

# Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft



Ansätze und Erfahrungen in Senioren- und Pflegeeinrichtungen

Das Projekt „Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft“ wird gefördert von



Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ ([www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Die Partner:

Soziale Innovation GmbH (Projektträger)  
ESTA Bildungswerk gGmbH

Strategischer Partner:

Berufsverband Hauswirtschaft

Herausgeber: Soziale Innovation GmbH

Verlag: Soziale Innovation GmbH, Dortmund

ISBN-Nummer: 978-3-938765-43-2

Dortmund 2014

Layout:

AVVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

Autor/innen:

Dr. Uwe Jürgenhake (Soziale Innovation GmbH)

Stefanie Franke (Soziale Innovation GmbH)

Carla Sasse (Soziale Innovation GmbH)

Hanna Böving (Soziale Innovation GmbH)

*Zuständig für: S. 9-24, S. 29-52*

Cornelia Nölle-Dewey (ESTA Bildungswerk gGmbH)

Karoline Tembusch (ESTA Bildungswerk gGmbH)

*Zuständig für: S. 25-28*

Ute Krützmann (Berufsverband Hauswirtschaft)

*Zuständig für: S. 5-8*

<b>VORWORT</b>	4
<b>HAUSWIRTSCHAFT IM WANDEL</b>	5
<b>DAS PROJEKT BESCHÄFTIGUNGSPERSPEKTIVE HAUSWIRTSCHAFT</b>	9
<b>UNTERNEHMENS-CHECKS: IST-SITUATION UND HANDLUNGSANSÄTZE</b>	12
<b>HANDLUNGSFELD PERSONALENTWICKLUNG</b>	17
<b>HANDLUNGSFELD UNTERNEHMENSKULTUR</b>	21
<b>HANDLUNGSFELD ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b>	23
<b>HANDLUNGSFELD WEITERBILDUNG</b>	25
<b>FAZIT</b>	29
<b>DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR</b>	32
<b>DIE PROJEKTPARTNER STELLEN SICH VOR</b>	50
<b>DER BERUFSVERBAND HAUSWIRTSCHAFT STELLT SICH VOR</b>	51
<b>FOTONACHWEISE</b>	51

# VORWORT

Mit der vorliegenden Broschüre präsentieren wir die Ergebnisse aus dem Projekt „Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft“, an dem neun Pflegeeinrichtungen aktiv beteiligt waren. Ziel war es, daran zu arbeiten, die Berufsperspektiven von Hauswirtschaftskräften zu verbessern. Dies erfolgte zum einen durch eine Stärkung der individuellen Kompetenzen. Hierfür war das ESTA Bildungswerk gGmbH, Standort Lippstadt, zuständig. Zum anderen wurde an einer Verbesserung von Strukturen und Personalmanagementsystemen in den Häusern gearbeitet. Dies war der Part der Soziale Innovation GmbH, die auch die Konsortialführung übernahm.

Die Broschüre ist wie folgt aufgebaut: Zunächst führt Frau Krützmann in die allgemeinen Entwicklungstendenzen der Hauswirtschaft ein. Danach werden die Ziele des Projektes und die Vorgehensweise vorgestellt. Eine soziodemografische Beschreibung der Gruppe der Hauswirtschaftskräfte in den Projektbetrieben soll helfen, zu verstehen, wie diese Beschäftigtengruppe strukturiert ist. Danach folgt die Beschreibung der Handlungsansätze in den verschiedenen Gestaltungsfeldern betrieblichen Personalmanagements, die gemeinsam mit den Häusern identifiziert werden konnten.

Ein Fazit der Projektarbeit und ein Ausblick in die Zukunft schließen die Broschüre ab.

Anschließend werden die Senioren- und Pflegeheime vorgestellt, mit ihren Angeboten, aber auch mit den Arbeitsschwerpunkten im Projekt.

Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle für die engagierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Häusern, den Führungskräften wie auch den Beschäftigten in allen Bereichen. Wir hoffen, dass der beschrittene Weg weitergegangen wird und die Lektüre der Broschüre Anregungen für andere gibt, ebenfalls aktiv zu werden.

Dortmund / Lippstadt, Dezember 2014

Das Projektteam der SI GmbH  
und des ESTA Bildungswerkes gGmbH

Egal wie man den demografischen Wandel betrachtet oder welche Ursachen man dafür ins Feld führt: Fest steht, dass wir in Deutschland heute von einer Gesellschaft des langen Lebens ausgehen dürfen.

Die erfreuliche Nachricht ist, dass sich immer mehr alte Menschen jünger und leistungsfähiger fühlen. Die beunruhigende Nachricht ist, dass die Zahl dementiell veränderter Menschen schon jetzt jährlich an Dynamik gewinnt und bis 2030 auf annähernd 2 Millionen Betroffene steigen wird. Bereits heute sind ca. die Hälfte aller Pflegebedürftigen, die in Heimen wohnen, demenzerkrankt.

### *Triebfeder: Teilhabe und Selbstbestimmung*

Vieles wird versucht, um diesen Menschen nicht nur ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen, sondern ein Leben mit größtmöglicher Teilhabe und Selbstbestimmung. Ganz so wie es Deutschland mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention umsetzen will.

Hauswirtschaftliche Dienstleistungen sind im Care-Sektor ein unverzichtbarer Teil dieser Aufgabe. Doch wie schwierig die Umsetzung im Detail manchmal ist, wird derzeit auch in der kontroversen Diskussion um das erste Demenzdorf in Hameln deutlich: Wird ein Zaun um ein großzügiges Gelände als Freiheitsberaubung oder als Lebensversicherung angesehen? Ist das Wort Demenzdorf ausgrenzend oder zielgruppengenau?

Eines ist den Konzepten jedoch gemeinsam: In der Zukunft der Altenhilfe steht das Leben und Wohnen im Mittelpunkt. Nicht die Pflege. Und nicht die Hauswirtschaft. Beide Professionen leisten Großartiges – jeder in seiner Profession – und sie sind aufeinander angewiesen.



### *Grundsatz: Normalitätsprinzip*

Hauswirtschaftliche Versorgung hat sich nicht immer nach dem sogenannten Normalitätsprinzip gerichtet. Pflege und Hauswirtschaft haben in ihrem Berufsselbstverständnis einen langen Weg hinter sich, der vom Vollversorger, Experten bis hin zum Begleiter der Betroffenen reicht. Der Haltungswechsel – insbesondere in Bezug auf die Pflegebedürftigen – wird auch in der Wortwahl deutlich: Insassen (in den 60er Jahren), Patienten, Bewohner, zu Betreuende bis hin zum heutigen Kunden.

# HAUSWIRTSCHAFT IM WANDEL

Das Kuratorium für Deutsche Altershilfe (KDA) hat vor einigen Jahren die fünfte Generation der Altenhilfe eingeleitet, in dem sie die Entwicklung sogenannter Quartiershäuser in den Vordergrund stellte. Sie sollen die Haus- und Wohngemeinschaftskonzepte der vierten Generation ablösen.

Leider müssen wir feststellen, dass letztere noch nicht einmal flächendeckend eingeführt wurden. Dabei ist ihnen in beiden Fällen die Kleinräumigkeit und die interprofessionelle Kompetenzpartnerschaft gemeinsam: Pflege, Hauswirtschaft und soziale Betreuung arbeiten in einem Haus gewinnbringend miteinander. Die anvertrauten Menschen leben in Form von Wohngemeinschaften zu 10 bis 12 Personen zusammen.

## *Auf dem Weg: Ambulantisierung der Dienstleistungen*

Im Falle der Quartiershäuser verbleiben die Menschen in ihrer privaten Häuslichkeit und erhalten aus ihrem unmittelbaren Wohnumfeld heraus eine individuell angepasste und interprofessionelle Versorgung, Betreuung oder Assistenz. Sie folgen damit noch stärker dem Wunsch vieler Pflegebedürftiger, Angehöriger und der Politik nach dem Verbleib in den eigenen vier Wänden („Ambulant vor stationär“).

## *Die Zukunft: Intelligenter Hilfemix*

Diese Entwicklung reagiert damit auch auf das „Zeitalter der Netzwerke“. Die eigenen Verwandten werden in Zu-

kunft möglicherweise nicht mehr die größte Rolle im Leben von Menschen spielen, z. B. weil schlichtweg Nachkommen ausbleiben oder räumlich/zeitlich nicht zur Verfügung stehen. Umso wichtiger werden da informelle (Nachbarn, Freunde, Aktionsbündnisse etc.) oder formelle Netzwerke (Dienstleister, soziale Institutionen, Verbände etc.) sein, die an ihre Stelle treten.

In diesen Netzwerken und Hilfemixen kann Begleitung, Betreuung, Assistenz oder Versorgung bewirkt werden: vieles, was das Leben möglich und angenehm macht.

## *Ständige Herausforderung des Berufes: Interaktion*

In den Einrichtungen erleben wir heute eine Hauswirtschaft, die ihren Blick auf den Alltag der Menschen gerichtet hat. Dies kommt auch in der letzten Ausbildungsverordnung von 1999 zur Hauswirtschafterin zum Ausdruck: Der Mensch und die Situation wird in den Mittelpunkt des Handelns gestellt.

Während wir früher einen reaktiven Weg der anvertrauten Menschen beschritten haben („Mein Leben wird bestimmt von anderen.“, hier von den optimalen Abläufen aus betrieblicher Sicht), so respektiert man heute möglichst den pro-aktiven Standpunkt der Kunden und unterstützt sie in ihren Ressourcen. Der eigentliche Experte für sein Leben ist nun der Kunde selbst. Das erfordert eine hohe Aufmerksamkeit und die Fähigkeit zum Ausloten der Möglichkeiten auf Seiten des Personals. Denn oftmals stecken diese in

einem Dilemma zwischen betrieblichen Prozessabläufen und Kundenwünschen.



Kostendruck und Personalmangel begünstigen diese Situationen nicht gerade. Dennoch: Die Richtung stimmt. Der Ausbau ambulanter Strukturen – z. B. auch der Aufbau hauswirtschaftlicher ambulanter Dienstleistungen – wird weiterkommen. Dazu braucht die Branche menschenzugewandte, gut ausgebildete und kommunikative Überzeugungstäter. Und: Sie werden lange durchhalten müssen bis zum Renteneintritt.

### *Personalentwicklung und Employer Branding*

Umso wichtiger ist, dass die Betriebe sich frühzeitig auf den Weg einer intelligenten und langfristigen Personalentwicklung begeben.

Wer nicht davon ausgehen kann, dass ein Rudel begabter Mitarbeiter/innen täglich an die Tür klopft und in seinem Betrieb arbeiten will, der sollte sich Alternativen überlegen. Zum Beispiel die vorhandenen Mitarbeiter/innen als eine der wertvollsten Investitionen zu betrachten, die ein Betrieb haben kann. Er kann ihnen die anstrengende Arbeit mit Hilfsmitteln erleichtern und sie wertschätzend anerkennen. Für einfach qualifizierte Mitarbeiter/innen können Nachqualifizierungen initiiert werden, die ihnen neue Chancen einräumen könnten.

Nicht jede/r Mitarbeiter/in muss ihr/sein ganzes Erwerbsleben auf einem Arbeitsplatz bleiben. Das ermüdet vermutlich nicht nur psychisch, sondern hat überall da, wo viel Körpereinsatz gefragt ist, auch physische Folgen.

Deshalb müssen neue Wege gefunden werden, dass Mitarbeiter/innen – unabhängig von ihrer Qualifikation – die Lust am lebenslangen Lernen vermittelt bekommen. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bzw. zum Employer Branding sind heute mehr denn je in der Hauswirtschaft notwendig. Gute Arbeitgeber sprechen sich unter den Beschäftigten herum und haben Strahlkraft für andere Unternehmen der Branche.

### *Für den Kunden zählt, was erlebbar ist*

Für die Kunden steht jedoch die Ergebnisqualität im Vordergrund: Was landet letztendlich Leckeres auf dem Teller? Kommt meine Wäsche ordentlich gepflegt in meinen Schrank zurück? Ist jemand an meiner Seite, wenn ich ihn benötige? Akzeptiert die andere Seite meinen Lebensstil?

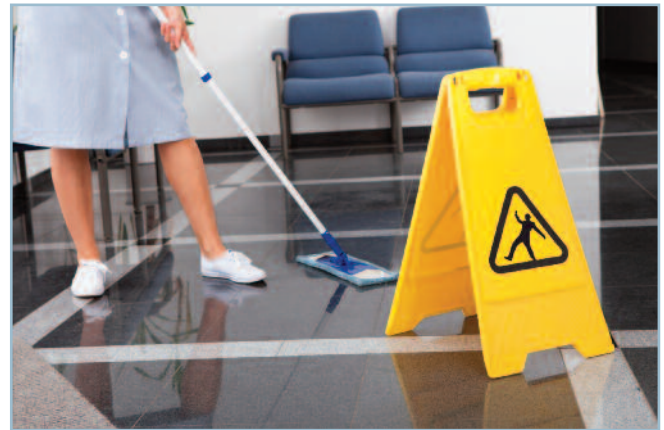
### *Qualitätsmanagement, Leitlinien & Co.*

Die Einführung von Qualitätsmanagement-Maßnahmen hat vor 15 Jahren vieles in Bewegung gebracht. Im Kopf musste zunächst bei den Beschäftigten der Spagat gelingen, dass Dokumentationen und die Festlegung auf Prozessabläufe nicht per se mit der zunehmenden Individualisierung der Kunden kollidieren. Im Gegenteil: Hauswirtschaft hat sich neu aufgestellt, neu dargestellt, Konzepte neu entwickelt und damit die Chance erhalten, ihr Können und ihre Flexibilität nach außen sichtbar zu machen.

Die Entwicklung von Leitlinien – etwa für die Wäschepflege oder das Kochen in sozialen Einrichtungen – war wichtig und für die Rechtssicherheit notwendig, wenn nun auch Bewohner/innen in das Geschehen einbezogen werden sollen.

Zudem haben sich viele Einrichtungen darauf eingestellt, den Alltag so biografie- und kultursensibel wie möglich zu gestalten. All diese Entwicklungen sind und waren möglich, weil Hauswirtschaft nicht dem Klischee von „satt und sauber“ folgt. Es ist möglich, weil Menschen Menschen auch in Zukunft nicht alleine lassen wollen, und sich dafür

mit Visionen und anderen Professionen an einen Tisch setzen.



