HANDLUNGSANREGUNG ZUR GESTALTUNG
EINES EMPLOYER BRANDING PROJEKTS

BESCHÄFTIGTE ALS EINRICHTUNGSBOTSCHAFTER/-INNEN GEWINNEN

DIE JOHANNITER. Aus Liebe zum Leben
Pflege Prävention 4.0
MA&T
Johanniter Seniorenhäuser GmbH, Region West, und MA&T
im Rahmen des Forschungsvorhabens **Pflege-Prävention 4.0**

Gefördert vom

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen" gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.

Handlungsanregung zur Gestaltung eines Employer Branding Projekts – Beschäftigte als Einrichtungsbotschafter/-innen gewinnen.

IMPRESSUM

Autorinnen/Autoren: Georg Hammann, Gabriella Calicchio, Andre Dostatni, Heike Holling, Melanie Petermann, Nadine Schilling, Katja Sonntag , Sabine Steinbach, Pia Dautzenberg, Dorothea Metzen, Paul Fuchs-Frohnhofen

Kontakt: Projektteam Pflege-Prävention 4.0
Georg Hammann
Johanniter Seniorenhäuser GmbH
Siegburger Str. 197
50679 Köln

www.praevention-fuer-pflegende.de

Layout: büro G29 – Kommunikationsdesign
Titelmotiv: iStock.com/Cecilie_Arcurs
Druck: Druckerei Erdtmann GbR, Herzogenrath

© Verlag der MA&T Sell & Partner GmbH, Januar 2019
ISBN: 978-3-9820402-0-2

INHALT

Zusammenfassung ..... Seite **4**

1. Analyse der Ausgangssituation ..... Seite **6**
   - 1a) Auftaktworkshop des Leitungsteams, Projektauftrag und Bildung eines Projektteams
   - 1b) Analyse der Ausgangssituation mit verschiedenen Werkzeugen durch das Projektteam

2. Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders in einer Einrichtung ..... Seite **7**
   - 2a) Die Zielkonkretisierung / Handlungsbedarf
   - 2b) Auftaktveranstaltung „Budenzauber“
   - 2c) Auswertung der Auftaktveranstaltung und Maßnahmenerarbeitung im Projektteam
   - 2d) Umsetzungsphase
   - 2e) Zwischenresümee im Plenum
   - 2f) Der Projektabschluss und der Übergang in die Phase „Öffentlichkeitsarbeit / Recruiting“

3. Neugestaltung von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding ..... Seite **9**
   - 3a) Kick-Off-Workshop „Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding“
   - 3b) Auswertung des Kick-Off-Workshops und Planung der weiteren Arbeiten
   - 3c) Umsetzung des neuen Konzepts von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding – vom Modellprojekt zur Routine

4. Gute Beispiele ..... Seite **13**

5. Werkzeuge und Formblätter ..... Seite **21**

6. Autorinnen-/Autorenverzeichnis ..... Seite **39**

Zusammenfassung

Pflegeeinrichtungen stehen heute vor einer besonderen Herausforderung, wenn es darum geht, Mitarbeiter/-innen zu gewinnen und zu halten. Ein erfolgreiches Employer Branding ist ein wichtiger personalstrategischer Baustein, um eine Altenpflegeeinrichtung zukunftsfähig weiter zu entwickeln.

© iStock.com/interstid

In der hier vorliegenden Handlungsanregung werden die einzelnen Schritte des Projektablaufs für ein Employer Branding Projekt erläutert, das von einer Pflegeeinrichtung an ihrem Standort gemeinsam mit den Beschäftigten durchgeführt werden kann.

Es werden Werkzeuge und Hilfsmittel aufgeführt, die in den einzelnen Projektphasen helfen, zielorientiert vorzugehen. Diese Werkzeuge werden als „Tools“ mit den Bezeichnungen „T xy“ benannt. Sie finden sich als Werkzeugsammlung in Kapitel 4 dieser Broschüre und sind im Text mit dem nebenstehenden Werkzeug-Symbol gekennzeichnet.

Ein Employer Branding-Projekt gliedert sich in drei Phasen:

1. **Analyse der Ausgangssituation**
2. **Umsetzung/Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders in einer Einrichtung**
3. **Neugestaltung von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding**

Diese grobe Dreiteilung des Vorgehens wird durch folgende Detailschritte untersetzt:

1. Ausgangsanalyse:
Bevor die Leitungskräfte einer Einrichtung entsprechende Maßnahmen angehen, ist es sinnvoll, sich zunächst einen genaueren Eindruck von der Ausgangssituation zu verschaffen. Dementsprechend gliedert sich diese Phase in drei Schritte:

a) Auftaktworkshop des Leitungsteams, Projektauftrag und Bildung eines Projektteams

b) Analyse der Ausgangssituation mit verschiedenen Werkzeugen

c) Bericht im Leitungsteam

2. Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders:
Je nach Ergebnis der Ausgangsanalyse müssen Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, die helfen, ein leitbildorientiertes Miteinander in der jeweiligen Einrichtung so zu gestalten, dass die Mitarbeiter/-innen auch im Außenkontakt bereit und in der Lage sind, als positive „Einrichtungsbotschafter/-innen" aufzutreten. Dazu kann wie folgt vorgegangen werden:

a) Auftaktveranstaltung „Budenzauber"

b) Maßnahmenerarbeitung und -planung im Projektteam

c) Umsetzung der Maßnahmen

d) Zwischenresümee im Plenum

e) Projektabschluss „Leitbild positiv umsetzen"

3. Öffentlichkeitsarbeit:
Auf der Grundlage einer guten Unternehmenskultur in einer Einrichtung kann die Öffentlichkeitsarbeit und das Employer Branding der Einrichtung neu gestaltet werden. Mit den folgenden Schritten kann diese dritte und abschließende Phase angegangen werden:

a) Kick-off-Workshop „Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding"

b) Auswertung des Kick-off-Workshops und Planung der weiteren Arbeiten

c) Umsetzung des neuen Konzepts von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding – vom Modellprojekt zur Routine.

Abb. 1: Ablauf eines Employer Branding-Projektes

1. Teilprojekt: Analyse der Ausgangssituation

1a) Auftaktworkshop des Leitungsteams, Projektauftrag und Bildung eines Projektteams

Zu Beginn des Projektes braucht es den Impuls der Einrichtungsleitung, ein solches Projekt durchzuführen. Dann organisiert die Einrichtungsleitung einen Auftaktworkshop des Leitungsteams. Das Leitungsteam trifft sich zu einem dreistündigen Auftaktworkshop mit folgender Tagesordnung:

1. Begrüßung und Begründung für die Durchführung eines Employer Branding Projekts durch die Einrichtungsleitung.
2. Erste Einschätzung der Ausgangssituation durch das Leitungsteam an Hand der „Leitfragen zum Leitbild“: Die Checkliste T1a (S. 22) wird auf einem DIN-A3 Blatt (oder größer) auf einer Pinnwand ausgehangen. Jedes Mitglied des Leitungsteams geht zu der Pinnwand und kreuzt ihre/seine Einschätzung der aktuellen Situation in der Einrichtung an.
3. Diskussion der Ersteinschätzung und Bestimmung eines Projektteams „Employer Branding“: Das Ergebnis der Ersteinschätzung wird im Leitungsteam diskutiert. Es wird gemeinsam überlegt, ob ein Projektteam „Employer Branding“ installiert werden soll und welchen Auftrag das Projektteam bekommt.
4. Beauftragung eines Projektteams „Employer Branding“: Mit Hilfe des Formblatts T1b (S. 23) wird ein Projektteam „Employer Branding beauftragt“. Ein/-e Projektleiter/-in mit Moderations- und Projektmanagementerfahrung wird bestimmt (i.d.R. Einrichtungsleitung oder PDL oder WBL oder QMB oder Fachkraft mit besonderen Kenntnissen).
5. Feedbackrunde und Verabredung für Folgetermin.

1b) Analyse der Ausgangssituation mit verschiedenen Werkzeugen durch das Projektteam

Das Projektteam Employer Branding trifft sich, sichtet den Projektauftrag, sichtet die Werkzeuge zur Ist-Analyse und erstellt einen ersten Projektplan. Dabei kann das Excel-Tool T1c (S. 24) zur Hilfe genommen werden. Dieser Projektplan wird in den ersten Schritten abgearbeitet und die Ergebnisse werden dem Leitungsteam berichtet.

Wichtige Elemente des Projektplans sind die Detaillierung der internen Ausgangsanalyse durch

- eine anonymisierte schriftliche Befragung aller Mitarbeiter/-innen mit Hilfe von T1a
- und/oder durch eine Flipchart T1d (S. 24) und/oder
- durch ein protokolliertes Blitzlicht in Teambesprechungen und bei einer MAV-Sitzung.

Für die Auswertung und Ergebnisdarstellung der schriftlichen Mitarbeiter/-innenbefragung können die Tools T1e (Excel, S. 25) und T1f (Power-Point, S. 25) zur Hilfe genommen werden.

Ergänzend kann eine Auswahl der folgenden externen Personengruppen mit drei bis fünf Leitfragen mündlich zu Ihrer Wahrnehmung der Unternehmenskultur in der Einrichtung befragt werden, z.B.:

- Bewohner/-innen, Angehörige, Ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen
- Beschäftigtengruppen außerhalb der Pflege: Haustechnik, Hauswirtschaft, Reinigungskräfte
- Ärzt/-innen, (Physio-)Therapeut/-innen
- Interessent/-innen für freie Bewohnerplätze
- „Schlüsselpersonen/Meinungsbildner“ in der Nachbarschaft, im Quartier im Ort der Einrichtung

- In einem Rundgang durchs Quartier bzw. durch den Ort beim Bäcker, in der Apotheke, im Einkaufsmarkt und
  im Bistro um die Ecke nach dem „Ruf“ der Einrichtung fragen

Ein Vorschlag für entsprechende Leitfragen an diese externen Personengruppen findet sich in T1 g (S. 26).

Die Ergebnisse der Ausgangsanalyse werden aufbereitet und es wird dem Leitungskreis der Einrichtung berichtet.

Der Leitungskreis entscheidet, ob und mit welchen Schwerpunkten das Projektteam beauftragt wird, ein Projekt zur Verbesserung des internen Miteinanders und der internen Umsetzung des Leitbildes durchzuführen.

2. Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders in einer Einrichtung

Wenn das Ergebnis der Ausgangsanalyse nahelegt, dass es nicht sinnvoll ist, direkt in die Phase 3 dieser Handlungsempfehlung „Öffentlichkeitsarbeit“ einzusteigen, müssen zunächst Schritte unternommen werden, um das leitbildorientierte Miteinander in der Einrichtung zu verbessern.

Die Phase 2 dieser Broschüre beschreibt, wie dazu vorgegangen werden kann, und weist auf entsprechende Hilfsmittel hin.

Dabei geht es darum, das leitbildorientierte Miteinander in der Einrichtung so zu verbessern, dass die in der Ausgangsanalyse zu Tage getretenen Mängel beseitigt werden und an den Stärken der Einrichtung weiter angeknüpft wird. Dazu werden die Schritte empfohlen, die in der folgenden Grafik dargestellt sind:

Abb. 2: Phase 2 dieser Handlungsbroschüre

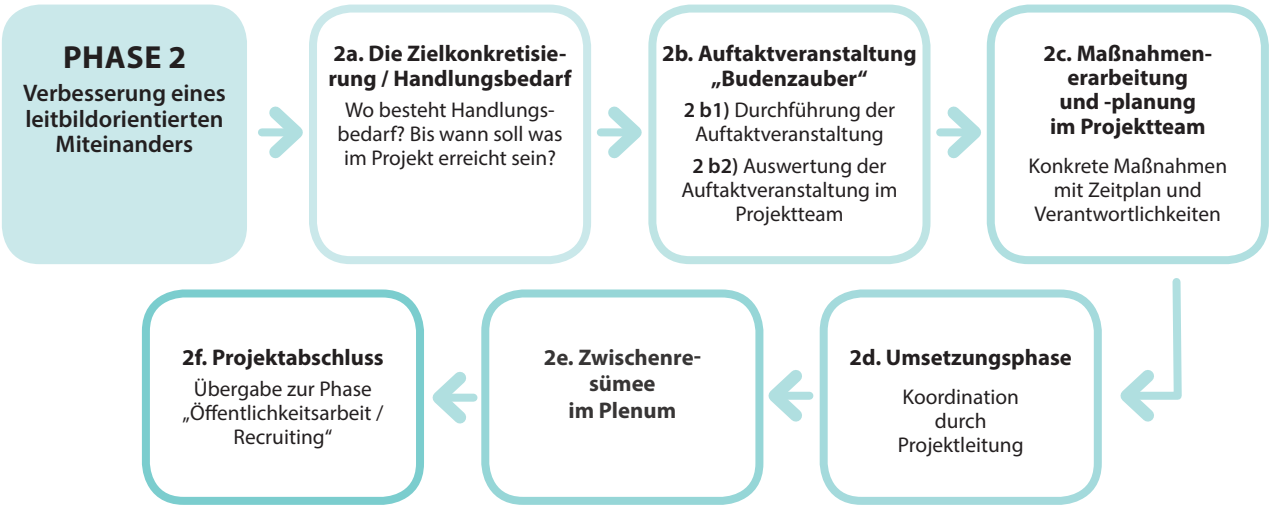


Abb. 3: Werkzeuge für die Projektarbeit im Rahmen des Employer Branding, T2a– T2 h, Seiten 27 – 33

Um die verschiedenen Bausteine dieses Vorgehenshinweises für die Phase 2 gut gestalten zu können, werden in dieser Broschüre ab S. 27 eine Reihe von Werkzeugen oder Tools zur Verfügung gestellt, die in der obenstehenden Grafik im Überblick dargestellt sind.

2a) Die Zielkonkretisierung / Handlungsbedarf
Hierbei sollte die Projektgruppe aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse definieren, wo hinsichtlich der internen Umsetzung des Leitbilds Handlungsbedarf besteht und was im Rahmen des Projektes bis wann konkret erreicht werden soll.

