



Im Auftrag vom
Ministerium für
**Gesundheit, Soziales,
Frauen und Familie**
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Curriculum zur Führungskompetenz in der Hospizarbeit



Malteser



**Ansprechstelle im
Land NRW zur
Pflege Sterbender,
Hospizarbeit und
Angehörigenbegleitung**

Curriculum zur Führungskompetenz in der Hospizarbeit

In Kooperation
mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz
und der Deutschen Gesellschaft für Palliativmedizin
sowie mit der freundlichen Unterstützung
des Ministeriums für Gesundheit, Soziales,
Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen

Curriculum für Führungskompetenz in der Hospizarbeit

Herausgeber:

Dirk Blümke, Gerlinde Dingerkus

Autorinnen:

Petra Hinderer, Annelie Kusch,
Renate Okrongli-Hollburg, Astrid Zumann

Die Entwicklung dieses Curriculums durchlief mehrere Phasen. Grundlage der ersten Phase der Konzeptentwicklung bildeten der direkte und intensive Kontakt zu den Hospizkoordinatorinnen und -koordinatoren innerhalb ihrer Strukturen und ihrer Bedürfnisse als Führungspersonen sowie die Hinzuziehung bereits bewährter Führungscurricula. In der zweiten Phase wurde das konkrete Kurskonzept durch die Referentinnen Petra Hinderer, Annelie Kusch und Astrid Zumann geplant und durchgeführt. Während der Durchführung wurde täglich sowie retrospektiv jeweils die gesamte Kurswoche evaluiert.

In Kooperation mit den Herausgebern erfolgte die Erstellung des Curriculums in der vorliegenden Fassung unter Einbeziehung der aktuellsten Erkenntnisse und auf der Basis des Lernfeldkonzeptes durch Renate Okrongli-Hollburg.

Allen, die zur Realisierung beigetragen haben, gilt der ausdrückliche Dank der Herausgeber.

Impressum

Herausgeber:

ALPHA-Westfalen
Salzburgweg 1
48145 Münster

Malteser Hilfsdienst e.V.
Referat Malteser Hospizarbeit
Kalker Hauptstr. 22-24
51103 Köln

Druck:

Graphische Dienstleistungen
Hafenweg 26a, 48155 Münster

Layout:

art applied, Hennes Wegmann
Hafenweg 26a, 48155 Münster

Bestelladressen:

ALPHA-Westfalen
Salzburgweg 1, 48145 Münster
Tel.: 02 51 - 23 08 48
Fax: 02 51 - 23 65 76
E-Mail: alpha@muenster.de

Malteser Hospizarbeit
Kalker Hauptstr. 22-24
51103 Köln
Tel.: 02 21 - 9 82 25 81
Fax: 02 21 - 9 82 25 82
E-Mail: malteser.hospizarbeit@maltanet.de

Curriculum zur Führungskompetenz in der Hospizarbeit

Teil I

I.1	Vorbemerkung	7
I.2	Zielgruppen	7
I.3	Der Theorieansatz.....	8
I.4	Unser Verständnis von „Führung“ im ambulanten Hospiz	10
I.5	Die Lernbereiche zur Führungskompetenz	18
I.6	Die Lernfelder - das aufgaben bezogene Anforderungsprofil.....	20
I.7	Zur Leitung von Seminaren zur Führungskompetenz	21

Teil II

II.0	Die Lernfelder im Überblick sowie Empfehlung für die zeitliche Gestaltung eines Seminars	23
II.1	Lernbereich: Personalführung und -entwicklung	25
II.1.1	Lernfeld: Das eigene Vorverständnis von Führung klären	26
II.1.2	Lernfeld: Das eigene Führungsverständnis entwickeln	29
II.1.3	Lernfeld: Führungsaufgaben erkennen, wahrnehmen und entwickeln	35
II.1.3.1	Teillernfeld: Für Ziele sorgen und mit Zielen führen	38
II.1.3.2	Teillernfeld: Prioritäten bestimmen, Entscheidungen treffen, delegieren.....	42
II.1.3.3	Teillernfeld: Mitarbeitende optimal einsetzen, begleiten und fördern	45

II.1.3.4	Teillernfeld: Mitarbeitende beurteilen, kontrollieren und Zielerreichung feststellen	48
II.1.3.5	Teillernfeld: Ein Team bilden und entwickeln	52
II.1.3.6	Teillernfeld: Konflikte konstruktiv managen und unnötige Konflikte vermeiden	56
II.1.4	Lernfeld: Führungstechniken professionell einsetzen	59
II.1.5	Lernfeld: Rechtliche Grundlagen zur Führung Ehrenamtlicher	62
II.2	Lernbereich: Personalpflege	64
II.2.1	Lernfeld: Konzept und Strategien zur Umsetzung entwickeln ...	66
II.2.2	Lernfeld: Personalpflegerische Ansätze organisieren und umsetzen	68
II.3	Lernbereich: Selbstmanagement	70
II.3.1	Lernfeld: Berufliche Standortklärung und -bestimmung	71
II.3.2	Lernfeld: Umgang mit Zeit- und Termindruck: Zeitmanagement	73
	Anhang	
	Präambel BAG Hospiz	76
	§ 39a SGB V	77
	Rahmenvereinbarung zu § 39a SGB V	79
	Literatur	80

Teil I

I.1 Vorbemerkung

Die Notwendigkeit eines Curriculums zur Führungskompetenz begründet sich mit den erweiterten Qualifikationsanforderungen für Koordinatorinnen und Koordinatoren in der Hospizarbeit. Sie gehen zurück auf strukturelle Veränderungen der Hospizarbeit, insbesondere im ambulanten Bereich in den letzten Jahren. Diese führten im Dezember 2001 zu einer gesetzlichen Regelung, den §39a SGB V Absatz (2), die maßgeblich dem Engagement der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz entsprang. Zusammen mit der Liga der Wohlfahrtsverbände, den Vertretern der Krankenkassen und der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz wurde im September 2002 die auf den Gesetzestext bezogene Rahmenvereinbarung auf Bundesebene verabschiedet. Diese fordert u.a. einen Nachweis zur Qualifikation von Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Bereichen „Koordination“ (40 Stunden), „Palliative Care“ (120-160 Stunden) und „Führungskompetenz“ (80 Stunden). Auf der Grundlage dieser Anforderung entwickelten die Ansprechstelle für Hospizarbeit in NRW – Alpha Westfalen und das Referat Malteser Hospizarbeit das nachfolgende Curriculum. In Kooperation mit Alpha-Rheinland und dem Zentrum für Palliativmedizin am Malteser Krankenhaus Bonn-Hardtberg entstanden zeitgleich die Curricula zum Bereich Koordination (Raß 2003) und Palliative Care (Kern u.a. 2004).

I.2 Zielgruppen

Folgende Personengruppen möchten wir ansprechen:

- Seminarleiter und Seminarleiterinnen, die ‚Werkzeug‘ benötigen für die Gestaltung der Fortbildungen zur „Führungskompetenz von Koordinatoren im ambulanten Hospizdienst“ (vgl. Rahmenvereinbarung § 5 vom 03.09.2002/s. Anhang)

- Personen und Institutionen, die Fortbildungen zur „Führungskompetenz von Koordinatoren im ambulanten Hospizdienst“ organisieren
- Koordinatorinnen und Koordinatoren im ambulanten und stationären Hospizdienst, die eine Orientierung suchen, um „Schritt für Schritt“ ihre persönliche Führungskompetenz zu optimieren

Die Vermittlung von Führungskompetenzen ist sowohl im ambulanten wie auch im stationären Kontext mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung notwendig. Auch wenn es sich in erster Linie an die Erfordernisse eines ambulanten Hospizdienstes richtet, würden wir uns freuen, wenn dieses Curriculum von Hospizkoordinatoren sowohl aus dem ambulanten als auch aus dem stationären Hospizbereich als nützlich erfahren wird.

I.3 Der Theorieansatz

In diesem Curriculum wird reflektiert auf das berufspädagogische Reformkonzept der beruflichen Aus- und Fortbildung, das sich seit Mitte 1990 in Deutschland durchgesetzt hat: das Lernfeldkonzept (vgl. Muster-Wäbs/Schneider 1999). Die didaktische Orientierung im Lernfeldkonzept ist an den komplexen beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungskompetenzen sowohl auf der curricularen Ebene als auch auf der unmittelbaren Ebene des pädagogischen Handelns ausgerichtet. Eine solche curriculare Ausrichtung kommt dem Grundanliegen der Autoren sehr entgegen.

Ziel war es, ein Curriculum zu entwickeln,

- das weiter fort geschrieben werden kann, um berufliche Aufgaben und Handlungskompetenzen, die heute und zukünftig

von einem Koordinator/einer Koordinatorin im Hospizdienst zu erwarten sind, aufzugreifen

- das einerseits offen genug ist, um der jeweiligen Seminarleitung Handlungsfreiräume für die individuelle Seminargestaltung zu eröffnen, aber andererseits konkret genug ist, um der Seminarleitung Strukturierungs- und Entscheidungshilfen für die Planung und Durchführung von Seminaren zur Führungskompetenz anzubieten.

Darüber hinaus erweist sich handlungsorientiertes Lernen (Lernen mit Kopf, Herz und Hand), wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, als effektives Lernen! Die Fokussierung auf die Handlungskompetenz einer Führungskraft führt zur zentralen didaktischen Leitfrage:

Welche beruflichen Teilhandlungen und Handlungsarten kommen in einer komplexen beruflichen Handlungssituation zum Tragen?

Damit ist die curriculare Aufgabe genannt: Aus dem gesamten Aufgabenfeld der Hospizkoordination (berufliches Handlungsfeld) müssen einerseits relevante Teilhandlungen im Hinblick auf die Führungskompetenz abgeleitet und bestimmt werden (Lernfelder) und andererseits, die Handlungsarten bezeichnet werden, die bei der Bewältigung von Führungsaufgaben, realisiert werden (Handlungsprozessanalyse). Im realen Handeln und in konkreten Handlungssituationen kommen alle Handlungsarten – je nach Anforderung in unterschiedlicher Gewichtung – zum Tragen: kognitive, sozial-kommunikative, gegenständlich-materielle und emotionale. Entsprechend lautet der Vorschlag: Handeln sollte unter Einbezug von Vergangenem (reflektiert) situativ angemessen und vorausschauend erfolgen.

I.4 Unser Verständnis von „Führung“ im Hospizbereich

*„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden;
wer entscheidet, findet Ruhe;
wer Ruhe findet, ist sicher;
wer sicher ist, kann überlegen;
wer überlegt, kann verbessern.“ (Konfuzius)*

Es ist notwendig, das zu Grunde liegende Führungsverständnis der Autoren, ihre Erfahrungen, Vorstellungen und Einstellungen zum Thema „Führung im Hospiz“ voranzustellen: Denn die hier getroffenen Entscheidungen bezüglich Zielformulierung und Auswahl der Inhalte für das Führungskompetenzseminar werden wesentlich dadurch bestimmt.

„Wer Menschen führt, der kann das so einfach – mit links“. Oder: „Zum Führen anderer Menschen, muss man geboren sein!“ Oder: „Man wächst da mit der Zeit schon rein!“. Diese und ähnliche Formulierungen werden weder dem Hospizdienst noch den Koordinatorinnen und Koordinatoren noch den Mitarbeitenden gerecht und erst recht nicht den Menschen, die durch die Angebote eines Hospizdienstes erreicht werden sollen.

Wir gehen davon aus, dass Führungskräfte im Hospizdienst

- keine Universalgenies sein müssen. Zwar lassen sich Eigenschaften und Fähigkeiten der „idealen Führungskraft“ beschreiben; sie sind jedoch in der realen Welt nicht anzutreffen und verursachen lediglich Versagensängste auf der einen und überzogene Erwartungen auf der anderen Seite. Die entscheidende Frage ist also: wie wirkungsvoll ist die Führungskraft in ihrer Führungsrolle bzw. wie kann sie wirkungsvoller werden?
- nicht auf „Eingebungen“ angewiesen sind, um eine „gute Führungskraft“ zu werden. „Führen“ und „leiten“ kann man lernen, es steckt nichts Geheimnisvolles dahinter. Folglich können sich Personen Grundsätze und Regeln, Fertigkeiten, Techniken und viel Wissenswertes über Führung aneignen,

wenn sie es wirklich wollen und Freude an einer leitenden Tätigkeit haben.

- ihre Grenzen im Hinblick auf ihr Führungs- und Leistungsverhalten bereits am eigenen Leib erfahren haben und die Notwendigkeit erkennen, sich neue Kenntnisse anzueignen, Verhaltensgewohnheiten zu verändern und entsprechend der individuellen Disposition, Kompetenzen zum Führen und Leiten weiterzuentwickeln.

In der kaum überschaubaren Literatur über Führungsqualitäten und effektives Management wird heute immer stärker betont, dass der Schlüssel der Effektivität von Führungskräften in der Art ihres Handelns liegt (Malik 2002, S.30 ff):

1. in der Befolgung eigener Überzeugungen, die ihrem Handeln zugrunde liegen,
2. in der besonders intensiven Art, wie sie sich den zentralen Aufgaben widmen und
3. in der professionellen Handhabung von Techniken des Führungsalldtags.

Die Wirksamkeit von Führungskräften im Hospiz ist wesentlich von den Einstellungen und Überzeugungen, der inneren Haltung bestimmt, aus der heraus Führung geschieht. Führung auf der Grundlage der Hospizidee bedeutet die Orientierung an einem Menschenbild, wie es sich in den Leitlinien der Hospizarbeit wiederfindet (vgl. hierzu die „Leitlinien der BAG Hospiz“ im Anhang oder das Grundlagenpapier zur Hospizarbeit, Malteser, 2000 S. 11ff u. 14ff):

Dieses (das Menschenbild) ist wertorientiert, in dem es die Integrität von Person- und Menschsein als Ausdruck menschlicher Würde versteht. Jeder Mensch hat das Recht auf hospizliche Unterstützung unabhängig von seiner kulturellen, religiösen Zugehörigkeit oder seinem sozialen oder gesellschaftlichen Status.

Ein hierauf begründetes Führungsverhalten zeichnet sich durch Respekt und Achtung sowie durch Klarheit und Wahrhaftigkeit gegenüber den Mitarbeitenden aus. Es beinhaltet in gleicher Weise Fürsorgeverpflichtung und -verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden sowie Selbstsorge und -verantwortung der eigenen Person gegenüber.

Die Glaubwürdigkeit von Führungskräften und damit ihre soziale Anerkennung hängt maßgeblich davon ab, inwieweit Führungskräfte in situativer und personaler Übereinstimmung mit den hospizlichen Wertvorstellungen tätig sind. Führung basiert auf Gegenseitigkeit: Personen, die führen und Personen, die sich führen lassen.

Bereits vor 100 Jahren wies der Soziologe Max Weber daraufhin, dass der Bestand und der Erfolg von Institutionen nicht dem Charisma von bestimmten Führungspersönlichkeiten zu verdanken sei, sondern einer Kunst von Führung, die sich auf das gesamte System bezieht und dort kultiviert ist (Goleman u.a. 2002, S. 58). Damit kommt die Organisation in den Blick, die in der aktuellen Trenddiskussion zum Thema Führung als „lernende Organisation“ bezeichnet wird.

Als Problemfelder „organisationalen Lernens“ (Roes 2000) werden genannt:

1. kritisches Hinterfragen, Korrektur gewohnter Denk- und Handlungsweisen
2. Berücksichtigung von Korrekturen
3. Nachdenken und Reden über Gewohntes
4. Beachtung der individuellen und organisationalen Ebene sowie deren Verknüpfung.

Diese Blickerweiterung – von der Führungsperson (individuumszentrierte Sichtweise) auf die Organisation und ihre internen Lernprozesse (systemische Sichtweise) – zu schauen, macht einerseits die Abhängigkeit sehr deutlich, die Führungskräfte in ihrer leitenden Tätigkeit alltäglich erfahren. Andererseits wird die Notwendigkeit von Unterstützungsangeboten deutlich, die sie von der ‚Organisation Hospiz‘ brauchen, um überhaupt wirksam und erfolgreich tätig sein zu können.

Daher scheint eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg eines Hospizdienstes zu sein, inwieweit den Beteiligten – und zwar allen Mitarbeitenden – bewusst ist, dass der Hospizdienst selbst als „lernende Organisation“ zu begreifen ist und förderliche wie hinderliche Faktoren der Um- und Mitwelt auf das Verhalten und Handeln von Führungskräften wesentlich Einfluss nehmen:

Denn jedes soziale System lernt – lernt immer! Eine Organisation hat in ihrer Kultur sämtliche Lernerfahrungen gespeichert und sozialisiert ihre Mitglieder, die sich in der unverwechselbaren Tradition eines Hospizdienstes niederschlagen. Jedes Ereignis, jede Konstellation wird „verbucht“. Diese (Lern-) Kultur hält und trägt, verhindert und blockiert, ermöglicht und verteilt Chancen, sie ist Garant für Erfolg oder Misserfolg. So gesehen kommt es auf jeden Einzelnen an, auf seinen Beitrag, den er für das Ganze leistet.

Hospizkoordinatorinnen und -koordinatoren gehören zu den „mittleren Führungskräften“ eines Unternehmens: Sie haben nämlich einerseits das nötige ‚hierarchische Gewicht‘, um in der Organisation überhaupt wirksam werden zu können, andererseits sind sie nahe an der Basis – sie haben Kontakt zu den Mitarbeitenden und den Familien, den „Kunden“, so dass sie operativ wirksam werden können. Koordinatorinnen und Koordinatoren haben Anteil an der Unternehmensführung in der Regel in Form delegierter Verantwortung (beispielsweise durch den Vorstand)

und zugleich Personalführungsverantwortung gegenüber Ehrenamtlichen. Wie bereits erwähnt, hat sich der Umfang ihrer Aufgaben in den letzten Jahren erweitert (Stichwort: § 39a SGB V). Sie stehen in der Verantwortung, den Hospizdienst nicht nur funktionsfähig zu halten, sondern auch weiter zu entwickeln. Damit wird von Hospizkoordinatorinnen und -koordinatoren insbesondere ein professioneller Umgang mit der Ressource Zeit verlangt und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen und zu fördern – zu qualifizieren, anzuleiten und zu begleiten, damit sie möglichst selbstständig und zielorientiert arbeiten können (ressourcenorientiertes Führen).

Hospizkoordinatoren und -koordinatorinnen benötigen in Anbetracht ihrer verantwortungsvollen Tätigkeit und Sandwichposition Angebote, die sie intern wie extern unterstützen und entlasten helfen. Dem liegt eine doppelte Verantwortung zugrunde: nämlich einerseits die, seitens des Trägers Rahmenbedingungen zu schaffen, entlastende und unterstützenden Angebote wahrzunehmen sowie die seitens der Koordination selbst, die für sich notwendigen Angebote aktiv zu suchen und anzunehmen.

Die Besonderheiten des beruflichen Alltags im Hospiz wie der rasche Wechsel der Situationen und den damit verbundenen Anforderungen, die komplexen Arbeitssituationen mit Problemstellungen auf ganz unterschiedlichen Ebenen, die Gleichzeitigkeit von Handlungserfordernissen, die strukturelle Einbindung auf der Führungsebene – Geschäftsführung, Vorstand, Hospizleitung, Teamleitung – erfordert ein klares Verständnis für die eigene Führungsrolle und den persönlichen Führungsstil.

Aufgrund der Nähe der Hospizarbeit zu familiären Strukturen muss insbesondere das dem Führungsstil zugrundeliegende Organisationsverständnis reflektiert und geklärt werden (Gärtner 2001). Es besteht sonst die Gefahr, bei der Auswahl und Konkretisierung der Aufgaben des Hospizdienstes, diese am „Orga-

nisationsmodell der Familie“ auszurichten und nicht an den Dimensionen eines Unternehmens (Schaeff/Fassel 1994).

Wir möchten an dieser Stelle eine Definition von Führung zur persönlichen kritischen Überprüfung und zum Erfahrungsaustausch mit anderen anbieten.

