



Institut für Gesundheits- und Sozialmanagement

voneinander lernen - sich weiterentwickeln - mitgestalten

Veränderungsmanagement in sozialen Einrichtungen, Bereichen und Teams professionell umsetzen

- mehr Kompetenz bei Veränderungsprozessen und Risikobewältigungen
in wirtschaftlichen und sozialen Unternehmen, in der Führungspraxis oder
in anderen Tätigkeitsfeldern -



Illustrationen von Bruno Peyer

**Modulares Seminar- und Trainingsprogramm
für Führungskräfte, leitende MitarbeiterInnen und Teamleiter**



Private Wirtschafts- und
Technikakademie GmbH

Staatlich anerkannte
Einrichtung der Weiterbildung



Institut für Gesundheits- und Sozialmanagement

in der Privaten Wirtschafts- und Technikakademie GmbH Rostock

Friedrich-Barnewitz-Straße 5 · 18119 Rostock-Warnemünde

Tel.: 03 81 - 51 961 42 o. 0381 - 49 028 25 · Fax: 03 81 - 4 44 42 60

www.wta-rostock.de · e-mail: igs@wta-rostock.de



*Man entdeckt
keine neuen Welten,
ohne den Mut zu haben,
alle Küsten
aus den Augen
zu lassen.*





Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
2	Zielgruppen und allgemeine Bildungsziele	5
3	Modulare Leistungsangebote im Themenüberblick	6
4	Modulare Leistungsangebote im Detail	7
5	Kompetenzen, Finanzierung und Förderung	17
6	Ansprechpartner und Impressum	17
7	Fax-Rückmeldung	



1. Einführung zum Thema und Leistungsangebot

Nichts scheint so beständig zu sein wie fortwährende Veränderungen in der Unternehmens- und Arbeitswelt. Heute eine Hausforderung bewältigt, wartet schon morgen die nächste auf die Umsetzung.

Da gibt es kaum Unterschiede in den verschiedenen Branchen oder Geschäftsfeldern. Die Herausforderung gilt gleichermaßen.

Diese nicht wegzudenkende Ausgangslage wird zusätzlich begleitet durch

- hohe Kompetenzanforderungen in der Fachlichkeit, im Wissenstransfer sowie in der sozialen und persönlichen Kompetenz
- einen hohen Qualitätsanspruch von Produzenten, Dienstleistern und Kunden
- einen bestehenden Kostendruck
- die Schnellebigkeit getroffener Entscheidungen, die bisherige aufgrund neuer Anforderungen in Frage stellen und oft verändert werden müssen
- usw.

Es liegt in der menschlichen Natur, nicht nur Veränderungen als Herausforderungen anzunehmen, sondern auch Beständigkeit erleben zu wollen. Veränderungen werden von den Menschen nicht selten als unangenehm oder gar als Bedrohung wahrgenommen. Sie tun sich schwer, Veränderungen und die damit verbundenen Folgen anzunehmen und aktiv mitzugestalten.

Im Tätigkeitsbereich der Wirtschaft oder des Sozialen, in dem wir es Arbeitsprozessen, Dienstleistungen und Menschen zu haben, die eine hohe Komplexität und Dynamik in sich tragen, haben Kontinuität, Stabilität und Sicherheit für beide Seiten einen hohen Stellenwert. Können diese Werte nicht hinreichend gelebt werden, sind Verunsicherung, Ängste oder auch Frustrationen nicht selten „vorprogrammiert“.

Die Kurzbeschreibung dieser Ausgangslage lässt eine vielschichtige Problemsituation erkennen. MitarbeiterInnen tun sich schwer, sich auf diese Veränderungen einzustellen bzw. mit diesen souverän und selbstbewusst umzugehen.

Veränderungen am Arbeitsplatz bzw. in den Arbeitsprozessen einzuleiten werden nicht selten von den MitarbeiterInnen verbunden mit:

- Neues lernen zu müssen bedarf zusätzlicher Anstrengung, was nicht immer leicht fällt
- unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen bei der Umsetzung des Neuen
- Gefahr eines anwachsenden Risikos, Falsches bzw. Fehler zu machen oder
- Ansteigen von Widerständen und möglichen Konflikten.

Hier stellt sich die Frage nach einem professionellen Veränderungsmanagement und wie dieser souverän mit den MitarbeiterInnen umgesetzt werden kann.

Nicht umsonst gehen wir heute mehr denn je von dem Selbstverständnis aus, ein Unternehmen als eine *lernende* Organisation zu begreifen, den Arbeitsplatz als Lernfeld anzunehmen und den MitarbeiterInnen die Kompetenz des lebenslangen Lernens im Beruf abzufordern.

Setzen wir dies als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns und verstehen den Führungsansatz als ein

**„Führen durch und mit Veränderung –
nichts ist beständiger als die tagtäglichen neuen Situationen und Veränderungen
am Arbeitsplatz!“,**

dann haben wir die große Chance, mit unseren MitarbeiterInnen in Bereichen bzw. Teams Veränderungen souverän und selbstbewusst zu meistern – zufriedenstellend für MitarbeiterInnen, Zulieferern und Kunden gleichermaßen.