### *Hauswirtschaft ist auch Leidenschaft*

Hauswirtschaft ist ein entscheidender Leistungsfaktor in den Einrichtungen geworden und trägt zur Existenzsicherung sozialer Organisationen bei. Ohne hauswirtschaftliche Dienstleistung könnte keine Einrichtung existieren.

Die Branche ist sich dieser Aufgabe bewusst und nimmt die Herausforderung, die in diesem Auftrag steckt, gerne an. Mit Engagement. Mit Innovation. Und mit dem wertschätzenden Blick auf die anvertrauten Menschen.

Ute Krützmann

1. Vorsitzende Berufsverband Hauswirtschaft



# DAS PROJEKT BESCHÄFTIGUNGSPERSPEKTIVE HAUSWIRTSCHAFT

Vor dem Hintergrund der beschriebenen gesamtgesellschaftlichen Veränderungen und den damit einhergehenden Entwicklungen in der Hauswirtschaftsbranche startete im Juni 2013 das Projekt „Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft“. Das Projekt wurde im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert. Die Durchführung erfolgte durch die Soziale Innovation GmbH, einem Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Dortmund, sowie die ESTA-Bildungswerk gGmbH, einem Weiterbildungsträger mit 35 Niederlassungen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Der Berufsverband Hauswirtschaft unterstützte das Projekt als strategischer Partner.

Das primäre Ziel des Projektes bestand darin, auf der individuellen und betrieblichen Ebene Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Beschäftigungsperspektiven von Hauswirtschaftskräften in Pflegeeinrichtungen zu verbessern. Dabei stand besonders im Mittelpunkt, keinen vorgefertigten Maßnahmenkatalog abzuarbeiten, sondern in enger Zusammenarbeit mit den Projektbetrieben Handlungskonzepte zu entwickeln, die auf deren individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sind.



An dem Projekt beteiligten sich neun Senioren- und Pflegeeinrichtungen aus dem Kreis Soest und dem Hochsauerlandkreis sowie aus dem Raum Dortmund, welche ab Seite 32 näher vorgestellt werden. Eine hausspezifische Bedarfsermittlung in den Projektbetrieben, welche auf der Basis ausführlicher Interviews erfolgte, machte deutlich, dass ein Ansatz, welcher allein auf die Förderung der Hauswirtschaftsmitarbeiter/innen abzielt, nicht weit genug reicht. So führt der Wandel von Wohnbereichsstrukturen und die Umsetzung des Wohngruppenkonzeptes dazu, dass Hauswirtschaftsmitarbeiter/innen immer enger mit anderen Arbeitsbereichen, wie dem der Pflege oder dem des Sozialen Dienstes, zusammenarbeiten müssen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kann eine langfristige Verbesserung der Arbeitssituation nur durch den Einbezug aller Schnittstellenbereiche gewährleistet werden. Im Rahmen des Projektes wurden daher unter anderem betriebsinterne Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen durchgeführt, an denen Mitarbeiter/innen aller Fachbereiche teilnahmen. Dabei ging es sowohl um ganz praktische Fragen der Zusammenarbeit als auch darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die sich durch gegenseitiges Verständnis und Wertschätzung auszeichnet – eine Grundvoraussetzung für gute Beschäftigungsperspektiven.

Darüber hinaus zeigte sich bei der Bedarfsermittlung, dass oftmals systematische Personalentwicklungsstrukturen feh-

len, welche ebenfalls als Grundvoraussetzung für gute Beschäftigungsperspektiven betrachtet werden können. Daher wurden die Führungskräfte der Projektbetriebe in die Handhabung von Instrumenten eingeführt, die ihnen unter anderem einen besseren Überblick über die Altersstruktur der Beschäftigten, vorhandene Kompetenzen, Qualifizierungsbedarfe und Potenziale ermöglichen. Einzelne Projektbetriebe wurden bei der Organisationsentwicklung beraten und bei der Umstellung von einer fachbereichszentrierten hin zu einer wohnbereichszentrierten Struktur mit einer stärkeren Integration der Fachbereiche Pflege und Hauswirtschaft begleitet.

Während der gesamten Projektlaufzeit galt es zudem, die methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen der Projektbetriebe durch geeignete Schulungen auszubauen und zu stärken. Ein besonderer Fokus lag darauf, Hauswirtschaftskräfte für die neuen, sich aus der veränderten Rolle der Hauswirtschaft ergebenden Herausforderungen zu wappnen und sie zum Beispiel auf den vermehrten Kontakt zu den Bewohner/innen der Pflegeeinrichtungen vorzubereiten. Auch hier wurde durch die Einbeziehung von Mitarbeiter/innen aus den Bereichen Pflege und Sozialem Dienst zur Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen beigetragen.



In den insgesamt 19 Monaten Projektlaufzeit konnten selbstverständlich nicht alle Steine aus dem Weg geräumt werden, die gegenwärtig den Weg hin zu besseren Beschäftigungsperspektiven in der Hauswirtschaft versperren. Dennoch gelang durch die Stärkung von Unternehmenskulturen, in denen alle Berufsgruppen als gleichberechtigte Partner verstanden werden, die Einführung systematischer Personalentwicklungsstrukturen sowie der Ausbau der individuellen Ressourcen der Hauswirtschaftskräfte, ein großer Schritt in die richtige Richtung. Im Rahmen des Pro-

jektes wurden insgesamt knapp 360 betriebliche Veranstaltungen durchgeführt. Über 350 Mitarbeiter/innen waren an den Projektaktivitäten beteiligt.

Die Aktivitäten, die im Rahmen des Projektes Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft durchgeführt wurden, werden in dieser Broschüre näher vorgestellt. Anhand von Beispielen aus den Projektbetrieben werden die einzelnen Maßnahmen genauer erläutert und veranschaulicht.

# UNTERNEHMENS-CHECKS: IST-SITUATION UND HANDLUNGSANSÄTZE

Um die Ziele des Projektes „Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft“ zu erreichen, war es notwendig, zu Beginn eine Analyse der IST-Situation der beteiligten Einrichtungen vorzunehmen. Diese wurde den weiteren Projektaktivitäten vorangestellt, um alle folgenden Arbeitspakete spezifisch auf die Gegebenheiten der Häuser zuschneiden zu können.

Dieses Vorgehen gliederte sich in zwei zentrale Schritte:

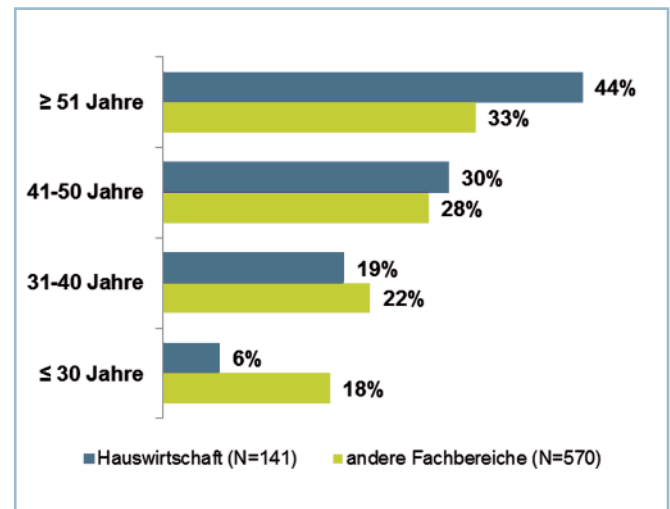
1. Die Analyse der Beschäftigtenstruktur, insbesondere der Hauswirtschaft sowie
2. die Analyse der konkreten Aufbau- und Ablauforganisation und verschiedener Aspekte des Personalmanagements.

Die wesentlichen Ergebnisse dieser Analyse werden in den folgenden beiden Unterkapiteln vorgestellt.

## *Die Hauswirtschaftskräfte in den Projektbetrieben*

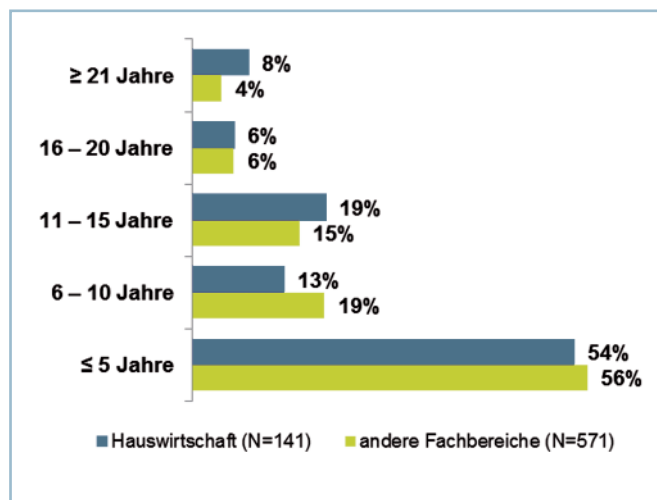
Anhand einiger anschaulicher Merkmale wird an dieser Stelle die Beschäftigtenstruktur in den hauswirtschaftlichen Tätigkeitsbereichen der neun beteiligten Senioreneinrichtungen näher beschrieben und mit der Beschäftigtenstruktur in den übrigen Fachbereichen (Pflege, Sozialer Dienst, Verwaltung etc.) verglichen. Zunächst einmal war zum Erhebungszeitraum Ende 2013 jede/r fünfte Beschäftigte in den beteiligten Pflegeeinrichtungen im Bereich der Haus-

wirtschaft tätig. Dazu zählen alle Mitarbeiter/innen, die in den Tätigkeitsfeldern Zubereitung und Verteilung der Mahlzeiten, Reinigung der Räumlichkeiten und Wäscheversorgung eingesetzt werden. Berücksichtigt wurden diese aber nur, wenn sie direkt im Haus angestellt waren. Waren diese Leistungen an Dritte vergeben, konnten deren Beschäftigte nicht an den Projektaktivitäten beteiligt werden. Die Hauswirtschaftskräfte sind eher ältere Mitarbeiter/innen. Drei Viertel von ihnen sind älter als 40 Jahre, 44 % gar älter als 50. Lediglich 6 % hingegen sind jünger als 30 Jahre. Damit sind Hauswirtschaftskräfte im Durchschnitt deutlich älter als die übrigen Beschäftigten in den Häusern (vgl. Abbildung Altersstruktur der Beschäftigten).



Altersstruktur der Beschäftigten (Stand: Ende 2013)

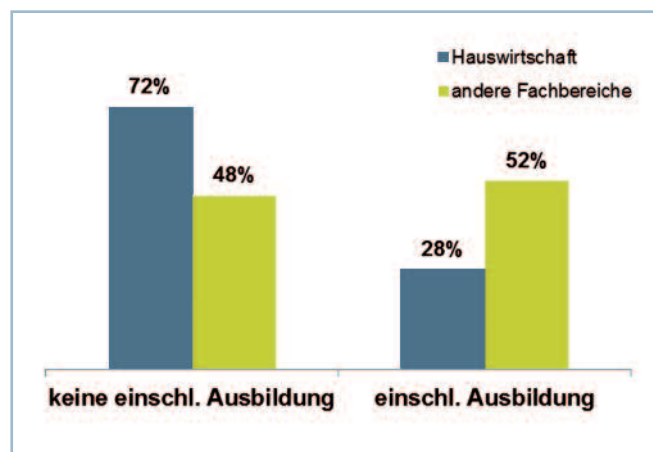
Beschäftigte in Pflegeeinrichtungen sind weiblich! Dies gilt insgesamt, vor allem aber für die Hauswirtschaft. Nur 6 % der Hauswirtschaftskräfte sind Männer, 94 % sind Frauen. Des Weiteren ist die Fluktuation hoch: Mehr als die Hälfte der Hauswirtschaftskräfte ist weniger als 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt, lediglich 14 % länger als 15 Jahre (vgl. Abbildung Beschäftigungsdauer). Dies gilt allerdings weitgehend auch für die anderen Berufsgruppen, so dass es hier keine wesentlichen Unterschiede gibt.



*Beschäftigungsdauer (Stand: Ende 2013)*

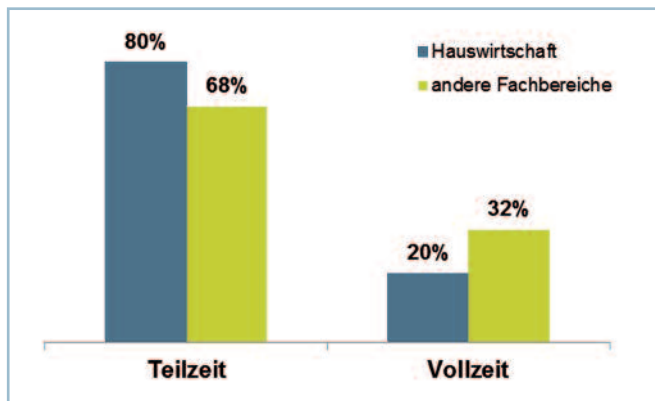
Lediglich gut ein Viertel der Hauswirtschaftskräfte hat eine für diesen Bereich einschlägige Berufsausbildung. Nahezu drei Viertel haben hingegen keine vergleichbare Ausbil-

dung. Interessant ist, dass fast die Hälfte der übrigen Belegschaft ebenfalls keine einschlägige Ausbildung vorzuweisen hat (vgl. Abbildung Ausbildungsstand). Dies zeigt, dass es in den Häusern durchaus Berufsentwicklungschancen für Hauswirtschaftskräfte gibt, die über die Hauswirtschaft hinausgehen, ohne dass es zwingend eines vollwertigen Berufsabschlusses bedarf.



*Ausbildungsstand (Stand: Ende 2013)*

Hauswirtschaftsarbeit wird überwiegend in Form von Teilzeitbeschäftigung geleistet. Lediglich 20 % der Hauswirtschaftskräfte haben einen Vollzeitvertrag, 80 % hingegen einen Teilzeitvertrag, überwiegend im Volumen einer halben Stelle und weniger (vgl. Abbildung Arbeitszeitvolumen).



Arbeitszeitvolumen (Stand: Ende 2013)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die typische Hauswirtschaftsbeschäftigte in den beteiligten Projektbetrieben eine Frau ist, die deutlich älter als 40 Jahre ist, keinen einschlägigen Berufsabschluss hat und in Teilzeit arbeitet.