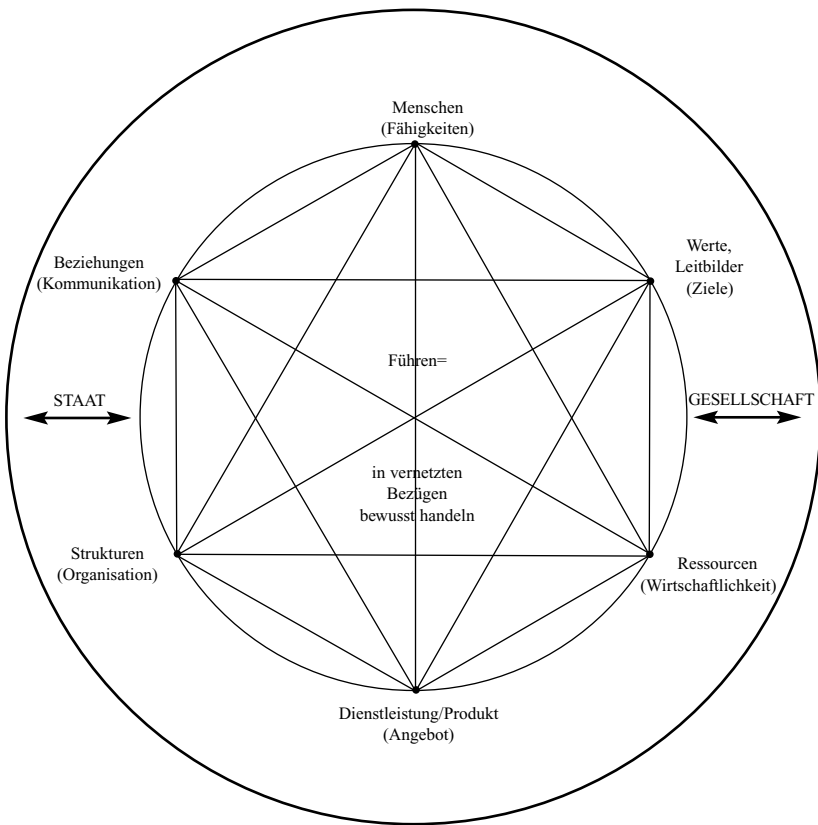
„Führen heißt:

1. Gegebene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin bündeln, organisieren und dadurch wirkungsvoll einsetzen.
2. Die an einer Aufgabe beteiligten Menschen dafür gewinnen, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst einer gemeinsamen Aufgabe zu stellen.
3. Dies alles auch sich selbst gegenüber befolgen.“
(Lotmar/Tondeur 1999, S. 11)

Führen ist damit jeweils an bestimmte Aufgaben gebunden. Wir gehen davon aus, dass der spezifische Beitrag von Hospizkoordinatorinnen und -koordinatoren beim alltäglichen Management (lat.: manum agere = jemanden an der Hand führen) darin besteht, auf folgende Kernfragen Antworten finden zu müssen:

- Welche Qualifikationen brauchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wer muss was lernen, damit die erforderlichen Aufgaben bewältigt werden können?
- Welche Informationen, Mittel und persönliche Unterstützung, benötigen die Mitarbeitenden, damit sie die Aufgaben, die anstehen, selbstständig und erfolgreich bewältigen können?
- Was kann bzw. muss im Hinblick auf die Optimierung von Aufwand und Nutzen in der Organisationsstruktur verändert werden? (Doppler/Lauterburg 2002)

Führen ist ein Prozess und bedeutet, in vernetzten Bezügen bewusst zu handeln (Systemisches Management), wobei die in der folgenden Grafik abgebildeten sechs Einflussgrößen zu berücksichtigen sind (Abbildung nach Lotmar/Tondeur 1999, S. 32)

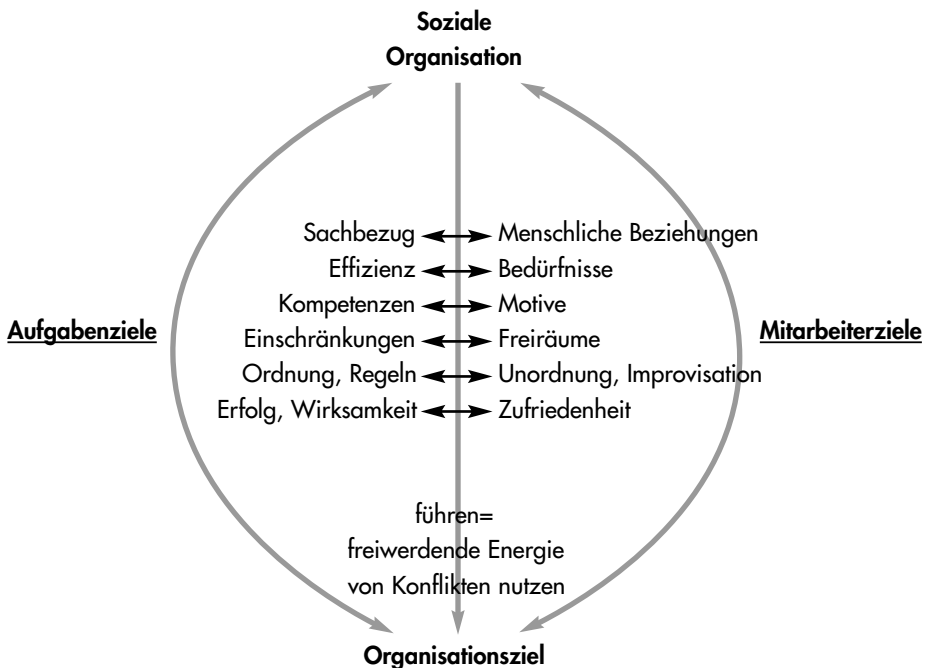


In dieser Grafik wird nicht nur das Prozesshafte des Führens deutlich sondern auch die Komplexität, die von Führungskräften systemgerechtes Planen und Handeln erfordert:

Es müssen sowohl sachliche (Strukturen – Organisation, Dienstleistung/Produkt – Angebot, Ressourcen – Wirtschaftlichkeit) als auch menschliche (Beziehungen – Kommunikation, Menschen – Fähigkeiten, Werte/Leitbilder – Ziele) und sowohl innere (hospizinterne Aspekte) als auch äußere Einflüsse (Umwelt, Staat und Gesellschaft, z.B. gesetzliche Vorgaben, die Akzeptanz des Angebotes) berücksichtigt werden.

„Führen“ bedeutet demnach die zielgerichtete Einflussnahme auf Organisation und Personal zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in einer strukturierten Arbeitssituation. Führungsverhalten zielt folglich auf die Verhaltensbeeinflussung mit dem Zweck effizienter Leistung, die dann erreicht ist, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Zielgruppe der Organisation befriedigt sind. Führung in diesem Sinne richtet sich auf die Erfüllung der Aufgabenziele/Organisationsziele und der Mitarbeiterziele.

Führungskräften fällt dabei die Aufgabe zu, den „ausgewogenen Mittelweg“ zwischen diesen beiden Bereichen zu finden (Abbildung nach Lotmar/Tondeur 1999, S. 171):



Widersprüche, interne und externe Konflikte, die in diesem Spannungsfeld von Leistungs- und Personengemeinschaft angelegt sind, erfordern von Führungskräften effektives Konfliktmanagement. Die besondere Führungskompetenz besteht wohl darin, die daraus entstehende Energie insbesondere für das Organisationsziel zu nutzen.

I.5 Die Lernbereiche zur Führungskompetenz

Aus dem beruflichen Kontext, dem gesamten Aufgabenfeld der Hospizkoordination, lassen sich relevante Handlungen im Hinblick auf die Führungskompetenz ableiten. Die folgenden curricularen Vorgaben wurden dabei als Quelle für die Ableitung der Lernbereiche zur Führungskompetenz zugrunde gelegt:

- Sozialgesetzbuch – Fünftes Buch (V) Gesetzliche Krankenversicherung
§ 39a SGB 5 Stationäre und ambulante Hospizleistungen
- Rahmenvereinbarung nach § 39a Abs. 2 Satz 6 SGB V
- Definition bzw. Qualitätskriterien ambulanter Hospizarbeit der BAG Hospiz

Fünf Lernbereiche wurden ermittelt, auf die sich die Führungskompetenz von Führungskräften beziehen:

bezogen auf die direkte Führung	bezogen auf die indirekte Führung
Mitarbeiter-Management	Planung, Steuerung, Kontrolle der Organisation
Selbst-Management/Selbst-Pflege	
Lernbereich: Personalführung und -entwicklung	Lernbereich: Sicherstellung der Infrastruktur
Lernbereich: Personalpflege	Lernbereich: Qualitätssicherung Fachwissen
Lernbereich: Selbstmanagement	

Der vom Gesetzgeber vorgegebene zeitliche Rahmen von 80 Stunden für ein Seminar zur Führungskompetenz macht eine Schwerpunktsetzung der Lernbereiche auch in Hinblick der weiteren für die Anerkennung nach §39a erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen notwendig. Hier wird folgende Empfehlung ausgesprochen:

Lernbereich: Personalführung und -entwicklung	Seminar zur Führungskompetenz
Lernbereich: Personalpflege	Seminar zur Führungskompetenz
Lernbereich: Selbstmanagement	Seminar zur Führungskompetenz
Stundenzahl: 80	
Lernbereich: Sicherstellung der Infrastruktur	Koordinatorensseminar
Stundenzahl: 40	
Lernbereich: Qualitätssicherung Fachwissen	Palliative Care-Weiterbildungsmaßnahme
Stundenzahl: 120-160	

Für den Lernbereich Sicherstellung der Infrastruktur (Koordinatorseminar) verweisen wir auf die Ausführungen von Raß (2003). Für den Lernbereich Qualitätssicherung/Fachwissen wird hingewiesen auf die Ausarbeitungen zum Curriculum ‚Palliative Care für psychosoziale Berufe‘ (Kern u.a. 2004)

1.6 Die Lernfelder – das aufgabenbezogene Anforderungsprofil

Für die Planung und Durchführung von Führungsseminaren erfolgt die Orientierung an Lernfeldern (Muster-Wäbs/Schneider 1999); Zielformulierung, Inhalte und Zeitrichtwerte beschreiben eine thematische Einheit. Die Formulierung eines Lernfeldes soll ein Verb aufweisen, um die Ausrichtung an beruflichen Handlungsfeldern zum Ausdruck zu bringen.

Beispiel:

Lernfeld Mit Krisen und schwierigen sozialen Situationen umgehen.

1.1 Die Zielformulierung wird in Form beruflicher Handlungskompetenzen vorgenommen und nicht in Form traditioneller Lernzielformulierungen.

Beispiel:

Ziel Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer identifizieren berufliche Situationen, in denen sie besonderen Konflikten und Belastungen ausgesetzt sind. Sie nehmen Spannungen und Befindlichkeiten aufmerksam wahr und nutzen sie als Anlass zur systematischen Reflexion. Sie analysieren Konsequenzen tabuisierter und unausgesprochener Konflikt- und Problemlagen sowohl im Hinblick auf den anderen als auch im Hinblick auf die eigene Person und setzen Präventions- und Lösungsstrategien gezielt ein.

1.2 Die Stundenzahl für die Vermittlung der mit dem Lernfeld verbundenen Kompetenzen wird in Form von Zeitrichtwerten vorgenommen. Diese werden verstanden als Bruttowerte, der genügend Zeit für das unterschiedliche Lerntempo von Lerngruppen sowie für den Einsatz unterschiedlicher Methoden und Medien lässt.

1.3 Die Inhalte sollen einerseits genügend allgemein formuliert sein, um einerseits auf aktuelle Wissensbestände Bezug nehmen zu können, andererseits den Seminarleiterinnen und -leiter ausreichend Gestaltungsfreiräume zu ermöglichen. Sie sollten jedoch so konkret formuliert sein, dass sie in einem klaren Zusammenhang mit den im Ziel formulierten Kompetenzen stehen und deutliche Hinweise für die Seminargestaltung liefern.

Beispiel:

Inhalte Berufstypische Konflikte und Befindlichkeiten (individuelle und soziale Konflikte, Konfliktanalyse ...)

Die Kompetenzermittlung erfolgte, indem den zuvor ermittelten Handlungen bzw. Teilhandlungen, Kompetenzschwerpunkte zugeordnet wurden. Kriterien der Zuordnung waren neben fachlichen Gesichtspunkten persönliche Praxiserfahrungen in der Hospizarbeit.

1.7 Zur Leitung von Seminaren zur Führungskompetenz

„Man kann den Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden.“ (Galilei)

Was die Effektivität von Seminaren zur Führungskompetenz anbelangt, sind wir der Meinung, dass insbesondere folgende Fragen berücksichtigt werden müssen:

Erstens:

Werden die folgenden Perspektiven ausreichend berücksichtigt:
Handele ich in Übereinstimmung mit mir selbst (Selbstklärung)?
Handele ich in Übereinstimmung mit meiner Rolle (Rollenklärung)?

Handele ich in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Situation und ihrem systemischen Kontext (Feldklärung)?

(vgl. Schulz von Thun 2003)

Zweitens:

Werden erlebnisaktivierende Methoden eingesetzt und bekommen die Teilnehmenden somit Raum und Zeit zur Selbstaktualisierung und -reflexion?

(Schulz von Tun 1996 S. 23 ff)

Drittens:

Bekommen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen einerseits Zugang zu ihren bereits vorhandenen inneren und äußeren Ressourcen und werden sie darin von der Gruppe und der Seminarleitung angenommen und bestärkt? Erhalten sie andererseits konkrete Lernimpulse und Anhaltspunkte für den persönlichen Wachstumsprozess?

Teil II

II.0 Die Lernfelder im Überblick

Lfd. Nr.	Bezeichnung des Lernfeldes	Zeitrictwerte
Lernbereich 1: Personalführung und -entwicklung		55 Std.
1.1	Das eigene Vorverständnis von Führung klären	
1.2	Das eigene Führungsverständnis entwickeln	
1.3	Führungsaufgaben erkennen, wahrnehmen und entwickeln	
1.3.1	Für Ziele sorgen und mit Zielen führen	
1.3.2	Prioritäten bestimmen, Entscheidungen treffen, delegieren	
1.3.3	Mitarbeitende optimal einsetzen, begleiten und fördern	
1.3.4	Mitarbeitende beurteilen, kontrollieren und Zielerreichung feststellen	
1.3.5	Ein Team bilden und entwickeln	
1.3.6	Konflikte konstruktiv managen und unnötige Konflikte vermeiden	
1.4	Führungstechniken professionell einsetzen	
1.5	Rechtliche Grundlagen zur Führung Ehrenamtlicher kennen	
Lernbereich 2: Personalpflege		10 Std.
2.1	Konzept und Strategien zur Umsetzung entwickeln	
2.2	Personalpflegerische Ansätze organisieren und umsetzen	
Lernbereich 3: Selbstmanagement		15 Std.
3.1	Berufliche Standortklärung und -bestimmung durchführen	
3.2	Mit Zeit- und Termindruck umgehen: Zeitmanagement	

Empfehlung für die zeitliche Gestaltung des Seminars:

1. Woche	Lernbereich 1: Personalführung und -entwicklung	
	Lernfelder 1.1/1.2/1.3/1.3.1/1.3.2/1.3.3/1.3.4	30 Std.
	Lernbereich 3: Selbstmanagement, Lernfeld 3.1	10 Std.
2. Woche	Lernbereich 1: Personalführung und -entwicklung	
	Lernfelder 1.3.5/1.3.6/1.4/1.5	25 Std.
	Lernbereich 2: Personalpflege	10 Std.
	Lernbereich 3: Selbstmanagement, Lernfeld 3.2	5
	Std.	

Wir möchten an dieser Stelle betonen: zeitliche und inhaltliche curriculare Vorgaben sind Empfehlungen! Sie sind als Orientierungs- und Strukturierungshilfe für die Planung und Organisation von Seminaren gedacht. Fehlt dieser relativierende Aspekt, fühlt man sich von der inhaltlichen Fülle eines Curriculums mitunter „erschlagen“ und auf Grund des zeitlich engen Rahmens in der Gestaltung und Durchführung von Seminaren unter Druck gesetzt. Beide Aspekte können jedoch vermieden werden, wenn das vorliegende Curriculum als eine Angebotspalette betrachtet wird, aus der man sich für die eigene Seminargestaltung entsprechend bedienen kann.

II.1 Lernbereich: Personalführung und -entwicklung

*„Wer das erste Knopfloch verfehlt,
kommt mit dem
Zuknöpfen nicht zu Rande.“ (Goethe)*

Es ist sinnvoll, den Seminarteilnehmenden die Möglichkeit zu geben, sich mit dem eigenen Führungsverständnis auseinanderzusetzen, das persönliche Vorverständnis von Führung sowie das eigene Selbstverständnis als Führungskraft zu erforschen. Vorverständnis und Selbst-Verständnis kommen handlungsleitende Funktion zu, d.h. sie beeinflussen das konkrete Führungsverhalten und -handeln. In der aktuellen Fachdiskussion wird übereinstimmend die Effektivität der Maßnahmen zur Personalführung und -entwicklung in Abhängigkeit gesehen von einer strategisch und langfristig ausgerichteten Planung in der Organisation (Kirchner 1998, S.10).

Die Seminarteilnehmenden sollten sich deshalb mit den folgenden Leitfragen beschäftigen:

Gibt es an meinem Hospizarbeitsplatz ein langfristig orientiertes Konzept der Personalführung und -entwicklung? Welche Personen arbeiten an einem Personalentwicklungskonzept? Und wer ist verantwortlich für die Umsetzung des Konzeptes? Worin sehe ich als Führungskraft meinen Beitrag an der Entwicklung eines solchen Konzeptes? Welche konkreten Aufgaben habe ich im Rahmen der Mitarbeiter- bzw. Personalführung zu erfüllen? Wie kann ich die Ziele (der Organisation, der beteiligten Personen, meine eigenen Zielvorstellungen) unter Nutzung der Ressourcen (Zeit, Geld, Personen) erreichen?

Die Seminarteilnehmenden sollten erfahren, dass gerade bei Organisationen mit „schmalem“ Budget, Personalführung und -entwicklung den entscheidenden Beitrag zum Erfolg eines Hospizdienstes darstellt. Sie sollten relevante Informationen erhalten

und Instrumente kennenlernen, mit deren Hilfe die Leistungsbeurteilung und -fähigkeit der Mitarbeitenden durch gezielte Maßnahmen der Personalführung und -entwicklung zu sichern ist. Um die Vielfalt der Führungsaufgaben „in den Griff zu bekommen“, wurden in diesem Lernbereich Teilernfeld identifiziert und die jeweils relevanten Führungsaufgaben und kommunikativen Führungsinstrumente abgeleitet. Hierbei muss betont werden, dass diese Systematik einerseits unter lerntheoretischen Gesichtspunkten erfolgte (im Hinblick auf die Ableitung handlungsrelevanter Lernsituationen) und andererseits unter praxisrelevanten Aspekten (wichtige und häufige Führungsaufgaben). Es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit, eine andere Systematik ist demnach durchaus denkbar.

II.1.1 Lernfeld: Das eigene Vorverständnis von Führung klären

*„Kühner, als das Unbekannte zu erforschen,
kann es sein, das Bekannte zu bezweifeln.“ (Kaspar)*

Erläuterung

Im Seminar sollten die bewussten, halb bewussten und unbewussten „Führungsbilder“, die die einzelnen Teilnehmer und Teilnehmerinnen bereits mitbringen, gut bedacht werden. Sie beeinflussen das konkrete Führungsverhalten und stellen die Basis für Handlungssicherheit aber auch für Möglichkeiten der Verhaltensänderung dar.

Im Sichtbarmachen der subjektiven „Vorstellungen“ über Führung kommen Einstellungen, Glaubenssätze, Werthaltungen und Überzeugungen zum Tragen, die sonst nicht überprüft ihre Wirksamkeit voll entfalten können und nicht selten Gründe für innere und äußere Konflikte bieten. Darüber hinaus bietet dieser methodische Einstieg eine gute thematische Einstimmung auf das Führungskompetenz-Seminar.

Ziele

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen setzen sich kritisch in ihrem Fühlen, Denken, Wollen und Handeln mit ihrem Vor-Verständnis von Führung auseinander, d.h. mit den eigenen meist unbewussten Vorstellungen über Position, Rolle, Funktion und Aufgabe als „Führungskraft“ auseinander. Sie machen sich unrealistische und unrealisierbare Ansprüche an das eigene Führungsverhalten bewusst.

Sie erkennen den Einfluss früherer, real erlebter Erlebnisse und Erfahrungen als beeinflussende Faktoren und überprüfen diese mit ihrer heutigen Einstellung und Erfahrung. Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung werden thematisiert und eine Such- und Entwicklungsbewegung ausgelöst: der individuelle Lernbedarf kommt in den Blick und konkrete Handlungsimpulse für Veränderungen werden als notwendig erkannt.

Inhalte

- ⇒ Persönliche Erfahrungen von Ambivalenzen in Beziehungen, in denen man selbst geführt wurde
- ⇒ Persönliche Blockaden und Hemmungen vor Führungspositionen wie Einsamkeit, Macht und Kontrolle, Selbstsicherheit und Selbstbehauptung, Abgrenzungsschwierigkeiten (Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden), Entscheidungsschwierigkeiten, Aushalten von Spannungen und Konflikten, Versagensängste, innerer und äußerer „undefinierbarer“ Druck, Perfektionismus, Omnipotenzgefühle
- ⇒ Positive Erlebnisse und Erfahrungen von „Führung“
- ⇒ Vorläufige Formulierung persönlicher Lernziele zur „Führungskompetenz“

Didaktische Hinweise

Als theoretischer Hintergrund bieten sich für dieses Lernfeld insbesondere Methoden der personenzentrierten Gesprächsführung

an, Psychodrama- und NLP-Übungen sowie erlebnisaktivierende Methoden der Gestaltpädagogik.