2. Bildungsziele zu den Themen und Zielgruppen

Das modulare Bildungsprogramm spricht insbesondere jene an, die vor der Herausforderung stehen, Veränderungen umsetzen zu müssen und hierfür eine Beteiligung und Akzeptanz unter den MitarbeiterInnen benötigen. Das betrifft insbesondere jene in der Funktion als

- leitender Mitarbeiter von Unternehmen oder Einrichtungen im produzierenden oder Dienstleistungsbereich
- Teamleiter, Praxisanleiter, Leiter von Qualitätszirkeln u. a.

Des Weiteren sprechen wir mit diesem Bildungsangebot auch die Personengruppe an, die

- zwischenzeitlich Projekte zu führen und/oder in die Praxis zu implementieren haben

sowie jene MitarbeiterInnen, die

- sich in Schwierigkeiten sehen, mit Veränderungen souverän umzugehen und sich schwer tun, diese Anforderung in die Praxis und gegenüber KollegenInnen umzusetzen.

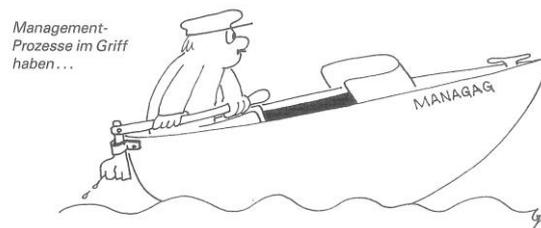
Die nachfolgend ausgewiesenen Ziele sind auf alle Zielgruppen gerichtet und werden in der Detaildarstellung der Module differenziert ausgewiesen

Folgende allgemeinen Bildungsziele werden mit dem Programm

„Veränderungsmanagement im Sozialen und in der Führung von MitarbeiterInnen“

verfolgt:

- Sensibilisierung des Teilnehmenden für eine neue Art des Denkens und Handelns bei Veränderungen im Arbeitsprozess
- vertiefende und erweiterndes Wissen über das Change Management im wirtschaftlichen bzw. im Sozialen
- Kompetenzverbesserung im Umgang mit anstehende Veränderungen und die damit verbundenen bzw. angrenzenden Themen wie Risiko, Fehler, Konflikte, Kommunikation, Verhaltenspsychologie, Psychologie des Veränderns, Innovation und Kreativität, Projektmanagement
- Entwicklung von Fähigkeiten zu angemessenem Verhalten im Umgang mit MitarbeiterInnen, die Widerstände aufgebaut haben
- Stärkung eines souveränen Verhaltens in spannungsreichen bzw. konfliktären Situationen mit MitarbeiterInnen in einem zu vollziehenden Veränderungsprozess
- Stärkung der Persönlichkeit in der Rolle als Change-ManagerIn

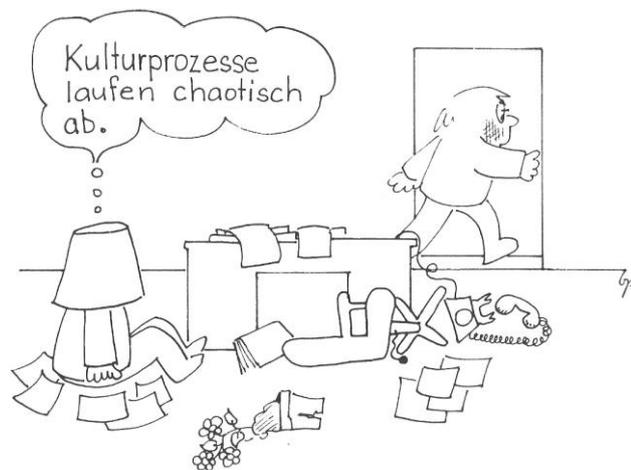


(alle Cartoons von Bruno Peyer aus: Führen mit Kopf und Herz Hrsg.: K. Kälin und P. Müri; Ott Verlag)

3. Modulares Leistungsangebot im Überblick

Das nachstehende Leistungsangebot zum „Veränderungsmanagement im Sozialen und in der Pflege“ ist differenziert in modulare Themen aufgebaut. Jedes Thema hat eine relative Eigenständigkeit, die vom Nutzer bedarfsorientiert konfiguriert werden. Dies ermöglicht Einrichtungen, MitarbeiterInnen und Interessierenden je nach Anforderung, Zielstellung und Kompetenzvoraussetzung aus dem Themenangebot ein einrichtungsspezifisches Bildungsprogramm zusammenzustellen.