2b) Auftaktveranstaltung „Budenzauber"
In einer Auftaktveranstaltung mit möglichst vielen Mitarbeiter/-innen wird das Ziel des Projektes dargestellt und insbesondere die Stärken, aber auch die Schwächen, die sich in der Ist-Analyse gezeigt haben, werden erläutert.

Im Tool T2i (S. 34) ist ein möglicher Ablauf für eine solche Auftaktveranstaltung dargestellt. Vertreter/-innen eines internen Dienstleisters (z.B. CEBONA-Gruppe) sollten ebenfalls eingeladen werden.

Der Sinn und die Inhalte des Leitbildes werden nochmals plastisch erklärt.
Dann arbeiten die Mitarbeiter/-innen in Tischgruppen in einer kurzen Arbeitsphase an den drei folgenden Leitfragen (maximal 4 Schwerpunkte, einmal „Sonstiges"):

- Bei welchen Elementen des Leitbildes würden Sie gerne daran mitarbeiten, diese noch besser umzusetzen?
- Was können Sie dazu in Ihrem Arbeitsalltag tun?
- Welche Maßnahmen für unser Projekt schlagen Sie dazu vor?

Die erarbeiteten Karten werden dann von der Moderation im Plenum vorgestellt und es wird abgefragt, wer an einer entsprechenden Projektgruppe mitarbeiten möchte, und ein Termin für ein Zwischenresümee im Plenum wird genannt.
Eine gute Verpflegung/Versorgung bei dem Termin und eine positive zukunftsorientierte Atmosphäre sind wichtig.

2c) Auswertung der Auftaktveranstaltung und Maßnahmenerarbeitung und -planung im Projektteam
In dieser Phase sollten Sie die Auftaktveranstaltung auswerten und zunächst sammeln, welche Vorschläge es für die Zielerreichung in Ihrer Einrichtung oder auch aus der Literatur oder aus anderen Einrichtungen gibt. Die Ergebnisse des Auftaktworkshops können dabei als Ansatzpunkte dienen. Dann sollte im Projektteam entschieden werden, mit welchen konkreten Maßnahmen die Projektziele erreicht werden sollen. Diese Maßnahmen sollten Sie mit einer Zeitplanung und der Bestimmung von Verantwortlichkeiten in einem Ablauf- und Projektplan verankern. Es kann sinnvoll sein, zu bestimmten

Schwerpunktthemen des Umsetzungsprojektes z.B. zwei Arbeitsgruppen zu bilden, die sich intensiver um bestimmte Teilthemen kümmern; wichtig ist, dass die Arbeit der Arbeitsgruppen gut moderiert und protokolliert wird.

2d) Umsetzungsphase
Die erarbeiteten Maßnahmen müssen koordiniert durch die Projektleitung umgesetzt werden. Dabei sollte immer wieder abgeglichen werden, ob die Erfolgswahrscheinlichkeit der Maßnahmen weiter gegeben ist oder ob der Maßnahmenplan auf Grund der Umsetzungserfahrungen revidiert oder angepasst werden muss.

2e) Zwischenresümee im Plenum
In einer Veranstaltung in gleicher Besetzung wie die Auftaktveranstaltung werden erste Erfolge des Projektes vorgestellt und zusätzliche Anregungen der Mitarbeiter/-innen eingeholt.

2f) Der Projektabschluss und der Übergang in die Phase „Öffentlichkeitsarbeit/Recruiting“
Wenn die Maßnahmen umgesetzt sind, sollten zunächst im Projektteam ein Projektfazit besprochen, Ergebnisse und Vorgehensweisen reflektiert und eine Abschlussveranstaltung des Projektes „Leitbild positiv umsetzen“ geplant werden. Diese Abschlussveranstaltung sollte gleichzeitig der Kick-off für das Nachfolgeprojekt „Öffentlichkeitsarbeit/Recruiting/Employer Branding“ sein.

3. Neugestaltung von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding

Wenn es gelungen ist, das interne Miteinander soweit zu verbessern, dass alle Beteiligten zuversichtlich sind, dass die Mitarbeiter/-innen im Dialog nach außen hin motiviert und in der Lage sind, eine positive Außendarstellung der Einrichtung zu unterstützen, kann die dritte Phase des hier beschriebenen Vorgehens begonnen werden: „Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding“.

Auch diese Phase baut darauf auf, dass das Projektteam aus den Phasen 1 und 2 weiterarbeitet und evtl. um den oder die/den ein oder andere/-n Spezialist/-in für Öffentlichkeitsarbeit ergänzt wird.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Öffentlichkeitsarbeit eine einrichtungsspezifische Leistung ist, die an Geschichte und Kultur der Einrichtung anknüpft und wesentlich durch die besonderen Talente und Vorlieben der Menschen beeinflusst wird, die in diesem Feld Verantwortung übernehmen. Sie kann deswegen nicht in allen Johanniter-Häusern gleich verlaufen.

Es soll hier also kein allgemeingültiges Rezept formuliert werden, sondern es sollen Anregungen gegeben werden, die in jeder Einrichtung entsprechend angepasst, verändert und konkretisiert werden müssen, so dass das Ergebnis zu der Einrichtung, zu den Menschen und zu dem regionalen Umfeld passt.

3a) Kick-off-Workshop „Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding“
Die erste Aufgabe des Projektteams besteht darin, einen Kick-off-Workshop mit möglichst vielen Beschäftigten durchzuführen, der gleichzeitig der Abschlussworkshop der Phase 2 ist.

Es ist hilfreich, wenn das Projektteam im Vorfeld dieser Veranstaltung die Hinweise T3a (Wirkungsebenen und Umfeld von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding, S. 34) und T3b (Beteiligung der Mitarbeitenden und Vernetzung, S. 37) zur Kenntnis nimmt. Auch die beschriebenen Beispiele für gute Öffentlichkeitsarbeit können dabei hilfreich sein (Kapitel 4, Gute Beispiele, S. 13–19).

Bei dem Workshop selbst kann vergleichbar vorgegangen werden wie bei dem „Budenzauber" in Teilprojekt 2. Zunächst sollte von einer/einem Vertreter/-in des Projektteams oder der Einrichtungsleitung ein kurzes Fazit der Phase 2 vorgestellt werden, das mit einem aufmunternden Einstieg in Phase 3 endet.

Dann geht es bei der Arbeit in Tischgruppen darum, dass die Mitarbeiter/-innen darüber diskutieren, welche Erfahrungen Sie bisher damit gemacht haben, über die Arbeit in ihrer Einrichtung zu berichten, und wie sie evtl. bereits in der Vergangenheit an Öffentlichkeitsarbeit für die Einrichtung mitgewirkt haben. Danach werden sie gebeten, Vorschläge für eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit zu machen und auch zu benennen, an welchen Aktivitäten sie evtl. bereit sind, sich zu beteiligen.

Arbeit in Tischgruppen im Rahmen des Auftaktworkshops zu Phase 3

Arbeitsschwerpunkte

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht, in Ihrem persönlichen Umfeld oder in der Nachbarschaft der Einrichtung über Ihre Arbeit und über Ihre Einrichtung zu berichten?
- Wie beurteilen Sie die bisherige Öffentlichkeitsarbeit Ihrer Einrichtung – auch unter dem Gesichtspunkt „Employer Branding", d.h., dass Ihre Einrichtung ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte?
- Welche Aktivitäten zukünftiger Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen Employer Branding schlagen Sie vor und woran würden Sie sich evtl. selbst beteiligen?

3b) Auswertung des Kick-Off-Workshops und Planung der weiteren Arbeiten

Nach dem Kick-off-Workshop setzt das Projektteam sich zusammen und plant das weitere Vorgehen.
Dazu werden zunächst das Protokoll und die Vorschläge aus dem Kick-off-Workshop gesichtet.

Dann sollten auch aus dem Projektteam heraus die Elemente der Öffentlichkeitsarbeit aus den vergangenen zwei Jahren zusammengetragen und in der Einschätzung der Anwesenden auf einer Skala 1–5 bewertet werden. Die Checkliste T3c (S. 38) kann dabei unterstützend genutzt werden.

Wenn die Projektgruppe der Meinung ist, dass eine solche Selbsteinschätzung nicht ausreicht, können – ähnlich dem Vorgehen bei der Analyse zur Ausgangssituation bzgl. der Unternehmenskultur – auch externe Rückmeldungen über die bisherige Öffentlichkeitsarbeit eingeholt werden.

Bevor nun zu den eigentlichen Maßnahmen übergegangen wird, ist es sinnvoll, sich vor Augen zu führen, welche Zielgruppen mit der Öffentlichkeitsarbeit im Sinne eines Employer Branding erreicht werden sollen und welche Ziele dabei angestrebt werden. Abbildung 3 gibt einen Überblick über mögliche Zielgruppen und Zielvorstellungen.

Ein solches Zielbündel soll hier aber nur beispielhaft genannt sein, jede Einrichtung sollte sich selbst darüber klar werden, welche Ziele mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden sollen.

3c) Umsetzung des neuen Konzepts von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding – vom Modellprojekt zur Routine

Wenn Ziele und Zielgruppen geklärt sind, geht es darum, die passenden Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Dabei kann wiederum ebenfalls an die Ergebnisse des Kick-off-Workshops angeknüpft werden.
Es gibt zahlreiche Instrumente einer positiven Öffentlichkeitsarbeit. Es ist keineswegs erforderlich, dass eine Einrichtung sämtliche Instrumente einsetzt. Zahlreiche Instrumente sind in dem Fragebogen zur Bilanz der

Interne Zielgruppe

alle angestellten **Mitarbeitenden und Führungskräfte** der Einrichtung

Ehrenamtliche Mitarbeitenden

Kundinnen und Kunden und Angehörige

Träger der Einrichtung mit den evtl. dazugehörigen Verbandsstrukturen

JUH und andere Johanniterbereiche

Externe Zielgruppe

Bürgerinnen und Bürger, die im regionalen Umfeld einer Einrichtung wohnen

Politik und Verwaltung im Umfeld der Einrichtung

Verbände, Vereine und Kirchengemeinden im Umfeld der Einrichtung

Kranken- und Pflegekassen im Umfeld der Einrichtung

Ärzte und ambulante Dienste im Umfeld der Einrichtung

Regionale **Wettbewerber**

Sonstigen regionalen **Akteure der Gesundheitswirtschaft**

Pflege- und gesundheitsberufsorientierten **Akteure der Aus- und Weiterbildunglandschaft** der Region (Fachseminare etc)

Überregionale **Fachmedien** und überregionale allgemeinpolitische Medien (Funk- und Fernsehen, Zeitungen und Zeitschriften)

Lokale **Presse- und Medienvetreter**

Ziele der Öffentlichkeitsarbeit

Die Einrichtung **bekannt** zu machen und immer wieder **positiv ins Bewusstsein** der Zielgruppen zu rücken sowie die interne und externe Öffentlichkeit laufend über die Einrichtung zu informieren.

Das **Vertrauen** und den fachlichen und emotionalen **Bezug** zwischen der Einrichtung und der internen und externen Öffentlichkeit auszubauen.

Zur **Wertschätzung** und Pflege insgesamt in der Öffentlichkeit beitragen.

Eine ganz spezifische Assoziation der Bevölkerung zu der Einrichtung als g**uter Arbeitgeber a**ufzubauen z. B. „Johanniter-Stift Musterdorf: Die tun was für ihre Mitarbeiter/-innen – da bewerben wir uns!"

Abb. 4: Zielgruppen und Ziele des Employer Branding

bisherigen Öffentlichkeitsarbeit genannt (T3c, S. 38). Insbesondere da, wo die Bewertung der Ausgangssituation negativ ausfällt, sollten diese Instrumente bewusst verbessert und eingesetzt werden.

Die folgende Auflistung stellt Beispiele einer Öffentlichkeitsarbeit unter dem Schwerpunkt „Employer Branding" dar:

- Prospekte und Plakate bei denen das Thema „Die Einrichtung als guter Arbeitgeber" aufgegriffen wird
- Nutzung des Kuratoriums und der Kontakte zu Politik und Stadtverwaltung
- Teilnahme und Bericht beim Wettbewerb „Great Place to Work"
- Wettbewerb „Deutschlands beliebteste Pflege-Profis" (https://www.deutschlands-pflegeprofis.de)
- Presseinformationen, in denen auch Beschäftigte über ihre Arbeit berichten
- Presseinfos mit Foto über spezielle Weiterbildungen
- Berichte für die Fachpresse in Kooperation mit dem Regionalzentrum West in Köln (CareKonkret, Altenheim, Altenpflege, Heilberufe-Springer, …)
- Veranstaltungsinformation für WDR, Lokalradio und Lokalfernsehen

- Aktionen für Mitarbeiter/-innen (Vitaltag, Gesundheitstag, Mitarbeiter/-innenausflug, …) mit Presseinformation
- Teilnahme girls day, boys day mit Pressearbeit (www.girls-day.de/)
- Veranstaltungen für das Quartier, die Nachbarschaft, den Ort, bei denen es um ein bestimmtes Thema „z.B. Kunst oder Musik im Altenheim“ geht, bei diesem Thema aber die Verbindung zu der Einrichtung als Arbeitgeber gesucht wird
- Teilnahme an regionalen Ausbildungsmessen
- Aktionen zu besonderen Dienstjubiläen mit Pressearbeit
- Bericht über Spenden, z.B. „Autohaus“ oder „Glücksspirale“
- Mitwirkung an Aktivitäten „kein Abschluss ohne Anschluss“ (www.keinabschlussohneanschluss.nrw.de)
- Mitwirkung an Aktivitäten im Rahmen der „Johanniter Innovationstage“
- Veranstaltungen mit Orientierung an bestimmten Themen, am Jahreskalender, an Ereignissen in der Einrichtung und an überregionalen Daten (Tag der Pflege und so weiter), bei denen ein Aspekt ist, dass Beschäftigte auch selbstbewusst über ihre Arbeit berichten
- Organisation eines Demenzgottesdienstes mit der benachbarten Kirchengemeinde
- Nutzung der Homepage der Einrichtung und z.B. der Facebook-Seite der Johanniter und des Johanniter-Karriereportals, YouTube
- Nutzung der Kontaktbörse und Stellenbörse der Arbeitsagentur
- Zeitschrift von/für Bewohner/-innen und Mitarbeiter/-innen
- Fachartikel und Referate
- Besuche und Gespräche mit Einzelhandel, Schulen, Unternehmen und öffentl. Einrichtungen der Nachbarschaft
- Die Auszubildenden oder die Praxisanleiter/-innen erstellen eine Pressemappe
- Angehörige von Beschäftigten und Bewohner/-innen werden ins Haus eingeladen – dabei wird auch auf das Haus als Arbeitgeber aufmerksam gemacht
- Schüler/-innen berichten im Sozialkunde-Unterricht des benachbarten Gymnasiums (Realschule/Hauptschule) über Ihre Arbeit
- Führungskräfte berichten bei der IHK über „Karriere bei den Johannitern“
- Mund zu Mund Propaganda der Beschäftigten wird angestoßen
- Es wird über Ausbildungsprojekte z.B. für benachteiligte Jugendliche berichtet (Job Plus)
- Benachbarte Geschäfte, Einrichtungen (Kindergarten), Vereine (Sportverein), Arztpraxen, Physiotherapiepraxen oder Sanitätshäuser werden bei Öffentlichkeitsarbeit mit einbezogen
- …

Die Projektgruppe legt eine Reihe sinnvoller Maßnahmen im Jahresverlauf fest und klärt, wer sich an Organisation und Durchführung beteiligt. Dabei werden die Mitarbeiter/-innen auf freiwilliger Basis eingebunden. Das Tool T1c (S. 24) kann wiederverwendet werden.