Im Mittelpunkt steht die Selbst- und Fremderfahrung, d.h. Selbst- und Rollenklärung mittels Selbsteinschätzungsbogen, Visualisierungen, Rollenspielen, Erfahrungsaustausch in der Gruppe.

Die Formulierung von Lernzielen kann über das Entwicklungs- und Wertequadrat erfolgen als wahrnehmungs- und handlungsorientiertes Instrument (Schulz von Thun 1998, S. 38 ff). Der „blinde Fleck“ in der Selbstwahrnehmung und die Notwendigkeit von Feedback kann anhand des „Johari-Fensters“ (nach Luft/Ingham 1977) deutlich gemacht werden (vgl. Birkenbihl 2003, Breisig u.a. 2001, S. 112).

Zur Steigerung des Lernerfolges bieten sich an:

- Die Teilnehmenden führen ein persönliches „Lern-Tagebuch zur Führungskompetenz“, um ihren eigenen Lernfortschritt als Such- und Entwicklungsbewegung zu dokumentieren.
- Sie bilden ein „Lern-Tandem“, d.h. sie wählen aus der Gruppe eine Person „ihres Vertrauens“. Diese Dyade bleibt während des gesamten Seminars stabil. Der Lernauftrag besteht in der gegenseitigen Lernunterstützung und Suche nach Lernhilfen für die Umsetzung der persönlichen Lernziele auch außerhalb des Seminars.

Literatur

Birkenbihl, Vera 2003, 24. Auflage: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. mvv Verlag, München

Breisig, Thomas/ König, Susanne/ Wengelowski, Peter 2001: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Bund Verlag, Frankfurt am Main

Haucke, Patrizia/Krenovsky, Annette 2003: Gelassen und souve-

rän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils. Kösel Verlag, München

Lotmar Paula/Tondeur Edmond 1999: Führen in sozialen Organisationen. Verlag Paul Haupt, Stuttgart

Luther, Michael/Maaß, Evelyne 2001, 4. Auflage: NLP Spiele-Spectrum. Basisarbeit, Übungen – Spiele – Phantasiereisen, Paderborn

Schulz von Thun, Friedemann 2003, 23. Auflage: Miteinander Reden Bd. 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Hamburg: Rowohlt Verlag

Schulz von Thun, Friedemann 2003, 5. Auflage: Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coach. Beltz Weiterbildung, Weinheim

II.1.2 Lernfeld: Das eigene Führungsverständnis entwickeln

*„Seine Meinung zu ändern,
ist eines der wichtigsten Privilegien
des Menschen“
(Robert Peel)*

Erläuterung

Die Entwicklung der Handlungskompetenz als Führungskraft hängt nicht zuletzt davon ab, ob die Seminarteilnehmenden Ansatzpunkte für selbst initiiertes und selbst bewertetes Lernen im Hinblick auf das eigene Führungsverhalten sehen und weiter verfolgen. Ob sie einen Sinn darin sehen, sich in der Rolle „Führungskraft“ zu hinterfragen, neue Lernsituationen aufsuchen und Lernwiderstände überwinden, Selbst- und Fremdbild abgleichen wollen, d.h. die Freude entwickeln, die eigene Führungsrolle aktiv zu gestalten.

Führung geschieht aus einer inneren Haltung heraus. Im Hospizalltag besteht die Herausforderung darin, den Mittelweg zwischen Selbst-, Leistungs- und Mitarbeiterorientierung zu finden. Dazu ist es notwendig, den persönlichen „Standort“ als „Füh-

„Führungskraft“ zu klären und die zugrundeliegenden Einstellungen, Überzeugungen und Erfahrungen von Führung wie Ziele und Werte, Aufgaben, Schwierigkeiten und Probleme bewusst wahrzunehmen und Spannungen zu klären. Die bewusste Wahrnehmung des persönlichen Führungsverständnisses ermöglicht die Identifikation mit der Rolle „Führungskraft“. Zur persönlichen Standortklärung/ Selbst- und Rollenklärung führt die Beantwortung folgender Fragen:

Wo stehe ich? Und welche Orientierungen und Grundsätze bringe ich bereits mit? Welche Schwierigkeiten als Führungskraft kenne bzw. antizipiere ich?

Der konkrete Aufgabenbereich – das aufgabenbezogene Anforderungsprofil/Feldklärung:

Was wird von mir erwartet? Was muss ich tun? Worin bestehen meine Aufgaben und wofür bin ich verantwortlich? Sind die Grenzen klar? Wo gibt es Unklarheiten, Schnittstellen und Überschneidungen?

Aus dieser Spannung heraus (Selbst- und Rollenklärung und Feldklärung) können dann die persönlichen Lernziele für das Führungskompetenzseminar weiter konkretisiert werden:

Wo will ich hin? Wie will ich meine Rolle als Führungskraft entwickeln? Was will ich in diesem Führungskompetenzseminar lernen? Die Lernziele können in der Seminauswertung wieder aufgegriffen werden: Habe ich meine Ziele erreicht? Worauf muss ich weiterhin achten?

Professionelles Handeln in komplexen und schwierigen Kontexten wie der Hospizarbeit setzt insbesondere innere und äußere Klarheit der Führungskraft voraus, um authentisch und damit stimmig, d. h. „in Übereinstimmung mit mir selbst und in Übereinstimmung mit dem Gehalt der Situation und ihrem systemischen Kontext“ (Schulz von Thun 2003a) zu handeln (situitives Führen).

Ziele

Die Seminarteilnehmenden setzen sich intensiv mit ihrer Rolle als Führungskraft im Hospizdienst auseinander. Sie machen sich ihre Motive zur Übernahme einer Führungsposition bewusst und finden durch Selbst- und Rollenklärung sowie Feldklärung ihren persönlichen „Standort“ als Führungskraft. Intra- und Interrollenkonflikte werden ihnen bewusst. Sie nehmen Spannungen, Konflikte in der Leistungs-, Mitarbeiter- und Selbstorientierung wahr. Sie verstehen das Modell der „lernenden Organisation“ als persönliche Entlastung.

In der Konfrontation und Auseinandersetzung mit Führungskonzeptionen, -stilen und -modellen erkennen sie Ansatzpunkte für ihren persönlichen Führungsstil. Sie formulieren ihre Grundsätze wirksamer Führung.

Sie verstehen die Bedeutung des systemischen Managements. Sie identifizieren die verschiedenen Einflussgrößen einer leistungsgerichteten Organisation und erkennen die Notwendigkeit, die Balance zwischen Leistungs- und Personengemeinschaft immer wieder neu auszubalancieren bzw. den Mittelweg zu finden zwischen Leistungs-, Mitarbeiter- und Selbstorientierung. Sie sehen ihre Führungsaufgabe insbesondere darin, Konflikte, die in diesem Spannungsfeld enthalten sind, zu managen.

Die Seminarteilnehmenden setzen sich mit ihren Gefühlen von Macht und Ohnmacht intensiv auseinander. Es wird ihnen bewusst, wie sie als Führungskraft Machtmittel einsetzen. Sie setzen sich kritisch mit skeptischen und negativen Einstellungen zur Macht auseinander.

Sie schätzen sich selbst realistisch ein in ihren eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen und konkretisieren ihre persönlichen Lernziele. Sie entwickeln ein Verständnis für „Stimmige Führung“ und den zugrundeliegenden kommunikationspsycho-

logischen Grundlagen (vgl. Schulz von Thun 2003a).

Sie entwickeln ein eigenes Verständnis der Rolle als Führungskraft und können dieses Selbstverständnis souverän nach außen vertreten.

Inhalte

- ⇒ Persönliche Motive zur Übernahme der Führungsrolle
- ⇒ (Rollen-) Erwartungen an die Führungskraft: Mitarbeiterorientierung, Leistungsorientierung, Selbstorientierung, persönliche Strategien im Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen (Muss-, Soll-, Kann- Erwartungen), Inter- und Intra-Rollenkonflikte, Selbst- und Rollenklärung, Wahrnehmung und Umgang mit inneren und äußeren Spannungen/Konflikten (Ambiguitätstoleranz), z.B. Schwierigkeiten mit der Position „zwischen den Stühlen sitzen“, Umgang mit Rivalität und Konkurrenz, Ohnmacht und Macht
- ⇒ Orientierungsschwierigkeiten in der neuen Rolle als Führungskraft (z.B. Distanz-Nähe-Problematik zu den Mitarbeitenden)
- ⇒ Formale und personale Macht: Einsatz von Machtmitteln und Sanktionsmöglichkeiten, Schwierigkeiten im Umgang mit der Machtposition
- ⇒ Frauen und Männer in Führungspositionen (Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften in ihrem „Selbstverständnis“)
- ⇒ Führungsverständnis und Organisationsmodell (Hospiz und Familiennähe, Hospiz als „Unternehmen“), das Modell der „lernenden Organisation“ (Folgen für das eigene Führungsverständnis)
- ⇒ Führungskonzeptionen und -modelle: Der allgemeine Managementkreis (Regelkreismodell nach Schubert, in Kirchner 1998, S. 64), „Management-by“-Konzepte wie Management by Delegation, -by Motivation, -by Objectives, das situative

Führungsmodell (Hersey/Blanchard 1977, in: Staehle 1994), Führungsstile und ihre Wirkung – autoritär, patriarchalisch, laissez-faire, kooperativ, das Konzept „Stimmige Führung – der metakommunikative Führungsstil“ und die zugrundeliegenden kommunikationspsychologischen Grundlagen (vgl. Schulz von Thun 2003), das Konzept „Emotionale Führung: resonante, dissonante Führung“ (Goleman u.a. 2002); Beurteilung der Führungskonzeptionen (Vor- und Nachteile, Kritik, Möglichkeiten der Übertragung auf den Hospizdienst)

- ⇒ Selbst- und Rollenklärung: persönliche Einstellungen und Grundsätze wirksamer Führung, der eigene „Führungsstil“ und die Führungspersönlichkeit (vgl. Kommunikationstile nach Schulz von Thun 1998), die persönliche Kooperationsfähigkeit (beziehungs- und/oder inhaltsorientierte kooperative Verhaltensweisen), die persönliche Einschätzung, Selbstdarstellung und die persönliche Wirkung auf andere, Selbstdarstellungstechniken, Entwicklungsmöglichkeiten: „ideales Selbst“ und „reales Selbst“ (Goleman u.a. 2002), verschiedene Wahrnehmungs- und Denkstile: Organisationsanalyse aus unterschiedlichen Perspektiven: Vogel- und Froschperspektive; Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz, lineares-rationales-systematisches Denken und vernetztes-systemisches Denken

Didaktische Hinweise

Wir gehen davon aus, dass in Führungskompetenzseminaren, die in Übereinstimmung mit personenzentrierten Methoden der Humanistischen Psychologie (Maslow, Rogers, Cohn, Perls, Moreno – um nur einige Vertreter zu nennen!) angeboten werden und teilnehmerorientiert ausgerichtet sind, die Chance für Prozesse der Verhaltensänderung bzw. -modifikation besteht, ansonsten ist mit Lernwiderständen und Lernblockaden zu rechnen.

Die Lernintensität erhöht sich, wenn neben der Informationsvermittlung und Selbsterfahrung auch Verhaltenstraining angeboten wird. Zum Einsatz kommen sollten Videoaufzeichnung, Rollenspiel, Feedback, Selbsteinschätzungsbogen, z.B. Übung „Talentbilanz“ (Kirchner 1998, S.121), Fragebogen zur „Einschätzung des Führungsverhaltens (FVA)“ (Wildenmann 1994, S. 241) Blockaden und Hemmnisse, Widerstand und Abwehrverhalten bei der Selbst- und Rollenklärung lassen sich thematisch und methodisch kreativ mit dem „Modell des inneren Teams“ (Schulz von Thun 1998) aufgreifen. Ein Umlern-Prozess gewohnter Gefühls-, Denk- und Verhaltensmuster ist eher möglich, wenn sie von der betreffenden Person zuerst einmal wirklich verstanden, gewürdigt und liebevoll angenommen werden. In diesen Zusammenhang gehört auch die Konkretisierung persönlicher Lernziele im Hinblick auf die Führungskompetenz anhand des Werte- und Entwicklungsquadrats. Die Gefahr beim selbsterfahrungsbezogenen Lernen, Pathologisierung und Selbstpathologisierung lassen sich so eher vermeiden.

Einen Überblick über die ‚Management-by‘-Techniken im Führungsprozess und eine differenzierte Auswertung findet man bei Kirchner (1998, S. 60 ff).

Da Führung kein linearer Prozess ist (sondern ein in vernetzten Bezügen ganzheitlich orientiertes Handeln darstellt), aus kommunikationspsychologischer Sicht „Stimmigkeit“ im Hinblick auf Person und Situation die Herausforderung ist und Führen mit rationaler und emotionaler Intelligenz zusammenhängt, sollten die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer Gelegenheit erhalten, die eigene Lernhaltung unter dem Aspekt „geistige Flexibilität und gewohnte Wahrnehmungs- und Denkmuster“ zu reflektieren. Methodisch lässt sich das Lernziel „Das eigene Führungsverständnis entwickeln“ im Rahmen der „Theorie des selbstbestimmten Lernens“ mit der schrittweisen Vorgehensweise realisieren (Goleman 2002, S. 147 ff).

Literatur

- Birkenbihl, Michael* 1996: Rollenspiele schnell trainiert. So optimieren Sie Ihre Trainings, mvg-Verlag, Landsberg am Lech
- Dörner, Dietrich* 2003: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Goleman, Daniel/ Boyatzis, Richard/ McKee, Annie* 2002: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, Düsseldorf
- Kirchner, Helga* 1998: Gespräche im Pflorgeteam. Mit Beispielen aus der Führungspraxis. Thieme, Stuttgart
- Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha* 2003a: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Vester, Frederic* 2003: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Deutscher Taschenbuch Verlag, München
- Wildenmann, Bernd* 2002, 6. Auflage: Professionell Führen. Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Luchterhand, Berlin

II.1.3 Lernfeld: Führungsaufgaben erkennen, wahrnehmen und entwickeln

„Im Leben gibt es keine Lösungen.
Es gibt nur Kräfte, die in Bewegung sind:
Man muss sie erzeugen –
und die Lösungen werden folgen.“ (Saint-Exupéry)

Ziele

Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen erkennen im Überblick die zentralen Aufgaben einer Führungskraft im Hospizbereich und begreifen, dass Führen ein ganzheitlicher Prozess ist, dessen einzelne Schritte ineinandergreifen müssen und dass nur eine langfristige (strategische Personalentwicklung) wirksame Führung ermöglicht.

Im Hinblick auf ihren eigenen Arbeitsplatz „Hospiz“ erkennen sie die Bedeutung von informellen Führern und Führerinnen, verstehen die besonderen Schwierigkeiten in der Position als „mittlere Führungskraft“ sowie unklare Überschneidungen/Schnittstellen in der Organisationsstruktur. Sie können ihren persönlichen Verantwortungsbereich abgrenzen.

Sie verstehen, dass die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Organisation, die sich auf sachliche Prozesse bezieht (Sicherstellen von Zielvorgaben, Planen, Entscheiden, Realisieren und Kontrollieren) nicht gleichzeitig bedeutet, dass die Führung der Mitarbeitenden sichergestellt ist (beispielsweise die Art und Weise der Kommunikation, die Motivation der Beteiligten, die Art und Weise der Delegation, die Form der Information). Sie verstehen die Mitarbeiterführung als einen Prozess mit unterschiedlichen Phasen, denen jeweils unterschiedliche kommunikative Instrumente zugeordnet werden, wobei das Gespräch das wichtigste Führungsmittel ist.

Sie verstehen, dass es als Führungskraft insbesondere darauf ankommt in Prozessen statt in Strukturen zu denken.

Den Seminarteilnehmenden wird bewusst, dass mit der Wahrnehmung von Führungsaufgaben ein kontinuierlicher Lernprozess verbunden ist und das alltägliche Management eine äußerst anspruchsvolle Tätigkeit darstellt, die ein gewisses Maß an Durchsetzungsfähigkeit und Selbstbehauptung, Machtmittel und Sanktionen zur Durchsetzung der Aufgaben notwendig macht.

Sie erkennen die Notwendigkeit persönlicher Entlastungs- und Unterstützungsangebote für Führungskräfte auf der institutionellen Ebene als erforderlich an.

(Projektmanagement, Projekte planen, durchführen und erfolgreich zum Abschluss bringen, ist ebenfalls eine Aufgabe von Führungskräften. Diese Anforderung wird in diesem Curriculum

aufgrund der zeitlichen Begrenzung von 80 Stunden vernachlässigt, könnte jedoch als zusätzlicher Baustein im Rahmen eines Aufbauseminars zur Führungskompetenz behandelt werden.)

Inhalte

- ⇒ Punktuelle Personalentwicklungsmaßnahmen/ eine strategische Personalentwicklung: der spezifische Beitrag der Führungskraft, Position und Status als „mittlere Führungskraft“, Rollenmuster (Schwierigkeiten, Unklarheiten), Überschneidungen/Schnittstellen in der Führungsverantwortung, die „Balance von Stabilität und Instabilität“ als Führungsaufgabe
- ⇒ Das aufgabenbezogene Anforderungsprofil (Arbeitsplatzanalyse) und Wahrnehmung konkreter Führungsaufgaben (Verantwortungsbereiche), der persönliche Verantwortungsbereich als Führungskraft (Klarheit, Abgrenzung)
- ⇒ Das Situationsmodell und Führungsaufgaben: situationslogische und systemgerechte Handhabung von Gesprächen, Besprechungen und Zusammenkünften (vgl. Schulz von Thun u.a. 2003)
- ⇒ Systemisches Management: Berücksichtigung der zentralen Einflussgrößen wie Personen, Werte, Ressourcen, Angebot, Strukturen, Kommunikation, direkte, indirekte Führung: Führungskompetenz, die sich direkt auf die Mitarbeitenden bzw. indirekt auf die strukturellen Bedingungen bezieht
- ⇒ Leistungs-, Mitarbeiter-, Selbstorientierung, der Widerspruch zwischen Leistungsgemeinschaft und Personengemeinschaft, Ansatzpunkte für Konfliktmanagement (vgl. Lotmar/Tondeur 1999)
- ⇒ Machtmittel und Sanktionsmöglichkeiten zur Durchsetzung von Führungsaufgaben (zur Verfügung stehende Machtressourcen, formale und personale Macht), formelle/offizielle und informelle/inoffizielle Führung im Hospizdienst (Konflikte und Ansatzmöglichkeiten der Klärung)
- ⇒ die Analyse institutioneller und persönlicher Blockaden und Behinderungen, die eine wirksame Wahrnehmung von Füh-

rungsaufgaben erschweren

- ⇒ Unterstützung- und Entlastungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Hospizdienstes für Führungskräfte

Didaktische Hinweise

Es erscheint uns sinnvoll in einem Führungskompetenzseminar, den Seminarteilnehmenden Überblickswissen anzubieten, an dem sie in Konfrontation und Abgrenzung ihr eigenes Führungsverständnis entwickeln können und für die alltägliche Managementfunktion die Führungsaufgaben erkennen, die sich als zentral im täglichen Hospizmanagement erweisen und denen die entsprechenden ‚Management-by‘-Techniken jeweils zugeordnet werden können (vgl. Kap. II.1.3). In den nachfolgenden Teillernfeldern werden spezifische Führungsaufgaben behandelt. Denkbar wäre hier, eine thematische Schwerpunktsetzung vorzunehmen, die sich an den Lernbedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer orientiert.

Für den Erfahrungsaustausch mit anderen sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, bietet dieser doch die Chance, die persönliche Situation zu reflektieren, neue Bewertungen vorzunehmen, zu klären und konkrete Handlungsimpulse für die eigene Führungssituation abzuleiten.

II.1.3.1 Teillernfeld: Für Ziele sorgen und mit Zielen führen

*„Wenn meine Ziele klar sind,
erreiche ich sie
ohne übertriebene Geschäftigkeit.“ (Laotse)*

Ziele

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erfahren, dass strategisches Denken und Handeln, d.h. zielgerichtetes Denken sich als „Überlebensstrategie“ und „Zukunftssicherung“ eines Hospizdienstes

erweist: Mitarbeitenden Orientierung geben – durch Ziele Wege weisen (Motivation-by-Objectives).

