.at/fortbildung\\_seminare.html](http://www.healthcc.at/fortbildung_seminare.html)). Gerne können wir Ihnen diesen auch zumailen oder per Post schicken.

Genau Dauer, Ziele und Inhalte werden jeweils mit Ihnen nach Ihrem Bedarf abgestimmt.

### Pflegefachfortbildungen

- Professionelle Pflegedokumentation und das GuKG in der Praxis
- Erstellung und Umsetzung von Richtlinien und Pflegestandards
- Professionelles Arbeiten mit Pflegestandards – Einführung
- Reanimation
- Notfallpläne
- Erste Hilfe
- Pflege – Refresher
  - Inkontinenzversorgung
  - Freiheitsbeschränkende Maßnahmen
  - Sturzprophylaxe

### Kommunikation & Soziale Kompetenz

- Patientenorientierte Gesprächsführung - Die Kraft von Worten
- Das Pflege-Anamnese-Gespräch
- Kommunikation am Rande des Lebens – Umgang mit Schwerkranken und Sterbenden
- Konsens statt Konflikt
- Beschwerde als Chance – Professioneller Umgang mit Beschwerden
- „Gewalt-ige“ Emotionen - Deeskalations-management

### Selbstmanagement & Persönlichkeitsentwicklung

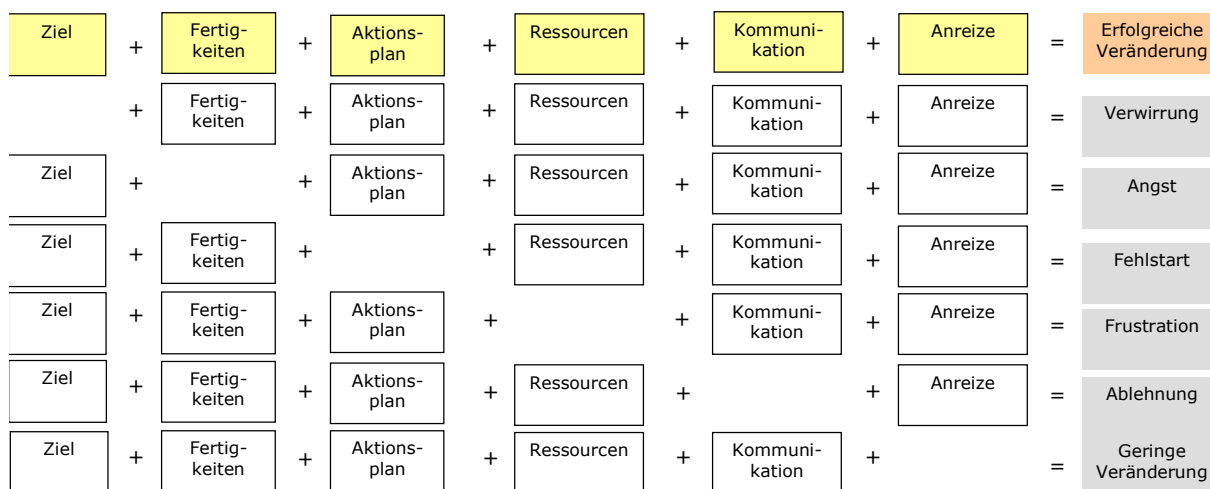
- Grenzen wahrnehmen, Grenzen setzen
- Rollenverständnis und Miteinander
- Wellbeing statt Stressfeeling
- Don´t work hard, work smart - Organisation und Zeitmanagement
- „Energievampire“ erkennen und sich schützen

Eine Methode für Sie zum Ausprobieren:

## Schnelle Veränderungsdiagnose

Ihr Nutzen:

1. Sie erkennen *die* 6 Bausteine für erfolgreiche Veränderung
2. Auf Basis der Stimmung im Team bzw. von Einzelpersonen können Sie erkennen, wo Handlungsbedarf besteht.



Basis: Seidenschwarz 1997; S. 124; Töpfer 2005, S. 283



**Umfassender Projekterfolg erfordert alle Bausteine**

**So verwenden Sie diese Tabelle für Ihr Team:**

1. Schritt: Nehmen Sie die Stimmung in Ihrem Team wahr.
2. Schritt: Anhand der wahrgenommenen Stimmung ziehen Sie mit der Tabelle den Rückschluss, welcher Baustein Ihrem Team fehlt.

*Ein Beispiel:*

*Bemerken Sie im Team z. B. Ablehnung, ist das ein Hinweis auf zu wenig Kommunikation und Information (z. B. über Ziel, über Plan, über Nutzen...)*

*Es besteht auch die Möglichkeit dass Sie mehrere Stimmungen wahrnehmen. Das bedeutet, es fehlen auch mehrere Bausteine.*

3. Schritt: Liefern Sie den fehlenden Baustein nach!

*Im Beispiel: Schalten Sie auf offene Kommunikationspolitik um!  
d.h. Informationsveranstaltung für MA, Anwesenheit bei Teambesprechungen, Gespräche mit MeinungsbildnerInnen, Information im Intranet...*

## Überlegungen und Möglichkeiten zu den 6 Bausteinen:

- **Ziel:** Was genau ist das Ziel? Ist das allen klar? Haben es alle verstanden?
- **Fertigkeiten:** Haben die Personen, die nun etwas anders machen müssen, die notwendigen Fertigkeiten? Benötigen sie Schulungen, genaue Anleitung, Coaching, Mentoring, mehr Feedback?
- **Aktionsplan:** Sind die Schritte klar? Wer macht was wann wozu und wie?
- **Ressourcen:** Welche sind vorhanden? Welche fehlen? Mögliche Ressourcen: Personal, Zeit für die Maßnahmen, Geld, Raum,..
- **Kommunikation:** Haben alle MA Informationen über die restlichen 5 Bausteine? Ist nicht nur informiert worden, sondern auch sichergestellt worden, dass es alle verstanden haben? Gibt es eine offene Informationspolitik?
- **Anreize:** Sehen alle MA den Nutzen und die Notwendigkeit der Veränderung? Welche Vorteile hat es für uns alle, welche für den einzelnen MA, wenn das Ziel erreicht wird?