Ein/-e Hauptansprechpartner/-in für Öffentlichkeitsarbeit wird benannt und den Mitarbeiter/-innen wird mitgeteilt, wieviel Eigeninitiative auch von den Nicht-Zuständigen gewünscht und unterstützt wird.

Mit der örtlichen Leitung der JUH wird Kontakt aufgenommen und geschaut, wie man beim Employer Branding kooperieren kann.

Man muss sich bewusst sein, dass alle Mitglieder der genannten „internen Zielgruppen“ auch gleichzeitig informelle Akteur/-innen der Öffentlichkeitsarbeit sind, z.B. wenn sie in ihrem persönlichen Umfeld über ihre Arbeit reden.

Wenn das neue Vorgehen zum Employer Branding einmal umgesetzt wurde, endet das Modellprojekt mit einer Abschlussveranstaltung und es werden Verantwortliche festgelegt, die dafür sorgen, dass die Maßnahmen in die jährliche Routine überführt werden.

© iStock.com/kupicoo

4. Gute Beispiele

Die folgenden Praxisbeispiele sind nicht zum „einfachen Nachmachen“ gedacht, können aber Anregungen bieten, Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding zu verbessern

PRAXISBEISPIEL 1: JOHANNITER-STIFT KÖLN-HÖHENHAUS

Das Johanniter-Stift in Köln-Höhenhaus kann im Hinblick auf das Thema Employer Branding von zwei Seiten betrachtet werden. Zum einen ist das Stift Teil einer großen Online- und Medienpräsenz, der alle Johanniter-Einrichtungen angehören. Auf der zentralen Johanniter-Plattform sind grundsätzliche und aktuelle Informationen zu den einzelnen Einrichtungen abrufbar, gleichzeitig können potentielle Bewerber/-innen aktuelle Stellenausschreibungen der Häuser einsehen. Zum anderen setzt das Johanniter-Stift Köln-Höhenhaus auf lokale Präsenz und ein gutes Employer Branding in der Umgebung. Das Johanniter-Stift Köln-Höhenhaus ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Tools dieser Broschüre einsetzbar sind, aber auch dafür, wie sie an die Bedürfnisse und Wünsche einer Pflegeeinrichtung angepasst werden können. Das Employer Branding Projekt des Johanniter-Stifts Köln-Höhenhaus begann mit der in **Phase 1 (Ausgangsanalyse)** beschriebenen Ausgangsbefragung „Leitfragen zum Leitbild“. Die Rückmeldung war überwiegend positiv: Die Mitarbeiter/-innen finden das Leitbild der Johanniter in ihrem Arbeitsalltag wieder und geben an, dass in der Einrichtung die Werte der Johanniter vertreten werden, ohne dass eine Balance zwischen Tradition und Innovation zu kurz kommt.

Aus diesem Grund entschied sich das Johanniter-Stift Köln-Höhenhaus dafür, **Phase 2 (Verbesserung des leitbildorientierten Miteinanders)** der Handlungsempfehlung zu überspringen. Um sich auf den **Kick-off Workshop aus Phase 3 (Öffentlichkeitsarbeit)** vorzubereiten, wurde eine Ist-Analyse der derzeitigen Situation

© Karin Beyer

Mitarbeiter/-innen und Ehrenamtliche des Johanniter-Stifts Köln-Höhenhaus bei der Öffentlichkeitsarbeit

der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt. Hierbei orientierten sich die Projektbeteiligten aus dem Johanniter-Stift Köln-Höhenhaus an der **Checkliste zur Analyse des Stands der Öffentlichkeit (T3c),** passten diese aber nach ihren eigenen Wünschen an. Die vorgeschlagenen Fragen wurden selektiert und teilweise umformuliert. Die Befragung fand statt, indem die Fragen zusammen mit der aus der Handlungsanregung übernommenen Skala auf ein DIN-A3 Plakat gedruckt und in den verschiedenen Teambüros aufgehängt wurden. Die Befragung richtete

sich sowohl an die Pflegekräfte als auch an die Hauswirtschaft und den Sozialen Dienst. Die Mitarbeiter/-innen konnten nun auf dem Fragebogen ankreuzen, wie sie die Außenwirkung der Einrichtung einschätzen. Auch dort fand sich eine überwiegend positive Rückmeldung der Mitarbeiter/-innen, aber auch Wünsche nach Verbesserung, beispielsweise bei der Kommunikation und dem Nachaußentragen von Pflegeerfolgen.

Nach dieser Befragung wurde der Kick-off Workshop durchgeführt, um neue, innovative Ideen für mehr Öffentlichkeitsarbeit zu erarbeiten. Zum einen wurde der bei der Befragung erfasste Wunsch, Pflegeerfolge etwa in der Heimzeitung, auf Facebook oder auf der Webseite zu veröffentlichen, aufgegriffen. Weiterhin wurden Ideen entwickelt das Stift mehr in der Öffentlichkeit zu präsentieren, z.B. im Karnevalszug des Veedels mitzugehen und/oder am Zug einen Johanniter-Stand mit Banner und Getränken aufzubauen.

Da viele der Mitarbeiter/-innen des Stifts aus der unmittelbaren Umgebung stammen und auch in der Nähe des Stiftes wohnen, will das Johanniter-Stift Köln-Höhenhaus vor allem auf lokales Employer Branding setzen und mehr Sichtbarkeit für ihre Einrichtung im Ort selber erlangen. Es ist zum einen geplant, die Außenerscheinung des Stiftes anzupassen und einen Schaukasten zu befestigen, in dem Neuigkeiten des Stifts nach außen getragen werden können. Des Weiteren versucht das Stift, die Bushaltestelle, welche sich nur einige Meter vom Stift entfernt befindet, mit der Zusatzaufschrift „Johanniter-Stift“ zu versehen.

PRAXISBEISPIEL 2: JOHANNITER ARBEITGEBERKAMPAGNE „BESSER-FÜR-ALLE“

Die bundesweite und werkeübergreifende Personalkampagne „Besser-für-alle“ hat das Ziel, neue Mitarbeiter/-innen zu gewinnen und aktuellen Mitarbeiter/-innen die vielfältigen Möglichkeiten zur Aus-, Fort und Weiterbildung aufzuzeigen, damit sie auch in Zukunft erhalten bleiben.

Die Kampagne „Besser-für-alle“ präsentiert die Johanniter als einen modernen, attraktiven Arbeitgeber und steigert damit das Interesse bei der Zielgruppe. Weiterhin soll die Marke „Johanniter“ gestärkt und verankert werden.

Für die Kampagne wurden verschiedene Image- und Recruitingmotive erstellt. Nach außen kommunizieren die Johanniter über gedruckte Werbemittel wie Poster, Plakate und Anzeigen auf zwei Ebenen.

Die Imagemotive zeigen kluge, humorvolle, manchmal provokante Fragen, die sich an eine bestimmte Berufsgruppe richten, aber auch die Öffentlichkeit neugierig machen sollen.

Die Recruitingmotive, die eigene Mitarbeiter/-innen darstellen, welche sich wichtige Fragen über ihre tägliche Arbeit stellen und sie positiv beantworten, schlagen eine Brücke zu den Imagemotiven – inhaltlich über die konkrete Arbeitgeberleistung, formal über die Fragemechanik in den Headlines sowie die Hintergrundfarbe des Motivs. Die Recruitingmotive kombinieren die Ziele von Phase 2 (Verbesserung des leitbildorientierten Miteinanders) und Phase 3 (Öffentlichkeitsarbeit) sehr gut, da sich sowohl die Mitarbeiter/-innen durch die Kampagne angesprochen fühlen und die Identifikation mit der eigenen Berufsgruppe und den Johannitern gestärkt wird, als auch potentielle Unterstützer/-innen und Bewerber/-innen auf die Einrichtung aufmerksam gemacht werden. Ein Beispiel: Mit dem Imagemotiv „Müssen Altenpfleger Sparstrümpfe tragen?“ wurde die Arbeitgeberleistung gute Bezahlung / Absicherung für die Zielgruppe der Altenpfleger/-innen platziert. Die beiden entsprechenden Recruitingmotive nehmen in ihren Einstiegsfragen das Thema wieder auf. „Gutes Geld für gute Leistung?“ (Einsteiger/-in) bzw. „Kann die Gegenwart eine Zukunft haben?“ (Berufserfahrene).

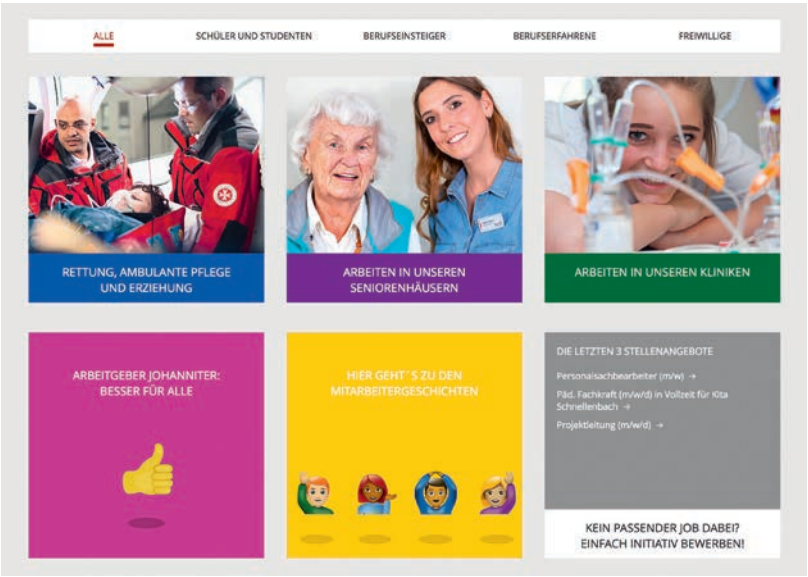
Sechs Monate vor dem Roll-out der Kampagne wurden die Mitarbeitenden via Newsletter über die Hintergründe und den Stand der Kampagne informiert.

Alle Häuser haben zum Start der Kampagne mit dem internen Starterpaket Materialien für die Verteilung in den Einrichtungen bekommen: Aufkleber, Aufsteller, Poster und Plakate, Postkarten, Bildschirmschoner, Banner, Mousepads, Aufsteller.

Für den Außenauftritt steht den Häusern ein digitaler Recruitingbaukasten zur Verfügung, über den Vorlagen zu Roll-ups, Postern, Medienmitteilungen, Email-Signaturen etc. heruntergeladen werden können.

Auch Online wurde das Layout der Kampagne auf der Internetseite „besser-für-alle.de“ weitergeführt. Ein Making-of-Video zeigt noch einmal die Entstehung der Recruitingbilder und ein Video über die Stationäre Pflege den Tag einer Pflegefachkraft.

Image- und Recuitingmotive gehören zusammen. Mit internen Imagemotiven sollen die Mitarbeitenden angesprochen, interessiert und die Kampagne intern für alle erlebbar gemacht werden.
Ganz bewusst wird mit Fröhlichkeit und Spaß an der Sache sowie mit Zuversicht und Humor gespielt.



Johanniter Karriere-Portal „www.johanniter.de/nc/karriere/" Stand 11/2018

© Johanniter Seniorenhäuser GmbH

© Johanniter Seniorenhäuser GmbH

Auszubildenden der
St. Gereon Seniorendienste

© Bernd Bogert

PRAXISBEISPIEL 3:
ST. GEREON SENIORENDIENSTE

Die St. Gereon Seniorendienste in Hückelhoven, ebenfalls Praxispartner im Projekt Pflege-Prävention 4.0, sind mit etwa 220 Mitarbeiter/-innen und etwa 150 Auszubildenden die Einrichtung, die in Nordrhein-Westfalen – und wahrscheinlich auch bundesweit – die meisten Ausbildungsplätze in der Altenpflege anbietet und regelmäßig besetzt. St. Gereon hat früh erkannt, dass zufriedene Beschäftigte eine gute Basis für ein erfolgreiches Employer Branding darstellen.