Sie verstehen, dass es zu ihrer Aufgabe als Führungskraft gehört, dafür zu sorgen, dass den Mitarbeitenden ein einheitlicher, umfassender und verbindlicher Handlungsrahmen vorliegt, wobei dieser die Basis für eine gemeinsame Orientierung aller Mitarbeitenden darstellt. Der Rahmen bezieht sich auf das Erscheinungsbild, das Verhalten und die Kommunikations- und Führungskultur (corporate identity).

Sie erkennen eine Führungsaufgabe darin, mit Visionen zu führen, sie sorgen für Ziele und formulieren diese. Hierdurch schaffen sie einen Handlungsrahmen und bieten den Mitarbeitenden damit Orientierung. Die Mitarbeitenden können sich damit identifizieren und auch agieren, statt nur zu reagieren. Führungskräfte geben Mitarbeitenden somit das Gefühl, ein gemeinsames Anliegen zu haben, das über die alltägliche Arbeit hinausgeht und der Arbeit Sinn verleiht.

Die Seminarteilnehmenden erfahren wirkungsvolle und für die Zielerreichung geeignete Maßnahmen, die die Mitarbeitenden aktiviert, diese Ziele auch erreichen zu wollen. Sie verstehen, dass der Grad der Beteiligung der Mitarbeitenden der entscheidende Erfolgsfaktor ist.

In der komplexen, teilweise unbekannten und nicht überschaubaren, dynamischen Handlungssituation wie dem Hospizalltag wird strategisches Handeln als eine permanente Herausforderung begriffen. Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen beobachten ihre eigenen Denk-, Verhaltens-, und Gefühlsgewohnheiten, schätzen sich selbst im Hinblick auf ihren eigenen visionären Führungsstil ein und nehmen Denkblockaden bewusst wahr.

Sie entwickeln eine Systematik bzw. Kategorisierung der zentralen Organisationsziele und verstehen deren Bedeutung. Sie

begreifen, dass aufgrund der den Zielen zugrundeliegenden Werthaltungen Konflikte vorprogrammiert sind. Die Seminarteilnehmenden erkennen geeignete Maßnahmen, um die permanente – zum Teil höchst widersprüchliche – Führungsaufgabe, die eigenen Ziele, die Ziele der Organisation und die der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.

Sie wissen, wie man sich auf ein Zielvereinbarungsgespräch vorbereitet und in welchem Rahmen es ablaufen sollte. Sie erkennen die Folgen unzulänglicher Zielformulierungen und können die Risiken und Chancen solcher Gespräche einschätzen sowie Regeln und Techniken anwenden. Sie sind in der Lage konkrete, klare und überprüfbare, positiv formulierte Ziele im Hospizdienst nach innen und außen zu benennen und berücksichtigen dabei den jeweiligen Kontext. Sie kennen die wesentlichen Prinzipien der Kommunikation von Zielen und erkennen Möglichkeiten der Einbindung der Mitarbeitenden an der Zielsetzung.

Inhalte

- ⇒ Die Hospizidee als Orientierungs- und Strukturierungshilfe für die Ableitung konkreter Handlungsziele, der visionäre Führungsstil (Goleman 2002)
- ⇒ Systematisierung/Kategorisierung von Zielen (Arbeitsziele im Rahmen normaler Funktionsbeschreibung; Arbeitsziele, die über den gewohnten Rahmen hinausgehen – Sonderaufträge, Projekte; auf Einzelne oder Gruppen bezogene Entwicklungs- oder Veränderungsziele; auf die eigene Person bezogene Entwicklungsziele), Eigenschaften von Zielen: Anstrengungs- oder Vermeidungsziele, allgemein oder spezifisch, klar oder unklar, einfach oder mehrfach, implizit oder explizit
- ⇒ Grundsätze von zu vereinbarenden Zielen: genaue Problem- und Zielbestimmung (wie klar, realistisch, herausfordernd, für den Mitarbeitenden vorteilhaft), begrenzte Anzahl von Zielen, nach Prioritäten geordnet, Folgen unzulänglicher Ziel-

formulierung, Kriterien der Zielüberprüfung und Folgen der Zielerreichung

- ⇒ Der Prozess der Zielvereinbarung: im Dialog ermittelte Zielvereinbarung, das Zielvereinbarungsgespräch, Voraussetzungen, Durchführung, Einbindungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden
- ⇒ Kommunikation der Ziele durch Transparenz, Integrität und Sachlichkeit, regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Orientierung, Vorbereitung, thematische Aspekte, u.a. Darstellung der persönlichen Situation, Offenheit und Vertiefung gegenseitigen Vertrauens, Möglichkeiten der Einbindung der Mitarbeitenden an Zielfindung und Zielsetzung

Didaktische Hinweise

In diesem Lernfeld bieten sich praktische Übungen an. Z.B.: Eine genaue Problem- und Zielbestimmung als NLP-Übung (Mohl 2000, S. 107 ff.), Rollenspiele mit Video-Aufzeichnung oder auch die Auswertung von Video-Aufzeichnungen. Hilfreich für den Arbeitsalltag sind auch die folgenden Checklisten: „Hitparade der Misserfolgsfaktoren“ (Defizite von Zielvereinbarungsprozessen); „Formblatt-Muster Zielvereinbarung“; „Check-Liste der Essentials“; Punkte, die bei einer Zielvereinbarung bedacht werden müssen (Doppler/Lauterburg 2002, Wildenmann 2002, Breisig u.a. 2001)

Literatur

Breisig, Thomas/ König, Susanne/ Wengelowski, Peter 2001: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Bund Verlag, Frankfurt am Main

Doppler, Klaus/Lauterburg Christoph 1997: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt

Mohl, Alexa 2000: Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch. Junfermann Verlag, Paderborn

Wildenmann, Bernd 1994: Professionell Führen. Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Luchterhand Verlag, Berlin

II.1.3.2 Teillernfeld: Prioritäten bestimmen, Entscheidungen treffen, delegieren

*„Es ist schwer,
sich nur wenig vorzunehmen.
Aber genau davon hängt es ab,
was einem gelingt...“ (Elias Canetti)*

Ziele

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer erkennen die Bedeutung von Macht im Sinne der Einflussnahme: Zum Beispiel in der Fähigkeit, Prioritäten sinnvoll zu setzen, Mitarbeitende für eine Initiative zu gewinnen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, Aufgaben optimal zu delegieren.

Sie erkennen die Notwendigkeit, aufgrund beschränkter Mittel permanent Prioritäten setzen zu müssen, als eine äußerst komplexe verantwortliche Tätigkeit. Die Aspekte der Prioritätensetzung wie „Dringlichkeit“ und „Wichtigkeit“ sowie zentrale Messgrößen wie Wirksamkeit und Effizienz können die Teilnehmenden auf konkrete Praxisbeispiele anwenden. Sie können bei der Prioritätensetzung die einzelnen Schritte identifizieren und persönliche Schwierigkeiten benennen. Sie erkennen, dass das Herstellen von Transparenz, das Aufstellen von Regeln, die Beteiligung der Mitarbeitenden, das schrittweises Vorgehen bei der Entscheidungsfindung eine lohnenswerte Führungsaufgabe darstellen, wobei sie operative Entscheide (die täglichen Aufgaben) und strategische Entscheide (Organisationsziele und -grundsätze) in ihrem Entscheidungsverhalten differenziert betrachten. Sie rechnen mit Ziel- und Wertkonflikten und können damit konstruktiv umgehen. Die Seminarteilnehmenden überprüfen ihren

persönlichen Führungsstil im Hinblick auf partizipatives Führungsverhalten (Management-by-Delegation) und erforschen persönliche Schwierigkeiten: Mitarbeitenden Aufgaben mit abgegrenzten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zur selbstständigen Erledigung zu übertragen und zugleich die „volle“ Verantwortung und Kontrolle zu haben. Sie machen sich die Aspekte bewusst, die es ihnen ermöglichen, gut zu delegieren. Sie machen sich bewusst, wie sie alltäglich Entscheidungsprozesse treffen (Management-by-Alternatives) und leiten persönliche Lernziele im Hinblick auf ihr persönliches Führungsverhalten und Führungsverständnis ab.

Inhalte

- ⇒ Prioritäten setzen (Vorgehensweise: beschreiben, beurteilen, gewichten, abwägen, vergleichen, wählen/entscheiden, begründen), Aspekte der Prioritätensetzung (das Eisenhower-Prinzip: Dringlichkeit und Wichtigkeit), Maßstäbe (z.B. Wirksamkeit, Effizienz)
- ⇒ Auswirkungen/Konsequenzen der Prioritätensetzung auf andere Bereiche (Konflikte und Konfliktvermeidung)
- ⇒ Unterscheidung: strategische und operative Entscheide
- ⇒ Entscheidungen treffen, Phasen des Entscheidungsprozesses, Ziel- und Wertkonflikte
- ⇒ Bedeutung der Intuition bei der Entscheidungsfindung
- ⇒ Entscheidungsregeln (wie Mehrheitsentscheid, Konsens, Vetorecht)
- ⇒ Delegation: Voraussetzungen und Grenzen, Unterscheidung (delegierbar – nicht-delegierbar), methodische Vorgehensweise (z.B. Seiwert 2002), das Delegationsgespräch (Vorbereitung: Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)

Didaktische Hinweise

Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen sollen ihr eigenes Führungsverhalten selbstkritisch im Hinblick auf „Management by Communication und Participation“ hinterfragen und konkrete Impulse erhalten für die eigene Führungspraxis.

Hilfreich in diesem Zusammenhang ist die fallbezogene Arbeit (Fallbeschreibungen aus der alltäglichen Hospizarbeit) mit entsprechenden Übungen, um Diskrepanzerlebnisse und die selbstständige Suche nach Lösungsansätzen – allein und/oder in der Gruppe – zu ermöglichen.

Methodische Impulse: „Prioritäten setzen als Führungsaufgabe“ nach den Kriterien Wichtigkeit/Dringlichkeit (Bischof/Bischof 2002), die häufigsten Ziel- und Wertekonflikte sowie Ansatzmöglichkeiten der Bewältigung (Bittelmeyer 2002, S. 28 ff.), zur Bedeutung der Intuition im Management, Intuitions-Übung (Hänsel/Zeuch 2003, S. 28ff.), zum Aspekt „Entscheidungen treffen“ (vgl. Malik 2002), Empfehlungen und Anregungen für die schrittweise Delegation (Kratz 2003, Oppermann-Weber 2002).

Literatur

Bischof, Anita/ Bischof Klaus 2002: Selbstmanagement effektiv und effizient. STS Haufe Verlagsgruppe, Planegg

Bittelmeyer; Andrea 2002: Ziel- und Wertkonflikte. Die Entscheidungen treffen Sie! In: managerSeminare November 2002, Bonn

Hänsel, Markus/Zeuch, Andreas 2003: Intuition im Management. Auf die innere Stimme hören. In: managerSeminare September 2003, Bonn

Kratz, Hans-Jürgen 2003: Motivieren- aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. GABAL Verlag, Offenbach

Malik, Fredmund 2003: Mit Bedacht zum Beschluss. So ent-

scheiden Sie richtig! In: managerSeminare, März 2003, Bonn
Oppermann-Weber, Ursula 2002: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen. Führungsinstrumente richtig einsetzen. Cornelsen Verlag, Berlin

II.1.3.3 Teillernfeld: Mitarbeitende optimal einsetzen, begleiten und fördern

*„Fürchte dich nicht
 vor dem langsamen Vorwärtsschreiten,
 fürchte dich nur
 vor dem Stehenbleiben.“ (Chinesisches Sprichwort)*

Ziele

Den Seminarteilnehmern und -teilnehmerinnen wird bewusst, dass die zentrale Führungsaufgabe darin besteht, ob und inwieweit ihnen die Kunst gelingt, die widersprüchlichen Aspekte der „Leistungsgemeinschaft“ und der „Personengemeinschaft“ (Lotmar/Tondeur 1999) kreativ miteinander zu verknüpfen und zwar in dreifacher Hinsicht:

- Erstens: Welche Qualifikationen brauchen die Mitarbeitenden?
 Wer muss was lernen, damit die erforderlichen Aufgaben bewältigt werden können?
- Zweitens: Welche Informationen, Mittel und persönliche Unterstützung benötigen die Mitarbeitenden, damit sie die Aufgaben, die anstehen, selbstständig und erfolgreich bewältigen können?
- Drittens: Was kann bzw. muss im Hinblick auf die Optimierung von Aufwand und Nutzen in der Organisationsstruktur verändert werden? (vgl. Doppler/Lauterburg 2002)

Die Teilnehmenden erkennen, dass es ihnen erst durch eine gezielte und langfristig orientierte Mitarbeiterentwicklung möglich ist, Interessen und Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Mit-

arbeitenden zu verstehen. Erst auf dieser Grundlage ist es dann auch möglich, zum richtigen Zeitpunkt konstruktives Feedback zu geben und die Rolle des Beraters, Moderators oder Mediators personen- und situationsgemäß einzunehmen. Sie berücksichtigen hierbei die Eigenart des Ehrenamtes.

Die Teilnehmenden reflektieren Strategien zur gezielten Gewinnung, Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wobei sie bewusst die „Anfangsmotivation“ nutzen, die Einführung systematisch planen sowie die Mitarbeitenden insbesondere in der Anfangsphase kontinuierlich begleiten und systematisch fördern.

Die Seminarteilnehmenden reflektieren Strategien zur Einsatzplanung und -begleitung sowie zur individuellen Förderung der Mitarbeitenden. In der Positiv-/Negativ-Bilanzierung erkennen sie die Schwachstellen (Handlungsbedarf), die sie als konkrete Handlungsimpulse aufgreifen und in der Folge entsprechende Handlungsansätze entwickeln.

Inhalte

- ⇒ Organisationsanalyse (Vorgehensweisen, Leitfragen zum gegenwärtigen Stand der Organisation)
- ⇒ Gezielte Gewinnung von Mitarbeitenden (Anforderungsprofil und Qualifikationsanforderungen, Ressourcen-Analyse und Entwicklungspotenzial, weitere Einstellungsaspekte)
- ⇒ Konzept zur Einführung und Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Einführungsprogramm unter Berücksichtigung der Anfangsmotivation, Einarbeitungsprozesse)
- ⇒ Konzept der Mitarbeiterqualifizierung (Reflexion, Schwachstellen-Analyse, Ableitung und Feststellung des Handlungsbedarfs, Berücksichtigung von Faktoren, die leistungsbestimmend sind wie Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeiten)

- ⇒ Konzepte der Mitarbeiterbegleitung (Reflexion, Schwachstellen-Analyse, Ableitung und Feststellung des Handlungsbedarfs)
- ⇒ Zuständigkeiten für Kooperationen klären, Unklarheiten wahrnehmen und Lösungsansätze ableiten
- ⇒ Arbeitsaufträge formulieren und erteilen, Absprachen für verbindliche/verlässliche Zusammenarbeit
- ⇒ Planung von Einsätzen (Kriterien: Personalauswahl, Wünsche der Patienten/Angehörigen)
- ⇒ Auswahlkriterien für die Zuordnung von Mitarbeitenden zu Aufgabenbereichen (Ziel: bestmögliche Passung)

Didaktische Hinweise

Im Rahmen der Curriculumsentwicklung für dieses „Kompakt-Seminar“ von 80 Stunden zum Thema „Führung“ wurde entschieden, Aspekte der Organisationsentwicklung nicht zu vertiefen. Die Führungsaufgaben „Ressourcen erschließen, beschaffen und optimal einsetzen“ (Geld, Zeit, Mitarbeiter), wie Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Mitgliederpflege, Gewinnung, Qualifizierung, Auswahl und Begleitung der Mitarbeitenden werden in diversen Hospizpublikationen und Fortbildungen in adäquatem Umfang behandelt (vgl. Raß 2003, Ebert u. Godzik, 1993, veränderte Auflage 2004 in Vorbereitung).

In diesem Teillernfeld sollte die Praxisreflexion der bislang eingesetzten Konzepte zur Gewinnung, Integration, Qualifizierung und Förderung der Mitarbeitenden im Erfahrungsaustausch mit den Kollegen und Kolleginnen im Vordergrund stehen. Die Reflexion und Feststellung des Handlungsbedarfs kann erleichtert werden, wenn zugleich konkrete Hilfsmittel angeboten werden, um beispielsweise Arbeitsabläufe, Informationsflüsse und ähnlich zeitlich ablaufende Prozesse sichtbar und damit besser planbar zu machen (z.B. Organisationsdiagnose, Funktionsdiagramme). Denkbar wäre, dass die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer sich mit den bereits vorliegenden bzw. von ihnen ein-

gesetzten Materialien (Konzepte, Leitfragen, Kriterien) kritisch auseinandersetzen.

Übungsmaterial zu diversen Aspekten in diesem Teillernfeld (vgl. Lotmar/Tondeur 1999), zur Organisationsdiagnose (vgl. Doppler/Lauterburg 2002), zur Diagnose unbefriedigender Leistung und zum Aspekt Auswahl und Integration „passender“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Kratz 2003, S. 65 ff.).

Literatur

Doppler, Klaus/Lauterburg Christoph 1997: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten Campus Verlag, Frankfurt

Lotmar Paula/Tondeur Edmond 1999: Führen in sozialen Organisationen. Verlag Paul Haupt, Stuttgart

Kratz, Hans-Jürgen 2003: Motivieren- aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. GABAL Verlag, Offenbach

II.1.3.4 Teillernfeld: Mitarbeitende beurteilen, kontrollieren und Zielerreichung feststellen

„Wer nicht weiß,
wohin er segeln will,
für den ist kein Wind der richtige.“ (Seneca)

Ziele

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer erkennen, dass die Mitarbeiterbeurteilung elementare Führungsaufgabe und eine Herausforderung in vielerlei Hinsicht darstellt: „Bilanz ziehen“, in regelmäßigen Abständen Mitarbeitende zu beurteilen und zu kontrollieren, bedeutet hohe soziale und kommunikative Kompetenz aber auch Fach- und Methodenkompetenz. Da jede Beurteilung gleichzeitig die Dokumentation des eigenen Führungsver-

ständnisses und Führungsverhaltens darstellt, begreifen die Seminarteilnehmenden, dass sich in der Art und Weise der Beurteilung zugleich die eigene Handlungskompetenz und -sicherheit zeigt. Die Mitarbeiterbeurteilung und -kontrolle von Ehrenamtlichen setzt im Unterschied zu hauptamtlich Tätigen sicherlich eine besondere Sensibilität der Führungskraft voraus: Kontrolle, die als Fremdkontrolle erlebt wird und vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin nicht geteilt wird, kann leicht demotivierende Folgen haben. Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen verstehen, dass im Zusammenhang von Bewertung und Kontrolle, Metakommunikation und regelmäßiges Feedback zur Schärfung der Selbstwahrnehmung der einzelnen Mitarbeiter beiträgt und damit der Selbstkontrolle dient.

Die Teilnehmenden nehmen die einer Beurteilung zugrundeliegenden Prozesse bewusst wahr, verstehen die unterschiedlichen Ziele und Dimensionen der Beurteilung und können diese auf ihr eigenes Handeln in der Führungsverantwortung übertragen. Sie können entsprechende Impulse für den eigenen Lernprozess ableiten.

Die Seminarteilnehmenden begreifen, dass die Beurteilung einen kontinuierlichen Prozess in der Organisation darstellt und entwickeln ein entsprechendes „Kontrollkonzept“, welches Lernchancen eröffnet und Impulse für Neues ermöglicht. Sie verstehen, dass ohne Kontrolle zielorientiertes Handeln nicht möglich ist. Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen reflektieren ihr eigenes Kontrollverhalten im Hinblick auf demotivierende Folgen für die Mitarbeitenden.