- Thema 1** Unternehmen im Wandel und Gestaltung von Veränderungsprozessen als Managementaufgabe
- Thema 2** Change Management und die Führungspersönlichkeit
- Thema 3** Change Management und das Führen von Teams
- Thema 4** Change Management in wirtschaftlichen, sozialen bzw. und anderen Arbeitsbereichen
- Thema 5** Change Management und Projekte
- Thema 6** Veränderungsprozesse im Qualitätszirkel vorbereiten und initiieren
- Thema 7** Risiken und Krisensituationen im Betriebsalltag – Risiken im Pflegeprozess rechtzeitig erkennen und Krisensituationen im Teams optimal meistern
- Thema 8** Innovationsmanagement – Neues entwickeln und in den Arbeitsalltag einführen
- Thema 9** Einführung von Neuerungen über das Coaching
- Thema 10** Krisen- und Risikomanagement in sozialen Organisationen oder in deren Einrichtungen





4. Modulare Leistungsangebote im Detail

Thema 1

Unternehmen im Wandel und Gestaltung von Veränderungsprozessen als Managementaufgabe

Entwicklungen gehören zu unserem Unternehmens- und Arbeitsalltag. Die einzige Beständigkeit liegt in den ständig sich verändernden Arbeitsbedingungen und -anforderungen. Mit diesen Veränderungen professionell umzugehen ist nicht immer einfach, vor allem dann nicht, wenn Diskontinuität die Überhand gewinnt und gewünschte Planbarkeit, Berechenbarkeit, Stabilität oder Sicherheit ausbleiben oder nicht wahrgenommen werden.

Beides – Kontinuität und Diskontinuität – in einer Ausgewogenheit im Unternehmen, in der Mitarbeiterführung und/oder bei sich selbst zu sichern ist die alltägliche Herausforderung.

Hierfür ein grundlegendes Verständnis für Veränderungsprozesse aufzubauen, auf allen Ebenen, mit Wissen aller Chancen und Risiken auf Erfolg, ist ein wichtiges Anliegen und – mit diesem Thema verbunden – zu vermitteln ist.

Ziele

- Unternehmen als *lernende* Organisation annehmen – über das Lernen Wandel, Krisen und Risiken meistern – von der Natur Change Management erlernen
- Wandel und Veränderung als „Normalität“ in der Praxis verstehen
- Wissen über das Veränderungsmanagement erweitern bzw. vertiefen und angrenzende Themen wie Krise, Risiko, Konflikte, Kreativität, Innovation zuordnen
- Veränderungen als Management- und Führungsaufgabe verstehen
- Techniken im Überblick kennen lernen

Inhalte

- Unternehmen im Wandel als „lernende“ Organisation und die damit verbundenen Anforderungen – die Beständigkeit des Veränderlichen
- Veränderung als Management- und Führungsaufgabe
- Veränderungen managen: planen, organisieren, führen, entscheiden, kontrollieren – Werkzeuge des Change Managements
- Veränderungsprozesse gestalten – Konzepte und deren Nutzungsmöglichkeiten
- Veränderungsprozesse - ihre Besonderheiten für die Gestaltung in Teams und Pflege
- Veränderungsprozesse gestalten im Verständnis von Visionen, Werte, Ziele, Entscheidungen, Motivation und Widerständen – Visionen entwickeln, Wertelandschaft erstellen, Ziele richtig formulieren, richtige Entscheidungen treffen, Motivation aufbauen und Widerstände neutralisieren
- Einführung in die Psychologie des Change Managements
- Bestandsaufnahme im Umgang mit Veränderungen im Betriebsalltag, in Teams und bei leitenden MitarbeiterInnen

Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 2

Change Management und die Führungspersönlichkeit

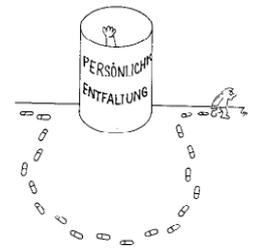
Veränderung braucht i.d.R. besondere Führungskompetenz, die über eine Leiter- bzw. Führungspersönlichkeit getragen wird. Veränderungsprozesse zu managen benötigt also Kompetenzen bei dem, der sich in Führungsverantwortung sieht: fachlich-methodische, soziale und persönliche. Sie genau zu kennen und beurteilen zu können, sind aus diesem Grunde Voraussetzung für einen erfolgreichen Einstieg in das Change Management. Selbstdarstellung, Kompetenzanalyse und Anforderungsentwicklungen für ein nachhaltiges Change Management aus der Sicht einer Führungspersönlichkeit stehen hier im Zentrum dieses Thema.