#### *Durchführung der Unternehmens-Checks und Ableitung von Handlungsbedarfen*

Der Unternehmens-Check bildete neben der Analyse der Beschäftigtenstruktur das zweite Arbeitspaket in der Anfangsphase des Projektes. Dieser Check beschränkte sich nicht nur auf den Bereich der Hauswirtschaft: Auch die kooperierenden Fachbereiche der Einrichtungen und somit das Gesamtgefüge sollten in den Blick genommen werden, um gegebenenfalls auch dort Veränderungen zu erzielen, die sich positiv auf die Arbeitsbedingungen in der Haus-

wirtschaft auswirken.

Um einen Eindruck von der konkreten Aufbau- und Ablauforganisation der Häuser zu erhalten, wurden leitfadengestützte Interviews mit den Führungskräften geführt. Die Ergebnisse dieser Interviews wurden im Anschluss in Form eines Unternehmens-Checks vorgestellt, gemeinsam bewertet und kritisch diskutiert. So konnten die verschiedenen Perspektiven und Bedürfnisse berücksichtigt und Handlungsansätze identifiziert werden.

Zentrale Ergebnisse der Checks waren:

1. In den Häusern gab es zu Beginn des Projektes wenige systematische Personalentwicklungsstrukturen, weder in Bezug auf eine Qualifizierungsplanung, noch in Bezug auf einen hausinternen Wissenstransfer. Dies galt insbesondere für den Bereich der Hauswirtschaft.
2. Es mangelte an Wertschätzung zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen: Insbesondere Hauswirtschaftskräfte spielten in vielen Betrieben in ihrer Selbstwahrnehmung eine eher unterprivilegierte Rolle. Zudem war die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zwischen Pflege, Hauswirtschaft und Sozialem Dienst oft nicht eindeutig und manchmal sogar sehr konfliktrichtig. Hinzu kam, dass die Führungskräfte teilweise nicht sicher im Umgang mit ihrer Führungsrolle waren. Ferner herrschten in vielen Projektbetrieben uneinheitliche Führungskulturen vor.

3. Die Umsetzung des Wohngruppenkonzeptes – die in den Projektbetrieben unterschiedlich weit fortgeschritten war – stellte viele Pflegeeinrichtungen vor große Herausforderungen. Der Übergang von fachbereichs- zu wohnbereichszentrierten Organisationsstrukturen und somit die stärkere Integration von Hauswirtschaft und Pflege erfordert von Führungskräften und Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Flexibilität.
4. Es gab wenig bis gar keine betriebliche Weiterbildung für Hauswirtschaftskräfte, welche über das Pflichtangebot hinausging und somit auch kaum Weiterbildungsangebote, welche Entwicklungsperspektiven für Hauswirtschaftskräfte ermöglicht hätten.
5. Im Bereich der Hauswirtschaft wurden hohe psychische und körperliche Belastungen identifiziert. Dies wurde auch durch anonyme Mitarbeiterbefragungen bestätigt.
6. Bei den hauswirtschaftlichen Kräften gab es teilweise eine große Unzufriedenheit mit den vorhandenen Arbeitszeitarrangements, weil diese nicht mehr den aktuellen Lebenssituationen der Beschäftigten entsprachen. Notwendig wären Arbeitszeitarrangements, die sich stärker an den jeweiligen Lebensphasen der überwiegend in Teilzeit Beschäftigten orientieren.

Auf Grundlage der Bedarfsermittlung wurden im Anschluss konkrete Handlungsansätze und -vorschläge erarbeitet. So entstanden unterschiedliche Arbeitspakete, welche je nach Bedarfslage der Häuser andere Schwerpunkte setzten. Alle Arbeitspakete wurden vom Projektteam nach Beendi-

gung der Unternehmens-Checks in vier Handlungsfelder des Personalmanagements zusammengefasst, welche komplementär zu den Bedarfen lagen:

- Systeme und Strukturen der Personalentwicklung
- Unternehmens- und Führungskultur
- Organisationsentwicklung und
- Weiterbildung.

Die Reduktion von Belastungen bildete bei diesen Handlungsfeldern ein Querschnittsthema: Wenn die Beschäftigten durch Personalentwicklung und Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrer Kompetenz gefördert werden und sich die Zusammenarbeit und gegenseitige Wertschätzung verbessern, hat dies positive Auswirkungen auf die Belastungssituation der Beschäftigten. Aus diesem Grund wurde dieses Thema nicht als abgegrenztes Handlungsfeld behandelt.

An der Etablierung von lebensphasenorientierten Arbeitszeitarrangements konnte aufgrund des zeitlich begrenzten Umfangs des Projektes nicht gearbeitet werden. Die initiierten Maßnahmen und Arbeitspakete bereiten allerdings den ersten Schritt auf dem Weg dorthin.

Jedes der vier aufgestellten Handlungsfelder umfasste konkrete Arbeitspakete und Maßnahmen, welche in Form von Beratungen, Workshops und Schulungen in den Häusern umgesetzt wurden.

Zum Teil wurde deutlich, dass für die Entwicklung von weiterreichenden Maßnahmen zunächst alle Beschäftigtengruppen in den Prozess der Bedarfsermittlung einbezogen werden sollten. Dies erfolgte zum großen Teil im Rahmen der angebotenen Schulungen und Workshops. Ergänzend dazu bot das Projektteam Mitarbeiter/innen-Befragungen an, um allen die Möglichkeit zu geben, in anonymer Form ihre Sichtweisen und Mei-



nungen zu Themen wie Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Information, Gesundheit, Belastungen am Arbeitsplatz sowie Weiterbildung zu äußern. Durch diese Befragungen war es möglich, noch einmal eine völlig neue Sichtweise auf das vorherrschende Betriebsklima in den Einrichtungen zu erhalten sowie alle Beschäftigten für die umzusetzenden Maßnahmen und Arbeitspakete zu sensi-

bilisieren. Insgesamt wurden diese Befragungen in sechs der neun beteiligten Einrichtungen durchgeführt.

Die Ergebnisse der ersten Workshops und Schulungen sowie der Befragungen dienten zum einen dazu, zusätzliche Angebote und Schulungen, welche über das vorher aufgestellte Portfolio hinausgingen, zu identifizieren. Zum anderen halfen sie, in den Handlungsfeldern die Schwerpunkte zu setzen, welche die

Beschäftigten vorrangig als Bedarfe äußerten.

Das folgende Kapitel stellt die vier Handlungsfelder und die sie umfassenden, konkreten Arbeitspakete und Maßnahmen – angereichert durch konkrete Beispiele aus der Arbeit mit den Einrichtungen – ausführlich vor.



Es hat sich gezeigt, dass in vielen Projektbetrieben keine systematischen Personalentwicklungsstrukturen verankert waren. Auch in Senioreneinrichtungen ist jedoch ein vorausschauend geplanter Lernprozess erforderlich, um sich neuen Rahmenbedingungen anpassen zu können. Veränderungen betreffen derzeit in verstärktem Maße den Tätigkeitsbereich der Hauswirtschaft und fordern daher ein hohes Engagement, die Kompetenzen der hauswirtschaftlichen Kräfte zu stärken und zu erweitern. Nur durch eine zielgerichtete Unterstützung in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung können diese mit den neuen Ent-

wicklungen Schritt halten. Systematische Personalentwicklungsstrukturen sind somit ein entscheidender Faktor für die Beschäftigungsperspektiven von Hauswirtschaftskräften in der Pflege.

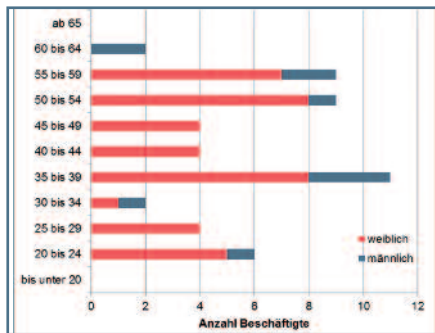
Ein wichtiges Handlungsfeld des Projektes bestand darin, Führungskräften Instrumente zur Verfügung zu stellen, die sie auch über die Projektlaufzeit hinaus bei der Identifikation von Qualifizierungsbedarfen und bei der Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen.

## INSTRUMENT

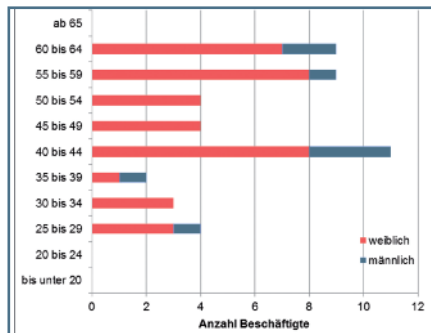
### Altersstrukturanalyse mit „BASTA“

Mit dem Tool können Betriebe die gegenwärtige Altersstruktur abbilden und eine Prognose für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren aufstellen. So bekommen sie einen Anhaltspunkt, wie viele Fachkräfte ihnen in den nächsten

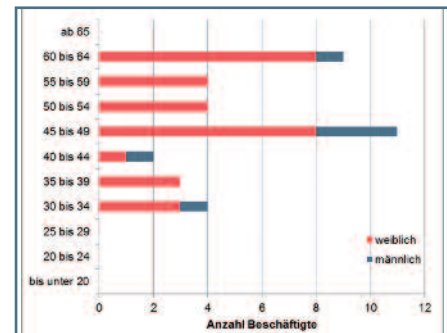
Jahren, z. B. durch Renteneintritte, verloren gehen. Gerade in der Hauswirtschaft, wo häufig viele ältere Menschen arbeiten, entstehen durch den Weggang erfahrener Kräfte Lücken. Diese können mit „BASTA“ aufgedeckt werden, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.



2014



Prognosejahr 2019



Prognosejahr 2024

## INSTRUMENT

### Kompetenzanalyse mit der SI-Kompetenzmatrix

Unternehmen: Pflegeeinrichtung XY		Umgang mit Bewohner/innen	Umgang mit Krankheit und Tod	Beschwerde- management	Erstellung der Speisepläne	Vorbereitung von Mahlzeiten	Essen anreichen
Stand heute bei Verrentungsalter:	65						
IST "wird nicht beherrscht"		0	1	0	3	1	0
IST "wird teilweise beherrscht"		9	8	8	7	11	6
IST "wird beherrscht"		5	5	6	4	2	8
SOLL "wird beherrscht"		14	14	14	14	14	14
Differenz SOLL-IST "wird beherrscht"		-9	-9	-8	-10	-12	-6
Geplante Qualifizierungen		9	9	8	10	12	6

#### Kompetenzmatrix (Auszug)

Die „SI-Kompetenzmatrix“ hilft dabei, Differenzen zwischen vorhandenen Kompetenzen und Kompetenzbedarfen aufzudecken. Dabei werden zunächst die benötigten Kompetenzen identifiziert und Soll-Werte festgelegt, um dann die Ist-Situation zu beschreiben. Der Soll-Ist-Abgleich gibt Vorgesetzten wichtige Anhaltspunkte, wer zu welchen Themen geschult werden sollte. Bevor die Führungskräfte eine Entscheidung treffen, wird auch die Selbsteinschät-

zung der Beschäftigten eingeholt. Während sich manche im Kernbereich ihrer Tätigkeit am besten aufgehoben fühlen, sind andere motiviert, sich durch eine Weiterqualifizierung neue Aufgabenbereiche zu erschließen. Ziel der Kompetenzanalyse ist, dass beide Seiten eine gemeinsame Sichtweise entwickeln und Qualifizierungsmaßnahmen vereinbaren, von denen alle gleichermaßen profitieren.

..... INSTRUMENT .....

Der erste Schritt einer erfolgreichen Personalentwicklung ist eine Bedarfsermittlung. Hierzu hat die SI GmbH die Führungskräfte der Projektbetriebe bei der Einführung der Instrumente „BASTA“ und „SI-Kompetenzmatrix“ begleitet.

Im Ergebnis wurden konkrete, auch qualitativ neue Bedarfe identifiziert. So wurde z. B. deutlich, dass auch Hauswirtschaftskräfte über Kenntnisse der Sterbebegleitung sowie zum Krankheitsbild Demenz verfügen sollten.

Viele der erkannten Qualifizierungsbedarfe konnten im Rahmen des Projektes direkt durch passgenaue Schulungen bedient werden. Es zeigte sich jedoch, dass darüber hinaus ein Instrument benötigt wurde, mit dessen Hilfe Wissen hausintern weitergegeben werden kann. Hier kam das von der SI GmbH entwickelte Instrument „Wissens-transfer im Tandem“ ins Spiel, welches eine systematische Weitergabe arbeitsplatzbezogenen Erfahrungswissens er-

möglichst. So können z. B. Hauswirtschaftskräfte praxisnah für Tätigkeiten an der Schnittstelle zu anderen Bereichen qualifiziert werden. Während Betriebe von der erhöhten Einsatzflexibilität profitieren, eröffnen sich für Hauswirtschaftskräfte neue Beschäftigungsperspektiven. Sie können sich mit Hilfe dieses Instruments leichter für andere Tätigkeiten qualifizieren.

## ..... INSTRUMENT .....

### **Wissenstransfer im Tandem**

Dieses Instrument erfüllt zwei Funktionen: Erstens trägt es dazu bei, das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter/innen durch den systematischen, arbeitsplatzbezogenen Transfer auf Kolleg/innen langfristig im Betrieb zu halten. Zweitens ermöglicht es, Beschäftigte betriebsintern für neue Tätigkeitsbereiche zu schulen und somit zur Erhöhung der Einsatzflexibilität der Beschäftigten beizutragen.

Mitarbeiter/innen, die lange an einem Arbeitsplatz beschäftigt waren, fungieren dabei als Wissensvermittler/innen. Sie verfügen über Erfahrungswissen, welches durch jahrelanges praktisches Handeln im Arbeitsprozess entstanden ist. Dieses ist oft nicht dokumentiert und nur implizit vorhan-

den. Deshalb muss es zunächst in explizites Wissen überführt werden. Hierzu begleiten Berater/innen der SI GmbH die Wissensvermittler/innen bei der Arbeit und lassen sich alles im Detail erklären. Die Erkenntnisse werden in moderierten Gesprächen mit den beteiligten Mitarbeiter/innen und Führungskräften rückgekoppelt und in einer Arbeitsplatzmappe schriftlich dokumentiert.

Während der Tandemphase – der Lernphase am Arbeitsplatz – dient die Arbeitsplatzmappe als „roter Faden“ für die Wissensvermittler/innen und als Nachschlagewerk für die Lernenden.