Inhalte

- ⇒ Kontrolle als Grundfunktion des Führens (Bedeutung der planmäßigen Beurteilung und Bewertung für den Leistungserfolg, für die Planung, für den Mitarbeitenden als Rückmeldung, als Grundlage für Entscheidungen im gesamten Personalwesen)
- ⇒ Schwierigkeiten, die mit der Kontrolle zusammenhängen, ins-

besondere im Kontext ehrenamtlicher Mitarbeit

- ⇒ Kontrollmöglichkeiten: Selbstkontrolle und Fremdkontrolle, Zielkontrolle nach dem Prinzip der mitarbeiterorientierten Kontrolle (Kontrolle als Unterstützung, nicht als Überwachung!), gezielter Einsatz von Metakommunikation und Feedback zur Schärfung der Selbstwahrnehmung (das „Johari-Fenster“ nach Luft/Ingham 1977)
- ⇒ Mitarbeiterbeurteilung als kontinuierlicher Prozess (Phasen des Beurteilungsverfahrens: von der Zielvereinbarung zur Zielerreichung)
- ⇒ Ziele und Anlässe der Beurteilung (z.B. das Arbeitsverhalten, die Qualifikation)
- ⇒ Dimensionen der Beurteilung (z.B. Leistungs-, Persönlichkeits-, Potenzialbeurteilung)
- ⇒ Formen der Beurteilung (z.B. freie, standardisierte, halbstandardisierte Beurteilung)
- ⇒ Bewertungskriterien und Leistungsmaßstäbe
- ⇒ Entwicklung eines Kontrollkonzeptes (Einsatz systematischer Beurteilungsverfahren, Analyse der bisherigen Kontrollmechanismen, Vergleich Ist- und Sollzustand, Ableitung von Maßnahmen)
- ⇒ Das Beurteilungs- und Kritikgespräch (Aufbau, Vorbereitung, Durchführung, Auswertung, Rahmenbedingungen)

Didaktische Hinweise

Zur Förderung der Handlungssicherheit von Führungskräften bietet sich neben Informations-Inputs und dem Erfahrungsaustausch insbesondere das Rollenspiel an. Es können unterschiedliche Beurteilungsverfahren erprobt, persönliche Schwierigkeiten mit der Kontrolle der Mitarbeitenden im Rollentausch durch Empathie erfahren und Lernimpulse abgeleitet werden. Dabei sollte das Leistungsverhalten und die Leistungsmotivation ehrenamtlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im „Kontrollkonzept“ besonders berücksichtigt werden.

Inhaltlich-methodische Impulse: Kurzfassungen „des Prinzips der mitarbeiterorientierten Kontrolle“ (Haucke/Krenovsky 2003, S. 97), zur Kontrolldurchführung (vgl. Oppermann-Weber 2002, S. 86 ff.), Meta-Kommunikation und Feedback (vgl. Schulz von Thun 1998, Doppler/Lauterburg 2002), das Beurteilungsgespräch (vgl. Kirchner 1998), das Kritikgespräch (vgl. Kirchner 1998, Kratz 2003, S. 122), das „Johari-Fenster“ (Luft/Ingham 1977).

Literatur

Birkenbihl, Vera 2003, 24. Auflage: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. mvg Verlag, München

Doppler, Klaus/Lauterburg Christoph 1997: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt

Haucke, Patrizia/Krenovsky, Annette 2003: Gelassen und souverän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils. Kösel Verlag, München

Kirchner, Helga 1998: Gespräche im Pfllegeteam. Mit Beispielen aus der Führungspraxis. Thieme, Stuttgart

Kratz, Hans-Jürgen 2003: Motivieren- aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. GABAL Verlag, Offenbach

Lotmar Paula/Tondeur Edmond 1999: Führen in sozialen Organisationen. Verlag Paul Haupt, Stuttgart

Oppermann-Weber, Ursula 2002: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen. Führungsinstrumente richtig einsetzen. Cornelsen Verlag, Berlin

Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha 2003: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

II.1.3.5 Teillernfeld: Ein Team bilden und entwickeln

*„Gedacht bedeutet nicht gesagt,
gesagt bedeutet nicht gehört,
gehört bedeutet nicht verstanden,
verstanden bedeutet nicht einverstanden,
einverstanden bedeutet nicht behalten,
behalten bedeutet nicht angewendet,
angewendet bedeutet nicht verändert.“* (Fehlau)

Ziele

Die Seminarteilnehmenden verstehen, dass Führungskräfte, die „gute Teamspieler“ sind, eine warme und freundliche Atmosphäre der Kollegialität erzeugen und selber Vorbild sind für Kooperation, Respekt und Hilfsbereitschaft, Toleranz und Gemeinschaftssinn. Sie reflektieren Rollen, Strukturen und Dynamik ihres eigenen Teams (Goleman 2002).

Es ist ihnen bewusst, dass sie Mitarbeitenden Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen und in Entscheidungsprozesse einbinden müssen, um auch ihre Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und ihr Engagement längerfristig zu erhalten (von der „Anfangsmotivation“ zur „Durchhaltungsmotivation“). Sie schätzen die Ideen der Mitarbeitenden und berücksichtigen diese systematisch bei ihren Entscheidungen (Management-by-Motivation).

Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen erkennen als eine wesentliche Voraussetzung für wirksame Führung die professionelle Gestaltung von Beziehungen, in denen Vertrauen wächst und die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit haben, ihre jeweiligen unterschiedlichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und Wünsche einzubringen.

Sie verstehen, dass ein „Teamvorteil“ nur dann zum Tragen kommen kann, wenn sie ressourcenorientiert handeln und die Balance von Mitarbeiter-, Leistungs- und Selbstorientierung gelingt.

Sie erkennen den Zusammenhang von erbrachter Leistung der Mitarbeitenden und ihre Identifizierung mit „ihrem Hospizdienst“ (corporate identity) und die emotionale und soziale Einbindung in einer (formellen und/oder informellen) Gruppe. Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen können konkrete förderliche und hinderliche Faktoren der Entwicklung eines Teams einschätzen, kennen Phasen der Teamentwicklung und ihre jeweilige Leitungsaufgabe. Sie sind sich ihrer eigenen Grenzen und der der anderen bewusst. Die Seminarteilnehmenden sind in der Lage, professionell Trennungsprozesse zu gestalten – fair und menschlich.

Gerade in einem Arbeitsfeld wie der Hospizarbeit, die häufig idealisiert wird – entstehen in Teams immer wieder (unterschwellige) Konflikte aus der Diskrepanz von Leistungs- und Personengemeinschaft, die es im Hinblick auf das Organisationsziel zu thematisieren gilt. Die Seminarteilnehmenden erkennen, dass es zu ihrer Aufgabe gehört, Anspruch und Wirklichkeit, kritisch unter die Lupe zu nehmen und damit Mitarbeitende zu konfrontieren. Die Seminarteilnehmenden setzen sich in diesem Zusammenhang selbstkritisch mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Ängsten auseinander. Sie reflektieren, insbesondere aus der Position der „mittleren Führungskraft“ heraus, die „einsame Position“ der Teamleitung und ihre Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit anderen: Unabhängigkeit, Mut und die Fähigkeit einen Standpunkt zu beziehen, der für andere un bequem ist. Sie verstehen, dass sie hiermit der Gefahr von Tabuisierungstendenzen ebenso wie der Tendenz nach übermäßigen Harmonisierungsprozessen begegnen, die sich allesamt durch die Leugnung der Realität kontraproduktiv auf die Gestaltung des Hospizalltages auswirken.

Inhalte

- ⇒ Teamkonzepte, z.B. autonome, teilautonome Arbeitsgruppe, Qualitätszirkel, Projektgruppe
- ⇒ Teambildung: Berücksichtigung von Bedürfnissen (Maslows Bedürfnispyramide), Wünschen und Motiven der Mitarbeitenden (primäre, sekundäre Motivation), persönliche Voraussetzungen wie inhalts- und beziehungsorientiertes teamfreundliches bzw. -feindliches Verhalten, Entwicklungsphasen und Leiterverhalten in den einzelnen Phasen, förderliche, hinderliche und hemmende Faktoren der Teamentwicklung, konstruktiver Umgang mit Widerstand der Mitarbeitenden, Rollen und Verantwortungsbereiche der Teammitglieder
- ⇒ Anforderungen an die Teamleiter-Rolle (unterschiedliche Rollenmuster: Mediator, Moderator, Berater, Informationsgeber)
- ⇒ Bedeutung von Teamprinzipen/Regeln und Ritualen
- ⇒ Möglichkeiten der bewussten/unbewussten Beeinflussung von Mitarbeitenden: Manipulationsmechanismen, Übereinstimmung von Organisations-, Mitarbeiter- und Selbstzielen, Schaffung von Flow-Erlebnissen (Csikszentmihalyi 1999), Anreize zur Beibehaltung des bisherigen Leistungsniveaus und zur Leistungssteigerung („Zweifaktorentheorie“, Herzberg)
- ⇒ Ansätze zur Analyse von Unzufriedenheit/Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Befragung, regelmäßige Mitarbeitergespräche), Folgen von Unzufriedenheit wie Abwehrmechanismen (Aggression, Kompensation, Regression, Rationalisierung, Verschiebung)
- ⇒ Metakommunikation und Feedback als zentrales Teamwerkzeug (das „Johari-Fenster“ nach Luft/ Ingham 1977)
- ⇒ Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument: Phasen, Regeln und Techniken des Mitarbeitergesprächs (Informations-, Motivations- und Unterstützungsgespräch)
- ⇒ Trennung von Teammitgliedern (Kriterien für die Beendigung der Kooperation, das konstruktive Trennungsgespräch)
- ⇒ Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und Einbindungsmöglichkeiten in Entscheidungsprozesse („Beschwerde-

management“, Meckerstunde), Voraussetzungen: Prinzip der Transparenz, Steuerung des Informationsflusses durch z.B. Netzwerk regelmäßiger Besprechungen, das „schwarze Brett“, workshop)

- ⇒ Ideenmanagement (systematische Einbeziehung der Ideen der Mitarbeitenden)

Didaktische Hinweise

Methodisch lassen sich in diesem Lernfeld neben Informationsvermittlung, Erfahrungsaustausch und Rollenspielen diverse Übungen und Fragebögen einsetzen. Bewährte Regeln und Empfehlungen für den Teamerfolg finden sich bei Kratz (2003), Fisher (2000) und Bender (2002), zu Ideenfindung im Team vgl. Rehm (1999).

Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen sollten in diesem Lernfeld insbesondere die Möglichkeit zur Selbst- und Rollenklärung erhalten: z.B. die selbstkritische Einschätzung persönlicher teamfreundlicher bzw. teamfeindlicher Verhaltensweisen auf der Sach- und Beziehungsebene, die Erforschung manipulativer Beeinflussungsmöglichkeiten anderer Menschen. Das Ziel persönlicher Weiterentwicklung kann sein, den „blinden Fleck“ durch Feedback in der Gruppe zu erhellen und im Vergleich von Selbst- und Fremdbild persönliche Lernziele abzuleiten.

Literatur

Bender, Susanne 2002: Teamentwicklung. Der effektive Wer zum „Wir“. Deutscher Taschenbuch Verlag München

Csikszentmihlyi, Mihaly 1999, 7. Auflage: Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. Klett-Cotta, Stuttgart

Fisher, Kimball/ Steven, Rayner/ Belgard, William 2000: Tipps für Teams. 416 Regeln für den Teamerfolg. Business Training mvg-verlag, Landsberg am Lech

Kratz, Hans-Jürgen 2003: Motivieren- aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. GABAL Verlag, Offenbach

Rehm, Siegfried 1994: Gruppenarbeit. Ideenfindung im Team. Praxisorientierte Ideenfindung, Problemlösung und Entscheidungen treffen. Verlag Harri Deutsch, Frankfurt am Main

II 1.3.6 Teillernfeld: Konflikte konstruktiv managen und unnötige Konflikte vermeiden

*„Wenn der eine nicht will,
können zwei nicht
miteinander streiten.“ (Laotse)*

Ziele

Die Seminarteilnehmenden verstehen, dass Beziehungsmanagement und insbesondere Konfliktmanagement – die Handhabung von Konflikten – ein wesentlicher Teil ihrer Führungsaufgabe ist. Sie verstehen, dass ungelöste Konflikte den Hospizdienst „teuer zu stehen kommen“ und dass sie von daher vor allem gute Konfliktmanager sein müssen. Sie akzeptieren, dass das Konfliktpotential im Hospizdienst groß ist und die Spannungen normal sind. Die Seminarteilnehmenden erkennen, dass Konflikte den Status quo in Frage stellen und somit notwendige und sinnvolle Veränderungen einleiten können und die Gefahr von unbearbeiteten bzw. nicht wirklich gut gelösten Konflikten ausgeht.

Die selbstkritische Überprüfung ihrer eigenen Konfliktwahrnehmung und -fähigkeit sollte demnach am Anfang dieser Lerneinheit stehen: Sie reflektieren ihre Einstellung zu Konflikten, ihre Gewohnheiten auf Enttäuschungen zu reagieren (Frustrationstoleranz) und ihre Fähigkeit, Spannungen auszuhalten und mit Widersprüchen zu leben (Ambiguitätstoleranz).

Sie verstehen Konflikte als Chance, da von ihnen Impulse für Veränderungen ausgehen können aber auch, dass es gilt, unnöti-

ge Konflikte im Hospizalltag zu vermeiden. Sie schärfen ihr Problembewusstsein für die zahlreichen Konfliktursachen im Hospiz, erkennen erste Konflikt-Signale bzw. Anzeichen für Konflikte und können den Konfliktverlauf einschätzen. Sie unterscheiden Konfliktursachen und entwickeln Strategien zur Konfliktbearbeitung, d.h. wie Konflikte konstruktiv gelöst werden können und erkennen Möglichkeiten für die Deeskalation von Konflikten. Sie verstehen, dass die „Vitalität“ eines Hospizdienstes gerade davon abhängt, inwieweit durch kritisches Hinterfragen und Korrektur gewohnter Denk- und Handlungsweisen Konflikte immer wieder auch provoziert werden.

Die Teilnehmenden erkennen, dass gute Konfliktmanager „innere Klarheit“ (konstruktiver Umgang mit inneren Konflikten), „Humorfähigkeit“ und „Gelassenheit“ entwickelt haben sowie ein ausgeprägtes soziales Bewusstsein mit einem hohen Maß an Empathie und Organisationsbewusstsein besitzen (z.B. Machtverhältnisse durchschauen, informelle Regeln wahrnehmen, die Interessen und Kräfte analysieren, die in der Organisation wirken). Sie erkennen, dass ihre Funktion als Führungskraft gerade auch darin besteht, „unbequem“ zu sein, nämlich Konflikte und Probleme, Rivalität und Konkurrenz, Unliebsames und Verborgenes zur Sprache zu bringen. Sie nehmen Grenzen bewusst wahr und setzen z.B. Mediation, Konfliktmanagement durch einen neutralen Dritten gezielt ein.

Inhalte

- ⇒ Die Führungskraft als „Veränderungskatalysator“ (Goleman u.a. 2002); die eigene Konfliktbiografie, subjektive Gründe für Konfliktvermeidung und -leugnung (z.B. Angst um den Arbeitsplatz, Aggressionshemmung und Harmoniebedürfnis), Schärfung des Konfliktbewusstseins (Einstellung zu Normalität und Chancen von Konflikten, gelernte Konfliktstrategien: destruktive bzw. konstruktive Konfliktverhaltensweisen)

- ⇒ Wahrnehmung typischer Konfliktsituationen im Hospizalltag, das Konfliktpotenzial im Hospizalltag, Differenzierung von Konkurrenz und Rivalität
- ⇒ Konfliktanalyse und -differenzierung: Eigenanteile an Konflikten und objektive Konfliktbedingungen, Konfliktverlauf (schleichend) und Dramaturgie der Konfliktbildung (z.B. Aggressivität, Mobbing), Konfliktursachen (innere und äußere Konflikte, Beurteilungs-, Ziel-, Verteilungs-, Beziehungs-, Rollenkonflikte), Konfliktsanzeichen/-signale (z.B. Informationsfluss gestört, Häufigkeit von Krankmeldungen, Kontakte „erkalten“, „eisiges“ Schweigen)
- ⇒ persönliche und strukturelle Voraussetzungen zur Konfliktregulierung
- ⇒ Strategien zur Konfliktbearbeitung (wie Nachgeben, Durchsetzen, Aktivitätsvermeidung, Kompromiss, Integration), Konflikte konstruktiv lösen: Kriterien für „gelungene“ Konfliktbewältigung (z.B. Nachhaltigkeit)
- ⇒ Mediation (Voraussetzungen, Verfahren), konstruktiver Umgang mit Konkurrenzsituationen
- ⇒ Möglichkeiten der Vermeidung unnötiger Konflikte (z.B. für Transparenz sorgen, Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen, gerechte Beurteilungen, angemessene Reaktionen auf „kommunikative Störfälle“)

Didaktische Hinweise

Im Hinblick auf die eigene Konfliktfähigkeit, Reflexion der gelernten Verhaltensmuster, Bewusstmachen innerer Konflikte und Ableitung persönlicher Lernziele sind Rollenspiele bezogen auf realistische Konfliktsituationen im Hospizalltag mit Videoaufzeichnung, Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung geeignete methodische Verfahren. Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen sollten ebenso konfrontiert werden mit bewährten Strategien zur Konfliktbewältigung bzw. zur Vermeidung unnötiger Konflikte. Tipps für angemessene Reaktionen auf

„kommunikative Störfälle“, kompetenter Umgang mit Konflikten, Fragebogen zur Selbsteinschätzung (vgl. Fehlau 2000), Konfliktmanagement (vgl. Gamber 1995), (Doppler/ Lauterburg 2002, Lotmar/Tondeur 1999, S. 165), Bearbeitung innerer Konflikte (vgl. Schulz von Thun 1998).

Literatur

Doppler, Klaus/Lauterburg Christoph 2002, 10 Auflage: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt

Fehlau, Eberhard G. 2000: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen, Planegg: STS Haufe Verlagsgruppe

Gamber, Paul 1995, 5. Auflage: Konflikte und Aggressionen im Betrieb: Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten. mvv Verlag, Landsberg am Lech:

Lotmar Paula/Tondeur Edmond 1999: Führen in sozialen Organisationen. Verlag Paul Haupt, Stuttgart

Schulz von Thun, Friedemann 1998: Miteinander Reden Bd. 3 Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag, Hamburg

II.1.4 Lernfeld: Führungstechniken professionell einsetzen

„Ein Mensch – dass ich nicht Unmensch sag’
- meint: „Alles kann man, wenn man mag.
Vielleicht – doch gibt’s da viele Grade:
Auch mögen können ist schon Gnade!“ (Eugen Roth)

Erläuterung

Die Wirksamkeit von Führungskräften hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit diese in der Lage sind, Führungstechniken – Hilfsmittel für die Praxis des Führens – professionell einzusetzen. Das heißt, über welchen „Werkzeugkoffer“ sie verfügen und wie sie ihn handhaben. Die Vielzahl der Führungstechniken erfordert in

einem Führungskompetenzseminar eine gezielte Auswahl geeigneter Techniken. Auswahlkriterien können sein die Häufigkeit der Anwendung sowie die Lernbedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Führungskompetenzseminars. Spezifische Führungstechniken sollten die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen in entsprechenden Aufbauseminaren erwerben.

Ziele

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer verstehen, dass die Voraussetzung für die professionelle Anwendung von Führungstechniken bzw. persönlichen Arbeitstechniken ist, die eigenen Arbeits- und Verhaltensgewohnheiten erst einmal „unter die Lupe“ zu nehmen und sich im Hinblick auf die Führungstechniken selbstkritisch einzuschätzen, d.h. die eigenen „Stärken“ und „Schwächen“ zu erforschen. Sie erfahren in der Konfrontation mit einigen Führungstechniken, die im Hospizalltag häufig Anwendung finden, eigene persönliche Grenzen und Schwierigkeiten. Sie formulieren persönliche Lernziele und sehen Ansatzpunkte für Verhaltensänderungen. Die persönlichen Grenzen, Stärken und Schwächen, bezüglich der unterschiedlichen Führungstechniken können von den Seminarteilnehmenden reflektiert und in der Praxis erfahren werden. Sie sollten die Gelegenheit erhalten, mit ausgewählten Führungstechniken zu experimentieren.

Inhalte

- ⇒ Rhetorik, innere Haltung, Körpersprache, Selbstsicherheit, Standpunkt beziehen, Manipulationen erkennen und gegen steuern, spezielle Gesprächsführungstechniken wie small talk, Vortrags-, Verhandlungstechniken, Argumentation, Beachtung von Prinzipien wie Verständlichkeit
- ⇒ Visualisierung (Planung, Bausteine, Regeln für die Komposition)

- ⇒ Präsentation (Ziele, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung)
- ⇒ Moderation (Grundhaltung des Moderators, Arbeitsmethodik, Verwendung spezieller Hilfsmittel und Materialien, Gesprächsphasen und Prozesssteuerung – Gespräche leiten und strukturieren)

Didaktische Hinweise

Es bietet sich an, themenbezogene Aufgaben zur Führungskompetenz zu stellen, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit den entsprechenden Führungstechniken und im Rollenspiel bearbeitet werden sollen, wobei der Einsatz von Video-Mitschnitten die Auswertung intensiviert.

Übungen, Checklisten, Fragebogen zur Selbsteinschätzung, praxisnahe Empfehlungen u.a. (Seifert 2001, Edmüller/Wilhelm 1999, Schlüter 1998), „Einen Standpunkt bilden“, das „innere Team“ (vgl. Schulz von Thun 1998, 2003c), zur Verhandlungstechnik (vgl. Birkenbihl 1999).