Ziele

- Wissen über das Change Management für eine Führungskraft/Teamleiter erweitern bzw. vertiefen
- Change Managementkompetenzen aus der Sicht einer Führungspersönlichkeit stärken
- Selbst-Veränderungen einleiten können

Inhalte

- Veränderungen gestalten – Selbstverständnis und Rolle einer Führungskraft in diesem Prozess – Rolleneffektivität und Anforderungen im Abgleich
- Kompetenzanforderungen eines leitenden Mitarbeiters für ein optimales Change Management
- Rolle des Führens bei der Initiierung von Veränderungen
- Profil der Führungspersönlichkeit im Blickfeld des Change Managements und in der Anforderung der Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Führungspersönlichkeit als Projekt im Focus des eigenen Veränderungsprozesses
- Arbeiten mit Techniken des Veränderungsmanagements



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken der Selbstanalyse, Selbstüberprüfung und Selbstbewertung für ein erfolgreiches Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für deren Führungspraxis.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 3

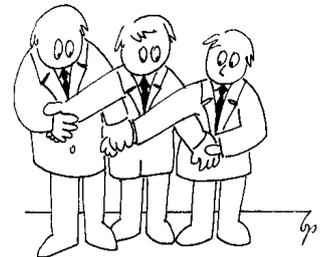
Change Management und das Führen von Teams

Einzuleitende Veränderungen im Arbeitsprozess sind meistens nur im Team umsetzbar. Sie müssen dort nachhaltig gelebt werden. Insofern sind die „Betroffenen“ (MitarbeiterInnen) zu den Beteiligten des zu vollziehenden Veränderungsmanagements zu machen. Unter der Maßgabe Neues zu entwickeln bzw. Veränderung zu gestalten, erhält kollektive Umsetzung und Verantwortung aus der Sicht des Führens eines Teams/Bereiches einen besonderen Akzent, nicht selten besonderer Brisanz und Eigendynamik.

Change Management heißt nicht selten auch Intensivierung und Beschleunigung von Veränderungsprozessen, die für das Team immer eine besondere Hausforderung an Kompetenz und Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehung darstellt. Dabei stößt das Team im Change Management auf Grenzen der kollektiven Umsetzbarkeit, die durch „Mauern“ und gar Widerstände begleitet wird. Hier steht der Teamleiter vor einer besonderen Herausforderung und Verantwortung, den Veränderungsprozess selbst zu leiten *und* das Team in diesem notwendigen Veränderungsprozess mitzunehmen und zu führen.

Ziele

- Kompetenz stärken bei der Führung von Teams unter Einfluss des Change Managements
- ein Veränderungsklima schaffen können
- Veränderungsvorhaben und Team im Einklang führen
- Folgen – Chancen und Risiken – von Veränderungen erkennen können
- mögliche Widerstände und Handlungsbarrieren rechtzeitig erkennen
- Teamleiter in der Persönlichkeit stärken



Inhalte

- Veränderungen unter Teambedingungen gestalten – Klima der Veränderung schaffen
- Team und dessen Mitglieder (MitarbeiterInnen) als „Change agent“
- Veränderungsprozesse gestalten – Führen über Werte
- Veränderungen managen – verantworten und delegieren
- Veränderungen im Team richtig kommunizieren – begründen, argumentieren, motivieren
- Veränderungsmanagement und seine mögliche Folgen – Chancen und Risiken der Bewältigung erkennen und bewältigen
- Veränderungen und die Gefahr von Krisen, Stress und Konflikten im Team
- Fallbeispiele

Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Hier geht es insbesondere darum, das Team *und* das Veränderungsprojekt im Blick zu halten.

Die Bearbeitung von Beispielen in schwierigen Fällen nimmt hier besonderen Raum ein.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 4

Change Management in wirtschaftlichen, sozialen oder in anderen Arbeitsbereichen

Produzierende, soziale (z.B. pflegerische) oder andere Tätigkeitsbereiche brauchen Kontinuität, Stabilität und Sicherheit in den Arbeitsabläufen. Unruhe wird oft als störend empfunden. Das ist insbesondere auch der Klientel (meist Bedürftige) geschuldet, für die die Leistungen zu erbringen sind. Insofern sind sowohl Leistungserbringer und –nutzer konstitutiver Teil des Veränderungsprozesses selbst.

Veränderung wird deshalb nicht selten auch mit Angst vor der Bewältigung (Zeitdruck; Belastungen anderer Art oder Neues erlernen zu müssen) verbunden oder gar als „Bedrohung“ wahrgenommen. Doch Produktion, soziale oder andere Dienstleistungen sind heutzutage einer derartigen und dauerhaften Veränderung unterworfen, dass diese tagtäglich einzuplanen und zu verinnerlichen ist. Für alle Beteiligten – Anbieter, Produzenten, Leistungserbringer und Nutzer von wirtschaftlichen Produkten oder sozialen Dienstleistungen stellt dies eine besondere Herausforderung bei der Bewältigung tagtäglicher, mittel- wie langfristiger Veränderungen dar.

Ziele

- Lernen, mit Veränderungen im alltäglichen Arbeitsprozess umzugehen
- Veränderung als Normales anzuerkennen und als „geordnetes Chaos“ verstehen
- Chancen und Risiken gewollter Veränderungen erkennen und angemessen reagieren zu können
- Belastungen und Stresssituation rechtzeitig erkennen und auf diese Einfluss nehmen können und in Ressourcen umwandeln können
- MitarbeiterInnen in Veränderungsprozesse richtig einführen können

Inhalte

- Verordnete Veränderungen – Aufbau von Bereitschaften und erkennen von möglichen Widerständen im Arbeitsprozess
- Umgang mit ungeplanten Veränderungen
- „Brennpunkt“ Neuerungen und Veränderung in der Pflege (oder in andere Bereiche)
- Versuche, Veränderungen im Management neu zu platzieren – Fallbeispiele diskutieren und von diesen lernen
- mit Veränderung mehr Qualität und Zufriedenheit erreichen
- Ressourcen in den Arbeitsprozessen erkennen, entwickeln, einsetzen



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Das Arbeiten mit Fallbeispielen wird das Wissen und die erforderlichen Kompetenzen befördern.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.