Als großer Ausbildungsbetrieb sind Auszubildende und Praxisanleiter/-innen sehr wichtige Unternehmensbotschafter/-innen für die St. Gereon-Seniorendienste. Deswegen werden regelmäßig verschiedene Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die darüber Auskunft geben, wie zufrieden die verschiedenen Beschäftigtengruppen mit ihrer Arbeit bei St. Gereon sind.

Entsprechend dem in dieser Broschüre vorgestellten Ablauf eines erfolgreichen Employer Brandings wird nach dieser **Phase 1 (Ausgangsanalyse)** dann entsprechend der **Phase 2 (Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders)** analysiert, wo noch Verbesserungen z.B. bzgl. des Umgangs von Praxisanleiter/-innen und Auszubildenden möglich sind. Diese werden dann angestoßen und umgesetzt, z.B. durch Workshops und Fortbildungen für diese beiden Beschäftigtengruppen, getrennt und gemeinsam.

In der **Phase 3 (Öffentlichkeitsarbeit)** werden Aktivitäten durch die Einrichtungsleitung und Aktivitäten, die Beschäftigte selbständig durchführen, kombiniert. Um eine große Zahl von jungen Menschen für den Ausbildungsberuf „Altenpflegefachkraft" zu interessieren, hat St. Gereon die „Anruf genügt"-Kampagne durchgeführt.

Bei dieser Kampagne wurde damit geworben, dass jede Person, die sich per Anruf auf eine Ausbildungsstelle

© St. Gereon

„Anruf genügt"-Kampagne der St. Gereon Seniorendienste in Hückelhoven

© St. Gereon

Logo des
St. Gereonlaufs

bewirbt, diese Chance auch bekommt und den Ausbildungsplatz erhält. Durch dieses sehr niedrigschwellige Angebot konnten viele Personen aus der Zielgruppe erreicht und eine große Bekanntheit als Ausbildungsbetrieb erzielt werden.

Dadurch, dass St. Gereon zwei hauptamtliche Ausbildungskoordinator/-innen beschäftigt, die sich kontinuierlich um die Qualität der Ausbildung kümmern und als Organisator/-innen und inhaltliche sowie persönliche Ansprechpartner/-innen für Auszubildende und Praxisanleitungen zur Verfügung stehen, kann eine gute fachliche und soziale Qualität der Ausbildung gesichert werden.

Die Mitarbeiter/-innen und Auszubildenden identifizieren sich sehr mit St. Gereon und berichten in ihrem Umfeld oder in der Schule positiv von ihrem Arbeitgeber. Dies konnte St. Gereon durch mehrere Maßnahmen und Aktionen erreichen: So nimmt St. Gereon seit neun Jahren am „Great Place to Work" Wettbewerb teil, in welchem die Mitarbeiter/-innen eines Betriebs zu ihrer Arbeitszufriedenheit und ihren Arbeitsbedingungen befragt werden. St. Gereon befand sich zumeist unter den besten drei Bewerbern im Bereich Gesundheit, in den Jahren 2015 bis 2017 belegte St. Gereon sogar drei Jahre hintereinander den ersten Platz. Die Teilnahme an diesem Wettbewerb hat zum einen den Vorteil, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten erfasst wird und zum anderen, dass eine Auszeichnung die eigene Einrichtung von anderen Einrichtungen abhebt und zu einer stärkeren Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber führt. Auch nach außen können solche Auszeichnungen eine sehr gute Wirkung haben.

Weitere Events zur Stärkung der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter/-innen sind verschiedene Laufveranstaltungen. Beim St. Gereonlauf, für welchen eine extra Webseite eingerichtet wurde, erfassten die Mitarbeiter/-innen über mehrere Monate ihre an jedem Tag gemessenen Schritte.

Allen Beschäftigten, denen es gelang, am Tag mindestens 10.000 Schritte zu gehen, wurden drei zusätzliche Urlaubstage für das Jahr angerechnet. Dieses Event ist ein tolles Beispiel dafür, wie Gesundheitsförderung der Mitarbeiter/-innen funktionieren kann, da es sowohl zu mehr Bewegung motiviert als auch Freizeitplanung durch zusätzliche Urlaubstage verspricht.

Zusätzlich zum betriebseigenen Laufevent nahm St. Gereon auch bei Firmenläufen in Aachen und Mönchengladbach teil. Auch dies ist eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter/-innen zu mehr Bewegung zu motivieren und durch das Laufen als Team und die Sichtbarkeit als Team, etwa durch einheitliche T-Shirts, die Bindung der Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen zu erhöhen. Durch die Beteiligung an einem solchen Firmenlauf ist eine Einrichtung auch nach außen hin sichtbar und wird als dynamisches, teamorientiertes und gesundheitsförderndes Unternehmen wahrgenommen.

Die Auszubildenden gestalten selbst Elemente eines Sozialkundeunterrichts an umliegenden Schulen und berichten so auch ihre täglichen Erfahrungen an potenziell interessierte Schüler/-innen – besser als jede PDL es machen könnte. Sie unterstützen auch die Organisation der Beteiligung der Einrichtung an Berufsmessen, die in der Region Aachen-Heinsberg regelmäßig für Schüler/-innen stattfinden und verbessern so weiterhin den Bekanntheitsgrad und das Image der Einrichtung.

Insgesamt zeigt das Beispiel St. Gereon, dass gutes Employer Branding und gute Mitarbeiterkultur zwei Seiten einer Medaille sind, die kontinuierlich gepflegt werden müssen. An diesem Beispiel wird auch schnell deutlich, dass es Sinn macht, ein neues mitarbeiterorientiertes Employer Branding – wie in dieser Broschüre vorgeschlagen – als Projekt aufzusetzen, dass aber nach dem ersten Projektdurchlauf die Inhalte in kontinuierliche Unternehmensprozesse einmünden müssen, um langfristig erfolgreich zu sein.

PRAXISBEISPIEL 4: JOHANNITER-HAUS KÖLN-FINKENBERG

Im Johanniter-Haus Köln-Finkenberg wird einiges für die Wertschätzung der Beschäftigten getan. Beschäftigte, die sich wertgeschätzt fühlen, können einen guten Beitrag zu den Employer Branding Maßnahmen einer Einrichtung leisten. Aber auch die ehrenamtlichen Mitarbeitenden und die Angehörigen zählen zur internen Zielgruppe des Employer Branding (siehe Abb. 3, S. 11). So kann ein Frühlingsfest eine gute Gelegenheit sein, auch diese Zielgruppen besonders hervorzuheben, wie es in der nachfolgenden Pressemitteilung geschehen ist:

„In diesem Jahr stand das Frühlingsfest im Johanniter-Haus Köln-Finkenberg unter dem Motto „Mitsing-Konzert". Die beiden Musiker Herr Wolfgang Schmitz und Herr Rolf Zilligen spielten auf Gitarre, Ziehharmonika und Orgel alte und neuere Volkslieder, aber auch Kölsches Liedgut. Die Bewohnerinnen und Bewohner wurden sehr schnell mit-gerissen und sangen mit großem Engagement. Die Kölschen Lieder gefielen den Feiernden besonders gut. Die Bewohnerbeiratsvorsitzende Frau Treder wagte sich sogar zu den beiden Musikern nach vorne und sang das ein oder andere Lied alleine.
Im Rahmen des Festes bedankte sich die Leiterin des Sozialen Dienstes Frau Noll bei der seit mehreren Jahren aktiven Ehrenamtlichen Mitarbeiterin Frau Ute Krämer für ihren unermüdlichen Einsatz. Frau Krämer sind die neu gekauften Liederbücher zu verdanken, für die sie im Kollegenkreis Spender gesucht hatte.
Glücklich und mitunter auch erschöpft verließen viele Bewohner das Fest erst, als die Musiker anfingen, ihre Instrumente einzupacken."
(Beate Dobbelstein, Johanniter- Haus Köln Finkenberg)

Diese Pressemitteilung stellt ein gutes Beispiel dar, wie man verschiedene interne und externe Zielgruppen des Employer Branding mit einer Veranstaltung erreichen und wertschätzen kann. Wenn diese dann in ihrem Umfeld positiv berichten, ist ein wichtiges Ziel erreicht.

PRAXISBEISPIEL 5: JOHANNITER-STIFT KÖLN-KALK

Das folgende Beispiel aus dem Johanniter-Stift Köln-Kalk zeigt, welche Vorteile für eine Einrichtung entstehen können, wenn die eigenen Mitarbeiter/-innen durch Maßnahmen der **Verbesserung des leitbildorientierten Miteinanders** im Sinne des Employer Brandings eine hohe Bindung zum Haus empfinden und diese Bindung nach außen kommunizieren.

Das Johanniter-Stift Köln-Kalk besteht seit 16 Jahren und hat sich in allen Jahren immer aktiv in der Eingliederung von Menschen gezeigt, die auf der Suche nach einem neuen Tätigkeitsfeld sind, ihre sprachlichen Fähigkeiten verbessern wollen oder wieder in den Arbeitsmarkt

© Torsten Husmann

Musikdarbietung beim Frühlingsfest im Johanniter-Haus Köln-Finkenberg

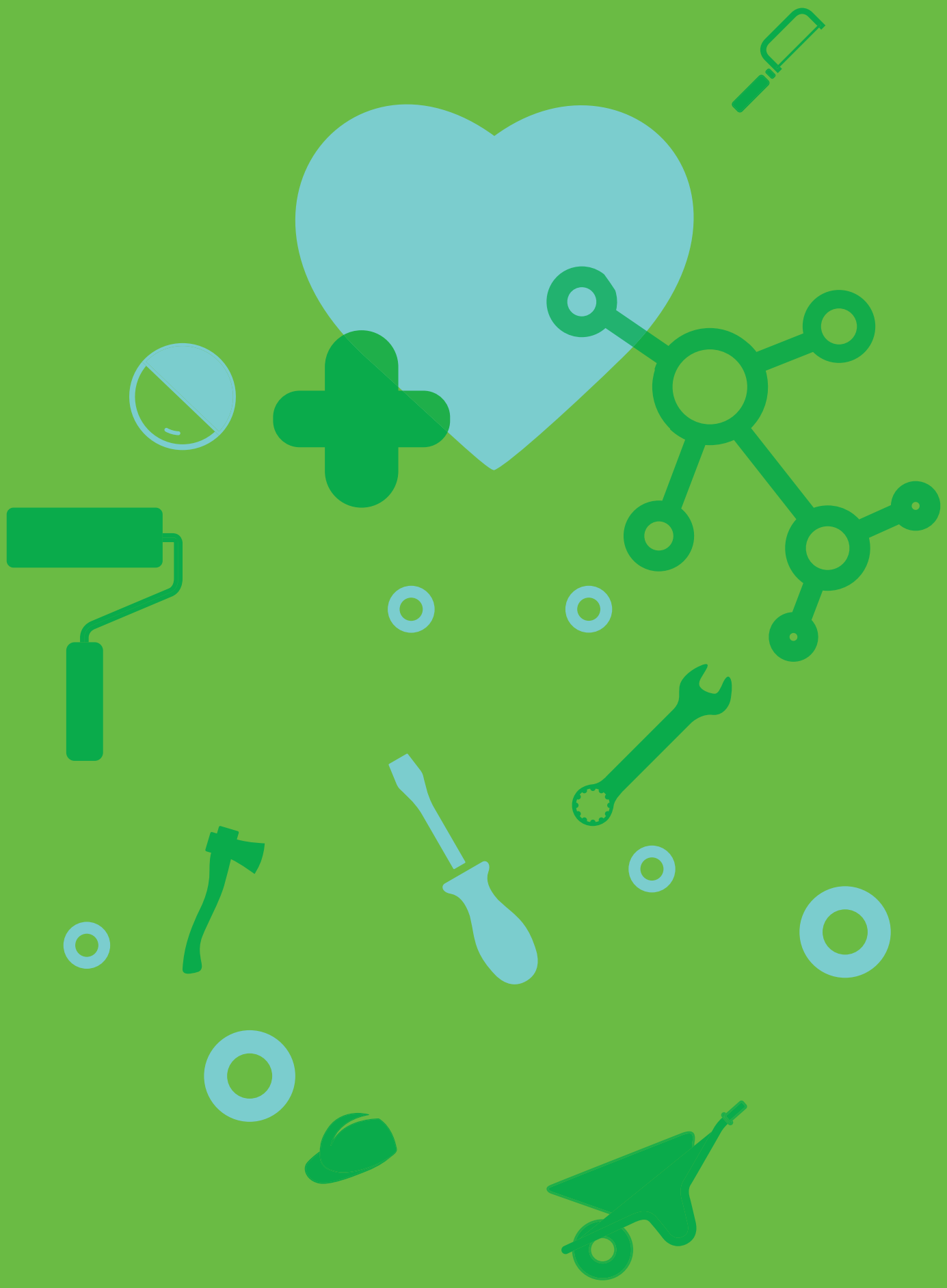
zurückfinden möchten. Hier wird nicht nur mit Integrationsjobbern/-jobberinnen, sondern auch immer wieder mit Praktikant/-innen aus Schulen, mit der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter und verschiedenen Stiftungen zusammen gearbeitet. Aus diesen Kooperationen hat die Einrichtung schon viele Mitarbeiter/-innen und Auszubildende gewinnen können. In zahlreichen Fällen konnten die Zeugnisse, die nach der Tätigkeit erstellt wurden, dafür sorgen, dass Menschen wieder Arbeit gefunden haben, von deren Entlohnung sie auch leben können. Als besonders positives Beispiel berichtet die Einrichtungsleiterin Nadine Schilling hier von Herrn K.:

„Herr K. absolvierte im vergangenen Jahr ein mehrmonatiges Praktikum im Bereich der sozialen Betreuung. Er war zusammen mit den Betreuungsassistent/-innen des Hauses mit den Bewohner/-innen in Kontakt, hat Angebote selbstständig durchgeführt, begleitete die Bewohner/-innen zu Arztbesuchen und war stets guter Laune. Herr K. kam ursprünglich aus dem Bereich der Baubranche und wurde durch eine Maßnahme von „Reha & Beruf" an uns verwiesen, weil seine gesundheitlichen Einschränkungen keine Rückkehr in seinen alten Beruf zuließen. Er wurde schnell Mitglied des Teams im Wohnbereich 2 und in dem Tagesablauf kaum wegzudenken. Leider konnte man ihm in unserer Einrichtung keine Stelle anbieten, dennoch war seine Anwesenheit für die Bewohner/-innen, die er immer noch besucht, und für seine Kolleg/-innen eine wirkliche Bereicherung.
Nichts wussten wir allerdings von seiner Mitgliedschaft im „Familije Stammdesch Köln-Kalk", der uns im späteren Verlauf diesen Jahres besonders überraschte. Anfang des Jahres bekam ich als Einrichtungsleitung einen Anruf von Herrn K. mit der Bitte um ein persönliches Gespräch. Während dieses Gespräches erzählte er mir von dem Stammtisch und dass dieser einmal im Jahr im Rahmen von „E Hätz för Kalk" eine Spendengala im Haus Böhmer an der Kalker Hauptstraße organisiert. Hier sucht sich der Stammtisch jedes Jahr ein Projekt, das unterstützt werden soll. Neben Pfadfindern und Bedürftigen wollte er gerne, dass dem Johanniter-Stift Köln-Kalk, insbesondere den demenziell Erkrankten, diese Spende zuteilwerden soll. Wir waren hellauf begeistert und nahmen selbstverständlich daran teil. An diesem Abend mit einem tollen Showprogramm wurden über 700 € gesammelt, für die wir natürlich Verwendung hatten. Durch diese großzügige Spende können wir 1 Jahr lang Demenz-Tablets leihen, die speziell zur Aktivierung unserer dementen Bewohner/-innen konzipiert sind und großen Anklang finden.
Die feierliche Scheckübergabe wurde dann mit Musik und Tanz am Sommerfest vollzogen. Der „Familije Stammdesch" und das Johanniter-Stift Köln-Kalk sind sich sicher, dass dies nicht die letzte Zusammenkunft war.
Übrigens hat Herr K. mittlerweile einen Ausbildungsplatz bei den Kölner Verkehrs-Betrieben bekommen und ist sich sicher, dass seine Erfahrungen bei uns im Haus dazu beigetragen haben."

Spendenverleihung an das Johanniter-Stift Köln-Kalk

© Foto: Frank Dreyer

TOOLS – WERKZEUGE



5. Werkzeuge und Formblätter

Vorbemerkung: Die Werkzeuge und Formblätter können natürlich direkt aus dieser Broschüre kopiert und verwendet werden. Wer gerne einzelne Werkzeuge und auch die im Folgenden vorgestellten Excel-Tools in Form von bearbeitbaren Dateien verwenden möchte, wende sich bitte an fuchs@mat-gmbh.de.

1. Werkzeuge zur Phase 1: Ausgangsanalyse

T1a) Leitfragen zum Leitbild ..... Seite **22**
T1b) Projektauftrag ..... Seite **23**
T1c) Excel-Formblatt eines Projekt-Verlaufsplans ..... Seite **24**
T1d) Flipchart mit Leitfragen zur Ausgangssituation ..... Seite **24**
T1e) Excel-Tool zur Auswertung einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung ..... Seite **25**
T1f) Powerpoint-Vorlage Zur Darstellung der Befragungsergebnisse ..... Seite **25**
T1g) Leitfragen für Externe „Wie erleben wir Ihre Einrichtung?“ ..... Seite **26**

2. Werkzeuge zur Phase 2: Verbesserung eines leitbildorientierten Miteinanders

T2a) Checkliste zur Gestaltung einer Auftaktveranstaltung ..... Seite **27**
T2b) Werkzeuge für eine Mitarbeiter/-innen-Information ..... Seite **28**
T2c) Empfehlungen für die Gestaltung von Protokollen ..... Seite **29**
T2d) Hinweise für eine hilfreiche Zielformulierung ..... Seite **30**
T2e) Hinweise für die Zusammensetzung eines Projektteams ..... Seite **30**
T2f) Hinweise für eine effiziente Maßnahmenerarbeitung in einer Projektteamsitzung ..... Seite **31**
T2g) Brainstorming im Projektlenkungsteam ..... Seite **32**
T2h) Gegenüberstellung und Erörterung von Handlungsoptionen ..... Seite **33**
T2i) Ablauf für eine Auftaktveranstaltung ..... Seite **34**

3. Werkzeuge zur Phase 3: Öffentlichkeitsarbeit

T3a) Wirkungsebenen und Umfeld von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding ..... Seite **35**
T3b) Beteiligung von Mitarbeitenden, Vernetzung und bewusster Einsatz von Sprache und Bildern bei Öffentlichkeitsarbeit ..... Seite **37**
T3c) Checkliste zur Analyse des Stands der Öffentlichkeitsarbeit ..... Seite **38**

Sollte man das neutral beschreiben, ohne Bezug auf die Johanniter?

[1]*Die untenstehenden Aussagen entstammen inhaltlich dem Leitbild des stationären Johanniter-Verbundes. „Wir" bedeutet daher sowohl „wir als Teil des Johanniter-Verbundes" sowie „wir hier in dieser Einrichtung".*	Bezüglich dieser Leitfragen schätzen wir die aktuelle Situation bei uns im Haus wie folgt ein:			
	SEHR GUT	GUT	WENIGER GUT	SCHLECHT
Die kulturelle und religiöse Vielfalt der Mitarbeiter/-innen bei uns im Haus wird geachtet.				
Die kulturelle und religiöse Vielfalt der Bewohner/-innen bei uns im Haus wird geachtet.				
Die Grundsätze des christlichen Glaubens sind bei uns im Haus lebendig.				
Unsere Mitarbeiter/-innen arbeiten vertrauensvoll zusammen.				
Unser Verhalten zueinander wird bestimmt vom Respekt vor der Würde jedes Menschen.				
Wir[1] sehen den Menschen als Teil seiner familiären und sozialen Gemeinschaft.				
Unsere Führungskräfte aller Ebenen motivieren und fördern durch ihr Vorbild die Mitarbeiter/-innen zu Leistung und gutem Arbeitsklima.				
Die Mitarbeiter/-innen werden ermutigt, ihre Potenziale zu entdecken und zu entwickeln, indem ihnen Verantwortung übertragen und Aufgaben delegiert werden.				
Unsere Führungskräfte beziehen die Mitarbeiter/-innen in ihre Entscheidungsfindung ein.				
Unsere Führungskräfte kommunizieren transparent und offen.				
Unsere Führungskräfte entscheiden sorgfältig und sachgerecht.				
Als besondere Vertrauenspersonen sind unsere Führungskräfte loyal zu ihren Mitarbeiter/-innen, zum Unternehmen und zu den anderen Führungskräften.				
Wir unterstützen Aus- und Weiterbildung und nutzen Chancen neuer Entwicklungen.				
Wir finden eine gute Balance zwischen Tradition und Innovation.				
Wir schaffen eine angemessene Balance zwischen unseren ethischen Ansprüchen und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.				
Wertschätzung, gegenseitiger Respekt und Toleranz prägen unseren Umgang miteinander.				
Wir arbeiten zugewandt, zielgerichtet und konstruktiv zusammen.				
Wir setzen das Leitbild im Alltag um und übernehmen sowohl persönlich als auch gemeinsam Verantwortung für das Wohl der Patientinnen/Patienten, der Bewohner/-innen, der Belegschaft und des Unternehmens.				

T1b) PROJEKTAUFTRAG

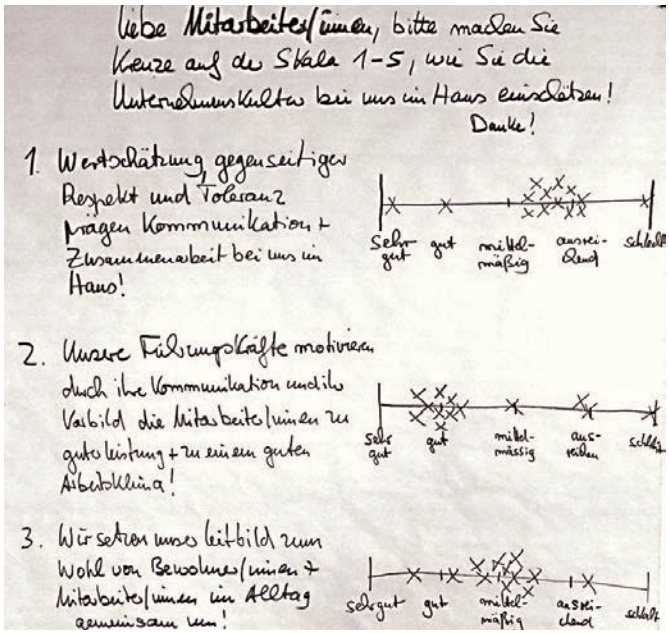
	Projektauftrag	Datum:
Projektbezeichnung:		
Projektleiter/-in:		
WARUM? (Gründe für das Projekt)		
WOZU? (Projektziele)		
WAS? (Projektaufgaben)		
WER? (Projektteam)		
BIS WANN? (evtl. Meilensteine)		
Zusätzliche Bemerkungen		

T1c) EXCEL-FORMBLATT EINES PROJEKT-VERLAUFSPLANS, AUSSCHNITT/BEISPIEL

Thema	Verant-wortlich* **	2016	Jan 17	Feb 17	Mär 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
1. Analyse der Ausgangssituation														
1a) Auftaktworkshop Leitungsteam			*											
1b) Analyse der Ausgangssituation durch das Projektteam														
1b1) Fragebogengestützte Mitarbeiterbefragung														
1b2) Flipchart im Eingangsbereich der Einrichtung														
1b3) Befragung externer Interessensgruppen														
1b4) Aufarbeitung der Befragungsergebnisse														
1c) Bericht im Leitungsteam						*								
2. Umsetzung Leitbild														
2a) Zielkonkretisierung														
2b) Auftaktveranstaltung "Budenzauiber"														
2c) Maßnahmenerarbeitung im Projektteam														
2d) Umsetzung der Maßnahmen														
2e) Zwischenresumee im Plenum														
2f) Projektabschluss TP "Leitbild positiv umsetzen"														
3. Neugestaltung von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding														
3 a. Kick-Off Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding														
3b. Bilanz bisheriger Öffentlichkeitsarbeit														
3c. Definition von Zielen und Zielgruppen														
3d. Festlegen der Verantwortlichkeiten														
3e. Bestimmung der Instrumente														
3f. Umsetzung des neuen Konzepts von Öffentlichkeitsarbeit und Employer Branding														
3g. Abschlussresumee und Etablierung eines kontinuierlichen Prozesses														

T1d) FLIPCHART MIT LEITFRAGEN ZUR AUSGANGSSITUATION

Flipchart/Pinnwand mit zwei bis vier ausgewählten Leitfragen an geeigneter Stelle in der Einrichtung aushängen, so dass Mitarbeiter/-innen dort mit Punkten ihre Einschätzung angeben können (bei schlechten Ergebnissen der Befragung oder bei akutem Handlungsbedarf), Beispiel:



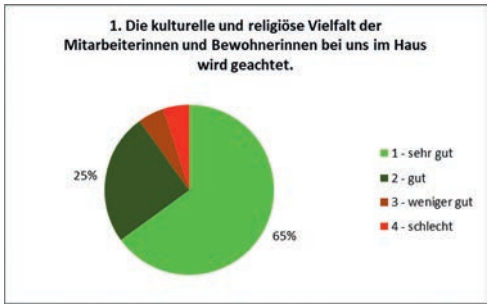
T1e) EXCEL-FORMBLATT AUSWERTUNG

Es liegt ein Excel-Tool vor, mit dem mit vertretbarem Aufwand die Auswertung einer schriftlichen Mitarbeiter/-innenbefragung zum Leitbild geleistet werden kann (T1e_Auswertetool-Ausgangsbefragung_EB.xlsx, bei Interesse kostenlos zu beziehen per Email an: info@mat-gmbh.de)

1. Die kulturelle und religiöse Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Bewohnerinnen bei uns im Haus wird geachtet.				
1 - sehr gut	2 - gut	3 - weniger gut	4 - schlecht	Durchschnittl. Bewertung
13	5	1	1	1,5
65%	25%	5%	5%	
2. Grundsätze des christlichen Glaubens und die Liebe zum Leben sind bei uns im Haus lebendig.				
1 - sehr gut	2 - gut	3 - weniger gut	4 - schlecht	Durchschnittl. Bewertung
6	6	3	5	2,35
30%	30%	15%	25%	
3. Unsere Mitarbeiterinnen arbeiten vertrauensvoll zusammen.				
1 - sehr gut	2 - gut	3 - weniger gut	4 - schlecht	Durchschnittl. Bewertung
6	10	3	1	1,95
30%	50%	15%	5%	
4. Unser Verhalten zueinander wird bestimmt vom Respekt vor der Würde jedes Menschen.				
1 - sehr gut	2 - gut	3 - weniger gut	4 - schlecht	Durchschnittl. Bewertung
6	8	4	2	2,1
30%	40%	20%	10%	

T1f) POWERPOINT-VORLAGE AUSWERTUNG

Ergänzend zum Excel-Tool gibt es eine Powerpoint-Vorlage, mit der die Ergebnisse der Befragungsauswertung präsentiert werden können (T1f_Vorlage_powerpoint_ Ergebnispräsentation.pptx, bei Interesse kostenlos zu beziehen per Email an: info@mat-gmbh.de)



T1g) LEITFRAGEN FÜR EINE BEFRAGUNG EXTERNER PERSONENGRUPPEN ZUR EINSCHÄTZUNG DER EIGENEN EINRICHTUNG

	stimme voll zu	stimme eher zu	stimme weniger zu	stimme gar nicht zu	betrifft mich nicht
Den Kontakt mit Ihrem Haus erlebe ich als freundlich und wertschätzend.					
Die Zusammenarbeit mit Ihrem Haus erlebe ich als kooperativ.					
Die Zusammenarbeit mit Ihrem Haus erlebe ich als konstruktiv.					
Ich erlebe das Haus und die Mitarbeiter/-innen als zuverlässig in Bezug auf …					
… Informationen					
… Absprachen					
… Finanzen					
Freund/-innen und Bekannten würde ich Ihr Haus weiterempfehlen.					
Das Haus hat lokal einen guten Ruf als …					
… Altenpflegestift.					
… Arbeitgeber.					
… Kooperationspartner.					
…. (kann ergänzt werden)					
….					