## ..... INSTRUMENT .....

Im Handlungsfeld Personalentwicklung wurden die Projektbetriebe somit in die Nutzung dreier, neuer Instrumente eingeführt, die sie von nun an bei einer vorausschauenden Qualifizierungsplanung sowie bei der Durchführung von Qualifizierungen am Arbeitsplatz unterstützen. Da die Führungskräfte der Häuser im Umgang mit den neuen Instrumenten geschult und bei der ersten Anwendung begleitet wurden, können sie nach Ablauf des Projektes selbstständig

damit weiterarbeiten.

Somit konnten nachhaltig neue Personalentwicklungsstrukturen aufgebaut werden, welche einen Grundstein dafür bilden, die Anschlussfähigkeit von Hauswirtschaftskräften innerhalb ihres Fachbereiches und darüber hinaus zu sichern.

..... **GUTE PRAXIS** .....

**Wissenstransfer im Metropol**

Im Senioren- und Pflegeheim Metropol wurde im Rahmen des Projektes in zwei hauswirtschaftlichen Bereichen – der Wäscherei und der Reinigung – ein Wissenstransfer in die Wege geleitet, um sicherzustellen, dass wertvolles Erfahrungswissen nicht verloren geht und auf weitere Beschäftigte der Hauswirtschaft übertragen wird.

Die Führungskräfte des Hauses hatten im Vorfeld festgestellt, dass eine große Notwendigkeit besteht, das Wissen der Arbeitsplatzinhaber/innen zu systematisieren, zu verschriftlichen und auch ein Stück weit zu vereinheitlichen, um so einen Beitrag zum Qualitätsmanagement in der Hauswirtschaft zu leisten.

Zur Erstellung der Arbeitsplatzmappen wurden langjährige Mitarbeiter/innen aus der Wäscherei bzw. der Reinigung bei ihrer Arbeit begleitet. Im Anschluss gingen die beteiligten Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in einen moderierten Dialog, um die Mappe weiterzuentwickeln.

Künftig dienen die Arbeitsplatzmappen sowohl als Orientierungshilfe für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen in der Wäscherei und Reinigung als auch der Sicherstellung des Qualitätsmanagements.

..... **GUTE PRAXIS** .....

Im Handlungsfeld Unternehmenskultur wurden im Rahmen des Projektes unterschiedliche Arbeitspakete umgesetzt, welche aus den Bedarfslagen der Hauswirtschaftskräfte in den Häusern abgeleitet wurden.

Eine mitarbeiterorientierte und partizipative Unternehmenskultur ist für das Arbeitsklima und das Engagement der Mitarbeiter/innen sowie für den damit verbundenen unternehmerischen Erfolg von großer Bedeutung. Eine Unternehmenskultur, die sich durch gegenseitige Wertschätzung auszeichnet und in der alle Berufsgruppen als gleichberechtigte Partner verstanden werden, zählt zu den Grundvoraussetzungen für gute Beschäftigungsperspektiven.



Die zentrale Bedeutung einer wertschätzenden Unternehmenskultur zeigten auch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen: Insbesondere Hauswirtschafts- und Küchen-

kräfte wurden als Gruppe identifiziert, welcher von den Kolleg/innen der anderen Fachbereiche häufig wenig Wertschätzung entgegengebracht wurde. Eine Mitarbeiterin der Hauswirtschaft äußerte sich in einem Workshop zu dieser Thematik wie folgt: „Wir sind im Haus nur als die Kellerkinder bekannt. Räumlich mag das ja stimmen, aber wir leisten deutlich mehr, als im Haus sichtbar ist.“

Es wurden daher Veranstaltungen und Schulungen durchgeführt, die verschiedene Aspekte der Verbesserung der Unternehmenskultur beinhalteten. Im Mittelpunkt standen dabei die Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit sowie die Erhöhung der Wertschätzung zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen.

In diesem Zusammenhang wurden z. B. in einigen Projektbetrieben Schnittstellenworkshops durchgeführt. Gestartet wurde diese Workshop-Reihe mit Veranstaltungen in den einzelnen Fachbereichen. Hier standen die Erarbeitung von Ansätzen zur Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Fachbereiche (Pflege, Hauswirtschaft, Sozialer Dienst, Verwaltung, Haustechnik) sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen allen Fachbereichen im Vordergrund. Die aufbereiteten Ergebnisse wurden dann in einem bereichsübergreifenden Workshop mit Vertreter/innen sämtlicher Fachbereiche diskutiert und konkrete Maßnahmen inklusive eines zeitlichen Rahmens und fester Ansprechpartner/innen festgelegt. Somit werden Maßnahmen über die Projektlaufzeit hinaus durch die je-

weiligen Ansprechpartner/innen begleitet und „am Leben gehalten“.

Da eine gute Kooperation zwischen den Mitarbeiter/innen allein keine funktionierende Unternehmenskultur ermöglicht, wurde parallel oder im Anschluss an die Schnittstellenworkshops in einigen Häusern an der Zusammenarbeit mit den Führungskräften sowie zwischen den Leitungskräften gearbeitet. Der Leitungsebene kommt bei der Realisierung einer positiven Unternehmenskultur eine zentrale

Rolle zu. Ein gemeinsames Verständnis von Mitarbeiterführung ist dabei unerlässlich. Als erster Schritt in diese Richtung wurde in einigen der beteiligten Häuser ein Führungsleitbild erarbeitet, welches den Leitungskräften zukünftig eine Hilfestellung für ihr tägliches Führungsverhalten bietet. Dass zwar in allen Häusern ein durchaus anspruchsvolles Pflegeleitbild vorhanden war, aber teilweise keine Leitideen für Führung und Zusammenarbeit, ist Ausdruck des unterentwickelten Personalmanagements in einem Teil der Häuser.

## ..... GUTE PRAXIS .....

### **Entwicklung eines Führungsleitbildes im Altenzentrum Lindenhof**

Auch im Lindenhof in Meschede wurde im Rahmen des Projektes mit den sieben Führungskräften ein Führungsleitbild entwickelt.

In der ersten der insgesamt vier Workshop-Sitzungen wurde der aktuelle Ist-Stand der Führungskultur im Haus diskutiert. Um festzulegen, welche Kultur zukünftig das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit leiten soll, wurde ein Soll-Stand ausgearbeitet. Im zweiten Workshop wurden acht Schwerpunktthemen für das Leitbild definiert. Diese sind: „Anerkennung/Kritik“, „Kommunikation“,

„Motivation“, „Zusammenarbeit“, „Delegation“, „Konfliktbewältigung“, „Kontrolle/Vertrauen“, und „Vorbildfunktion“. In dieser und den beiden folgenden Sitzungen erfolgten daraufhin die inhaltliche Ausgestaltung dieser Themen und die Abstimmung von Formulierungsvorschlägen. Das erarbeitete Leitbild wurde von allen Führungskräften unterzeichnet und den Mitarbeiter/innen präsentiert. Zukünftig gilt es, die formulierten Grundsätze dauerhaft in das tägliche Handeln zu integrieren und so der definierten Soll-Kultur ein großes Stück näher zu kommen.

## ..... GUTE PRAXIS .....

## HANDLUNGSFELD ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Aus der Bedarfsermittlung ging hervor, dass viele Projektbetriebe, wenn auch auf unterschiedliche Weise, die Umsetzung des Wohngruppenkonzeptes als eine erhebliche Herausforderung betrachten. Der Übergang von fachbereichs- zu wohnbereichszentrierten Organisationsstrukturen bedeutet für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen in vielerlei Hinsicht eine große Umstellung. Besonders spürbar ist der Wandel für Hauswirtschaftskräfte, welche gefordert sind, Stück für Stück in eine neue Rolle hineinzuwachsen. Als Teil einer fachbereichsübergreifenden Kompetenzpartnerschaft müssen sie viele neue Aufgaben übernehmen, die sich mitunter stark von ihrem gewohnten Tätigkeitsfeld unterscheiden. Zudem müssen sie sich in Wohnbereichsteams einfinden, die zahlenmäßig stark von Pflegekräften dominiert sind – von Pflegekräften, die es bisher gewohnt waren, in einem in sich geschlossenen Fachbereich zusammenzuarbeiten.

Insgesamt ist durch die Kompetenzpartnerschaft der Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf an den Schnittstellen erheblich gestiegen, während die alten Organisationsstrukturen oftmals bestehen blieben. Viele Schnittstellenprobleme sind genau darauf zurückzuführen. Um den neuen Anforderungen zukünftig besser gerecht wer-

den zu können, wurden einzelne Projektbetriebe bei der Organisationsentwicklung beraten und bei der Umstellung hin zu einer wohnbereichszentrierten Struktur mit einer stärkeren Integration der Fachbereiche Pflege und Hauswirtschaft begleitet.



### **Organisationsentwicklung im Haus Piening**

Auch das Haus Piening hat das Projekt genutzt, um sich bei der Organisationsentwicklung unterstützen zu lassen. Ziel war es, die Wohnbereichsstruktur und den Teamgedanken zu stärken.

Zwar waren einzelne Hauswirtschaftskräfte seit Bestehen des Hauses festen Wohnbereichen zugeordnet, aber die Organisationsstruktur orientierte sich bisher, ganz klassisch, entlang der Linien der unterschiedlichen Fachbereiche. So waren die Wohnbereichsleitungen allein für die Pflegekräfte zuständig, während sich die Hauswirtschaftsleitung für die in den Wohnbereichsküchen tätigen Hauswirtschaftskräfte sowie Reinigungskräfte verantwortlich zeigte. Dies führte immer wieder zu Abstimmungsproblemen an der Schnittstelle zwischen Pflege und Hauswirtschaft. Zudem war die Teamzugehörigkeit der Hauswirtschaftskräfte nicht eindeutig.

Um das zu ändern, wurde zunächst eine neue Organisationsstruktur entwickelt: Die Mitarbeiter/innen aus den Fachbereichen Pflege, Hauswirtschaft und Reinigung wurden festen Wohnbereichen zugeordnet und der jeweiligen Wohnbereichsleitung unterstellt – allein der Soziale Dienst blieb als wohnbereichsübergreifender Fachbereich beste-

hen. In diesem Zuge erfolgte auch eine Neudefinition der Schnittstellen und Aufgaben der Wohnbereichsleitungen, welche unter anderem die Personaleinsatzplanung für die auf dem jeweiligen Wohnbereich tätigen Hauswirtschafts- und Reinigungskräfte übernahmen. Um das Haus bei der Festigung der neu formierten Teams zu unterstützen, wurden zudem Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen durchgeführt.

Schließlich wurde die neue Organisationsstruktur in der Personalentwicklung verankert. Auch hier werden zukünftig nicht mehr die Fachbereiche, sondern die Wohnbereiche als zentrale Organisationseinheiten betrachtet. Ziel ist es, die Anzahl an Schnittstellentätigkeiten, die sowohl von Pflege- als auch von Hauswirtschaftskräften erledigt werden können, schrittweise zu vergrößern, um so die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen – auch über ihre jeweiligen Fachbereiche hinaus – zu erhöhen.

Die organisatorische Zusammenführung der Fachbereiche und integrierte Personalentwicklungsstrukturen eröffnen insbesondere Hauswirtschaftskräften neue Chancen: Die Durchlässigkeit zwischen den Disziplinen steigt und Barrieren für berufliche Entwicklungsschritte sinken.



Ziel des Projektes war es auch, durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen der ESTA-Bildungswerk gGmbH die hauswirtschaftlichen Kräfte in ihrer Fachlichkeit zu unterstützen, die Wertschätzung innerhalb der einzelnen Einrichtungen gegenüber diesem Bereich zu stärken, um damit der Branche und ihren Arbeitskräften die Bedeutung und Chancen dieses Berufsfeldes zu verdeutlichen und gleichzeitig das Image innerhalb der Einrichtung und nach außen zu verbessern.

In diesem Themenbereich sind lehrfokussierte Fortbildungsmodulare allein nicht ausreichend. Auf der Grundlage fortschreitender individualisierter Kundenwünsche und durch die Zunahme gesetzlicher Rahmenvorgaben, bekommt die Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeiter/innen der hauswirtschaftlichen Bereiche in Pflege- und Senioreneinrichtungen eine gewichtige Bedeutung. Die neuen alltags- und lebensweltorientierten Konzepte stellen die Hauswirtschaft vor ganz neue Herausforderungen. Effizientes Arbeiten soll unter der Berücksichtigung individueller Kundenwünsche und mit der Absicht, möglichst viel Selbstbestimmung der Bewohner/innen zu fördern, umgesetzt werden. Es gibt damit wieder mehr Handlungssituationen, die eine aktive individuelle Ausgestaltung durch die einzelne Arbeitskraft erforderlich machen, z. B. die Reinigung und Pflege der bewohnereigenen Möbel und Dekoration. In den letzten Jahrzehnten hat sich in der Hauswirtschaft von Senioreneinrichtungen eine

funktionsorientierte Gliederung der Arbeitsbereiche in Wäscherei, Küche und Reinigung herausgebildet. Oftmals gab es sogar eine Binnendifferenzierung von Küche und Hauswirtschaft. Die neuen lebensweltorientierten Konzepte in der Pflege von Bewohner/innen in stationären Einrichtungen erfordern nun aber wieder einen ganzheitlichen Ansatz von Hauswirtschaft. Die Dienstleistungen der Hauswirtschaft sollen um das Leben des Bewohners/der Bewohnerin arrangiert und individuell ausgerichtet sein. Das beginnt mit der Wahl des Essens, der Gestaltung des Wohnraumes bis hin zu besonderen Reinigungsaufgaben bei der Kleidungswäsche. Um die sich mit diesem Wandel ergebenden Herausforderungen zu bewältigen, sind die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen, deren Aufbau sowie die Weiterentwicklung entscheidende Stichschrauben.



Damit die Entwicklung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen in den hauswirtschaftlichen Bereichen vor diesem Hintergrund optimal gefördert werden konnte, wurden alle Schulungen des Projektes von uns dahingehend konzipiert, dass durch spezielle Methoden die Selbstständigkeit bei der Erarbeitung von Lernfeldern und -prozessen angeregt wurde. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Verknüpfung individueller Lernprozesse mit organisierten, sozialen Austauschprozessen, die auch einen sozialpädagogischen Beratungsanteil seitens der Dozent/innen implizieren. Körperliche sowie psychische Belastungen im Umgang mit kranken, älteren Menschen – im speziellen auch demenziell veränderten Bewohner/innen – erfordern bei teilnehmerorientierten Weiterbildungskonzepten Ansätze für die Stärkung gesunderhaltender Ressourcen. Dazu gehören für uns Trainingsmethoden wie z. B. ein integratives Rückentraining für die Schulung von Körper, Atmung und Geist oder auch das Erlernen von Kommunikationstechniken zur Bewältigung von möglichen Konfliktsituationen mit Bewohner/innen und Angehörigen. Ebenso wurde die Klärung von Problemen innerhalb der Organisation, z. B. an den Schnittstellen zwischen pflegerischen und hauswirtschaftlichen Tätigkeiten, von uns in dem Lernangebot bearbeitet.