Literatur

- Birkenbihl, Vera* 1999: Psycho-logisch richtig verhandeln. mvgl-Verlag, Landsberg am Lech
- Edmüller, Andreas/Wilhelm Thomas* 1999: Moderation. STS Haufe, Planegg
- Schlüter, Barbara* 1998, 5. Auflage: Rhetorik für Frauen. Wir sprechen für uns. Verlag Ullstein, Frankfurt am Main
- Schulz von Thun, Friedemann* 1998: Miteinander Reden Bd. 3 Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag, Hamburg
- Schulz von Thun, Friedemann u.a.* 2003c: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Seifert, Josef W.* 2001: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. GABAL Verlag, Offenbach

Topf, Cornelia 2002: Small Talk im Management. Kleines Geplänkel – großer Gewinn. In: managerSeminare, September 2002, Bonn

II.1.5 Lernfeld: Rechtliche Grundlagen zur Führung Ehrenamtlicher

*„Das Geheimnis des Erfolges ist,
den Standpunkt des Anderen
zu verstehen.“* (Henry Ford)

Ziele

Die Seminarteilnehmer und -teilnehmerinnen setzen sich mit den zentralen Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements auseinander. Da die ehrenamtliche Mitarbeit immer wieder durch rechtliche Regelungen mitbestimmt ist, erkennen sie, dass ein gesichertes Hintergrundwissen über relevante Rechts- und Versicherungsfragen ein unverzichtbarer Bestandteil effektiven Führens darstellt. Die Seminarteilnehmenden verstehen, dass ihre fundierten Kenntnisse über den rechtlichen Handlungsrahmen ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Handlungssicherheit gibt und bestehende Rechte und Pflichten besser wahrgenommen werden können. Sie erkennen, dass die rechtlichen Regelungen des freiwilligen sozialen Ehrenamtes aus unterschiedlichen Rechtsbereichen stammen. Sie formulieren ihren persönlichen Informationsbedarf und erschließen sich die entsprechenden Informationsquellen.

Inhalte

- ⇒ Rechtliche Stellung der ehrenamtlichen Mitarbeit
- ⇒ Rechtsgrundlage des Handelns (Auftrag, Beendigung, Ersatz von Schäden)
- ⇒ Aufwandsentschädigung (Anspruch, Bemessung, steuerliche Berücksichtigung)
- ⇒ Haftungsfragen (Personen- oder Sachschäden)

- ⇒ Versicherungsschutz (Unfallversicherung, Vereinshaftpflicht, Gruppenunfallversicherung, Rechtsschutz etc.)
- ⇒ besondere Aspekte wie Schweigepflicht, Zeugnisverweigerungsrecht, Datenschutz
- ⇒ unterlassene Hilfeleistung

Didaktische Hinweise

Je nach Kenntnisstand und Informationsbedürfnis der Seminar-
teilnehmerinnen und -teilnehmer sollten die verschiedenen recht-
lichen Regelungen erörtert und die besonderen Schwierigkeiten
bei der Umsetzung in die Hospizpraxis benannt werden.

Literatur

Behr, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas 1999, 2. Auflage: Das Ehrenamt in empirischen Studien – ein sekundäranalytischer Vergleich. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Kohlhammer, Stuttgart

Burmeister, Joachim 2000: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligkeit. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

Dettling, Warnfried 2000: Ehrenamt in der Bürgergesellschaft – Ein neues Leitbild für freiwilliges soziales Engagement. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

Igl, Gerhard 1996, 2. Auflage: Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements. Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Kohlhammer, Stuttgart

Liefländer, Benedikt/Nees, Benedikta 2004: Rechtliche Grundlagen zur ehrenamtlichen Arbeit im Malteser Hilfsdienst e. V., Bezug: Malteser Hospizarbeit, Kalker Hauptstraße 22-24, 51103 Köln

Vitzhum, Graf Wolfgang/Kämmerer, Jörn Axel 2000: Bürgerbeteiligung vor Ort – Defizite, Formen und Perspektiven bürgergesellschaftlichen Engagements in den Kommunen. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

II.2 Lernbereich: Personalpflege

*„Ich weiß nicht, ob es besser werden wird,
wenn es anders werden wird;
aber so viel ist gewiss,
dass es anders werden muss,
wenn es gut werden soll.“* (Lichtenberg)

Erläuterung

„Personalpflege kann als eine Unternehmensphilosophie und ein System von Prinzipien und Methoden für die Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung individueller und betrieblicher Gesundheit definiert werden.“ (Brinkmann 1993). Mit Personalpflege ist die betriebliche Gesundheitsförderung gemeint zum Nutzen für die Organisation wie für die Mitarbeitenden.

Personalpflege bezieht sich auf die Kultur eines Hospizdienstes. Ziel ist die bewusste Schaffung einer „kulturellen Identität“ durch einen konsens- und dialogorientierten Führungsstil, der dazu führt, dass sich Mitarbeitende langfristig wohlfühlen. Denn der „Geist eines Hauses“ liegt ja immer in irgendeiner meist unbewussten und damit nicht reflektierten Weise vor: Als Summe der formellen und informellen Grundüberzeugungen, in Form praktizierter Führungsstile, in der Art und Weise der konkreten Beziehungsgestaltung, informeller und formeller Machtausübung usw. So betrachtet sind Führung und Kultur im Prinzip ‚zwei Seiten einer Medaille‘.

Die Wirksamkeit von Führungskräften hängt davon ab, inwieweit es ihnen durch emotional intelligente Führung gelingt, bei den Menschen, die sie führen, angenehme Gefühle auszulösen. Das heißt, ob Führungskräfte Resonanzen erzeugen. ‚Personalpflege‘ könnte man auch als eine Möglichkeit sehen, die Emotionen der Mitarbeitenden in eine Richtung zu lenken, in der diese sich gesehen, erkannt und anerkannt fühlen (Goleman u.a. 2002). Das bedeutet aber auch, dass es Führungskräften gelingt, Dissonanzen wahrzunehmen, aufzufangen und umzuwandeln. Da Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden eng zusammenhängen, gehört neben Personal-

führung und -entwicklung die „Pflege des Personals“ zur Aufgabe von Führungskräften. Da die Kosten, die durch krankmachende Arbeitsbedingungen entstehen und durch Mitarbeitende, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, enorm hoch sind, sollten Führungskräfte ein längerfristig orientiertes Konzept der Personalpflege entwickeln und es nicht bei punktuellen personalpflegerischen Maßnahmen belassen.

Brinkmann (1993) bezieht sein Konzept von Personalpflege

- erstens auf die Ebene der Werte und Grundüberzeugungen, die tabuisiert und nicht mehr hinterfragt werden,
- zweitens auf die Ebene der bekundeten Werte (wie bestimmte Leitideen und Grundsätze der Hospizarbeit, aufgestellte Gruppennormen) und
- drittens auf die Ebene der „Artefakte“, die alle sichtbaren Strukturen, Prozesse oder Umgangsformen beinhalten.

Auf der Grundlage einer sorgfältigen Analyse dieser Ebenen ergeben sich dann die Ansatzpunkte für die Entwicklung von Maßnahmen zur Personalpflege. Voraussetzung für eine wirksame Personalpflege ist allerdings, ob ein echtes Interesse an den Mitarbeitenden als Menschen mit ihren sozialen Hintergründen, ihren Bedürfnissen und Ängsten, Ideen und Sorgen vorliegt. „Personalpflege“ berücksichtigt auch die angemessene Balance von Personen- und Leistungsorientierung (vgl. Lotmar/Tondeur 1999, S. 171).

II.2.1 Lernfeld: Konzept und Strategien zur Umsetzung entwickeln

*„Verantwortlich ist man
nicht nur für das, was man tut,
sondern auch für das,
was man nicht tut.“ (Laotse)*

Ziele

Im Rahmen der Personalpflege als einem umfassenden System verschiedener Maßnahmen, verstehen die Seminarteilnehmenden ihren spezifischen Beitrag. Sie verstehen, dass die Motivation zum freiwilligen Engagement und zur längerfristigen hauptamtlichen Tätigkeit, einerseits von der Identität der Mitarbeitenden mit „ihrem“ Hospizdienst zusammenhängt (vgl. I.3.5 Teillernfeld: Teambildung und -entwicklung), dass es aber andererseits auch darauf ankommt, die Mitarbeitenden persönlich in den Hospizdienst einzubinden.

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer verstehen, dass es im Hospizalltag nicht ausreicht, die zugrundeliegenden Werthaltungen und Ziele lediglich allgemein bzw. im Hinblick auf die „Kunden“ zu kommunizieren. Sie sehen ihre Verantwortung als Führungskraft gerade auch darin, die Hospizleitideen und Visionen in konkrete Handlungsschritte zu übersetzen und die Tatsachen zu schaffen, die geeignet sind, dass sich die Mitarbeitenden auch wirklich „gesehen“ und „gewürdigt“ fühlen, insbesondere auch mit ihren Ängsten und existentiellen Fragen. Sie akzeptieren, dass ein Hospizdienst nach innen und außen nur dann auch glaubwürdig ist.

Damit erkennen die Teilnehmenden es als eine sehr wichtige Führungsaufgabe an, eine ausgewogene Balance von „Ich“ (Mitarbeiter/Mitarbeiterin), „Arbeitsgruppe“ (Team) und „Arbeitsergebnis“ und „Arbeitsprozess“ (vgl. Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn) durch ein langfristig orientiertes Personalpflegekonzept herzustellen.

Die Seminarteilnehmenden verstehen, dass dazu auch Unbewusstes und Tabuisiertes der etablierten Hospizkultur zum Thema gemacht werden und über Konsensbildung im Dialog mit allen Beteiligten die „Identität mit dem Hospizdienst“ immer wieder neu errungen werden muss. Sie begreifen, dass die Führungskraft, die Personalpflege beachtet, eine fördernde soziale Um- und Mitwelt für die Mitarbeiterinnen schafft und Personalpflege letzt endlich auch den Menschen dient, um die sich der Hospizdienst „sorgt“. Sie verstehen, dass Personalpflege nicht nur aus Gründen humanen Arbeitens betrieben werden sollte, sondern auch zur Zukunftssicherung des Hospizdienstes.

Inhalte

- ⇒ Bedeutung/Stellenwert der Personalpflege im Hospiz/Bewertung bisheriger Maßnahmen (Organisationsdiagnose)
- ⇒ Visionen, Prinzipien und Grundsätze der Personalpflege
- ⇒ Konzeptentwicklung „Personalpflege“ (Einführungsstrategie, Arbeitskreis „Personalpflege“, Auswahl geeigneter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Personalpflege, Einrichtung eines Arbeitskreises)
- ⇒ Ansatzmöglichkeiten wie unbefriedigte Bedürfnisse der Mitarbeitenden, Spannungen und Konflikte, werden erkannt z.B. durch teilnehmende Beobachtung, gezielte Mitarbeitergespräche, regelmäßige Mitarbeiterbefragung
- ⇒ Konstruktiver Umgang mit Tabuisierungen (z.B. verdrängte und verleugnete Ängste, Rivalitätskämpfe, Mobbing, Loyalitätskonflikte)
- ⇒ Analyse krankheitsfördernder Bedingungen (indirekte und direkte Kosten durch individuelles Fehlverhalten, strukturelle und organisatorische Bedingungen, Gesundheitsrisiken aufgrund der spezifischen Belastungsfaktoren der Hospizarbeit)
- ⇒ Umsetzungsstrategien (kurz-, mittel-, langfristig)
- ⇒ Evaluationsmöglichkeiten (Indikatoren wie personelle Fluktuation, Fehlzeiten, Absagen bei Einsatznachfragen)

II.2.2 Lernfeld: Personalpflegerische Ansätze organisieren und umsetzen

*„Wenn du nicht fliegen kannst, dann lauf.
Wenn du nicht laufen kannst, dann geh.
Wenn du nicht gehen kannst, dann krieche.
Aber was immer du tust: bewege dich.“*

(Martin Luther King)

Ziele

Die Seminarteilnehmenden erkennen ihren spezifischen Beitrag an der Umsetzung des Personalpflegekonzeptes. Sie differenzieren Ansätze für personalpflegerische Maßnahmen auf der institutionellen und der personellen Ebene. Sie delegieren bestimmte Aufgaben an Mitarbeitende, kontrollieren und stellen die Zielerreichung fest. Sie ermöglichen Mitarbeitenden ihre konkreten Erfahrungen bezüglich Wertschätzung bzw. Geringschätzung mitzuteilen und sorgen für Veränderung.

Inhalte

- ⇒ „Stimmige Führung“ und der „metakommunikative Führungsstil“ (Schulz von Thun 2003a)
- ⇒ Die Kunst, Beziehungen aufzubauen: der gefühlsorientierte Stil (Goleman 2002)
- ⇒ Transparenz sicherstellen, z.B. durch regelmäßige Information
- ⇒ An Entscheidungen beteiligen, Aufgabendelegation, Beteiligung an der Außendarstellung wie gemeinsame Organisation „Tag der Offenen Tür“, Mitwirkung an Plakat-Gestaltung
- ⇒ Fortbildungen nach Bedarf und auf Wunsch der Mitarbeitenden
- ⇒ Regelmäßige Gruppenangebote zur psychischen Entlastung anbieten (z.B. Trauergruppe, Entspannungstraining, Meditationen)
- ⇒ Gemeinschaftsstiftende Rituale etablieren
- ⇒ Gemeinsame Erlebnisse schaffen (Feiern, Wanderungen, gemeinsam Essen, Theater und Kinobesuche)
- ⇒ Beschwerdemanagement installieren
- ⇒ Die Kunst der individuellen Förderung, der Coachingstil, in-

- dividuelle Beratung in Konflikt- und Krisensituationen
- ⇒ Persönliche Beziehungen kontinuierlich pflegen (Anlässe wie Geburtstagswünsche nutzen, Krankenhausbesuche)
- ⇒ Atmosphäre schaffen durch räumliche und materielle Bedingungen
- ⇒ Etat sicherstellen (für „die kleinen Aufmerksamkeiten“)
- ⇒ Mitarbeitenden Raum und Platz anbieten und sicherstellen

Didaktische Hinweise

Aufgrund der wenigen Fachliteratur zu dieser Thematik wird der Erfahrungsaustausch der Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer hier im Vordergrund stehen. Sie können ihr eigenes Personalpflegekonzept reflektieren und erhalten konkrete Impulse von Kollegen und Kolleginnen für die Weiterentwicklung. Eine weitere methodische Möglichkeit besteht darin, die Teilnehmenden durch Rollenwechsel in die Lage der Mitarbeitenden zu versetzen, die „Personalpflege“ im eigenen Hospizdienst aus dieser Perspektive wahrzunehmen und ein Personalpflegekonzept vor dem Hintergrund dieser Auswertung fortzuschreiben.

Literatur

- Brinkmann, Ralf D.* 1993: Personalpflege: Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit als strategische Größen im Personalmanagement. Sauer Verlag, Heidelberg
- Cohn, Ruth* 1997: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett Cotta, Stuttgart
- Fischer-Epe, Maren* 2000: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Goleman, Daniel/ Boyatzis, Richard/ McKee, Annie* 2002: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, Düsseldorf
- Schulz von Thun, Friedemann u.a.* 2003: Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

II.3 Lernbereich: Selbstmanagement

„Mit der Zeit lernt man, seinen Kurs nach dem Licht der Sterne zu bestimmen und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes.“ (Omar Bradley)

Erläuterung

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie in der Lage sind, die Balance von Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Selbstorientierung im alltäglichen Management herzustellen (vgl. Kap. II.1 Lernbereich: Personalführung, -entwicklung). In der „Selbstorientierung“ kommen zwei Aspekte zum Tragen: „Selbstpflege“ und „Selbstmanagement“.

In der Fachliteratur wird allgemein unter „Selbstpflege“ eine Lebenskunst verstanden, Kompetenzen zu entwickeln, Maßnahmen und Techniken so einzusetzen, um den eigenen Lebensstil zu entwickeln. Die „Sorgfalt, die man auf sich selbst verwendet“ (Foucault) und die Fähigkeit „Eigenzeit“ zur Selbstentfaltung zu nutzen, ist beispielsweise ein wesentlicher Beitrag zur Burnout-Prephylaxe. Dagegen wird unter Selbstmanagement eine Vielzahl von Maßnahmen und Techniken verstanden, die Menschen u.a. befähigt, berufliche Ziele zu finden und zielstrebig zu verfolgen, die Arbeit optimal zu organisieren, die zur Verfügung stehende Zeit richtig zu nutzen, den Arbeitsstil zu optimieren. Selbstmanagement und Selbstsorge sind beides Möglichkeiten von „Selbstmächtigkeit“ (Foucault), d.h. wenn die eigenen Ressourcen entdeckt, entwickelt und genutzt werden, um nicht nur zu funktionieren, sondern zu handeln statt sich lediglich zu verhalten. Gerade Führungskräfte müssen über eine gewisse innere Unabhängigkeit verfügen, um ihre Arbeits- und Lebenszufriedenheit nicht primär aus der Anerkennung von außen zu beziehen. Erst auf dieser Basis gehen sie mit ihrer Machtposition verantwortlich um und können aus der nötigen Distanz heraus und mit Blick auf das Ganze, verantwortliche Entscheidungen treffen.

In diesem Curriculum wird der Fokus auf „Selbstmanagement“ gelegt. Die selbstpflegerischen Aspekte werden im Hospizbereich im Rahmen interner und externer Fortbildungen bereits in ausreichender Form behandelt.

II.3.1 Lernfeld: Berufliche Standortklärung und -bestimmung

*„Ich habe gelernt,
vom Leben nicht viel zu erwarten.
Das ist das Geheimnis aller echter Heiterkeit
und der Grund, warum ich immer
angenehme Überraschungen
statt trostloser Enttäuschungen erleben.“ (Georg Bernard Shaw)*

Ziele

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer analysieren die eigenen inneren und äußeren Ressourcen, Energien und Motivationen. Sie nehmen eine persönliche berufliche Standortklärung und -bestimmung vor („Bin ich da, wo ich bin, noch richtig?“), wobei Konflikte bewusst und konstruktiv bearbeitet werden. Sie lernen die dazu nötigen Instrumente kennen und anzuwenden. Sie verstehen, dass Selbst- und Rollenklärung Voraussetzung für wirksame Führung darstellt, in dem erst vor diesem Hintergrund Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit möglich ist.

Es ist ihnen bewusst, dass „stimmige Führung“ und ein „metakommunikativer Führungsstil“ innere und äußere Klarheit voraussetzt (Schulz von Thun 2003a).

Für sie besteht kein Widerspruch zwischen Professionalität und Menschlichkeit! Sie verstehen, dass die persönliche Selbst- und Rollenklärung nötig ist, um überhaupt fachkompetent handeln zu können sowie fair und gerecht mit Mitarbeitenden und mit sich selber umgehen zu können.

Die Seminarteilnehmenden verstehen, dass eine berufliche

Standortklärung und -bestimmung in regelmäßigen Abständen, wenn sie wirksam und menschlich führen wollen, notwendig ist. Erst vor diesem Hintergrund kann dann der persönliche Arbeitsstil und die individuelle Arbeitsorganisation zutreffend reflektiert werden.