T2a) CHECKLISTE ZUR GESTALTUNG EINER AUFTAKTVERANSTALTUNG

Zielsetzung	• Was soll mit der Veranstaltung erreicht werden? Welche Ergebnisse werden erwartet?
Zielgruppe	• Wer kann einen Beitrag zur Erreichung des Ziels leisten? • Wessen Teilnahme ist obligatorisch, wessen optional?
Kommunikation von Veranstaltungsort und -zeit	• Einladung an Interessent/-innen/Zielgruppe möglichst auf mehreren Verbreitungswegen (schriftlich, per Mail, per Aushang, persönliche Ansprache bei anderen Veranstaltungen)
Raumplanung	• rechtzeitige Reservierung/Buchung des Veranstaltungsraumes • Sind ausreichend Sitzplätze vorhanden? Kann die Raumausstattung flexibel an unterschiedliche Methoden/Sozialformen angepasst werden (z.B. Tischgruppen)? • Sind alle benötigten Medien vor Ort oder müssen diese mitgebracht werden (Flipchart, Pinnwand, Moderationskoffer, Beamer und Leinwand, …)? • Wo können sich die Teilnehmer/-innen während der Pausen aufhalten? vgl. **Methoden** und **Dokumentation**
Zugänglichkeit des Veranstaltungsortes	• Haben die Teilnehmer/-innen eine Anfahrtsskizze oder Hinweise zu Anreisemöglichkeiten im Voraus zur Veranstaltung erhalten? • Wurde die Barrierefreiheit bei der Auswahl des Veranstaltungsortes beachtet? Sollte der Ort nicht barrierefrei sein, teilen Sie auch dies den Teilnehmer/-innen im Voraus mit.
Versorgung/Verpflegung der Teilnehmer/innen	• Auswahl warmer und kalter Getränke und Snacks anbieten – an Länge der Veranstaltung anpassen! • Gibt es eine Cafeteria oder ähnliche Versorgungsmöglichkeiten in der Nähe, die auch während kurzer Pausen zu erreichen sind? • ggf. Dienstleister beauftragen
Methoden	• Welche Methoden/ Sozialformen sollen bei der gemeinsamen Arbeit zum Einsatz kommen? vgl. **Raumplanung** und **Dokumentation**
Ablauf der Veranstaltung	• Liegt ein Ablaufplan vor? • Ändert sich der Medieneinsatz oder die Zusammensetzung der Teilnehmer/-innen im Verlauf der Veranstaltung?
Dokumentation	• Sicherstellen, dass das benötigte Material zur Dokumentation am Ort vorhanden ist oder mitgebracht werden kann **Raumplanung** und **Dokumentation** • Soll eine Teilnehmer/-innenliste erstellt werden (Bestätigung der Anwesenheit mit Unterschrift)? • Wie werden Zwischenergebnisse während der Veranstaltung dokumentiert? • Soll ein Protokoll verfasst werden? Wer erstellt das Protokoll? Wie ausführlich soll es sein? Reicht ggf. das Abfotografieren der Ergebnisse an Pinnwand und Tafel? • Sollen Ergebnisse, z.B. die Zuteilung von Teilnehmer/-innen zu Arbeitsgruppen, in einem Handlungsplan festgehalten werden?
Zugehörige Veranstaltungen/ Maßnahmen	• Steht die Veranstaltung in Zusammenhang mit anderen Maßnahmen? • Bezieht sich die Veranstaltung auf vorausgehende Maßnahmen (z.B. IST-Analyse?) • Werden die Ergebnisse der Veranstaltung in folgenden Maßnahmen weiterverwertet? ⇢ Teilnehmer auf Zusammenhang hinweisen, z.B. mit Verweis auf Termin einer Folgeveranstaltung

T2b) WERKZEUGE FÜR EINE INFORMATION DER MITARBEITER/-INNEN ÜBER UMSETZUNGSSTAND EINES PROJEKTES

Übergreifende Informationsveranstaltungen

siehe auch Hinweise zur Gestaltung von Veranstaltungen unter T2a)

Aushang

Über einen Aushang können Sie kurz kompakt über den Start des Projektes informieren oder auf konkrete Maßnahmen oder Veranstaltungen hinweisen. Der Ort sollte bewusst ausgewählt werden, um sicherzustellen, dass alle Betroffenen bzw. mögliche Interessent/-innen ihn erreichen können. Ein Aushang eignet sich auch zur Ergänzung der folgenden Kommunikationsmittel.

Projektrundbrief

Über einen Rundbrief können Sie sowohl Projektpartner als auch Außenstehende über Ziele, Maßnahmen und bisherige Erfolge des Projektes informieren. Der Vorteil gegenüber Rundmails ist, dass auch längere Texte oder Bildmaterial Platz finden. Die Beteiligten können den Rundbrief auch unmittelbar für ihre projektbezogenen Interessen nutzen, etwa indem sie gezielt bestimmte Inhalte an ein breiteres Publikum kommunizieren oder für Veranstaltungen werben. Rundbriefe können über den Projektzeitraum mehrmals und regelmäßig (mit mehrmonatigem Abstand) erscheinen und öffentlich ausgelegt oder gezielt an bestimmte Personen(gruppen) geschickt werden.

Rundmails

Rundmails eignen sich insbesondere dafür, auf eine anstehende Veranstaltung hinzuweisen und mögliche Interessent/-innen zur Teilnahme zu animieren. Wichtig ist dabei, dass alle nötigen Informationen wie Inhalt, Ort und Zeit der Veranstaltung, Ansprechpartner/-in mit Kontaktdaten und ggf. Fristen, Teilnahmevoraussetzungen oder ein Link zur Anmeldung aufgeführt werden.

Ansprache von Teams/Abteilungen

Im Rahmen eines persönlichen Besuchs von Teams oder Abteilungen können Sie persönlichen Kontakt zu den Betroffenen herstellen, Rückfragen klären und idealerweise Unsicherheiten oder Bedenken ausräumen.

Gezielte Ansprache von Einzelpersonen

Als Teams oder Abteilungen können Sie persönlichen Kontakt zu den Betroffenen herstellen, Rückfragen klären und idealerweise Unsicherheiten oder Bedenken ausräumen.

T2c) EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG VON PROTOKOLLEN

In verschiedenen Projekten hat es sich bewährt, bei den Treffen der Projektteams zeitweise mit Metaplan zu arbeiten. Dann bestehen die Protokolle nur aus den abfotografierten Wandzeitungen. Werden komplexere Zusammenhänge diskutiert, die es im Protokoll entsprechend auszuformulieren gilt, wird aber auch die klassische Word-Datei als Protokoll genutzt.
Im folgenden Beispiel sehen Sie eine Wandzeitung aus einer Sitzung des Projektlenkungsteams der Einrichtungen St. Gereon, bei der mit der Metaplan-Methode gearbeitet wurde.
Zum Vergleich zeigt Abbildung 2 den Auszug aus einem „Word-Protokoll" eines Projektlenkungsteams.

Wandzeitung Metaplan-Methode

Entwurf, Ergebnisprotokoll,

Teilnehmer/innen:

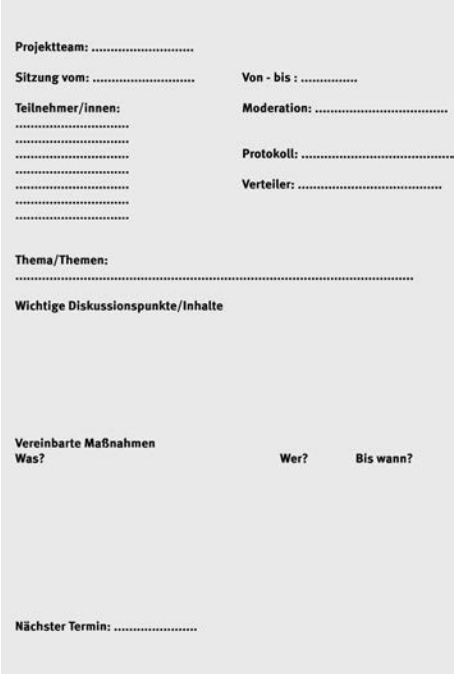
Tagesordnungspunkte:
1. Projektstand Geriatrie
2. Projektstand Unfallchirurgie
3. weitere Vorgehen und Veröffentlichungen
4. Verschiedenes

Zu Top 1, Projektstand Geriatrie:

Am 19.07.2010 wurde der Betriebsleitungssitzung ein Konzept für ein weiterentwickeltes Bezugspflegesystem und die Weiterentwicklung der Mahlzeitengruppe vorgelegt. Dieses Konzept wurde weitgehend akzeptiert. Bezüglich den für die Mahlzeitengruppe notwendigen Investitionen wurde eine kostengünstigere Lösung gefunden, die jetzt auch zügig umgesetzt wird.

Seit kurzem werden zwei Mahlzeitengruppen (2 Mahlzeitengruppen zum Frühstück 8.00-9.45 Uhr und 2 Mahlzeitengruppen zum Mittagessen 11.30-13.00 Uhr) für insgesamt ca. 16 Patient/innen angeboten, die gut angenommen werden und zu beachtlichen Erfolgen bzgl. der Ernährung und der allgemeinen Zufriedenheit von Patient/innen und Mitarbeiter/innen geführt haben.

Word-Protokoll



Projektteam: .....

Sitzung vom: ..... **Von - bis :** .....

Teilnehmer/innen: ..... **Moderation:** .....

Protokoll: .....

Verteiler: .....

Thema/Themen:

Wichtige Diskussionspunkte/Inhalte

Vereinbarte Maßnahmen
Was? **Wer?** **Bis wann?**

Nächster Termin: .....

Vorlage Kurzprotokoll

T2d) HINWEISE FÜR EINE HILFREICHE ZIELFORMULIERUNG

Eine „SMARTE“ Zielformulierung berücksichtigt folgende Kriterien:

Spezifisch	• **Klar** formulieren • **Konkret** benennen • Missverständnisse vermeiden
Messbar	• **Objektiv** prüfbare Kriterien zur Zielerreichung
Attraktiv/**A**ktiv/**A**kzeptabel	• Endzustand **positiv** beschreiben („Wir wollen …“ statt „Wir wollen nicht mehr … “) • Ziele sollten von allen Beteiligten **akzeptiert** sein • Beteiligte sollten sich mit den Zielen **identifizieren** können
Realistisch	• Umstände sollten durch Verhaltensänderung auch wirklich **beeinflussbar** sein • Ziele sollten **weder über- noch unterfordern**, d.h.: machbar, aber herausfordernd
Terminiert	• Idealen Zeitpunkt der **Zielerreichung** festlegen: Bis wann soll welche Maßnahme umgesetzt sein? Ab wann soll durch einen Soll-Ist-Vergleich der Erfolg einer Maßnahme überprüft werden?

T2e) HINWEISE FÜR DIE ZUSAMMENSETZUNG EINES PROJEKTTEAMS

Zu Beginn eines Projektes wird ein Projektlenkungsteam gebildet und ein/-e Projektkoordinator/-in bestimmt. Es ist zu klären, ob eine externe Projektmoderation benötigt wird. Erfahrungen in anderen Projekten verdeutlichen die Vorteile einer solchen externen Projektmoderation, zeigen aber auch, dass es möglich ist, ohne externe Moderation erfolgreiche Projekte durchzuführen. Hierzu bedarf es einer gut ausgebildeten Projektkoordination, die offen für neue Ideen und Anstöße von außen aber ebenso in der Lage ist, neben ihrem Tagesgeschäft ein internes Projekt systematisch und kontinuierlich voranzutreiben.
Die Projektkoordination sollte dazu sowohl einen guten Draht zur Geschäftsführung/Einrichtungsleitung haben als auch bei wichtigen Mitarbeiter/-innen und Führungskräften anerkannt sein.

T2f) HINWEISE FÜR EINE EFFIZIENTE MASSNAHMENERARBEITUNG IN EINER PROJEKTTEAMSITZUNG

Wie kann es in einem Projekt gelingen, von der Analyse und Benennung von Problemen zu Handlungen zu kommen, die dann tatsächlich im Arbeitsalltag zumindest einen Teil der Probleme lösen? Es wird empfohlen, mit folgenden Methoden zu arbeiten:

- Brainstorming im Projektlenkungsteam,
- ggf. vertiefende Analysen und Maßnahmenerarbeitung in problemspezifischen Projektteams,
- Gegenüberstellung verschiedener Handlungsoptionen bzw. Maßnahmenpakete und Erörterung der finanziellen, organisatorischen und sonstigen Voraussetzungen und Folgen,
- Entscheidung für eine Maßnahmenliste (Handlungsplan),
- Umsetzung.