Ein Beispiel – mögliche Veränderungen im Essverhalten demenziell erkrankter Menschen – wurde erklärt und der Bogen zum Expertenstandard Ernährungsmanagement

aufgezeigt, sodass die hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen im Umgang mit Bewohner/innen fachlich und menschlich besser auf die Bedarfe eingehen können. Mit Hilfe dieser Trainingserfahrungen können psychische und physische Belastungen erkannt und reflektiert werden, was wiederum als Anstoß zu Veränderungen im beruflichen Alltag dient. Weiterhin findet die Problematik der Doppelbelastung von Familie und Beruf in diesem Themenkomplex Beachtung. Die Darstellung von „Zeitfressern“ und Möglichkeiten der Zeitstrukturierung im privaten und beruflichen Tagesverlauf von erwerbstätigen Frauen mit Familie und der soziale Austausch über diese Belastungen und ihre Bewältigung führten bei den Teilnehmer/innen zu einer intensiven Mitarbeit in den hausinternen Schulungen. So wurde kontinuierlich anhand eines Diagramms dargestellt, wie wichtig in diesem Berufszweig die Selbstfürsorge ist.

Die Anbindung des Wissens an vorhandene Wissensstrukturen und die Ermöglichung von reflektivem Lernen hat bei der Konzeption der Schulungen immer im Vordergrund gestanden. So konnten wir die zum Teil lern- und berufsbiografisch sehr unterschiedlichen Teilnehmer/innen mit Hilfe gezielter didaktischer Methoden für einen sozialen Austausch in ihrem Lernfortschritt voranbringen und ihnen das Gefühl von wertschätzender Arbeit vermitteln.

Besonders deutlich wurde dieser Fortschritt bei der Kompetenzentwicklung durch die selbstständige Nachfrage der

Mitarbeiter/innen aus den hauswirtschaftlichen Bereichen nach Themen zu teamübergreifenden Problematiken wie auch zu Schnittstellen zwischen dem Fachwissen der Hauswirtschaft und der Pflege. Als Beispiel dient hier die Konzeption einer Kräuterschulung im Kontext der basalen Stimulation, die als ein klassisches Lernfeld der Pflege ausgewiesen ist. In dieser Schulung haben Mitarbeiter/innen aus der Hauswirtschaft und der Pflege gemeinsam gelernt und sich aus ihrer Profession heraus über die Inhalte ausgetauscht.

In diesem spannenden Prozess konnten wir feststellen, dass lebendig an den Zielen des Qualitätsmanagements – zum Wohle des/der Bewohners/in bei effizientem Einsatz der Mittel – gearbeitet wurde. Weiterhin hat sich daraus spe-

ziell für einzelne Häuser ein Angebot zur Aktivierung der Bewohner/innen entwickelt. Die Umsetzung dieses Angebotes hat wiederum zur Stärkung der Identifikation aller Mitarbeiter/innen aus der Hauswirtschaft mit ihrem sich wandelnden Arbeitsplatz geführt.

Mithilfe der Reflexion der eigenen Arbeitsprozesse und der Sichtbarmachung von Lernprozessen, wurde das Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen geschärft und damit für die Darstellung gegenüber Dritten dialogfähig gemacht. In einigen Einrichtungen wurden die Projektschulungen interessiert von Mitarbeiter/innen der Heimaufsicht und auch Angehörigen begutachtet und als innovativer Ansatz bewertet.



Die Aufmerksamkeit und Wertschätzung durch andere Bereiche und Führungskräfte sowie Kunden/innen der Einrichtung förderte wiederum das Selbstbewusstsein und die Verantwortung für die Arbeiten und Erfolge der hauswirtschaftlichen Dienstleistungen.

Mit der Förderung der individuellen Kompetenzentwicklung hat das Projekt mit seinen Fort- und Weiterbildungsmodulen zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit und der Steigerung der Fachlichkeit hauswirtschaftlicher Kräfte im Feld der Pflege von Menschen beigetragen.

Dass die Mitarbeiter/innen den Herausforderungen der neuen lebensweltorientierten Konzepte in der Altenpflege fachlich begegnen können und sie als Chance zur Weiterentwicklung der eigenen Profession zu nutzen wissen, war Ziel und Gegenstand unserer Schulungsarbeit im Projekt „Beschäftigungsperspektive Hauswirtschaft“.

Die Verzahnung mit den Ergebnissen der Organisationsentwicklungsprozesse, deren qualifizierte Begleitung bei der Umsetzung und die stetige Beratung von Führungsteams hat zu einer Anerkennungskultur gegenüber den hauswirtschaftlichen Arbeitsbereichen im Berufsfeld der Pflege geführt. Mit Hilfe von Lehr- und Lernprozessen in den Einrichtungen konnte die ESTA-Bildungswerk gGmbH in die-

sem Projekt Perspektiven im Beschäftigungsfeld der Hauswirtschaft anstoßen, die sich in der Zukunft dynamisch entwickeln werden.



## FAZIT: WEITERBILDUNG TUT GUT – ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND WERTEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT ABER AUCH

Fassen wir die Ergebnisse dieses 1,5-jährigen Projektes zusammen, so lässt sich Folgendes feststellen: Hauswirtschaftskräfte spielen in vielen Betrieben in ihrer Selbstwahrnehmung eine eher unterprivilegierte Rolle. Häufig ungelernt und scheinbar rasch ersetzbar fühlen sie sich als zweite oder dritte Geige in den Pflegeeinrichtungen. Die Beschäftigten sind überwiegend Frauen, die häufig als Nebenerwerb zur Familienbetreuung oder als berufliche Wiedereinsteigerinnen, nach der Familienphase, diese Arbeit aufnehmen. Dies führt in der Regel zu Teilzeitbeschäftigungen mit unterschiedlichen Arbeitszeitvolumina deutlich unter einer Vollzeitstelle. Betriebliche Personalstrategien und Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten stimmen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses überein. Die Unternehmen versuchen über viele Teilzeitstellen die betriebliche Einsatzflexibilität und kurze Schichtlängen abzubilden. Den Beschäftigten genügen häufig die Teilzeitstellen, solange ihre private Situation stabil bleibt. Nur wenige Beschäftigte in der Hauswirtschaft haben Vollzeitstellen. Diese werden in der Regel von denjenigen Beschäftigten besetzt, die eine einschlägige Ausbildung als Hauswirtschafter/in oder Koch/Köchin absolviert haben. Bei Letzteren findet berufliche Entwicklung und Laufbahngestaltung eher durch Arbeitgeberwechsel statt.

Dies bedeutet nicht, dass das Gros der Beschäftigten in der Hauswirtschaft nicht an einer Beschäftigungsperspektive interessiert ist: also an einer dauerhaften Beschäftigung durchaus im gleichen Haus sowie an einer beruflichen Ent-

wicklung innerhalb der Hauswirtschaft oder auch darüber hinaus.

Die Zeichen hierfür stehen nicht schlecht, so ist unser Projektfazit. Die Konkurrenz zwischen den Häusern und anspruchsvoller werdende Angehörige forcieren die Bemühungen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität. Die neue Wohnbereichskonzeption verzahnt Pflege und Hauswirtschaft personell und in der Arbeit mit den Bewohner/innen stärker als bisher.

Professionelles und wertorientiertes Personalmanagement gewinnt durch die o. g. Faktoren an Bedeutung. Dies ist bisher nicht selbstverständlich gewesen, wie das Projektteam im Projektverlauf erfahren musste. Zugespitzt formuliert könnte man sagen, dass in dem Bemühen nach besonderer Zuwendung gegenüber den Bewohnern/innen, im Sinne einer optimalen und menschlichen Betreuung, der Umgang mit dem eigenen Personal hier und da etwas in den Hintergrund getreten ist. Ein ausformuliertes, differenziertes und gelebtes Pflegeleitbild hat jedes Haus – Unternehmensleitsätze, Führungsgrundsätze und eine gelebte, wertorientierte Unternehmensführung nur Wenige.

So sind es zunächst einmal die klassischen Themen, die die Häuser in Bezug auf das Personalmanagement bewegen: Aufbau einer wertschätzenden Unternehmenskultur, formulierte und von allen gelebte Führungsgrundsätze, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, auch durch Verbesserung

der Abläufe und der Zusammenarbeit in und zwischen den Teams.

Für die Hauswirtschaftskräfte bietet die Umsetzung von Wohnbereichskonzepten Chancen: Sie müssen enger mit den Pflegekräften kooperieren, weil sie mehr mit den Bewohner/innen konfrontiert sind. Dadurch ergeben sich neue Tätigkeitsanforderungen und damit Stellenprofile – im Rahmen dessen, was ohne Berufsabschluss möglich ist. Ebenso entstehen hohe Weiterbildungsbedarfe in den hauswirtschaftlichen Kernthemen, aber auch deutlich darüber hinaus. Der Wechsel in pflegerische Aufgaben wird perspektivisch möglich, weil sukzessive erfahrbar und teilweise erlernbar. Dies ist erst recht denkbar, wenn, wie in einem unserer Projektbetriebe, die Hauswirtschaft völlig in den Wohnbereichen aufgeht und so multifunktionale Teams unter einer Leitung und mit einer Führung entstehen. Irgendwann wird dann der Schritt zur berufsbegleitenden Fortbildung und zum Abschluss notwendig.



Insgesamt steigt der Stellenwert der Hauswirtschaft und damit deren Anerkennung und Selbstbewusstsein. Diese Tendenz haben wir in allen unseren Projektbetrieben feststellen können. Die besonderen Projektbedingungen mögen dies unterstützt haben, mehr aber die umfangreichen Schulungen, die Arbeit zur Verbesserung der Zu-

sammenarbeit innerhalb und zwischen den Teams, und vor allem die höhere Aufmerksamkeit und Wertschätzung seitens der Führungscrew.

Zu einer guten Beschäftigungsperspektive gehören gute Arbeitsbedingungen. Viele Hauswirtschaftskräfte leiden unter starken körperlichen und psychischen Belastungen, wobei zu Letzteren ein ganzes Set an Einflüssen beiträgt. An diesem Aspekt haben wir im Projekt gearbeitet, in Form von Kompetenzentwicklung, Verbesserung der Zusammenarbeit sowie Respekt und Wertschätzung. Damit wurden wichtige Grundlagen gelegt, um die Belastungen zu reduzieren.

Viele unserer Projektbetriebe haben diese Entwicklungen durch die Einführung systematischer und nachhaltig wirkender Strukturen im Bereich des Personalmanagements unterstützt und sich damit ein Stückchen mehr für die Zukunft gewappnet.

Was ungelöst bleibt, sind die schwierigen Arbeitszeitarrangements. Bei Vertragsabschluss sind sie häufig für beide Seiten optimal, jede betriebliche und private Veränderung führt aber zur Instabilität und Unzufriedenheit. Dies erhöht ungewollt die Fluktuation. Lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen, vor allem in Bezug auf Arbeitszeitvolumen und Lage der Arbeitszeit – somit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem auch bei wechselnden Bedingungen – langfristige Laufbahngestaltung und Berufsentwicklung und nicht zuletzt ein zumindest den Lebensunterhalt sicherndes Einkommen sind zentrale Herausforderungen, wenn hauswirtschaftliche Arbeit in Senioreneinrichtungen auch als dauerhafte Beschäftigungsperspektive attraktiv sein soll. Die Aufwertung dieser Arbeit wird perspektivisch dazu führen, dass sich die Branche diesen Themen stärker zuwenden und Lösungen produzieren muss. Dabei werden viele Unternehmen Unterstützung benötigen.



# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: SENIOREN- UND PFLEGEHEIM METROPOL



**Senioren- und Pflegeheim Metropol**  
**Kneippweg 1**  
**59556 Lippstadt**  
**Tel.: 02941/9433-0**  
**[www.metropol-pflegeheim.de](http://www.metropol-pflegeheim.de)**  
**Hausleitung: Herr Neitemeier**  
**Küchenleitung: Frau Broemse-Wienzek**

## **DAS HAUS:**

Das Senioren- und Pflegeheim Metropol liegt in Bad Waldliesborn, einem bekannten Kurort des Kreises Soest. Bereits seit 1982 bietet es hilfe- und pflegebedürftigen Menschen

ein Zuhause – schon immer nach der Philosophie, die Bewohner/innen ihrem Gesundheitszustand entsprechend individuell zu pflegen, zu betreuen und zu versorgen.

Bis zu 111 Bewohner/innen können in voll ausgestatteten Einzelzimmern oder Großraumappartements wohnen. Ihnen steht ein umfassendes Therapie- und Wellnessangebot zur Verfügung, welches zur Mobilitätsförderung und Entspannung beiträgt. Aktuell werden die Bewohner/innen von insgesamt 98 Mitarbeiter/innen unterstützt und versorgt.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Das Senioren- und Pflegeheim Metropol zeichnet sich vor allem durch seine zentrale Lage im Kurort sowie die gute Vernetzung und Öffnung zum Gemeinwesen aus. Dies kommt insbesondere durch das hauseigene „Café am Kneippweg“ zur Geltung, welches nicht nur von den Bewohner/innen und ihren Besucher/innen genutzt werden kann, sondern auch von zahlreichen Kurgästen, Spaziergänger/innen oder ortsansässigen Vereinen besucht wird. Durch diese Offenheit des Hauses können die Bewohner/innen weiterhin am Ortsgeschehen teilhaben.

## **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Im hauswirtschaftlichen Bereich kümmern sich 19 Mitarbeiter/innen um das Wohl der Bewohner/innen. In der hauseigenen Küche werden täglich frische Gerichte sowie



bei Bedarf erforderliche Diätgerichte, zubereitet. Ein reibungsloser Ablauf wird auch durch die Mitarbeiter/innen in der Wäscherei und die Servicekräfte auf den Wohnbereichen gewährleistet.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Im Senioren- und Pflegeheim Metropal lag der Fokus der Projektarbeit auf den Handlungsfeldern Unternehmenskultur, Weiterbildung und Personalentwicklung.