Thema 5

Change Management und Projekte

Projekte sind begrenzte, in hoher Intensität zu gestaltende Vorhaben. Sie stellen Veränderungsabsichten in einen gegenständlich und zeitlich begrenzten Rahmen. Sie zielen auf Innovation – auf Einführung von Neuem, auf Veränderungen.

Standardentwicklungen und -einführungen, Erstellung neuer Prozessanweisungen, Einführung neuer bzw. veränderter Arbeitsabläufe o. Ä. *als Projekt* auszuweisen und umzusetzen, macht die Wichtigkeit deutlich, die man dem Vorhaben zubilligt. Die Bildung einer Projektgruppe, die sich des Change Management-Themas annimmt, stellt dem Veränderungsmanagement ein adäquates Führungs- und Umsetzungsinstrument zur Seite. Sie wirkt orientierend, förderlich, gestaltend. Projekt- und Change Management gehen hier zusammen – werden zu zwei Seiten eines gewollten Entwicklungsprozesses.

Ziele

- projektorientiertes Arbeiten im „Alltagsgeschäft“ befördern
- im Arbeitsprozess projektorientiert arbeiten können
- Projektkonzepte professionell formulieren
- Grundlagen der Projektgestaltung (Vorbereitung, Entwicklung, Implementierung und Evaluierung) in die Praxis umsetzen
- das Arbeiten in einem Projektteam unterstützen
- mit Kompetenz eine Projektgruppe führen können

Inhalte

- Projekt initiieren als Instrument zur Einführung von Veränderungen
- Aufbau eines Konzeptes für ein Projekt
- Entwicklung eines Projektes und die Gestaltungsphasen
- Arbeiten mit dem Regelkreismodell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Bewertung von Veränderungen vor der Einführung im Hinblick auf Chancen und Risiko – Anwendung des „Papier-Computers“ nach F. Vester – Bildung einer Prognose und von Handlungsoptionen
- Vorbereitung einer Projektimplementierung – Einführung und nachhaltige Gestaltung
- Projektevaluierung
- Projektpsychologie – Führen einer Projektgruppe

Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Ggf. erfolgt hier auf der Grundlage eines Projektgegenstandes eine konkrete Anleitung zur Konzepterstellung und Implementierung von Arbeitsergebnissen.

In einem Planspiel mit Projektcharakter kann das Projektmanagement in einem Team nachhaltig erlernt werden.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 6

Veränderungsprozesse im Qualitätszirkel vorbereiten und initiieren

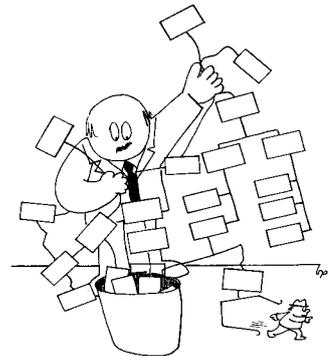
Qualitätszirkel sind im Unternehmen ein wichtiges Führungsinstrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Von ihm sollen Veränderungen, Neuerungen ausgehen, die in die Praxis einzuführen sind. Ein Qualitätszirkel mit seinen Mitgliedern benötigt insofern Kompetenzen in der Projektentwicklung, Kompetenzen in der Entwicklung von Neuerungen sowie in deren Einführung und entsprechende Evaluierungskompetenzen. Qualitätszirkel benötigen Change Management kompakt, einschließlich kommunikations- und sozialpsychologisches Wissen und Kompetenzen für eine optimale Einführung von Neuerungen. Fehlende Kompetenz lassen so manches Vorhaben nachhaltig scheitern.

Ziele

- Mitglieder von Qualitätszirkeln für ein optimales Change Management sensibilisieren
- Qualitätszirkel für ein professionelles Change Management gewinnen
- Qualitätszirkel mit einem verbesserten Change Management ausstatten
- Qualitäts- und Change Management als zwei Seiten eines Prozesses sehen
- Qualitätssicherung, Entscheidungen und Fehler-Kultur als Ausdruck eines konstruktiven Change Managements anerkennen