Beim Brainstorming im Projektlenkungsteam wird abgefragt und entweder direkt auf eine Flipchart oder auf Metaplan-Karten geschrieben und dann für alle sichtbar an eine Pinnwand geheftet, welche Maßnahmen die Beteiligten vorschlagen, um bezüglich des Gesamtproblems oder einzelner Teilbereiche zu Lösungen zu kommen. Erscheinen dem Projektlenkungsteam diese Lösungsideen und Maßnahmenvorschläge noch zu unkonkret oder nicht genügend durchdacht, hat es sich in einigen Einrichtungen bewährt, eine kurze intensive Nacharbeit zu den Phasen Ist-Analyse und Maßnahmenfindung in Projektteams zu einzelnen Teilgebieten einzuberufen.
Mit den Ergebnissen dieser Projektteams werden dann wieder im Projektlenkungsteam konkretere Lösungsvorschläge gegenübergestellt und es wird zu jedem der Maßnahmenvorschläge diskutiert und abgewogen, welche Erfolgswahrscheinlichkeiten sie haben, ob sie finanzierbar sind, ob sie auf Zustimmung wichtiger Mitarbeiter/-innen stoßen und ob sie wirklich zu langfristig positiven Folgen im Sinne der Projektziele führen.
Dann muss das Projektlenkungsteam ein Maßnahmenpaket verabschieden und konkret festlegen, wer sich zur Realisierung der Problemlösung bis wann um was genau kümmert.
Für die zu ergreifenden Maßnahmen muss also ein Handlungsplan verabschiedet werden, in dem die zeitliche Perspektive und die Verantwortlichkeiten ebenso festgelegt sind, wie Reflexionsschleifen, in denen überprüft wird, ob die zu ergreifenden Maßnahmen tatsächlich zur Zielerreichung und Problemlösung führen.
Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft den Auszug aus einem solchen Handlungsplan.

Wer?	Was?	(Bis) Wann?
Herr Meier	Führungskräfteseminar zum Thema „Wertschätzende Führung“ organisieren	30.07.2018
Frau Müller	Kostenabschätzung 3 zusätzliche Stellen „Pflegehilfskräfte“ in Klinik 1 und 2	30.05.2018
Frau Müller	Qualifizierungskonzept und Stellenbeschreibungen „Pflegehilfskräfte“	15.06.2018
Frau Müller	Abklärung: Einsatz, Personalakquise und Qualifizierung Pflegehilfskräfte mit Pflegedirektion und Geschäftsführung	30.06.2018
Frau Schulze	Reflexionstermin im Projektlenkungskreis organisieren, um Zwischenbewertung zu Maßnahmen „Wertschätzungsförderung“ und „Einsatz von Pflegehilfskräften“ durchzuführen	ca. 15.12.2018

T2g) BRAINSTORMING IM PROJEKTLENKUNGSTEAM

Beim Brainstorming im Projektlenkungsteam wird abgefragt und entweder direkt auf eine Flipchart oder auf Metaplan-Karten geschrieben und dann für alle sichtbar an eine Pinnwand geheftet, welche Maßnahmen die Beteiligten vorschlagen, um bezüglich des Gesamtproblems oder einzelner Teilbereiche zu Lösungen zu kommen.

Dabei sollen die folgenden Regeln beachtet werden:

- Die Aufgabenstellung muss genau und für alle sichtbar formuliert werden (Beispiel: Benennen Sie mögliche Maßnahmen, wie die Wertschätzung für die Pflegemitarbeiter/-innen in unserer Einrichtung verbessert werden kann!).
- Die Moderation sollte deutlich machen, dass jede Idee erlaubt ist. Oft scheuen sich Menschen Ideen, die Ihnen nicht direkt praktikabel oder bewährt erscheinen, überhaupt zu benennen. Eine solche Scheu kann dazu führen, dass wirklich innovative Ideen gar nicht auf den Tisch kommen, sondern nur das Altbewährte fortgeschrieben wird. Dem sollte in dieser Phase bewusst entgegengesteuert werden.
- Alle sollen so viele Ideen wie möglich entwickeln.
- Geäußerte Ideen sollen (dürfen) aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Darin liegt ein besonderer Vorteil der teamorientierten Methode „Brainstorming" – oft entsteht eine gute Idee erst, wenn ein Anstoß dazu von jemand anderem kommt.
- Kritik an geäußerten Ideen ist zunächst während des Brainstormings nicht zulässig und wird auf später verschoben. Dies ist ein ganz wichtiger Hinweis, um neue Ideen nicht direkt im Keim zu ersticken. Wenn in Organisationen tatsächlich Innovationen konzipiert und umgesetzt werden sollen, dann ist es von fundamentaler Bedeutung, dass es Phasen der Projektarbeit gibt, in denen nur gesammelt wird und nicht direkt diskutiert und kritisiert. Zeitlich beschränkte aber inhaltlich offene Sammelphasen ohne Diskussion und Kritik sind ein effizientes Instrument zur Generierung neuer Ideen.
- Jede Idee sollte schriftlich festgehalten werden. Sonst besteht die Gefahr, dass gute Ideen zwar geäußert aber nicht umgesetzt werden, da sie schlicht wieder vergessen werden.

T2h) GEGENÜBERSTELLUNG UND ERÖRTERUNG VON HANDLUNGSOPTIONEN

Nach der Sammlung von Lösungsideen und Maßnahmevorschlägen geht es darum, im Projektlenkungsteam Vor- und Nachteile, Aufwand und Erfolgswahrscheinlichkeit von Lösungsvorschlägen gegeneinander abzuwägen und zu Entscheidungen zu kommen, welche der Ideen umgesetzt werden soll(en).
Oft ergibt sich eine solche Entscheidung aus sachlichen Gründen recht schnell, in manchen Fällen ist aber ein sorgfältiger Bewertungs- und Abwägungsprozess zwischen verschiedenen Ideen sinnvoll. Eine solche Bewertung von Projektideen kann durch Diskussion erfolgen, manchmal können aber auch einfache grafische Methoden hilfreich sein.
So zeigt die folgende Tabelle die Einschätzung eines Projektteams bzgl. der Umsetzbarkeit von Maßnahmen (Auszug) des Gesundheitsmanagements in einer Einrichtung:

Maßnahme	Hilfreich?	Realistisch?	Umsetzung initiie-ren?
Vereinsbuch des benachbarten Sportvereins unter den Mitarbeiter/-innen verteilen	★	★	ja
Durch den Arbeitgeber bezahlte Rückenmassagen anbieten	★	★	nein
Mehr Personal einstellen um gesundheitl. Belastung durch die Arbeit zu reduzieren	★	★	nein
Angebote durch interne Krankengymnasten auch den Mitarbeiter/-innen vergünstigt zur Verfügung stellen	★	★	ja

Durch die grafische Darstellung der Kategorien „hilfreich“ und „realistisch“ durch den Moderator auf Zuruf der Projektgruppe, konnte die Einigung über die Auswahl der weiter zu verfolgenden Maßnahmen rasch erfolgen. Die Gefahr einer solchen Vorgehensweise liegt darin, dass zu schnell pauschalen Äußerungen gefolgt wird, ohne sich die Mühe einer genaueren Abwägung zu machen.
Wenn es darum geht, auf der Basis gesammelter Ideen und Vorschläge zu einem Maßnahmenplan zu kommen, der auch umgesetzt werden soll, treten des Öfteren auch Probleme auf, die mit den inhaltlichen Gesichtspunkten wenig oder nur am Rande zu tun haben:

- Es gibt implizite oder heimliche Ziele von Projektbeteiligten, die nicht offen kommuniziert werden, aber die Einigung über bestimmte Maßnahmen behindern.
- Es gibt Zielkonflikte und ein unterschiedliches Zielverständnis, wodurch die Einigung auf Maßnahmen erschwert wird.
- Jeder will „Recht“ bekommen, bzw. „seinen“ Vorschlag durchsetzen.
- Es kommt zu einer Überlagerung von fachlicher und persönlicher Ebene.
- Das Team reibt sich an Diskussionen über Nebensächlichkeiten auf.
- Einzelne Beteiligte halten aus Prinzip am Bisherigen fest und verweigern grundsätzlich Neuerungen.
- Angst vor der Verantwortung, die man durch eine Entscheidung für bestimmte Maßnahmen übernimmt, lähmt die Gruppe und allgemeine Skepsis und durch die parallele Alltagsarbeit bestimmter Zeitdruck verhindern ein mutiges Voranschreiten.

Bei all diesen Problemen ist das Geschick und der Mut der Moderation oder Projektkoordination gefragt, diese unterschwelligen Probleme anzusprechen, sie zu explizieren und in einer wertschätzenden Art so zu kommunizieren, dass den Beteiligten eine „Gesichtswahrung“ ermöglicht und dennoch das Innovationsprojekt zur Umsetzung gebracht werden kann.

T2i) ABLAUFPLAN FÜR EINE AUFTAKTVERANSTALTUNG

Ablaufplan zur Auftaktveranstaltung „Budenzauber“

Zeit	Dauer in Minuten	Inhalt	Wer
10:00	15	**Begrüßung** • Vorstellung der Anwesenden • Überblick zum inhaltlichen und zeitlichen Ablauf	Moderation/ Teilnehmer/-in-nen
10:15	20	**Überblick zu aktuellem Stand** • Erläuterung des Leitbildes (kurze Präsentation) • Zusammenfassung bisheriger Erkenntnisse der IST-Analyse • (kurze Vorstellung der Befragungsergebnisse)	Moderation
10:35	60	**Arbeit in Tischgruppen** **Arbeitsschwerpunkte** • Bei welchen Elementen des Leitbildes würden Sie gerne daran mitarbeiten, diese noch besser umzusetzen? • Was können Sie dazu in Ihrem Arbeitsalltag tun? • Welche Maßnahmen für unser Projekt schlagen Sie dazu vor? • Sonstiges **Methode** • Freie Diskussion, ggf. mit Schriftführung • Festhalten von Ideen, Vorschlägen, Maßnahmen auf Karten	Teilnehmer/-innen in Arbeitsgruppen
11:35	10	**Pause**	
11:45	20	**Zusammentragen der Ergebnisse** • Vorstellung der auf den Karten genannten Vorschläge • Bündelung zu thematischen Einheiten; Organisation der Karten an Pinnwand/Tafel • (Teilaspekte des Leitbildes und konkrete Maßnahmen als Grundlage für Projekt-/Arbeitsgruppen)	Moderation/ Plenum
12:05	15	**Bildung von Projekt-/Arbeitsgruppen** • Teilnehmer/-innen entscheiden selbst, an welcher Projekt-/ Arbeitsgruppe sie mitwirken möchten	Moderation/einzelne Teilnehmer/-innen
12:20	10	**Pause**	
12:30	30	**Abschluss** • Feedbackrunde/Blitzlicht • Festlegen/Vorstellen eines Termins für das Zwischenresümee	Plenum/Moderation
13:00		**Ende**	

T3a) WIRKUNGSEBENEN UND UMFELD VON ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND EMPLOYER BRANDING

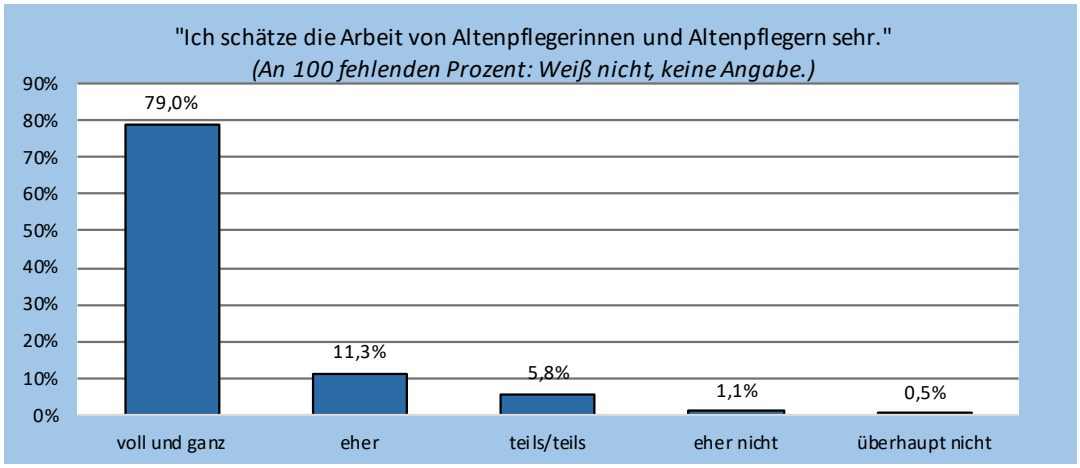
Viele aktuelle Studien weisen darauf hin, dass die Mitarbeiter/-innen als Werbeträger eines Unternehmens eine immer größere Rolle spielen.
Einrichtungen, die es schaffen, dass die eigene Beschäftigte Werbung für das Unternehmen und die eigene Arbeit machen, sind erfolgreicher bei der Personalrekrutierung.
Berichten Beschäftigte in ihrem Umfeld negativ über das, was sie auf der Arbeit erleben, wirkt sich das auch negativ auf die Arbeitgeberattraktivität der Einrichtung bzgl. neuem Personal aus.
Deswegen sind die eigenen Beschäftigten eine ganz wichtige Zielgruppe beim Employer Branding.

Wird mit den Beschäftigten darüber gesprochen, dass man sich als Arbeitgeber freuen würde, wenn sie in ihrem Umfeld Werbung für eine Beschäftigung bei dem eigenen Arbeitgeber machen würden, kommen in der Regel insbesondere zwei Rückmeldungen:

- Es wird die Erwartung geäußert, dass sich die eigenen Arbeitsbedingungen verbessern.
- Die Beschäftigten erwarten, dass ihre Rolle als „Einrichtungsbotschafter/-in" in ein breiteres Konzept der Öffentlichkeitsarbeit eingebunden ist.

Eine Befragung von Mitarbeiter/-innen im Rahmen des Forschungsprojektes PflegeWert hat gezeigt, dass es für die Motivation der Beschäftigten aus der Pflege von besonderer Bedeutung ist, dass die Einrichtungsleitungen mit dazu beitragen, die gesellschaftliche Anerkennung für die Pflegearbeit gerade im regionalem Umfeld der Einrichtungen zu verbessern.