Allen Führungskräften erschien es zunächst wichtig, die Kooperation innerhalb aller Fachbereiche und an den jeweiligen Schnittstellen, durch die Entwicklung allgemeiner Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit, zu verbessern. Im Rahmen eines zweitägigen Workshops wurden gemeinsam mit den Führungskräften erste Inhalte und Leitlinien für eine zukünftige Unternehmenskultur entwickelt. Diese wurden in anschließenden Workshops durch die Meinungen der Mitarbeiter/innen ergänzt und bilden somit einen wichtigen ersten Schritt für die Implementierung eines einheitlichen Leitbildes.

Zur Verbesserung der beruflichen Perspektiven in der Hauswirtschaft wurden die hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen in zahlreichen Schulungen weiterqualifiziert. Eine Systematisierung der Personalentwicklung wurde durch einen „Wissenstransfer im Tandem“ in die Wege geleitet. In den Bereichen Wäscherei und Reinigung wurden, in Zusam-

menarbeit mit langjährigen Mitarbeiter/innen, Arbeitsplatzmappen erstellt, in denen Arbeitsabläufe und wertvolles Erfahrungswissen anschaulich und nachvollziehbar aufbereitet sind. Mit Hilfe dieses Instruments soll fortan sowohl die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen erleichtert, als auch die Einsatzflexibilität der hauswirtschaftlichen Kräfte erhöht werden.

### **PROJEKTFAZIT:**

Mit der Durchführung zahlreicher Weiterbildungsmaßnahmen und der Implementierung systematischer Personalentwicklungsinstrumente konnte ein Grundstein dafür gelegt werden, wertvolles Erfahrungswissen im Bereich der Hauswirtschaft zu halten und die Anschlussfähigkeit der Hauswirtschaftskräfte innerhalb ihres Fachbereiches und darüber hinaus zu sichern. Durch die Erarbeitung erster gemeinsamer Grundsätze zur Führung und Zusammenarbeit konnte zudem ein wichtiger Anstoß für eine einheitliche Unternehmenskultur gegeben werden.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: JOHANNITER-HAUS HÖRDE



## **Johanniter-Haus Hörde**

**Virchowstraße 6**

**44263 Dortmund**

**Tel.: 0231/567706-0**

**[www.johanniter.de](http://www.johanniter.de)**

**Einrichtungsleitung: Herr Feketic**

**Hauswirtschaftsleitung: Herr Jayakody**

## **DAS HAUS:**

Das Johanniter-Haus Hörde liegt in einem ruhigen Wohnviertel nahe der Hörder Innenstadt. In der Einrichtung werden Bewohner/innen aller Pflegestufen betreut. Grundsatz

des Hauses ist eine ganzheitliche Betreuung von kranken und pflegebedürftigen Menschen auf der Grundlage des christlichen Menschenbildes.

Auf insgesamt 4000qm Fläche bietet die Einrichtung für 83 Bewohner/innen ein Zuhause. Mahlzeiten können sowohl im Restaurant des Hauses, als auch in den Speisesälen der Wohnbereiche eingenommen werden. Für Spaziergänge und Ruhepausen können der große Innenhof und die Außenanlage genutzt werden. Aktuell kümmern sich 78 Mitarbeiter/innen um das Wohl der Bewohner/innen.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Das Johanniter-Haus Hörde zeichnet sich vor allem durch seine Offenheit und die vielen abwechslungsreichen Aktivitäten aus. Mit der Gemeinde, den örtlichen Vereinen, Schulen, Kindergärten oder Künstlern pflegt das Haus einen regen sozialen und kulturellen Austausch. Das Restaurant wie auch der Friseur und die Fußpflege im Haus sind öffentlich zugänglich, wodurch die Bewohner/innen weiterhin am sozialen Leben teilhaben können. Mit dem hauseigenen Bus werden Ausflüge in die nähere Umgebung unternommen.

## **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Ein reibungsloser Ablauf wird unter anderem durch die sieben Mitarbeiter/innen der Hauswirtschaft gewährleistet. Der Zimmerservice sowie die Reinigung der Bewohner/in-

nen-Wäsche werden von geschultem Personal übernommen. Für das leibliche Wohl und eine Rundumbetreuung der Bewohner/innen sorgen die Servicekräfte auf den Wohnbereichen, welche zugleich eine gelungene Schnittstelle zur Pflege bilden.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Im Johanniter-Haus Hörde standen bei der Projektumsetzung die beiden Handlungsfelder Unternehmenskultur und Weiterbildung im Vordergrund.

Da kurz nach Projektbeginn mehrere Wechsel auf der Führungsebene vollzogen wurden, galt es zunächst den Ist-Stand im Haus zu erfassen, um auf dieser Basis Handlungsansätze zu entwickeln. Daher wurde eine umfassende Befragung aller Mitarbeiter/innen durchgeführt und anhand von Fragen zur Führungskultur, Zusammenarbeit, Kommunikation, Weiterbildung und zur Belastungssituation der Status-Quo im Haus erhoben. Den neuen Führungskräften bot dieses Instrument die Möglichkeit, sich einen umfassenden Eindruck über die aktuelle Unternehmenskultur und bestehende Handlungsbedarfe zu verschaffen. Auch auf Mitarbeiter/innen-Ebene erhielt die Befragung Zuspruch, da diese merkten, dass ihre Meinung wertgeschätzt wird und bestehende Probleme aktiv angegangen werden.

Parallel dazu wurden zahlreiche Schulungen im Bereich der Hauswirtschaft durchgeführt. Das Ziel bestand darin, sowohl vorhandene Kenntnisse in bereichsspezifischen Schulungen aufzufrischen, als auch die Schnittstellenkompetenzen durch verschiedene Zusatzschulungen, beispielsweise zum Thema „Basale Stimulation“ oder „Sinnvoller Einsatz von Ess- und Trinkhilfen“, zu erweitern. So soll eine langfristige Beschäftigung im hauswirtschaftlichen Bereich sichergestellt werden.

### **PROJEKTFAZIT:**

Durch die umfassende Mitarbeiter/innen-Befragung im Haus konnten individuelle Handlungsbedarfe erkannt werden, sodass – insbesondere vor dem Hintergrund des Führungswechsels – ein wichtiger Schritt in Richtung einer einheitlichen Unternehmenskultur gelang. Darüber hinaus konnten Qualifizierungsbedarfe im Bereich der Hauswirtschaft gezielt bedient und ein Beitrag zu verbesserten Beschäftigungsperspektiven der Mitarbeiter/innen geleistet werden.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: JOHANNITER-STIFT DORTMUND



## **Johanniter-Stift Dortmund**

**Am Marksbach 32**

**44269 Dortmund**

**Tel.: 0231/9491-0**

**[www.johanniter.de](http://www.johanniter.de)**

**Einrichtungsleitung: Frau Scheer**

**Hauswirtschaftsleitung: Frau Waltenberg**

## **DAS HAUS:**

Das Johanniter-Stift Dortmund liegt eingebettet in einem Wohngebiet im Dortmunder Süden. Die ruhige Lage und direkte Nähe zum Phoenixsee bietet den Bewohner/innen

ein erholsames Umfeld. Das Konzept „Lebensqualität – gelingendes Leben“ stellt das Wohnen an erste Stelle und ist speziell auf die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Bewohner/innen zugeschnitten.

Die Einrichtung verfügt über 144 Pflegeplätze und 25 Apartments im Bereich Service Wohnen. Den Bewohner/innen stehen zahlreiche Aufenthaltsräume für gemeinsame Aktivitäten zur Verfügung. Im Restaurant des Hauses können Angehörige und Freunde zum Essen eingeladen werden. Bei schönem Wetter bietet die große Gartenanlage mit Teich viele Sitzgelegenheiten. Das Ziel der 114 Mitarbeiter/innen besteht darin, die Selbstständigkeit und Selbstbestimmung der Bewohner/innen zu erhalten.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Eine Besonderheit des Hauses besteht in der engen Vernetzung und fachlichen Zusammenarbeit mit anderen Werken des Johanniterordens, wie beispielsweise der Johanniter-Unfall-Hilfe oder der Johanniter Schwesternschaft. Zudem versteht sich das Johanniter-Stift Dortmund als eine offene Einrichtung, die gerne Gäste von außerhalb empfängt, so dass die Räumlichkeiten auch häufig von städtischen Tanzgruppen oder für Gesprächskreise genutzt werden.

### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Aktuell sind 12 Mitarbeiter/innen im hauswirtschaftlichen Bereich beschäftigt. Die Reinigung und Pflege der Bewohner/innen-Zimmer wird von geschultem Personal übernommen. Um die persönliche Wäsche der Bewohner/innen kümmern sich die Mitarbeiter/innen in der hauseigenen Wäscherei. Servicekräfte auf den Wohnbereichen sorgen für die Frühstücksbetreuung der Bewohner/innen und setzen individuelle Wünsche direkt um.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Die Schwerpunkte der Projektarbeit lagen im Johanniter-Stift Dortmund in den Handlungsfeldern Unternehmenskultur und Weiterbildung.

Um die Arbeitspakete so individuell wie möglich auf die konkreten Bedarfe des Hauses zuschneiden zu können, wurden die Führungskräfte-Interviews durch eine Befragung aller Mitarbeiter/innen ergänzt. Neben Fragen zur Führungskultur, Personalentwicklung oder Belastungssituation, standen auch Fragen zur Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Teams und an den Schnittstellen im Mittelpunkt. Anhand der Mitarbeiter/innen-Befragung konnte ein erhöhter Bedarf an Maßnahmen zur Verbesserung des Schnittstellenmanagements festgestellt werden. Vor diesem Hintergrund wurde mit Beschäftigten aus den Fachbereichen Hauswirtschaft, Pflege und Sozialer Dienst eine Workshop-Reihe durchgeführt, deren Ziele darin bestan-

den, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu identifizieren und gemeinsam konkrete Maßnahmen zur Lösung bestehender Probleme zu entwickeln.

Parallel dazu wurden die Hauswirtschaftskräfte durch zahlreiche Schulungen, sowohl zu spezifischen Themen der Branche, als auch zu bereichsübergreifenden Themen, weiterqualifiziert. In Schulungen wie „Zusammenarbeit Jung und Alt“ wurde auch das Thema der Kooperation noch einmal aufgegriffen.

### **PROJEKTFAZIT:**

Durch die Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen konnten vorhandene Kooperationsschwierigkeiten zwischen der Hauswirtschaft und den anderen Fachbereichen identifiziert und bedarfsgerecht angegangen werden. Die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen bildete eine wichtige Grundlage zur Etablierung einer durch Wertschätzung geprägten Kooperationskultur. Die Weiterqualifizierung der Hauswirtschaftskräfte trug dazu bei, ihr Selbstbewusstsein zu stärken und fachliches Know-how weiter auszubauen.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: SENIOREN- UND PFLEGEHEIM SCHLOSS ERINGERFELD



**Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld**  
**Steinhauser Straße 8**  
**59590 Geseke-Eringerfeld**  
**Tel.: 02954/987-0**  
**[www.seniorenundpflegeheim-eringerfeld.de](http://www.seniorenundpflegeheim-eringerfeld.de)**  
**Einrichtungsleitung: Frau Unbehaun**  
**Hauswirtschaftsleitung: Frau Schmieder**

## **DAS HAUS:**

Das Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld liegt im Geseker Ortsteil Eringerfeld, am östlichen Rand des Kreises

Soest. Das individuell gestaltete Umfeld und die naturnahe Lage bieten einen Platz zum Wohlfühlen und Entspannen.

Für 75 Bewohner/innen bietet das Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld ein neues Zuhause. Durch die gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel haben diese stets die Möglichkeit ins nahe gelegene Geseke zu fahren. Der angrenzende Schlosspark eignet sich für Spaziergänge und auch der große Garten des Hauses kann von allen genutzt werden. Um die Betreuung, Versorgung und Pflege der Bewohner/innen kümmern sich aktuell 61 Mitarbeiter/innen.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Das Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld zeichnet sich insbesondere durch sein Sonderpflegekonzept für Menschen mit eingeschränkter Alltagskompetenz aus. Der Wohnbereich „Wohnstube“ ist in besonderer Weise auf die intensive Pflege und Betreuung von Bewohner/innen mit gerontopsychiatrischen Krankheitsbildern ausgerichtet. Das erfahrene Mitarbeiter/innen-Team schenkt den Bewohner/innen viel persönliche Zuwendung. Durch die aktivierende Pflege soll zudem erreicht werden, dass sich die Bewohner/innen sowohl seelisch, als auch körperlich rundum umsorgt fühlen.

### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Umsorgt werden die Bewohner/innen auch von den 10 Hauswirtschaftskräften. Die Mitarbeiter/innen aus der Wäscherei kümmern sich täglich um eine einwandfreie Reinigung der Bewohner/innen-Wäsche. Auf den Wohnbereichen stehen den Bewohner/innen hauswirtschaftliche Servicekräfte zur Verfügung, sodass individuelle Wünsche jederzeit umgesetzt werden können.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Aus dem Unternehmens-Check zu Beginn des Projektes ging hervor, dass das Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld in naher Zukunft Neubauarbeiten plant. Folglich wurde die Projektlaufzeit in erster Linie dazu genutzt, intensiv an den beiden Handlungsfeldern Weiterbildung und Unternehmenskultur zu arbeiten.

Im Rahmen eines umfassenden Weiterbildungsangebotes galt es vor allem die hauswirtschaftlichen Kräfte für die neuen Herausforderungen zu wappnen. Neben bereichsspezifischen Qualifizierungsthemen wurden die Mitarbeiter/innen durch bereichsübergreifende Schulungen, wie „Umgang mit kritischen Situationen“ oder „Zusammenarbeit Jung und Alt“, zum einen intensiv auf die neue Situation vorbereitet und zum anderen für eine kooperative Zusammenarbeit mit den anderen Fachbereichen gerüstet.

Um einen reibungslosen Organisationsablauf im Zuge der bevorstehenden Wandlungsprozesse gewährleisten zu können, galt es zudem eine einheitliche Unternehmenskultur zu schaffen und alle Mitarbeiter/innen des Hauses in diesen Prozess mit einzubeziehen. Die Durchführung von Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit, sowohl innerhalb der einzelnen Fachbereiche, als auch an den Schnittstellen, stellte einen konstruktiven Schritt in diese Richtung dar. Um weitere Maßnahmen möglichst passgenau auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zuschneiden zu können, wurde in einer Mitarbeiter/innen-Befragung evaluiert, an welchen Stellen weiterer Handlungsbedarf besteht.