## Über HCC

HCC kann bereits auf über 17 Jahre Trainings- und Beratungserfahrung im Gesundheitswesen zurückgreifen. In dieser Zeit haben wir einen sehr praktischen Beratungsansatz entwickelt, der sich vor allem an der direkten Umsetzung in der Praxis orientiert.

Von der Planung bis zur Nachbetreuung haben wir **drei Devisen**:

### **Orientierung an Ressourcen**

Jeder Mensch und jedes System hat alle Ressourcen bereits in sich. Oft geht es nur darum, sich diese bewusst zu machen und zu nutzen.

### **„Minimal-Invasive Interventionen“**

Oft bringen die einfachsten Dinge und kleinsten Veränderungen die nachhaltigsten Erfolge. Wichtig dabei ist es, den richtigen „Hebel“ zu finden, mit dem sich am meisten bewegen lässt.

### **FOKUS:PRAXIS - Ansatz**

Darunter verstehen wir die Verbindung von bereits funktionierenden, sehr guten Lösungen aus der Praxis mit aktuellen Erkenntnissen aus der Forschung.

Frei nach dem Motto

"Nachhaltigkeit ist die Kunst an Morgen zu denken und heute zu lernen"

möchten wir Ihnen gerne unser neues Programm vorstellen und würden uns freuen, wenn Sie das Angebot und die Möglichkeiten nutzen.

Für weitere Informationen, detaillierte Beschreibungen der Fortbildungen bzw. ein persönliches Gespräch erreichen Sie uns unter 01 4091833 oder [office@healthcc.at](mailto:office@healthcc.at)

Nutzen Sie auch die Informationen auf unserer Homepage [www.healthcc.at](http://www.healthcc.at)

Mit herzlichen Grüßen

Mag. Dr. Annelies Fitzgerald, Alexander Seidl & Ihr Team von HCC

## Anmeldung Impulsworkshop

Ich/Wir melden uns für folgende/n Workshop/s verbindlich an:

- Bausteine für den erfolgreichen Veränderungsprozess (Mi., 22.09.2010) Anzahl der TN:.....
- Die 6 Grundmotivatoren (Di., 05.10.2010) Anzahl der TN:.....
- Unangenehme Informationen vermitteln (Mo., 11.10.2010) Anzahl der TN:.....
- GuKG und delegieren (Fr., 29.10.2010) Anzahl der TN:.....
- Delegieren in der Praxis (Di., 09.11.2010) Anzahl der TN:.....
- Fordern – Fördern – Führen (Di., 16.11.2010) Anzahl der TN:.....
- Kommunikation und Information effizient planen (Di., 23.11.2010) Anzahl der TN:.....

Name(n), Funktion:.....

.....

Organisation:.....

Telefon:..... E-Mail:.....

Kosten pro TeilnehmerIn pro Workshop:

- Einzelanmeldung: € 80,-- zzgl. 20% USt = € 96,--  
 Ab 3 Anmeldungen<sup>1</sup>: € 75,-- zzgl. 20% USt = € 90,--  
 Ab 5 Anmeldungen: € 70,-- zzgl. 20% USt = € 84,--  
 Ab 10 Anmeldungen: € 60,-- zzgl. 20% USt = € 72,--

Datum, Unterschrift.....

Die **Workshopdauer** ist jeweils 16-19 Uhr, anschließend stehen Ihnen die Referenten 1 Std. für Ihre persönlichen Fragen zur Verfügung.

Der **Seminarort** ist Wien, detaillierte Informationen erhalten Sie bei der Anmeldung.

Bei Einlangen des Anmeldeformulars bei uns per Post, Fax (01 4091833) oder Mail ([office@healthcc.at](mailto:office@healthcc.at)) erhalten Sie eine Rechnung gemäß Ihrer Anmeldung. Ihr Platz ist bereits ab Einlangen der Anmeldung bei uns fix reserviert. Stornierung bis 14 Tage vor Workshopbeginn ist kostenlos, danach werden 50%, ab 7 Tage vor Workshopbeginn 100% der Teilnahmegebühr in Rechnung gestellt. Selbstverständlich kann ein/e ErsatzteilnehmerIn gestellt werden. MindestteilnehmerInnenzahl: 10 Personen. Es steht dem Veranstalter frei, Workshops abzusagen oder zu verschieben. In diesem Fall werden bereits getätigte Zahlungen zurücküberwiesen, es besteht jedoch kein Anspruch auf zusätzlich entstandene Schäden (Hotelreservierungen,..). Änderungen vorbehalten.

<sup>1</sup> 1 TN nimmt an 3 Workshops teil oder 3 TN melden sich für 1 Workshop an.