Dies erscheint umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass das Bild von Pflege in der Gesellschaft oft durch Skandale und eine Negativberichterstattung verschiedener Medien geprägt ist. So hat eine repräsentative Bevölkerungsbefragung aus dem Forschungsprojekt „Berufe im Schatten" ergeben, dass zwar die Arbeit von Pflegefachkräften gut angesehen ist, die Einrichtungen aber in der Öffentlichkeit oftmals einen weniger guten Ruf genießen (von der Malsburg, Isfort, Fuchs-Frohnhofen, Hoffsimmer, Celik & Rottländer, 2012)[1].

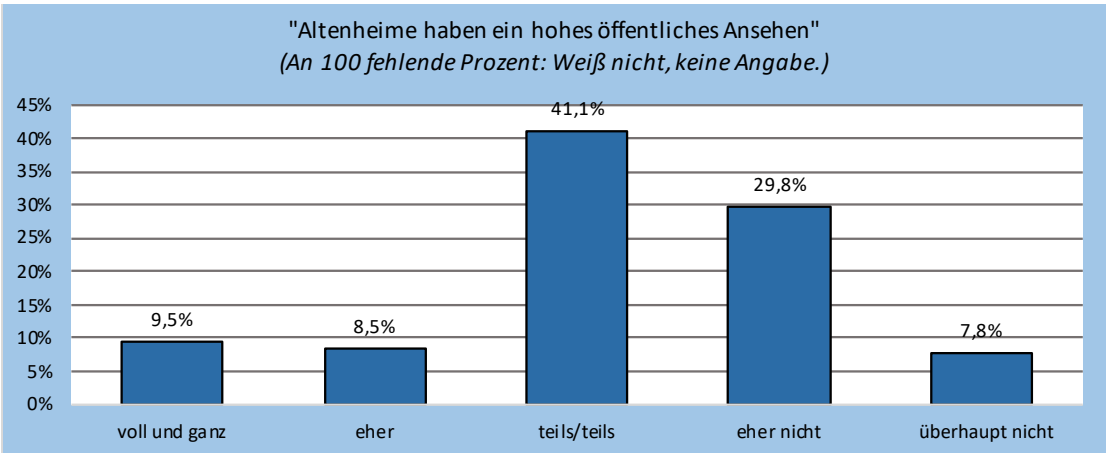


Ciesinger, Goesmann, Klatt, Lisakowski & Neuendorff (2011, S. 44) [2]

>>>

[1] Von der Malsburg, A., Isfort, M., Fuchs-Frohnhofen, P., Hoffsimmer, L., Celik, A., & Rottländer, R. (2012). Handlungsanregung „Wertschätzungsfördernde Öffentlichkeitsarbeit als Leitungsaufgabe". In P. Fuchs-Frohnhofen, M. Isfort, E. Wappenschmidt-Krommus, M. Duisberg, A. von der Malsburg, R. Rottländer, A. Brauckmann, C. Bessin (Hrsg.), PflegeWert. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe.

[2] Klatt, R., Ciesinger., K. G., Cohnen, H., Goesmann, C., & Lisakowski, A. (2011). Alten- und Krankenpflege im Spiegel der öffentlichen Wahrnehmung. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung zur Wertschätzung zweier Dienstleistungsberufe. In K.-G. Ciesinger et al. (Hrsg.), Berufe im Schatten. Wertschätzung von Dienstleistungsberufen – Entwicklung neuer Modelle und Konzepte einer praxisorientierten Unterstützung, S. 31-52. Münster: LIT.



In Anlehnung an Ciesinger, Goesmann, Klatt, Lisakowski & Neuendorff (2011, S. 26) [2]

Employer Branding und Öffentlichkeitsarbeit hängen eng zusammen, gute Öffentlichkeitsarbeit wirkt primär nach außen, erreicht sekundär aber auch die eigene Belegschaft, auf die eine positive Öffentlichkeitsarbeit zurückwirkt. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit und erfolgreiches Employer Branding kann gelingen, wenn es

- auf qualitativ guten Leistungen gegenüber den Kundinnen/Kunden aufbaut,
- an eine gute interne Arbeitsqualität anknüpft,
- die Beschäftigten, die Kundinnen/Kunden und deren Angehörige aktiv an der Öffentlichkeitsarbeit beteiligt,
- primär auf die Bürger/-innen, die gesellschaftlichen und politischen Institutionen, die öffentlichen und privaten Einrichtungen und die Presse- und Medienakteure im näheren regionalen Umfeld der Einrichtungen orientiert ist, aber auch die übergeordneten politischen, gesellschaftlichen und medienbezogenen Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit nicht außer Acht lässt.

Eine solche Öffentlichkeitsarbeit ist sich bewusst,

- dass die Beschäftigten selbst und die Kundinnen und Kunden und ihre Angehörigen die wichtigsten Werbeträger für die Einrichtungen sind,
- dass es für Pflegekräfte wichtig ist, wie in ihrem persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld über Pflege und professionelle Pflegearbeit gedacht und kommuniziert wird,
- dass auch die übergeordnete Medienmeinung (Presse, Fernsehen, Internet) das Selbstbild der Beschäftigten mit beeinflusst und die Einschätzung der Kundinnen/Kunden verändern kann und
- dass der Ruf der eigenen Einrichtung ebenfalls nicht nur auf die Kundinnen und Kunden, sondern auch auf die Wertschätzung der Beschäftigten wirkt.

T3b) BETEILIGUNG VON MITARBEITENDEN, VERNETZUNG UND BEWUSSTER EINSATZ VON SPRACHE UND BILDERN BEI ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Die Beschäftigten müssen nicht nur regelmäßig informiert werden, sondern es geht darum, sie gezielt an Aktivitäten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu beteiligen. Holen Sie auch die Ideen der Beschäftigten dafür ein, bemühen Sie sich, dass Öffentlichkeitsarbeit nicht nur als „Zusatzbelastung" gesehen wird, sondern einen Spaßfaktor hat und auch honoriert wird (Stundenausgleich, Präsent, Lob, …).

Vernetzung

Die regionale Vernetzung mit den genannten externen Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit ist für den Erfolg essentiell. Veranstaltungen und Workshops, Einladungen, persönliche Gespräche, Mitwirkung an regionalen Initiativen und Projekten bieten sich hier als Mittel an.

Sprache und Bilder bewusst einsetzen

Wenn man eine Öffentlichkeitsarbeit betreiben möchte, die sich auch auf das Employer Branding und Recruiting positiv auswirkt, ist es gut, sich zu fragen, ob die eigene Sprache und die verwendeten Bilder der Idee der Wertschätzung für Beschäftigte und Kundinnen/Kunden nachkommen.

- Rede ich meine Beschäftigten respektvoll mit „Frau Müller" an oder nenne ich Sie in alter Tradition „Schwester Gisela"?
- Wie rede ich nach außen und intern über die Mitarbeiter/-innen?
- Bringen wir gegenüber den Kundinnen und Kunden in Bild und Wort unsere Wertschätzung zum Ausdruck?
- „Zählt" bei uns jede/-r Mitarbeiter/-in oder nur die Führungskräfte?
- Verdeutlicht unser Bild- und Textmaterial die Begeisterung für unsere Einrichtung und unseren Beruf, ohne die schmerzlichen Aspekte von Alter und Tod auszublenden?

T3c) CHECKLISTE ZUR ANALYSE DES STANDS DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

	Bezüglich dieser Aussagen schätzen wir die aktuelle Situation bei uns im Haus wie folgt ein:			
	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die Mitarbeiter/-innen berichten in ihrem privaten/familiären Umfeld positiv über unsere Einrichtung und ihre Arbeit.				
Die Mitarbeiter/-innen berichten in ihrem regionalen Umfeld, vom Sportverein bis zum Bäcker positiv über unsere Einrichtung.				
Wir unterstützen die Mitarbeiter/-innen, eine gute Balance zwischen Empathie für die Bewohner/-innen und emotionaler Abgrenzung zum eigenen Schutz zu finden.				
Wir haben eine Hauszeitschrift, die neben der Berücksichtigung der Belange der Bewohner/-innen auch dazu dient, die Arbeit der Beschäftigten wertzuschätzen.				
Wir kennen wichtige lokale Journalisten und informieren diese regelmäßig über Veranstaltung und besondere Ereignisse in unserem Haus.				
Unser Internetauftritt hat eine positive Ausstrahlung und wird regelmäßig upgedatet.				
Wir nutzen den Internetauftritt auch, um auf unsere Mitarbeiter/-innen positiv hinzuweisen. Dabei sprechen wir die Veröffentlichungen im Vorfeld mit den Mitarbeiter/-innen ab.				
Wir sind mit Fachartikeln in überregionalen Zeitschriften vertreten.				
Wir reagieren auf negative Berichterstattung über Pflegeeinrichtungen und über den Pflegeberuf in regionalen und überregionalen Medien dadurch, dass wir in Gesprächen, auf Veranstaltungen und auf Veröffentlichungen gegenüber Mitarbeiter/-innen, Bewohner/-innen und Angehörigen unser eigenes positives Pflegeleitbild gegenüberstellen.				
Wir nutzen die Methode der „Pflegeerfolgsbesprechungen" (von der Malsburg et al., 2012)[3], um mit unseren Mitarbeiter/-innen einzuüben, positiv über Pflege- und Arbeitserlebnisse zu reden.				
Wir führen regelmäßig Veranstaltungen durch, über die in der regionalen Presse berichtet wird und/oder, zu denen wir Bürger/-innen aus unserem Quartier und Angehörige unserer Mitarbeiter/-innen einladen.				
Wir erstellen einen Bilderfundus von unserer Einrichtung und unseren Mitarbeiter/-innen, der eine positive Ausstrahlung vermittelt, professionell gemacht ist und in Print- und Onlinemedien einsetzbar ist.				
Wir unterstützen unsere Mitarbeiter/-innen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.				
Wir setzen uns im Dialog mit der lokalen und überregionalen Politik für gute Arbeits- und Betreuungsbedingungen in der Altenpflege ein.				
Trotz aller Kritik an Personalmangel in der Pflege, die wir unterstützen, berichten wir nach außen auch stolz und positiv über die Leistungen unseres Hauses.				

[3] Von der Malsburg, A., Isfort, M., Fuchs-Frohnhofen, P., Hoffsimmer, L., Celik, A., & Rottländer, R. (2012). Handlungsanregung „Wertschätzungsfördernde Öffentlichkeitsarbeit als Leitungsaufgabe". In P. Fuchs-Frohnhofen, M. Isfort, E. Wappenschmidt-Krommus, M. Duisberg, A. von der Malsburg, R. Rottländer, A. Brauckmann, C. Bessin (Hrsg.), PflegeWert. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe.

6. Autorinnen-/Autorenverzeichnis

Georg Hammann, Leiter Unternehmensentwicklung/Kommunikation, Johanniter Seniorenhäuser GmbH, Regionalzentrum West

Gabriella Calicchio, PDL, Johanniter-Stift Meckenheim

Andre Dostatni, PDL, Johanniter-Stift, Wuppertal

Heike Holling, Einrichtungsleitung, Johanniter-Stift, Köln-Höhenhaus

Melanie Petermann, Einrichtungsleitung, Johanniter-Haus Köln Finkenberg

Nadine Schilling, Einrichtungsleitung, Johanniter-Stift Köln Kalk

Katja Sonntag, Einrichtungsleitung, Johanniter-Stift, Wuppertal

Sabine Steinbach, Einrichtungsleitung, Johanniter-Stift Meckenheim

Pia Dautzenberg, studentische Mitarbeiterin, MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen

Dorothea Metzen, studentische Mitarbeiterin, MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen

Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen, Geschäftsführer, MA&T Sell & Partner GmbH, Würselen

Projektkoordination:

MA&T Sell & Partner GmbH
Karl-Carstens-Straße 1
52146 Würselen/Aachener Kreuz
Tel.: 02405-4552-0
Ansprechpartner: Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen
www.mat-gmbh.de

Forschungspartner:

Deutsches Insitut für angewandte Pflegeforschung e.V.
Hülchrather Straße 15
50670 Köln
Tel.: 0221-46861-30
Ansprechpartner: Prof. Dr. Michael Isfort
www.dip.de

DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH
AlterTeichweg 19
22081 Hamburg
Tel.: 0521-52007-64
Ansprechpartner: Jörg Schülpmann
www.daa-owl.de

Praxispartner:

St. Gereon Seniorendienste gGmbH
Klosterberg 5
41836 Hückelhoven
Tel.: 02462-981-0
Ansprechpartner Bernd Bogert
www.st-gereon.info

Johanniter Seniorenhäuser GmbH (Regionalzentrum West)
Siegburger Str. 197
50679 Köln
Tel.: 0221-299913-855
Ansprechpartner: Georg Hammann
www.johanniter.de

BESCHÄFTIGTE ALS EINRICHTUNGSBOTSCHAFTER/-INNEN GEWINNEN

Pflegeeinrichtungen stehen heute vor einer besonderen Herausforderung, wenn es darum geht, Mitarbeiter/-innen zu gewinnen und zu halten. Ein erfolgreiches Employer Branding ist ein wichtiger personalstrategischer Baustein, um eine Altenpflegeeinrichtung zukunftsfähig weiter zu entwickeln.

In der hier vorliegenden Handlungsanregung werden die einzelnen Schritte des Projektablaufs für ein Employer Branding Projekt erläutert, das von einer Pflegeeinrichtung an ihrem Standort gemeinsam mit den Beschäftigten durchgeführt werden kann.
Es werden Werkzeuge und Hilfsmittel aufgeführt, die in den einzelnen Projektphasen helfen, zielorientiert vorzugehen.

Grundlage dieser Handlungsempfehlung ist die Überzeugung, dass ein gutes Miteinander in einer Einrichtung die wichtigste Grundlage dafür darstellt, dass die Beschäftigten als Einrichtungsbotschafter/-innen das Employer Branding aktiv mittragen.

DIE JOHANNITER. Aus Liebe zum Leben

Pflege Prävention 4.0

MA&T

Johanniter Seniorenhäuser GmbH, Region West und MA&T
im Rahmen des Forschungsvorhabens **Pflege-Prävention 4.0**

Gefördert vom

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen" gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.