### **PROJEKTFAZIT:**

Durch die Durchführung der zahlreichen Schulungsmaßnahmen sowie der intensiven Arbeit an den Schnittstellen, konnte die Etablierung einer einheitlichen Unternehmenskultur vorangetrieben und die Mitarbeiter/innen frühzeitig auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet werden. Die Projektumsetzung im Senioren- und Pflegeheim Schloss Eringerfeld stellt somit ein Beispiel dafür dar, dass Beschäftigungsperspektiven, auch im Zuge von Umbruchprozessen, verbessert werden können.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: DRK SENIORENZENTRUM „HAUS AM BOMBERG“



## **DRK Seniorenzentrum „Haus am Bomberg“**

**Bombergweg 27**

**34431 Marsberg**

**Tel.: 02992/9709-0**

**[www.seniorenzentrum-marsberg.de](http://www.seniorenzentrum-marsberg.de)**

**Einrichtungsleitung: Frau Artz**

**Hauswirtschaftsleitung: Frau Brand**

### **DAS HAUS:**

Das DRK Seniorenzentrum „Haus am Bomberg“ liegt am Stadtrand von Marsberg, mit Blick auf die umliegenden Höhen des Sauerlandes. Da die meisten der Bewohner/innen und Mitarbeiter/innen gebürtige Marsberger sind, verbinden sich langjährige Biografien, sodass sich das Haus besonders durch seine familiäre Atmosphäre auszeichnet.

Das 2011 kernsanierte Haus verfügt über 85 seniorengerechte Pflegeplätze und großzügige Gemeinschaftswohnbereiche. Den Bewohner/innen stehen zwei große Wellness- und Wohlfühlbäder zur Verfügung. Außerdem können sie an zahlreichen sozialtherapeutischen Aktivitäten teilnehmen. Das Ziel des Hauses und der 86 Mitarbeiter/innen ist es, den Bewohner/innen das größtmögliche Maß an selbstbestimmter, selbständiger und aktiver Lebensführung zu ermöglichen sowie sie darin zu unterstützen, vorhandene Ressourcen zu nutzen, zu fördern und zu erhalten.

### **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Um die Eigenverantwortlichkeit der Bewohner/innen bestmöglich zu erhalten, setzt das „Haus am Bomberg“ auf ein Wohngruppenkonzept. Insgesamt stehen den Bewohner/innen acht Wohngruppen zur Verfügung, welche nach typischen Marsberger Örtlichkeiten benannt sind. Durch die



Einbindung in alltägliche Verrichtungen, wie Aufräumen oder die Mithilfe bei der Mahlzeitenvorbereitung, soll den Bewohner/innen weiterhin ein normaler Alltag geboten und ihnen ein Gefühl von Zuhause vermittelt werden. Mittelpunkt jeder Wohngruppe ist ein großer Gemeinschaftsraum, in dem die Bewohner/innen gemeinsam essen, spielen oder einfach beisammen sitzen können.

#### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Die Bewohner/innen werden von 14 Mitarbeiter/innen der Bereiche Küche, Hauswirtschaft und Service versorgt. Eine speziell auf Erkrankungen abgestimmte Speisenversorgung wird durch eine ausgebildete Ökotrophologin sichergestellt. Zudem bietet das Haus einen „Essen auf Rädern“-Fahrdienst an, welcher auch die Marsberger Umgebung mit Speisen beliefert.

#### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Das neue Wohngruppenkonzept im „Haus am Bomberg“ wurde erst kurz vor Projektbeginn umgesetzt. Da die hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen für ihre neue Rolle geschult werden mussten, stand die Personalentwicklung durch Fortbildung und Stärkung individueller Ressourcen im Vordergrund. Einen weiteren Schwerpunkt bildete die Förderung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu den anderen Berufsgruppen.

Im Verlauf des Projektes wurden eine umfangreiche Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit sowie zahlreiche Quali-

fizierungsmaßnahmen durchgeführt. Durch Schulungen wie „Die Rolle der Hauswirtschaft in der Zukunft“ oder „Qualitätsmanagement in der Hauswirtschaft“ wurden die hauswirtschaftlichen Kräfte befähigt, die organisatorischen Veränderungen bestmöglich zu bewerkstelligen. Durch die Schulung sozialer Kompetenzen wurde darüber hinaus ihr Selbstbewusstsein gestärkt.

Da die Hauswirtschaftskräfte aufgrund des neuen Wohngruppenkonzeptes sehr eng mit den anderen Fachbereichen zusammenarbeiten, wurden für alle Mitarbeiter/innen des Hauses Schulungen zum Thema „Teambildung und Schnittstellenmanagement“ angeboten. Im Rahmen dieser Maßnahmen galt es, die Organisation an den Schnittstellen zu verbessern und den Mitarbeiter/innen darüber hinaus ein Gefühl für die Anforderungen und Arbeitsspitzen der verschiedenen Fachbereiche zu vermitteln, um so die gegenseitigen Wertschätzung zu fördern.

#### **PROJEKTFAZIT:**

Die umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen haben vor allem zu einer deutlichen Stärkung der sozialen Kompetenzen der hauswirtschaftlichen Kräfte beigetragen. Sie wurden in die Lage versetzt, sich deutlicher zu positionieren, aber auch, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und sich in andere Berufsgruppen hineinzusetzen. So gelang ein wichtiger Schritt in Richtung einer einheitlichen Kooperationskultur, welche auf gegenseitiger Wertschätzung und Partnerschaftlichkeit beruht.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: SENTERRA ALTENZENTRUM LINDENHOF MESCHEDA



## **Senterra Altenzentrum Lindenhof Meschede**

**Arnsberger Str. 24 - 26**

**59872 Meschede**

**Tel.: 0291/955-0**

**[www.senterra.eu](http://www.senterra.eu)**

**Einrichtungsleitung: Frau Schulte**

**Hauswirtschaftsleitung: Frau Lehnert**

## **DAS HAUS:**

Das Altenzentrum Lindenhof liegt im Ortszentrum von Meschede, mitten im Sauerland. Die Ausrichtung der Pflege und Betreuung an den persönlichen Bedürfnissen der Be-

wohner/innen ist das oberste Ziel. Zudem zeichnet sich das Haus durch sein umfassendes Angebot an gemeinsamen Aktivitäten und Festen aus.

Das Altenzentrum Lindenhof bietet 74 Menschen ein Zuhause. Den Bewohner/innen stehen mehrere Speise- und Aufenthaltsräume zur Verfügung. Hier können sie die Mahlzeiten einnehmen, zusammen sitzen, lesen oder Musik hören. Bei schönem Wetter kann die große Terrasse genutzt werden. Aktuell beschäftigt das Haus 62 Mitarbeiter/innen, welche sich um das Wohl der Bewohner/innen kümmern.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Ein Alleinstellungsmerkmal des Altenzentrums ist die gut ausgestattete, hauseigene Küche. Die Mahlzeiten werden hier täglich frisch zubereitet und sogar der Kuchen wird selbst gebacken, wobei auch individuelle Essenswünsche berücksichtigt werden. Die „Kneippschen“ Anwendungen im Haus und Garten schätzen die Bewohner/innen besonders. Hierzu gehören auch die frischen Kräuter, die in der Küche verarbeitet werden, sowie die sommerlichen Besuche des Tretbeckens in Remblinghausen.

### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Im Bereich der Hauswirtschaft arbeiten 18 Mitarbeiter/innen. Das Küchenteam bietet den Bewohner/innen eine ausgewogene, abwechslungsreiche Ernährung. In der hausinternen Wäscherei wird für eine schnelle Reinigung der Wäsche gesorgt. Servicekräfte auf den Wohnbereichen bieten einen Rundumservice und bilden damit eine gelungene Schnittstelle zur Pflege.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Die Interviews zu Beginn des Projektes verdeutlichten den Wunsch, an der Weiterbildung, Personalentwicklung sowie der Unternehmens- und Führungskultur zu arbeiten.

Zum einen galt es, die Fachlichkeit der Hauswirtschaftskräfte zu stärken und ihnen eine erhöhte Teilhabe an Weiterbildung zu ermöglichen. Zu diesem Zweck wurden neben bereichsspezifischen Qualifizierungen auch Schulungen angeboten, die über die traditionellen Tätigkeitsbereiche der Hauswirtschaft hinausgehen. Dazu zählen z. B. Seminare zum Umgang mit demenziell erkrankten Bewohner/innen.

Zum anderen sollten nachhaltige Strukturen geschaffen werden, um den Zugang aller Berufsgruppen zu Fort- und Weiterbildungen zu fördern und zu stärken. Zu diesem Zweck wurde der gesamte Kompetenzstand erfasst und mit Hilfe der Kompetenzmatrix dokumentiert und aufbe-

reitet. Damit kann nun eine systematische Qualifizierung auch über die Projektlaufzeit hinaus vorgenommen werden.

Die Grundlage für eine wertschätzende Unternehmens- und Führungskultur bildet das gemeinsam mit den Führungskräften entwickelte Leitbild. In diesem sind die Grundsätze zur Kooperation, Kommunikation, Führung und Personalentwicklung schriftlich festgehalten. Das Leitbild soll zur Entwicklung einer Unternehmenskultur beitragen, in der alle Fachbereiche als gleichberechtigte Partner verstanden werden und gemeinsam ein Ziel verfolgen: Das Wohl der Bewohner/innen sicherzustellen.

### **PROJEKTFAZIT:**

Durch die Umsetzung der Maßnahmen und Schulungen für die Hauswirtschafts- und Schnittstellenkräfte wurde im Altenzentrum Lindenhof der Grundstein für gute Beschäftigungsperspektiven gelegt. Die umfassende Schulung der hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen und die Einbeziehung aller Unternehmensbereiche in die systematische Qualifizierungsplanung haben dazu beigetragen, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten – insbesondere für die hauswirtschaftlichen Kräfte – (auch über die Schnittstellen hinaus) zu eröffnen. Durch den Aufbau einer gemeinsamen Unternehmens- und Führungskultur konnte zudem die Arbeitszufriedenheit erhöht werden, da ein wertschätzender Umgang nun noch stärker in den Fokus rückt.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: HAUS PIENING



**Haus Piening**  
**Am Gutshof 20**  
**59581 Warstein-Suttrop**  
**Tel.: 02902/8018-0**  
**[www.haus-piening.de](http://www.haus-piening.de)**  
**Geschäftsführung: Dieter Piening, Cornelia Wilding**  
**Claudia Piening, Mirco Piening**

## **DAS HAUS:**

Die Pflegeeinrichtung Haus Piening befindet sich im Warsteiner Ortsteil Suttrop. Sie besteht aus zwei Häusern, welche auf unterschiedliche Bewohner/innen-Klientel aus-

gerichtet sind. Das Haus am Eschenweg ist eine Wohngruppe für 14 Bewohner/innen und auf die Betreuung von Menschen mit Abhängigkeitserkrankungen spezialisiert. Das Haus am Gutshof bietet 48 Bewohner/innen ein Zuhause, die in erster Linie an demenziellen Krankheitsbildern leiden. Ein 73-köpfiges Team kümmert sich um das Wohlergehen der Bewohner/innen.

Die zentrale Lage des Hauses bietet den Bewohner/innen viele Möglichkeiten, aktiv am Leben teilzuhaben. An sieben Tagen in der Woche können sie auf ein umfassendes Angebot zur Aktivierung, Freizeitgestaltung und Beschäftigung zurückgreifen.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Das Haus Piening ist eine private, familiengeführte Einrichtung und zeichnet sich durch eine besondere Atmosphäre und Unternehmenskultur aus. Der Grundgedanke besteht darin, den Bewohner/innen ein familiäres Zuhause zu bieten, denn das Leben im Kreise vertrauter Personen stärkt das Selbstwertgefühl und bietet Schutz. Sich gemeinsam mit dem Team für diese Grundsätze zu engagieren, wirkt sich auch positiv auf die Zusammenarbeit aus.

### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Aktuell werden die Bewohner/innen von 14 hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen versorgt. Im Haus wird das Wohngruppenkonzept umgesetzt. Servicekräfte auf den einzelnen Wohnbereichen kümmern sich um die Bewohner/innen und sorgen auch für die Mahlzeitenzubereitung in den Wohnbereichsküchen. Die Versorgung mit warmen Speisen erfolgt durch die Küche des Seniorenzentrums Henry Dunant. Für eine einwandfreie Reinigung der Wohnbereiche ist das geschulte Reinigungspersonal zuständig.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Der Fokus bei der Projektumsetzung im Hause Piening lag auf der Unterstützung der Führungskräfte und Beschäftigten bei der Stärkung der Wohnbereichsstruktur, weshalb die Handlungsfelder Organisations- und Personalentwicklung sowie Weiterbildung im Mittelpunkt standen.

Um die Fachbereichsstruktur zugunsten der Wohnbereichsstruktur weiter aufzubrechen und die hauswirtschaftlichen Kräfte möglichst umfassend in die Wohnbereiche zu integrieren, setzten die Maßnahmen zunächst auf organisationaler Ebene an: Durch die Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur, in der alle Mitarbeiter/innen eines Wohnbereiches der Wohnbereichsleitung unterstehen, soll fortan das Zusammengehörigkeitsgefühl der einzelnen Fachbereiche gestärkt sowie die Abstimmung an den Schnittstellen erleichtert werden.

Zum Aufbau integrativer Personalentwicklungsstrukturen, wurden die Kompetenzen aller Mitarbeiter/innen mit Hilfe der Kompetenzmatrix erfasst. Vor dem Hintergrund einer systematischen Aufbereitung und Soll-Ist-Analyse der Kompetenzen, kann fortan besser evaluiert werden, welche Schnittstellentätigkeiten von den Hauswirtschaftskräften übernommen werden können und welche Qualifizierungsmaßnahmen hierzu erforderlich sind. Das Ziel ist, sowohl eine flexiblere Einsatzplanung auf den Wohnbereichen, als auch die Eröffnung neuer Beschäftigungsperspektiven.

Die Kompetenzanalyse hat gezeigt, dass die Veränderungen vor allem bei den Hauswirtschaftskräften zu einem erhöhten Weiterbildungsbedarf führen. Diese wurden daher zum einen in bereichsspezifischen Themen weiterqualifiziert und zum anderen in bereichsübergreifenden Schulungen auf ihre neue Rolle in den Wohnbereichen vorbereitet.