Inhalte

- Qualitätszirkelarbeit unter dem Focus des Change Managements – Arbeitsanforderungen und -ziele
- Qualitätssicherung und Fehleranalysen: der Fehlerbaum, deren Erstellung und Analyse
- Qualitätssicherung und Risiken bei Veränderungsprozessen – Umgang mit Zielen und Planungen; Risiko- bzw. Gefährdungsanalyse; Fehler-Möglichkeit und Einfluss-Analyse
- Rating und Bewertungen, Arbeiten mit der Matrix
- Entscheidungen als Vorbereitung von Veränderungen – Bestimmung des Chancen- und Risikopotenzial
- Veränderungsmanagement und Leitlinien einer konstruktiven Fehler-Kultur im Qualitätsmanagement
- Evaluierungen sowohl als Managementaufgabe eines Qualitätszirkels als auch als End- und Ausgangspunkte des Change Managements



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Techniken aus dem Qualitäts- und Change Management werden hier profiliert dargestellt.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 7

Risiken und Krisensituationen im Betriebsalltag – Risiken im Arbeitsprozess rechtzeitig erkennen und Krisen im Team optimal meistern

Einzuführende Neuerungen sind verbunden mit Veränderungen und Entwicklungen. Statt Nutzen und Vorteile dieser per se zu erkennen, werden statt dessen unter MitarbeiterInnen schnell Bedenken und Unwägbarkeiten laut. Sie mischen sich nicht selten mit Scheinargumenten, Widerständen oder Frustrationen. Das richtige Maß von Chance und Risiko für Neuerungen, Stärken und Schwächepotenziale erkennen bereitet bei den MitarbeiterInnen oft Schwierigkeiten.

Ohne ständige Verbesserung und Erneuerung geht es auch nicht in der Pflege und in der Pflegeprozessgestaltung. Sie sind die Herausforderungen im Pflegealltag. Jedes Planen, jedes Entscheiden, jedes Handeln ist mit dem Risiko behaftet – auch einen Fehler zu machen. Risiko- und Fehler-Denken werden nicht selten unterdrückt.

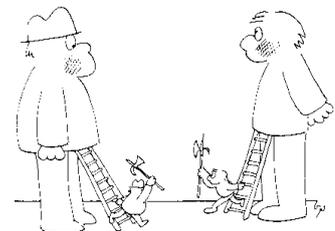
In wie weit das Team eine Kultur der Risiko- und Fehlerakzeptanz bewusst, kreativ und kritisch für sich annehmen kann und auch pflegt, bestimmt auch darüber, wie mögliche Krisensituationen verstanden und wie mit diesen umgegangen wird. Krisen im Team als Gefahr und Chance gleichermaßen zu verstehen eröffnet dem Team weitere Reife und Entwicklung, dessen Mitglieder eingeschlossen.

Ziele

- jede Veränderung als Erfolgsrisiko und als Chance der Reife erkennen
- Risiken frühzeitig erkennen können
- Widerstände aus dem Kreis der MitarbeiterInnen rechtzeitig aufnehmen können, adäquat kommunizieren und bearbeiten – Betroffene zu den Beteiligten der Risiko- und/oder Krisenbewältigung machen
- besser mit Belastungs-, Stress- und Konfliktsituationen umgehen, die aus Veränderungen und Risikosituationen erwachsen

Inhalte

- Veränderung als Risikopotenzial im Denken und Verhalten
- Symptome von möglichen Risikosituationen
- Entstehen von Widerständen durch nicht angemessenen Risikowahrnehmung
- Risikosituationen im Arbeitsalltag und der Umgang mit diesen
- Problem der Risikovermeidung – die Angst vor möglichen Fehlern und Sanktionen
- Konfliktpotenziale durch Fehleinschätzungen im Arbeitsalltag
- Entstehen von „Teufelskreisen“: Eskalation und Deeskalation
- Belastungen und Stress als Ausdruck fehlender Souveränität bei Veränderungsprozessen, Fehlerbewältigung und Konfliktsituationen – Ansätze für eine adäquate Stress-Coping



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Arbeiten mit Fallbeispielen und praxisnahen Lösungsansätzen steht im Zentrum des Seminars..

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 8

Innovationsmanagement – Neues entwickeln und in den Arbeitsalltag einführen

Innovation ist die Gestaltung des Prozesses von einer Idee bis zu deren Vermarktung. Dieser Prozess geht mit menschlicher Kreativität einher. Der bewusste Einsatz von Verfahren und Techniken wirkt dabei sehr hilfreich. Innovationsfähigkeiten können erlernt werden und deren Nutzung bringen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen.

Da Kreativität und Innovationsfähigkeit dem Wesen nach "menschlich" sind, sind sie im Ausmaß und in der Qualität individuell unterschiedlich ausgeprägt. Diese Eigenschaften sind sowohl in der weiteren Ausformung erlernbar und erweiterbar.

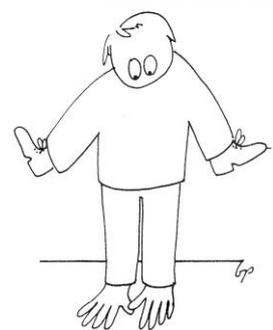
Die Vorteile hoher Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit bieten u.a. Nutzen in solchen Leistungsbereichen wie Problemfindung und Problemlösung, Alternativbildungen und Entscheidungsfindung, Anpassungsfähigkeit und optimales Leistungsverhaltens sowie Zeit- und/oder Qualitätsgewinn für Produktentwicklung und Dienstleistung.