Inhalte

- ⇒ Persönliche und berufliche Standortklärung und -bestimmung
- ⇒ Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung im Hinblick auf die Anforderungen an Führungskräfte
- ⇒ Lust-Frust-Bilanz (Heiterkeit, Freude, Humor und Gelassenheit -Belastbarkeit, Stressresistenz, Flow-Erlebnisse, Spaß an der Rolle bzw. innere und äußere Konflikte, Überforderung, Misserfolgserlebnisse, Ohnmachts- und Hilflosigkeitsgefühle)
- ⇒ Leistungsbilanz (die bisherigen Erfolge bzw. Misserfolge)
- ⇒ Kompetenzbeurteilung (Selbsteinschätzung der Stärken, Feststellung des Lernbedarfs)
- ⇒ Warnsignale für Arbeitsunzufriedenheit und Unwohlsein (Vermeidungs- und Verleugnungstendenzen) erkennen
- ⇒ Work-Life-Balance (Zufriedenheit, Ausgewogenheit bzw. Schwierigkeiten, Suche nach Ansatzmöglichkeiten der Veränderung)
- ⇒ Möglichkeiten der Selbstmotivation bei Arbeitsunlust

Didaktische Hinweise

In diesem Lernfeld sollten die Seminarteilnehmenden ausreichend Raum und Zeit bekommen, ihre persönliche berufliche Situation anhand von Fragebögen zur Selbsteinschätzung, durch entsprechende Übungen und durch den Erfahrungsaustausch zu klären (vgl. Bischof/Bischof 1997, Wilson 1999); Selbstmotivation, Aufschiebetechniken und persönliche Work-Life-Konzeptentwicklung (vgl. Asgodom 2002, Stedtnitz 2003, Stoessel 2001, Fiore 1996, Stollreiter 2003)

Literatur

Asgodom, Sabine 2002: Leben macht die Arbeit süß. Wie Sie Ihr persönliches Work-Life-Konzept entwickeln. Econ Verlag, München

Bischof, Anita/ Bischof Klaus 2001: Selbstmanagement effektiv und effizient. STS Haufe Verlagsgruppe, Planegg

Fiore, Neil 1992: Wenn nicht jetzt, wann dann? So überlisten Sie Ihre „Aufschieberitis“. mvg-Verlag, Landsberg am Lech

Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswita 2003: Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Stednitz, Ulrike 2003: Sprengen Sie den Rahmen. In 9 Schritten zum persönlichen Work-Life-Konzept. Orell Füssli, Verlag Zürich

Stoessel, Annette 2001: Work-Life-Balance. Die Bausteine des Lebens. In: managerSeminare November 2001, Bonn

Stollreiter, Marc 2003: Selbstmanagement. Anpacken statt auf-schieben. In: managerSeminare Juli 2003, Bonn

Wilson, Paul 1998: Das Buch der Ruhe. Gelassenheit am Arbeitsplatz. Heyne Verlag, München

II.3.2 Lernfeld: Umgang mit Zeit- und Termindruck: „Zeitmanagement“

*„Der Mensch sagt: Die Zeit vergeht.
Die Zeit sagt: Der Mensch vergeht!“
(neapolitanisches Sprichwort)*

Ziele

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer erkennen, dass Zeit- und Termindruck der größte Stressfaktor im beruflichen Kontext darstellt. Sie lernen persönliche Strategien kennen, wie sie damit am besten umgehen können. Sie setzen sich hierbei mit ihrem persönlichen Anteil, ihren Gewohnheiten und Eigenheiten, selbstkritisch auseinander. Sie entwickeln einen persönlichen Maßnahmenplan.

Inhalte

- ⇒ Arbeitsmethodik (Grundmodell menschlichen Handelns: 6-Schritte-Modell der vollständigen Handlung)
- ⇒ Analyse der Selbstorganisation: Arbeitsstil und Arbeitsorganisation, Organisations-Typen (Seiwert 2002), die persönliche Analyse und der individuelle Umgang mit „Energieräubern“ bzw. „Zeitfressern“, die klassische Bremse „Aufschieben“ (Hintergründe, Folgen)
- ⇒ Den Arbeitsbereich organisieren: Umgang mit der täglichen Post, Ablagesystem, Nutzung der Kommunikationsmittel
- ⇒ Umgang mit Störfaktoren: Unterbrechungen wahrnehmen, Grenzen setzen, eigene Anteile erkennen, persönliche Gewohnheiten als Störfaktoren (zeitraubende Rituale erkennen und Ansatzmöglichkeiten zum Abgewöhnen entwickeln)
- ⇒ Zeitplanung: Zielsetzung und Werte, Prioritätensetzung, Delegation, Zeitplansysteme (Tages-, Wochen-, -Monats-, Jahresplanung), Einsatz von Ziel- und Zeitplanbüchern, Zeitgewinn-Regeln
- ⇒ Berücksichtigung der persönlichen Leistungskurve, Biorhythmus, persönliche Störzeitenkurve
- ⇒ Erfolgskontrolle

Didaktische Hinweise

Die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer benötigen konkrete und brauchbare Tipps zur Entwicklung ihres persönlichen Maßnahmenplans, um mit den Stressfaktoren Zeit- und Termindruck besser umgehen zu können. Anhand von Fragebögen und Übungen (vgl. Scott 2001, Seiwert 2002, Haucke/Krenovsky 2003), aber auch durch den Erfahrungsaustausch mit anderen können sie ihren individuellen Arbeits- und Organisationsstil reflektieren und Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln.

Literatur

Haucke, Patrizia/Krenovsky, Annette 2003: Gelassen und souverän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils. Kösel Verlag, München

Scott, Martin 2001: Zeitgewinn durch Selbstmanagement. Campus Verlag, Frankfurt am Main

Seiwert, Lothar 2002: Das neue 1x1 des Zeitmanagement. Gräfe und Unzer Verlag, München

Anhang

Präambel aus der Satzung der Bundesarbeitsgemeinschaft zur Förderung von ambulanten, teilstationären und stationären Hospizen und Palliativmedizin e.V.

- 1- Im Mittelpunkt der Hospizarbeit stehen der sterbende Mensch und die ihm Nahestehenden. Sie benötigen gleichermaßen Aufmerksamkeit, Fürsorge und Wahrhaftigkeit. Die Hospizarbeit richtet sich bei ihrer Hilfe und ihrer Organisation nach den Bedürfnissen und Rechten der Sterbenden, ihrer Angehörigen und Freunde.
- 2- Die Hospizbewegung betrachtet das menschliche Leben von seinem Beginn bis zu seinem Tode als ein Ganzes. Sterben ist Leben – Leben vor dem Tod. Die Hospizarbeit zielt vor allem auf Fürsorge und lindernde Hilfe, nicht auf lebensverlängernde Maßnahmen. Diese lebensbejahende Grundidee schließt aktive Sterbehilfe aus.
- 3- „Sterben zu Hause“ zu ermöglichen ist die vorrangige Zielperspektive der Hospizarbeit, die durch den teilstationären Bereich ergänzt wird, wenn eine palliative Versorgung zu Hause nicht zu leisten ist.
- 4- Das Hospiz in seinen vielfältigen Gestaltungsformen kann eigenständige Aufgaben im bestehenden Gesundheits- und Sozialsystem übernehmen und ggf. in enger Kooperation mit den bereits bestehenden Diensten eine kontinuierliche Versorgung sterbender Menschen gewährleisten.
- 5- Zur Hospizarbeit gehört als wesentlicher Bestandteil der Dienst Ehrenamtlicher. Sie sollen gut vorbereitet, befähigt und in regelmäßigen Treffen begleitet werden. Durch Ihr Engagement leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Teilnahme des Sterbenden und der ihm Nahestehenden am Leben des Gemeinwesens.
- 6- Professionelle Unterstützung geschieht durch ein multidisziplinäres Hospizteam von Ärzten, Pflegekräften, Seelsorgern, Sozialarbeitern, Ehrenamtlichen u. a. Für diese Tätigkeiten

benötigen sie eine sorgfältige Aus-, Fort- und Weiterbildung, fortgesetzte Supervision und Freiräume für eine persönliche Auseinandersetzung mit Sterben, Tod und Trauer.

- 7- Das multidisziplinäre Hospizteam verfügt über spezielle Kenntnisse und Erfahrungen in der medizinischen, pflegerischen, sozialen und spirituellen Beeinflussung belastender Symptome, welche das Sterben begleiten können, z. B. in der Schmerzbehandlung und Symptomkontrolle.
- 8- Zur Sterbebegleitung gehört im notwendigen Umfang auch die Trauerbegleitung.

Sozialgesetzbuch § 39a Abs. 2 Satz 6 SGB V **Stationäre und ambulante Hospiz Leistungen**

(1) Versicherte, die keiner Krankenhausbehandlung bedürfen, haben im Rahmen der Verträge nach Satz 4 Anspruch auf einen Zuschuss zu stationärer oder teilstationärer Versorgung in Hospizen, in denen palliativmedizinische Behandlung erbracht wird, wenn eine ambulante Versorgung im Haushalt oder der Familie des Versicherten nicht erbracht werden kann. Die Höhe des Zuschusses ist in der Satzung der Krankenkasse festzulegen. Er darf kalendertäglich 6 vom Hundert der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 Abs. 1 des Vierten Buches nicht unterschreiten und unter Anrechnung der Leistungen anderer Sozialleistungsträger die tatsächlichen kalendertäglichen Kosten nach Satz 1 nicht überschreiten. Die Spitzenverbände der Krankenkassen gemeinsam und einheitlich vereinbaren mit den für die Wahrnehmung der Interessen der stationären Hospize maßgeblichen Spitzenorganisationen das Nähere über Art und Umfang der Versorgung nach Satz 1; der Kassenärztlichen Bundesvereinigung ist Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben.

(2) Die Krankenkasse hat ambulante Hospizdienste zu fördern, die für Versicherte, die keiner Krankenhausbehandlung und keiner stationären oder teilstationären Versorgung in einem Hospiz

bedürfen, qualifizierte ehrenamtliche Sterbebegleitung in deren Haushalt oder Familie erbringen. Voraussetzung der Förderung ist außerdem, dass der ambulante Hospizdienst

1. mit palliativ-medizinisch erfahrenen Pflegediensten und Ärzten zusammenarbeitet sowie
2. unter der fachlichen Verantwortung einer Krankenschwester, eines Krankenpflegers oder einer anderen fachlich qualifizierten Person steht, die über mehrjährige Erfahrung in der palliativ-medizinischen Pflege oder über eine entsprechende Weiterbildung verfügt und eine Weiterbildung als verantwortliche Pflegefachkraft oder in Leitungsfunktionen nachweisen kann.

Der ambulante Hospizdienst erbringt palliativ-pflegerische Beratung durch entsprechend ausgebildete Fachkräfte und stellt die Gewinnung, Schulung, Koordination und Unterstützung der ehrenamtlich tätigen Personen, die für die Sterbebegleitung zur Verfügung stehen, sicher. Die Förderung nach Satz 1 erfolgt durch einen angemessenen Zuschuss zu den notwendigen Personalkosten, der sich insbesondere nach dem Verhältnis der Zahl der qualifizierten Ehrenamtlichen zu der Zahl der Sterbebegleitungen bestimmt. Die Ausgaben der Krankenkassen für die Förderung nach Satz 1 sollen insgesamt im Jahr 2002 für jeden ihrer Versicherten 0,15 Euro umfassen und jährlich um 0,05 Euro bis auf 0,40 Euro im Jahr 2007 ansteigen; dieser Betrag ist in den Folgejahren entsprechend der prozentualen Veränderung der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 Abs. 1 des Vierten Buches anzupassen. Die Spitzenverbände der Krankenkassen gemeinsam und einheitlich vereinbaren mit den für die Wahrnehmung der Interessen der ambulanten Hospizdienste maßgeblichen Spitzenorganisationen das Nähere zu den Voraussetzungen der Förderung sowie zu Inhalt, Qualität und Umfang der ambulanten Hospizarbeit.

Rahmenvereinbarung nach § 39a Abs. 2 Satz 6 SGB V zu den Voraussetzungen der Förderung sowie zu Inhalt, Qualität und Umfang der ambulanten Hospizarbeit

Stand: 20.09.2002

zwischen

den Spitzenverbänden der Krankenkassen
AOK-Bundesverband, Bonn,
BKK Bundesverband, Essen,
IKK-Bundesverband, Bergisch Gladbach,
See-Krankenkasse, Hamburg,
Bundesverband der landwirtschaftlichen Krankenkassen, Kassel,
Bundesknappschaft, Bochum,
Verband der Angestellten-Krankenkassen e.V., Siegburg,
AEV – Arbeiter Ersatzkassen-Verband e.V., Siegburg,

und

dem Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V., Bonn
der Bundesarbeitsgemeinschaft Hospiz e. V., Niederzier
dem Deutschen Caritasverband e. V., Freiburg
dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V., Frankfurt am Main
dem Deutschen Roten Kreuz, Berlin
dem Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V., Stuttgart
der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V., Frankfurt am Main

Präambel

Ziel der ambulanten Hospizarbeit ist es, die Lebensqualität sterbender Menschen zu verbessern. Im Vordergrund der ambulanten Hospizarbeit steht die ambulante Betreuung im Haushalt oder in der Familie mit dem Ziel, sterbenden Menschen ein möglichst würdevolles und selbstbestimmtes Leben bis zum Ende zu

ermöglichen. Die Wünsche und Bedürfnisse der sterbenden Menschen und ihrer Angehörigen stehen im Zentrum der Hospizarbeit. Wesentlicher Bestandteil ist das Engagement Ehrenamtlicher. Durch ihr qualifiziertes Engagement leisten sie ebenso wie professionelle Mitarbeiter einen unverzichtbaren Beitrag zur Teilnahme des sterbenden Menschen und der ihm nahe Stehenden am Leben.

Die ambulante Hospizarbeit leistet einen Beitrag dazu, dass der palliative Versorgungsbedarf in seiner Art und von seinem Umfang her durch den Einsatz ehrenamtlich tätiger Personen und weitere ambulante Versorgungsformen (z. B. vertragsärztliche Versorgung) im Haushalt oder der Familie erfüllt werden kann. Das Angebot der ambulanten Hospizdienste richtet sich an sterbende Menschen, die an einer Erkrankung leiden,

- die progredient verläuft und bereits ein weit fortgeschrittenes Stadium erreicht hat,
- bei der eine Heilung nach dem Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht zu erwarten ist,
- bei der der sterbende Mensch eine palliative Versorgung und eine qualifizierte ehrenamtliche Sterbebegleitung wünscht.

Nach § 39a Abs. 2 SGB V haben die Krankenkassen ambulante Hospizdienste zu fördern, die für Versicherte, die keiner Krankenhausbehandlung und keiner vollstationären oder teilstationären Versorgung in einem Hospiz bedürfen, qualifizierte ehrenamtliche Sterbebegleitung in deren Haushalt oder Familie erbringen. Dem gesetzlichen Auftrag entsprechend haben die Spitzenverbände der Krankenkassen mit den die Interessen ambulanter Hospizdienste wahrnehmenden maßgeblichen Spitzenorganisationen in dieser Rahmenvereinbarung das Nähere zu den Voraussetzungen der Förderung sowie zu Inhalt, Qualität und Umfang der ambulanten Hospizarbeit vereinbart.

§ 1 Ziele der Förderung

Mit der Förderung leisten die Krankenkassen einen angemessenen Zuschuss zu den notwendigen Personalkosten des ambulanten Hospizdienstes für die palliativ-pflegerische Beratung durch entsprechend ausgebildete Fachkräfte sowie für die Gewinnung, Schulung, Koordination und Unterstützung der ehrenamtlich tätigen Personen, die für die Sterbebegleitung zur Verfügung stehen. Gefördert werden ambulante Hospizdienste, die für Versicherte, die keiner Krankenhausbehandlung und keiner voll- oder teilstationären Versorgung in einem Hospiz bedürfen, qualifizierte ehrenamtliche Sterbebegleitung in deren Haushalt oder Familie erbringen.

§ 2 Grundsätze der Förderung

(1) Gefördert werden ambulante Hospizdienste, die die Regelungen dieser Rahmenvereinbarung erfüllen und für Versicherte qualifizierte ehrenamtliche Sterbebegleitung in deren Haushalt oder Familie erbringen.

(2) Ambulante Hospizdienste müssen

- Teil einer vernetzten Versorgungsstruktur im regionalen Gesundheits- und Sozialsystem sein; sie arbeiten im lokalen und kommunalen Verbund mit Initiativen des sozialen Engagements eng zusammen,
- seit einem Jahr bestehen und Sterbebegleitungen geleistet haben,
- unter ständiger fachlicher Verantwortung einer entsprechend ausgebildeten Fachkraft stehen,
- unter Berücksichtigung der Wahlfreiheit mit mindestens einem zugelassenen Pflegedienst und mindestens einem approbierten Arzt zusammenarbeiten, die über palliativ-pflegerische/ oder palliativ-medizinische Erfahrungen verfügen,
- mindestens 15 qualifizierte, einsatzbereite ehrenamtliche Personen einsetzen können,
- eine kontinuierliche Praxisbegleitung/Supervision der Ehrenamtlichen gewährleisten.

§ 3 Inhalt und Umfang ambulanter Hospizarbeit

(1) Ambulante Hospizdienste erbringen Sterbebegleitung sowie palliativ-pflegerische Beratung. Angehörige und Bezugspersonen der sterbenden Menschen werden nach Möglichkeit in die Begleitung mit einbezogen. Die Behandlung der körperlichen Beschwerden (Schmerztherapie, Symptomkontrolle) obliegt zur vertragsärztlichen Versorgung zugelassenen Ärzten und zugelassenen Pflegediensten.

(2) Die ambulante Hospizarbeit soll

- die mit dem Krankheitsprozess verbundenen Leiden lindern,
- helfen, die Konfrontation mit dem Sterben zu verarbeiten und
- bei der Überwindung der in diesem Zusammenhang bestehenden Kommunikationsschwierigkeiten unterstützen.

Dazu gehören sowohl die Begleitung von sterbenden Menschen sowie deren Angehörigen und Bezugspersonen als auch die Hilfe bei der Auseinandersetzung mit Lebenssinn- und Glaubensfragen sowie die Suche nach Antworten. Dies schließt auch die Berücksichtigung sozialer, ethischer und religiöser Gesichtspunkte ein.

(3) Der Fachkraft obliegen insbesondere folgende Aufgaben:

- Koordination der Aktivitäten des ambulanten Hospizdienstes (Patientenerstbesuch, Einsatzplanung/Einsatzsteuerung ehrenamtlich tätiger Personen)
- Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter
- Herstellung des Kontaktes zwischen den sterbenden Menschen und ehrenamtlich tätigen Personen
- Begleitung der Mitarbeiter (Praxisbegleitung zur Unterstützung/Supervision ehrenamtlich tätiger Personen)
- Gewährleistung der Schulung/Qualifizierung ehrenamtlich tätiger Personen
- Sicherstellung der ständigen Erreichbarkeit des Hospizdienstes, z. B. durch Organisation eines Notdienstes, an dem auch erfahrene ehrenamtliche Mitarbeiter teilnehmen

Darüber hinaus obliegt der Fachkraft die

- palliativ/pflegerische und psychosoziale Beratung von sterbenden Menschen und deren Angehörigen,
- Qualitätssicherung in der Patientenbegleitung,
- Zusammenarbeit in den übrigen vernetzten Strukturen (insbesondere mit dem palliativ-medizinischen Arzt bzw. palliativ-pflegerischen Pflegedienst).

(4) Die Tätigkeit der Ehrenamtlichen erstreckt sich insbesondere auf:

- Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung
- Begleitung der sterbenden Menschen sowie deren Angehörigen und Bezugspersonen
- Hilfen beim Verarbeitungsprozess in der Konfrontation mit dem Sterben
- Unterstützung bei der Überwindung von Kommunikationsschwierigkeiten
- Hilfe bei der im Zusammenhang mit dem Sterben erforderlichen Auseinandersetzung mit sozialen, ethischen und religiösen Sinnfragen.

§ 4 Qualität der ambulanten Hospizarbeit

(1) Die ambulante Hospizarbeit ist qualifiziert zu erbringen und muss dem jeweiligen allgemein anerkannten Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse entsprechen. Eine ständige Weiterentwicklung der Qualität ist anzustreben.

(2) Der ambulante Hospizdienst ist dafür verantwortlich, dass Maßnahmen zur Sicherung der Qualität festgelegt und durchgeführt werden. Die individuellen Wünsche und Bedürfnisse des sterbenden Menschen sollten berücksichtigt werden um damit in der letzten Lebensphase ein Höchstmaß an persönlicher Lebensqualität zu ermöglichen.

(3) Die Sterbebegleitung unterstützt und fördert insbesondere die Selbsthilfepotenziale der Betroffenen. Dabei werden Angehörige und Bezugspersonen einbezogen. Ein geeignetes Dokumenta-

tionssystem ist sachgerecht und kontinuierlich zu führen. Die Dokumentation muss insbesondere Angaben hinsichtlich des Begleitungszeitraumes und den Besonderheiten bei der Begleitung enthalten. Die Dokumentation ist beim sterbenden Menschen zu führen.