### **PROJEKTFAZIT:**

Mit Hilfe dieser Maßnahmen war es möglich, die Wohnbereichsstruktur im Hause Piening weiter zu stärken. Durch den frühzeitigen Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten und die stetige Begleitung durch Schulungen, konnten die Hauswirtschaftskräfte für neue Aufgaben in den Wohnbereichen gerüstet und die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachbereiche weiter verbessert werden.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: DRK SENIORENZENTRUM „HENRY DUNANT“



**DRK Seniorenzentrum „Henry Dunant“**  
**Kahlenbergsweg 13**  
**59581 Warstein**  
**Tel.: 02902/9727-0**  
**[www.seniorenzentrum-warstein.drk.de](http://www.seniorenzentrum-warstein.drk.de)**  
**Einrichtungsleitung: Frau Spork**  
**Hauswirtschaftsleitung: Frau Sauerland**  
**Küchenleitung: Herr Becker**

## **DAS HAUS:**

Das DRK Seniorenzentrum „Henry Dunant“ liegt eingebettet in einem Wohngebiet in unmittelbarer Nähe der Altstadt Warsteins. Durch die nachbarschaftlichen Strukturen

können die Bewohner/innen aktiv am Gemeindeleben teilnehmen. Die Pflege und Versorgung der Bewohner/innen orientiert sich an den neuesten pflegewissenschaftlichen Erkenntnissen.

Das Seniorenzentrum bietet 99 Bewohner/innen ein Zuhause, welche in voll ausgestatteten Einzel- oder Zweibettzimmern wohnen. Einkaufsmöglichkeiten und örtliche Lokalitäten können von der Einrichtung aus zu Fuß erreicht werden. Zusätzlich existiert ein breites Angebot an gemeinsamen Veranstaltungen und Aktivitäten. Die 103 Mitarbeiter/innen des Hauses versorgen, betreuen und pflegen die Bewohner/innen individuell und nach ihrem persönlichen Hilfebedarf.

## **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Das DRK Seniorenzentrum „Henry Dunant“ zeichnet sich auch durch die große hauseigene Küche aus. Hier werden täglich frische Gerichte zubereitet, welche entweder auf den Zimmern oder im Speiseraum verzehrt werden können. Vorgeschriebene Diäten werden besonders berücksichtigt. Neben den Bewohner/innen des Hauses versorgt die Küche auch die umliegenden Kindergärten und Ganztagschulen sowie andere Senioreneinrichtungen mit Menüs und bietet einen „Essen auf Rädern“-Service an.

### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Neben 12 Küchenkräften kümmern sich 19 weitere Hauswirtschaftskräfte um das Wohl der Bewohner/innen. Die Mitarbeiter/innen in der hauseigenen Wäscherei sorgen für die Reinigung der Bewohner/innen-Wäsche. Eine umfassende Betreuung und Versorgung wird durch die Servicekräfte auf den Wohnbereichen gewährleistet. Individuelle Wünsche der Bewohner/innen werden von hauswirtschaftlichen Kräften im Speiseraum direkt umgesetzt.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Gemeinsam mit den Führungskräften wurde beschlossen, den Fokus für die Projektarbeit im Seniorenzentrum „Henry Dunant“ auf die beiden Handlungsfelder Unternehmenskultur und Weiterbildung zu legen.

Um die Zusammenarbeit innerhalb des Hauswirtschaftsgebietes sowie an den Schnittstellen zu verbessern und zu einer weiteren Vereinheitlichung der Unternehmenskultur beizutragen, wurde im Haus eine umfangreiche Workshop-Reihe durchgeführt. Sowohl in bereichsinternen, als auch in bereichsübergreifenden Workshops konnten die Mitarbeiter/innen offen über bestehende Probleme diskutieren und gemeinsam Lösungen entwickeln, wie diesen zukünftig begegnet werden sollte. Durch diese Vorgehensweise konnte das Verständnis für die Aufgaben der anderen Bereiche verbessert und der Zusammenhalt innerhalb der einzelnen Teams gestärkt werden.

Zusätzlich wurden vor allem mit den hauswirtschaftlichen Kräften zahlreiche Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, welche zum einen auf die Verbesserung der fachlichen Expertise abzielten und zum anderen das Thema Zusammenarbeit erneut aufgriffen. Im Rahmen dieser Schulungen wurden auch die Mitarbeiter/innen der anderen Fachbereiche hinzugezogen, sodass an die erarbeiteten Ansätze aus den Workshops angeknüpft werden konnte.

### **PROJEKTFAZIT:**

Durch die umfassende Qualifizierung der hauswirtschaftlichen Kräfte sowie durch die Workshops zur Teambildung und Verbesserung des Schnittstellenmanagements, konnten vorhandene Kooperationschwierigkeiten identifiziert und objektiv beleuchtet werden. Dies stellte einen wichtigen Schritt in Richtung einer einheitlichen Unternehmenskultur dar, welche auf Anerkennung und gegenseitiger Wertschätzung beruht.

# DIE HÄUSER STELLEN SICH VOR: DRK SENIORENZENTRUM „JOSEF-UND-HERTA-MENKE-HAUS“



## **DRK Seniorenzentrum „Josef-und-Herta-Menke-Haus“**

**Bergfreiheit 39**

**59955 Winterberg-Silbach**

**Tel.: 02983/9722-0**

**[www.seniorenzentrum-silbach.de](http://www.seniorenzentrum-silbach.de)**

**Einrichtungsleiterin: Frau Steinhoff**

**Hauswirtschaftsleiterin: Frau Schreiber**

### **DAS HAUS:**

Das DRK Seniorenzentrum „Josef-und-Herta-Menke-Haus“ liegt mitten im Ortskern von Silbach, nur wenige Kilometer von Winterberg entfernt. Das „kleine“ Haus zeichnet sich

insbesondere durch seine familiäre Atmosphäre aus. Eine liebevolle Versorgung und Pflege, mit hohen Qualitätsstandards, ist das oberste Ziel der Einrichtung.

Im „Josef-und-Herta-Menke-Haus“ finden 57 Bewohner/innen ein neues Zuhause. Das Umfeld des Seniorenzentrums bietet den Bewohner/innen zahlreiche Möglichkeiten für ausgedehnte Spaziergänge. In dem Wohlfühlbad des Hauses können sie zur Ruhe kommen. Rund 60 Mitarbeiter/innen verfolgen das Ziel, den Bewohner/innen eine möglichst aktive und selbstständige Lebensführung zu ermöglichen.

### **DIE BESONDERHEIT IM HAUS:**

Eine Besonderheit des Hauses besteht in dem breiten Angebot an Aktivitäten, welche in enger Kooperation mit dem örtlichen Gemeinwesen ausgerichtet werden. Neben vielen jahreszeitlichen Festen können die Bewohner/innen beispielsweise an offenen Singgruppen der Caritas oder des Silbacher Chors teilnehmen. Auch Besuche durch den örtlichen Kindergarten oder ehrenamtliche Mitarbeiter/innen sind gern gesehen. Durch diverse Ausflüge und kulturelle Veranstaltungen werden auch Kontakte außerhalb der Einrichtung gefördert.



### **DIE HAUSWIRTSCHAFT:**

Damit sich die Bewohner/innen rundum versorgt fühlen, kümmern sich 11 hauswirtschaftliche Mitarbeiter/innen um ihr Wohl. Die Mitarbeiter/innen der Küche versorgen die Bewohner/innen täglich mit einer vollwertigen, gesunden Ernährung unter der Berücksichtigung von ärztlichen Diät- und Schonkostempfehlungen. In der hauseigenen Waschküche kümmert sich geschultes Personal um die persönliche Wäsche der Bewohner/innen.

### **DAS PROJEKT IM HAUS:**

Im DRK Seniorenzentrum „Josef-und-Herta-Menke-Haus“ wurde in erster Linie an dem Handlungsfeld Weiterbildung und der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen gearbeitet.

Um die Fachlichkeit der hauswirtschaftlichen Mitarbeiter/innen zu stärken und sie vor allem für bereichsspezifische Herausforderungen zu rüsten, durchliefen die hauswirtschaftlichen Kräfte ein umfassendes Weiterbildungsprogramm. In Schulungen, wie „Expertenstandard Ernährung“ oder „Qualitätsmanagement in der Hauswirtschaft“, wurde das arbeitsbezogene Wissen der Mitarbeiter/innen weiter vertieft. Um organisatorische Abläufe und die Zusammenarbeit innerhalb des hauswirtschaftlichen Bereiches so effizient wie möglich zu gestalten, wurden die Mitarbeiter/innen außerdem zum Thema Zeitmanagement

geschult und dafür sensibilisiert, eigene Ressourcen zu erkennen und zu stärken.

Neben dem fachlichen Know-how und der bereichsinternen Zusammenarbeit spielte auch die Verbesserung der Kooperation an den Schnittstellen eine Rolle bei der Projektumsetzung. Durch Schulungen zur Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt oder zwischen verschiedenen Fachbereichen sollten alle Mitarbeiter/innen des Hauses auf die Herausforderungen der anderen Bereiche aufmerksam gemacht werden, wodurch vor allem die gegenseitige Wertschätzung noch einmal gefördert werden konnte.

### **PROJEKTFAZIT:**

Diese erhöhte Teilhabe an Weiterqualifizierungsmaßnahmen hatte zur Folge, dass vor allem das arbeitsbezogene Wissen der Hauswirtschaftskräfte vertieft und allgemeine Ressourcen gestärkt wurden. Durch die Einbeziehung der anderen Fachbereiche konnte zudem das Management an den Schnittstellen verbessert und die Grundsätze eines respektvollen und wertschätzenden Miteinanders aufgefrischt werden.

## DIE PROJEKTPARTNER STELLEN SICH VOR:

### **SOZIALE INNOVATION GMBH**

Die Soziale Innovation GmbH (SI GmbH) wurde 1995 gegründet und umfasst aktuell 19 Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Qualifikationen. SI ist im Ruhrgebiet verankert und bundesweit aktiv. Kern der Arbeit ist die Unternehmensberatung zu allen Aspekten des betrieblichen Personalmanagements. Schwerpunkte liegen in der Verbesserung von Ablauf- und Arbeitsorganisation, der Personalentwicklung sowie der Arbeitszeitberatung. Der Umgang mit demografischen Veränderungen ist dabei ein traditionell wichtiges Querschnittsthema.

SI ist in vielen Branchen aktiv, mit Schwerpunkten im Gesundheitswesen sowie im Einzelhandel, der Hafen-, Lager- und Distributionslogistik sowie in der Prozessindustrie. Der Beratungsansatz zielt auf Veränderungen, die durch den Ausgleich der unterschiedlichen Interessen geprägt sind. Dabei werden eigene Vorschläge entwickelt und um die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Ideen bereichert. Dieser Prozess wird durch klare Strukturen und systematisches Vorgehen, gezielten fachlichen Input und Expertise sowie durch Moderation unterstützt.

### **ESTA BILDUNGSWERK GGMBH**

Das ESTA-Bildungswerk wurde 1982 gegründet und hat heute ca. 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 35 Standorten in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Öffentlichen und privaten Trägern, Unternehmen, Institutionen und Verbänden werden Dienstleistungen in bildungs- und sozialnahen Bereichen angeboten.

Neben der Vermittlung fachlicher Kompetenzen, z. B. in der Ausbildung zur Pflegefachkraft oder zusätzlichen Betreuungsfachkraft in unserer Lippstädter und Olsberger Akademie für Pflege und Gesundheit, wird die Persönlichkeitsentwicklung der Kund/innen unterstützt. Die Menschen mit ihren Wünschen, Zielen und Potentialen werden als Ganzes wahrgenommen. Die Strategie ist, die Kund/innen individuell angemessen auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes vorzubereiten und sie dort erfolgreich zu positionieren. Wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses ist die Entwicklung von Selbstbestimmung und Verantwortungsbewusstsein.

# DER BERUFSVERBAND HAUSWIRTSCHAFT STELLT SICH VOR:

Der Berufsverband Hauswirtschaft ist seit 43 Jahren die berufspolitische Vertretung der hauswirtschaftlichen Fach- und Führungskräfte in Deutschland. Er setzt sich für die beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen seiner Mitglieder ein. Die wichtigsten Verbandsziele sind die Förderung der Aus- und Weiterbildung sowie die Öffentlichkeitsarbeit für das Berufsfeld. Außerdem bietet er seinen Mitgliedern eine Plattform für Kommunikation und Erfahrungsaustausch. Mitglieder des Berufsverbandes Hauswirtschaft sind hauswirtschaftliche Fach- und Führungskräfte – von der Erstausbildung Hauswirtschafter/in bis zum Hochschulabsolventen. Daneben können auch andere Personen, Verbände, Institutionen oder Organisationen Mitglied werden.

Zukunftsweisende Jahrestagungen, ein großes Fortbildungsangebot sowie das Mitgliedermagazin mit Schwerpunktthemen des Dienstleistungsmanagements bieten fachliches Knowhow für die Mitglieder ebenso wie der beliebte Newsletter.

Mentoring, Coachingangebote sowie ein Stellenmarkt runden die Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung ab.



[www.berufsverband-hauswirtschaft.de](http://www.berufsverband-hauswirtschaft.de)

---

## Fotonachweise

Titelseite v.l.n.r.: © kazoka303030/fotolia.com, © Alexander Rath/fotolia.com, © bitta60/fotolia.com, © Jack F./fotolia.com, © britta60/fotolia.com  
S. 5/S. 7: © Peter Maszlen/fotolia.com, S. 8: © apops/fotolia.com, S.9: © Robert Kneschke/fotolia.com, S. 11: © ramonespelt/fotolia.com,  
S. 16/S. 21: © Jack F./fotolia.com, S. 23: © Robert Kneschke/fotolia.com, S. 25: © Claudia Paulussen/fotolia.com, S. 27: © ESTA Bildungswerk gGmbH,  
S. 28: © Claudia Paulussen/fotolia.com, S.30: © tlvfotostudio/fotolia.com, S. 31: © Photographee.eu/fotolia.com  
Für die Fotos ab S. 32 bedanken wir uns bei den jeweiligen Häusern.



Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Straße 10 • 44339 Dortmund  
Telefon: 0231 / 88 08 64 20  
[info@soziale-innovation.de](mailto:info@soziale-innovation.de)  
[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)



ESTA-Bildungswerk gGmbH  
Bahnhofsplatz 1 • 59555 Lippstadt  
Telefon: 02941 / 202 85 53  
[info@esta-bw.de](mailto:info@esta-bw.de)  
[www.esta-bw.de](http://www.esta-bw.de)