Ziele

- Wissens über menschliche Kreativität erweitern und persönliche Innovationsfähigkeit stärken
- Problemerkennung, -lösung und Entscheidungsfähigkeit verbessern
- Kreativitäts- bzw. Managementtechniken und deren Anwendungen kennen lernen
- Persönlichkeit über das Prinzip des positiven Denkens zur Unterstützung menschlicher Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit stärken

Inhalte

- logisches Denken versus Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Imagination, Inspiration, Vision und Innovation
- innovative Denkstile und Arbeitsweisen
– Kreativitätsblockaden minimieren
- Rahmenbedingungen und Möglichkeiten individueller Kreativitäts- und Innovationssteigerung
- Problemidentifikation, Ziel- und Entscheidungsfindung
- Phasenablauf eines Problemlösungsprozesses
- Zielformulierung und Entscheidungsfindung; Analyse und Bewertung
- Einführung in Ideenfindungsmethoden/Kreativitätstechniken
- Einführung komplexer kreativ-innovativer Managementmethoden – Netzwerktechnik nach Fr. Vester für die Bewertung innovativer Projekte; Szenariotechnik, Zukunftswerkstatt



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Kreativitätstechniken, Techniken des Innovationsmanagements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Arbeiten mit Übungen und Beispielen für mehr Eigenverantwortung bei Problemlösungen und Entscheidungsfindung.

Seminarunterlagen werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.

Thema 9

Einführung von Neuerungen über das Coaching

Mit der Einführung von Neuerungen steht der leitende Mitarbeiter von der Frage, in wie weit dieser dies eher selbst trägt oder mehr Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei den MitarbeiterInnen zulässt. Besteht ein relativ hohes Niveau an Können *und* Wollen unter den MitarbeiterInnen, so bietet sich an, die Implementierung des Neuen über das Coaching umzusetzen.

Coaching ist Führungsansatz *und* Beratungsmethode, die darauf hinauszielt, MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit bei dem Neuerungsprozess zu übertragen. Mit dem Coaching verbinden sich besondere Techniken in der Art des Führens und Beratens der MitarbeiterInnen. Hier haben Coaching-Methoden präsent zu sein und Anwendung zu finden, die insbesondere darauf ausgerichtet sind, Veränderungen in Gang zu setzen, Mitarbeiter zu motivieren, mögliche Barrieren (widerstände) zu überwinden. Veränderung geht hier in der Umsetzung hauptsächlich von den MitarbeiterInnen aus.

Ziele

- Philosophie des Coaching und die Rolle eines Coachs verstehen
- Coaching als Führungsansatz für die Einführung von Neuerungen kennen lernen
- Coaching-Techniken für die Einführung von Erneuerungen kennen lernen
- MitarbeiterInnen stärker zu Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei der Einführung von Neuerungen bewegen
- Entscheidungsfindungen und Prozessabläufe über das Coaching beeinflussen können
- Eigenbeteiligung, MitarbeiterInnen- und Teamidentifikationen stärken

Inhalte

- Lernen für mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung für Veränderungen am Arbeitsplatz durch einen ganzheitlichen Coaching-Ansatz
- Vermittlung von Neuem über das Coaching – Initialwirkungen und Neuerungen implementieren über das Coaching
- Rollen- und Erwartungsklärung coachen
- Situationsanalyse, Problemlösungen, Ziele und Erfolge coachen
- Veränderungsbereitschaft, Ziel-Management und Evaluierung mit Coaching-Instrumenten
- Coaching von möglichen Widerständen



Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Arbeiten mit Übungen, Praxisbeispielen, untersetzt mit Trainingseinheiten.

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.



Thema 10

Risiko- und Krisenmanagement in wirtschaftlichen und sozialen Unternehmen

Veränderungsprozesse in Profit-Unternehmen, in sozialen Organisationen und in deren Einrichtungen haben immer mehr an Beschleunigung gewonnen, was die Gefahr in sich trägt, das Mensch und Material zusehends überfordert werden. Die Risiken für Fehlentscheidungen und Fehlentwicklungen wachsen, was bei Eintritt noch mehr den Druck auf das Management erhöht. So kann sich aus einer Anhäufungen von Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen schnell eine Krisensituation aufbauen. Das Scheitern des Managements, von Leistungsträger oder Geschäfts- bzw. Leistungsfeldern im Unternehmen scheint unausweichlich zu sein, so dass sich hier die Frage stellt, wie eine derartige Situation vermieden oder gemeistert werden kann.