§ 5 Personelle Mindestvoraussetzungen

(1) Der ambulante Hospizdienst beschäftigt eine fest angestellte fachlich verantwortliche Kraft, die mindestens folgende Voraussetzungen erfüllt:

- a) Die Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung „Krankenschwester“, „Krankenpfleger“, „Kinderkrankenschwester“ oder „Kinderkrankenpfleger“¹, entsprechend den Bestimmungen des Gesetzes über die Berufe in der Krankenpflege in der jeweils gültigen Fassung¹
- b) Mindestens dreijährige hauptberufliche Tätigkeit in ihrem Beruf nach erteilter Erlaubnis nach Buchstabe a)
- c) Abschluss einer Palliative-Care-Weiterbildungsmaßnahme für Pflegende² (Curriculum Palliative Care; Kern, Müller, Aurnhammer, Bonn oder andere nach Stundenzahl und Inhalten gleichwertige Curricula)
- d) Nachweis eines Koordinatoren-Seminars³ (40 Stunden)

-
1. Nach übereinstimmender Auffassung der Vereinbarungspartner auf Bundesebene soll in den Ländern, in denen die Verträge nach § 132a Abs. 2 SGB V als verantwortliche Pflegefachkraft auch Personen anerkennen, die die Erlaubnis zur Führung der Berufsbezeichnung „Altenpflegerin/Altenpfleger“ mit staatlicher Anerkennung aufgrund einer landesrechtlichen Regelung nach dreijähriger Ausbildung besitzen, auch diese Qualifikation für die Erfüllung der Voraussetzungen nach § 5 Abs. 1 Buchstabe a) dieser Rahmenvereinbarung ausreichend sein.
 2. Eine dreijährige Tätigkeit auf einer Palliativstation, in einem stationären Hospiz oder in einem Palliativpflegedienst entspricht diesem Nachweis und wird anerkannt.
 3. Eine dreijährige Tätigkeit als Koordinator in einem Hospizdienst unter regelmäßiger Supervision entspricht diesem Nachweis und wird anerkannt. Andere Anerkennungen müssen im Einzelfall geprüft werden.

e) Nachweis eines Seminars zur Führungskompetenz (80 Stunden)

(2) Andere Personen können die fachliche Verantwortung übernehmen, wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllen:

- a) Abgeschlossene Universitäts- bzw. Fachhochschulausbildung aus dem Bereich Pflege, Sozialpädagogik oder Sozialarbeit; andere abgeschlossene Studiengänge oder Berufsausbildungen sind im Einzelfall zu prüfen
- b) Mindestens dreijährige der Ausbildung entsprechende hauptberufliche Tätigkeit nach Buchstabe a)
- c) Abschluss einer Palliative-Care-Weiterbildungsmaßnahme für nicht Pflegenden² (Curriculum Palliative Care; Kern, Müller, Aurnhammer, Bonn oder andere nach Stundenzahl und Inhalten gleichwertige Curricula)
- d) Nachweis eines Koordinatoren-Seminars³ (40 Stunden)
- e) Nachweis eines Seminars zur Führungskompetenz (80 Stunden)

3) Der Hospizdienst, der bei In-Kraft-Treten dieser Rahmenvereinbarung die in Abs. 1 und 2 genannten Voraussetzungen ganz oder teilweise nicht erfüllt, weist die Erfüllung der fehlenden Voraussetzungen bis zum 31.12.2005 nach. Kann er diesen Nachweis nicht führen, endet die Förderung mit Ablauf des Jahres 2005.

(4) Die Fachkraft kann unter Berücksichtigung der Größe und des regionalen Einzugsbereichs für mehrere ambulante Hospizdienste zuständig sein soweit die ambulanten Hospizdienste, für die sie im Rahmen dieser Kooperation tätig ist, insgesamt nicht über mehr als 50 einsatzbereite Ehrenamtliche verfügen.

§ 6 Inhalt, Dauer und Verfahren der Förderung

(1) Gefördert werden ambulante Hospizdienste, die die in dieser Rahmenvereinbarung genannten Voraussetzungen erfüllen. Die Förderung erfolgt als Zuschuss zu den Personalkosten der Fachkraft

- a) für die palliativ-pflegerische Beratung
sowie

b) für die Gewinnung, Schulung, Koordination und Unterstützung der ehrenamtlich tätigen Personen.

Wird die Schulung (Aus-, Fort- und Weiterbildung) der ehrenamtlichen Personen nicht durch die Fachkraft des ambulanten Hospizdienstes sondern durch eine entsprechend qualifizierte externe Kraft erbracht, können die dafür dem ambulanten Hospizdienst entstehenden Kosten ebenfalls gefördert werden.

(2) Der Förderbetrag wird auf Grundlage von Leistungseinheiten ermittelt. Die Leistungseinheiten des einzelnen ambulanten Hospizdienstes errechnen sich, indem die Anzahl der am 31.12. des Vorjahres einsatzbereiten ehrenamtlichen Personen mit dem Faktor 2 und die Anzahl der im Vorjahr abgeschlossenen Sterbebegleitungen mit dem Faktor 3 multipliziert und anschließend addiert werden. Zur Ermittlung des Förderbetrages je Leistungseinheit ist das Gesamtfördervolumen des Bundeslandes durch die Summe der Leistungseinheiten der zu fördernden ambulanten Hospizdienste des Bundeslandes zu dividieren. Der Förderbetrag ist auf die in Abs. 1 genannten Personalkosten begrenzt.

(3) Das Fördervolumen der jeweiligen Krankenkasse ergibt sich aus der aufgrund der amtlichen Statistiken KM1/KM 6 zum 01.07. des Vorjahres ermittelten Zahl ihrer Versicherten multipliziert mit dem in § 39a Abs. 2 Satz 5 SGB V genannten Betrag.

(4) Die Förderung erfolgt für das Kalenderjahr.

(5) Treten im Zusammenhang mit der Berechnung und Auszahlung der Förderbeträge Unklarheiten auf, kann ein in Revisionsfragen erfahrener externer Sachverständiger die gesamten der Förderung zugrunde gelegten Daten oder einzelne Daten auch durch Einsichtnahme vor Ort überprüfen. Die Kosten des Sachverständigen sind vom Antragsteller zu tragen soweit sich die Krankenkassen und die ambulanten Hospizdienste nicht auf einen anderen Verteilungsmodus generell oder im Einzelfall verständigen.

(6) Den Krankenkassen bleibt es unbenommen, in Ergänzung dieser Rahmenvereinbarung mit den für die Wahrnehmung der Interessen der ambulanten Hospize im Land maßgeblichen Spitzenorganisationen Vereinbarungen zu treffen.

§ 7 Durchführung und Vergabe der Förderung

Die Anträge auf Förderung nach dieser Rahmenvereinbarung sind bis zum 31.03. des laufenden Kalenderjahres an die Krankenkassen bzw. die von ihnen bestimmte Stelle zu richten. Die Krankenkassen bzw. die von ihnen bestimmte Stelle prüfen nach dieser Rahmenvereinbarung die Voraussetzungen für die Förderung, ermitteln die Förderbeträge und zahlen diese bis spätestens 30.06. des laufenden Kalenderjahres aus.

§ 8 InKraft-Treten und Kündigung

- (1) Diese Rahmenvereinbarung tritt am 01.01.2002 in Kraft.
- (2) Diese Rahmenvereinbarung kann von den Vertragsparteien mit halbjähriger Frist zum Ende des Kalenderjahres gekündigt werden, frühestens zum 31.12.2005. Bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung gilt diese Rahmenvereinbarung weiter.
- (3) Die Partner der Rahmenvereinbarung verständigen sich darauf die in § 6 Abs. 2 genannte Förderregelung im Jahre 2005 einer Überprüfung zu unterziehen.
- (4) Sollten einzelne Bestimmungen dieser Rahmenvereinbarung nichtig sein oder durch gesetzliche Neuregelungen ganz oder teilweise unwirksam werden, so wird hierdurch die Wirksamkeit der Rahmenvereinbarung im Übrigen nicht berührt. Tritt ein solcher Fall ein, verständigen sich die Partner der Rahmenvereinbarung unverzüglich über die notwendigen Neuregelungen.

§ 9 Übergangsregelung

Für das Jahr 2002 sind abweichend von § 7 die Förderanträge bis zum 31.10.2002 einzureichen. Die für das Jahr 2002 zu beanspruchenden Förderbeträge werden bis spätestens 30.12.2002 ausbezahlt.

Zitierte Literatur:

Asgodom, Sabine 2002: Leben macht die Arbeit süß. Wie Sie Ihr persönliches Work-Life-Konzept entwickeln. Econ Verlag, München

Bender, Susanne 2002: Teamentwicklung. Der effektive Wer zum „Wir“. Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Birkenbihl, Michael 1996: Rollenspiele schnell trainiert. So optimieren Sie Ihre Trainings. mvg-Verlag, Landsberg am Lech

Birkenbihl, Vera 1999: Psycho-logisch richtig verhandeln. mvg-Verlag, Landsberg am Lech

Birkenbihl, Vera 2003, 24. Auflage: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. mvg verlag, München

Bischof, Anita/Bischof Klaus 2002: Selbstmanagement effektiv und effizient. STS Haufe Verlagsgruppe, Planegg

Bittelmeyer, Andrea 2002: Ziel- und Wertkonflikte. Die Entscheidungen treffen Sie! In: managerSeminare November 2002, Bonn

Breisig, Thomas/König, Susanne/ Wengelowski, Peter 2001: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch. Grundlagen und Tipps für den Erfolg. Bund-Verlag, Frankfurt am Main

Brinkmann, Ralf D. 1993: Personalpflege: Gesundheit, Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit als strategische Größen im Personalmanagement. Sauer Verlag, Heidelberg

Cohn, Ruth 1997: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett Cotta, Stuttgart

Csikszentmihlyi, Mihaly 1999, 7. Auflage: Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen. Klett - Cotta, Stuttgart

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph 2002, 10 Auflage: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt

Dörner, Dietrich 2003: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Ebert, Andreas/ Godzik, Peter 1993: Verlass mich nicht, wenn ich

schwach werde. EB-Verlag Rissen (veränderte Auflage 2004 in Vorbereitung)

Edmüller, Andreas/Wilhelm, Thomas 1999: Moderation. STS Haufe Verlagsgruppe, Planegg

Fehlau, Eberhard G. 2000: Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen. STS Haufe Verlagsgruppe, Planegg

Fiore, Neil 1992: Wenn nicht jetzt, wann dann? So überlisten Sie Ihre „Aufschieberitis“. mvg-verlag, Landsberg am Lech

Fischer-Epe, Maren 2000: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Fink, Brigitte/Goetze, Walter 2000: Teamfähigkeit. In: Fit für die Pflegepraxis durch Schlüsselqualifikationen. Kohlhammer Pflege: Wissen und Praxis, Stuttgart.

Fisher, Kimball/ Steven, Rayner/ Belgard, William 2000: Tipps für Teams. 416 Regeln für den Teamerfolg. Business Training mvg-verlag, Landsberg am Lech

Gamber, Paul 1995, 2. Auflage: Konflikte und Aggressionen im Betrieb: Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten. mvg-verlag, Landsberg am Lech

Gärtner, Heribert W. 2001: Zwischen Familie und Organisation. In: Die Hospiz-Zeitschrift. Fachforum für Hospizarbeit 9. Jhg. 2001/3

Goleman, Daniel/ Boyatzis, Richard/ McKee, Annie 2002: Emotionale Führung. Ullstein Verlag, Düsseldorf

Hänsel, Markus/Zeuch, Andreas 2003: Intuition im Management. Auf die innere Stimme hören. In: managerSeminare September 2003, Bonn

Haucke, Patrizia/Krenovsky, Annette 2003: Gelassen und souverän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils. Kösel Verlag, München

Hinse, Heinz 2001: Zehn „Pflegemittel“ für Mitglieder und Mitarbeiter. In: Die Hospiz-Zeitschrift. Fachforum für Hospizarbeit 9 Jhg. 2001/3

Igl, Gerhard 1996, 2.Auflage: Rechtsfragen des freiwilligen sozialen Engagements. Rahmenbedingungen und Handlungsbedarf. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senio-

- ren, Frauen und Jugend. Kohlhammer, Stuttgart
- Kern, Martina/Müller, Monika/Aurnhammer, Klaus (Hrsg.)* 2004: Basiscurriculum Palliative Care – Eine Fortbildung für psychosoziale Berufsgruppen. Pallamed Verlag, Bonn
- Kirchner, Helga* 1998: Gespräche im Pflegeteam. Mit Beispielen aus der Führungspraxis. Thieme Verlag, Stuttgart
- Kratz, Hans-Jürgen* 2003: Motivieren- aber wie? Mehr Arbeitsfreude, mehr Zufriedenheit, mehr Engagement. GABAL Verlag, Offenbach
- Lay, Rupert* 2001: Dialektik für Manager – Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr. Econ TB Verlag, München
- Lay, Rupert* 2001: Führen durch das Wort. Econ TB Verlag, München
- Liefländer, Benedikt/Nees, Benedikta* 2004: Rechtliche Grundlagen zur ehrenamtlichen Arbeit im Malteser Hilfsdienst e. V., Bezug: Malteser Hospizarbeit, Kalker Hauptstraße 22-24, 51103 Köln
- Lotmar, Paula/Tondeur, Edmond* 1999: Führen in sozialen Organisationen. Verlag Paul Haupt, Stuttgart
- Luther, Michael/ Maaß, Evelyne* 2001, 4. Auflage: NLP Spiele-Spectrum. Basisarbeit. Übungen-Spiele-Phantasiereisen. Junfermann Verlag, Paderborn
- Luft, Joe/Ingham, Harry* 1977 in: Birkenbihl, Vera 2003, 24. Auflage: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten. mvg verlag, München
- Malteser Hilfsdienst e.V.* 2000, 2. Auflage: Grundlagenpapier zur Hospizarbeit bei den Maltesern. Köln
- Malik, Fredmund* 2002: Führung lernen. Berufsziel Führungskraft. In: managerSeminare, April 2002, Bonn
- Malik, Fredmund* 2003: Mit Bedacht zum Beschluss. So entscheiden Sie richtig! In: managerSeminare, März 2003, Bonn
- Mohl, Alexa* 2000: Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch. Junfermann Verlag, Paderborn
- Muster-Wäbs, Hannelore/Schneider, Kordula* 1999: Vom Lernfeld zur Lernsituation. Strukturierungshilfe zur Analyse. Planung

und Evaluation von Unterricht. Verlag Gehlen, Bad Homburg vor der Höhe

Oppermann-Weber, Ursula 2002: Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen. Führungsinstrumente richtig einsetzen. Cornelsen Verlag, Berlin

Raß, Robert 2003: Curriculum für die Koordination Ambulanter Hospizdienste. Pallia Med Verlag, Bonn

Rehm, Siegfried 1999, 3. Auflage: Gruppenarbeit. Ideenfindung im Team. Praxisorientierte Ideenfindung. Problemlösung und Entscheidungen treffen. Verlag Harri Deutsch, Frankfurt am Main

Roes, Martina 2000: Interne Prozessberatung im Kontext einer lernenden Organisation. In: Pflege Magazin 1/2000. Juventa Verlag, Weinheim

Schaeß, Anne Wilson/Fassel, Diane 1994: Suchtsystem Arbeitsplatz. Neue Wege in Berufsalltag und Management. Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Schlüter, Barbara 1998, 5. Auflage: Rhetorik für Frauen. Wir sprechen für uns. Verlag Ullstein, Frankfurt/M

Schulz von Thun, Friedemann 1998: Miteinander Reden Bd. 3 Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt Verlag, Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswitha 2003a: Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann 2003b, 23. Auflage: Miteinander Reden Bd. 2 Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Rowohlt Verlag, Hamburg

Schulz von Thun, Friedemann 2003c, 5. Auflage: Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coachs. Beltz Weiterbildung, Weinheim

Scott, Martin 2001: Zeitgewinn durch Selbstmanagement. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Seifert, Josef W. 2001: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.

GABAL Verlag, Offenbach

Seiwert, Lothar 2002: Das neue 1x1 des Zeitmanagement. Gräfe und Unzer Verlag, München

Staehele, Wolfgang 1994. Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Franz Vahlen, München

Stednitz, Ulrike 2003: Sprengen Sie den Rahmen. In 9 Schritten zum persönlichen Work-Life-Konzept. Orell Füssli Verlag, Zürich

Stoessel, Annette 2001: Work-Life-Balance. Die Bausteine des Lebens. In: managerSeminare November 2001, Bonn

Stollreiter, Marc 2003: Selbstmanagement. Anpacken statt auf-schieben. In: managerSeminare Juli 2003, Bonn

Topf, Cornelia 2002: Small Talk in Management. Kleines Geplänkel – großer Gewinn. In: managerSeminare, September 2002, Bonn

Vester, Frederic 2003: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Wildenmann, Bernd 2002, 6. Auflage: Professionell Führen. Empowerment für Manager die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen. Luchterhand Verlag, Berlin

Wilson, Paul 1998: Das Buch der Ruhe. Gelassenheit am Arbeitsplatz. Heyne Verlag, München

Weiterführende Literatur

Antonovsky, Aaron 1997: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen

Beher, Karin/Liebig, Reinhard/Rauschenbach, Thomas 1999, 2.Auflage: Das Ehrenamt in empirischen Studien – ein sekundäranalytischer Vergleich. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Kohlhammer, Stuttgart

Burmeister, Joachim 2000: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligkeit. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

Dettling, Warnfried 2000: Ehrenamt in der Bürgergesellschaft –

Ein neues Leitbild für freiwilliges soziales Engagement. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

Dixon, Pat 1995: Zwischen Konkurrenz und Kooperation. Frauen und Männer am Arbeitsplatz. Droemersch Verlagsanstalt Th. Knaur, Berlin

Goleman, Daniel 1999: Emotionale Intelligenz. Deutscher Taschenbuch Verlag, München

Gordon, Thomas 1995: Managerkonferenz. Effektives Führungsstraining. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Grün, Anselm 2002: Geborgenheit finden. Rituale feiern. Wege zu mehr Lebensfreude. In: Mit dem Leben in Berührung kommen. Die eigene Spiritualität entdecken. Kreuz Verlag, Stuttgart

Jork, Klaus/Peseschkian, Nossrat (Hrsg.) 2003: Salutogenese und Positive Psychotherapie. Gesund werden – gesund bleiben. Verlag Hans Huber, Bern

Klein, Irene 2002, 9. Auflage: Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter. Verlag J. Pfeiffer, München

Kramer, Joel/Alstad, Diana 2000: Masken der Macht. Die Guru Papers. Warum Menschen bereit sind, sich einem Guru zu unterwerfen. Zweitausendeins Verlag, Frankfurt/Main

Lamp, Ida (Hrsg.) 2001: Hospizarbeit konkret. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh

Leymann, Heinz 2002: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt Taschenbuchverlag, Hamburg

Lerner, Harriet G. 2001: Wohin mit meiner Wut? Neue Beziehungsmuster für Frauen. Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt/Main

Metz, Christian/Wild, Monika/Heller, Andreas (Hrsg.) 2002: Balsam für Leib und Seele. Pflege in Hospiz- und Palliativer Betreuung. Lambertus Verlag, Freiburg

Nitzsche, Isabel 2001: Erfolgreich durch Konflikte. Wie Frauen im Job Krisen managen. Rowohlt Verlag, Hamburg

Pinl, Claudia 2000: Männer lassen arbeiten. 20 faule Tricks, auf die Frauen am Arbeitsplatz hereinfallen. Krüger Verlag, Frankfurt/Main

Rubin, Harriet 2000: Machiavelli für Frauen. Strategien und Taktik im Kampf der Geschlechter. Fischer (TB.), Frankfurt

Rubin, Harriet 2001: Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst. Krüger Verlag, Frankfurt/Main

Schenkel, Susan 1998, 9. Auflage: Mut zum Erfolg. Warum Frauen blockiert sind und was sie dagegen tun können. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Schmid, Wilhelm 1998: Philosophie der Lebenskunst. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt/Main

Schulz von Thun, Friedemann 2003, 40. Auflage: Miteinander Reden. Bd. 1 Störungen und Klärungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg

Strätling, Barthold/Strätling-Tölle, Helga (Hrsg.) 2001: Kursbuch Hospiz. Konzepte, Modelle, Materialien. TAKT Verlag, Paderborn

Thomann, Christoph/Schulz von Thun, Friedemann 2003: Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Rowohlt Verlag, Hamburg

Thomas, Angela M. 1998: Coaching in der Personalentwicklung. Hans Huber Verlag, Bern

Vitzhum, Graf Wolfgang/Kämmerer, Jörn Axel 2000: Bürgerbeteiligung vor Ort – Defizite, Formen und Perspektiven bürgerchaftlichen Engagements in den Kommunen. Robert-Bosch-Stiftung, Stuttgart

Watzlawick, Paul/Weakland, John H./Fisch, Richard 2001: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Hans Huber Verlag, Bern

Zu den Autorinnen

Hinderer, Petra

Diplom-Psychologin, Betriebsfachwirtin (FH), Musiktherapeutin, Atem- und Körpertherapeutin, Systemische Beraterin, Leiterin Hospiz Konstanz

Kusch, Annelie

Diplom-Sozialpädagogin, Religionspädagogin, Lehr-Supervisorin, Arbeitsschwerpunkte: u. a. Geronto-Psychiatrie, Organisationsberatung, Geschäftsführerin der Akademie Newstand (Vita e. V.) in Berlin

Okrongli-Hollburg, Renate

Sozialarbeiterin, Diplom-Pädagogin, Trauerbegleiterin, Referentin für Hospizarbeit, Stellv. Leiterin am ev. Fachseminar für Altenpflege in St. Augustin

Zumann, Astrid

Psychologische Beraterin, Kommunikationstrainerin, Arbeitsschwerpunkte: u. a. im heilpädagogischen Bereich (Kinder u. Jugendliche), mehrjährige Mitarbeit in einer Unternehmensberatung, Dale Carnegie-Trainerin