Ziele

- Wissen über Risiko- und Krisenmanagement in der Unternehmen erhöhen
- Problemstellungen der Vorstände/Geschäftsführungen im Kontext von Risiken erfassen, aktuelle Risikosituationen bearbeiten und praktische Lösungsansätze finden
- Selbstverständnis von Risiken im Management und die subjektive Sicherheit im Umgang mit Risiken verbessern
- Präventions- und Handlungsstrategien für das Eintreten von Problem- und Schadensfällen zur Verfügung haben, um ggf. auch unter Stress, Zeitdruck und hoher Vertraulichkeit optimale Entscheidungen treffen zu können
- „Management-Dreieck“ von Wagnis, Sicherheit und Risiko auszubalancieren können
- Leistungsfähigkeit stärken und das Wohlbefinden der Vorstände für ein risikoimmanentes Führen des Unternehmens verbessern

Inhalte

- Bestandsaufnahme der Problemstellungen zum Selbstverständnis des Risikomanagements
- ganzheitliches Risikomanagement – Rahmenbedingungen, Inhalte und Anforderungen
- Risikofelder bestimmen, Auswirkungen erkennen und Lösungsvarianten finden
- Möglichkeiten und Grenzen eines Risiko- und Sicherheitsmanagement
- ethisch-moralische, wirtschaftlich, monetäre und juristische Aspekte eines Risikomanagements in der Sozialwirtschaft
- Krisensituationen – Frühwarnsysteme und angemessenen Interventionen als unternehmerischer Sicht

Methodische Umsetzung

Das Seminarthema wird umgesetzt über Vortrag, Gespräche, die Einführung von Techniken des Change Managements sowie Beratung der TeilnehmerInnen für die Praxis.

Die Umsetzung des o.g. Themas wird in der Methodik eines Diskurses und Workshops angeboten. Sie folgt folgender Arbeitsschritte.

1. Erfassen der Problemsituation und Zielpräzisierung
2. Diskurs zum Selbstverständnis über das Risiko- und Krisenmanagement
3. allgemeine Einführung in das Risikomanagement und Anforderungsbestimmungen
4. Gegenstandsbestimmung von realen Risiken im Verband und deren Bearbeitung
5. fachmethodische Inputs und Entwicklung von Lösungsangeboten und Empfehlungen

Seminarmaterialien werden den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt, so weit es die Qualität des Seminarprozesses unterstützt.



5. Kompetenzen, Finanzierung und Förderung

Das modulare Bildungsangebot wird je nach Thema und Kompetenzanforderungen fachlich getragen von folgenden Mitgliedern des Instituts

Dipl.-Psychologin Christine Wenmakers; Unternehmensberatung, Training, Coaching

Dr.phil.habil. Hans-Jürgen Stöhr; Unternehmensberatung, Training, Coaching

Prof.Dr.oec.habil. Armin Stöhr; Unternehmensberatung

Die Seminarmodule sind i.d.R. auf ein Tagesseminar von 8 UE (1 UE = 45) ausgelegt. Thematische Schwerpunktsetzungen und ggf. Erweiterungen je nach Anforderung sind nach Absprachen bzw. Bedarfsanalyse möglich.

Freifinanzierte Bildung und Beratung wird für eine 1 UE mit 50 bis 70 € zzgl. MWST angesetzt.

Finanzielle Förderungen aus EU- und Landesmitteln bis 2013 sind zu diesen Themen mit einer Eigenbeteiligung zwischen 25 und 40% möglich. Hierzu sind konkreten Absprachen und Vorbereitungen für einen Förderantrag erforderlich, die vom Leistungsanbieter in Kooperation mit der Privaten Wirtschafts- und Technikakademie Rostock übernommen werden.

* * *

Beratung und Verwaltung der Leistungsangebote über

Institut für Gesundheits- und Sozialmanagement
an der Privaten Wirtschafts- und Technikakademie GmbH
Friedrich-Barnewitz-Str. 5 · 18119 Rostock
Tel.: 0381-5196142 o. 0381-4902825 · Fax: 0381-4444260
e-mail: igs@ta-rostock.de
Ansprechpartner: Herr Dr. Hans-Jürgen Stöhr

Fax -Antwort

Institut
für Gesundheits-
Sozialmanagement



Tel.: 03 81 - 51 96 14 2
Tel.: 03 81 - 49 02 82 5
Fax: 03 81 - 44 44 26 0
e-mail: igs@wta-rostock.de

WTA
Institut für Gesundheits- und Sozialmanagement
Friedrich-Barnewitz-Str. 5

18119 Rostock

Interesse/Anmeldungen für nachstehende Themen

Themen-Nr.	Anzahl Teilnahmen	Themen-Nr.	Anzahl Teilnahmen	Themen-Nr.	Anzahl Teilnahmen
1		5		9	
2		6		10	
3		7		A	
4		8		B	

Unabhängig von den Themen besteht Interesse an folgenden Themen:

Thema A:

Thema B:

Hierzu bitten wir um ein Angebot/ein telefonisches Gespräch.

Sonstige Anmerkungen:

.....
.....

Absender:

Einrichtung/Organisation

Anschrift/Tel./Fax/e-mail

Ansprechpartner

Anerkennung der Geschäftsbedingungen

.....



Unterschrift