



Transformationale Führung

Christine Terczewski

Auszug Facharbeit (FLP)
Prozessmanagement:
Konzept zur Umstrukturierung
der Arbeitsabläufe

Bildungsträger:
medicon pflegeakademie hannover

2016

**„Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt,
der andere packt sie kräftig an und handelt“.**

(Dante)

1 Einleitung

Um am Markt mit einem Unternehmen erfolgreich zu sein, muss dieses schneller seine Strukturen an neue Gegebenheiten anpassen können. Dies wurde in den vergangenen Jahren immer deutlicher. Diese Situation verlangt nicht nur den Führungskräften einiges ab. Auch die Mitarbeiter¹ werden mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert.² Achtet man als Führungskraft nicht auf die Ängste, Emotionen und Bedürfnisse, die bei den Mitarbeitern während eines Veränderungsprozesses auftreten, kann dies folgenschwere Auswirkungen haben. Deshalb ist eine vorausschauende Planung besonders wichtig. So gut sich auch die Führungskraft in der Praxis auskennt und theoretisch das Verhalten in Organisationen verändern kann, sieht die Praxis im Alltag ganz anders aus. Viele neue Fragen, Herausforderungen und Überraschungen halten Veränderungen bereit.³

Die Autorin dieser Facharbeit, steht als junge Führungskraft zum ersten Mal vor der Aufgabe, einen einschneidenden Transformationsprozess in verantwortlicher Position zu begleiten. Die Erwartungshaltungen der Mitarbeiter im Laufe des Wandlungsprozesses sind die Herausforderungen, mit denen die Führungskraft umzugehen hat. Es stellen sich die Fragen: Wie groß sind die Widerstände der Mitarbeiter in diesem Veränderungsprozess und wer geht diesen Weg mit? Es zeigt sich, welche Schritte zur Regulierung des Prozesses von Bedeutung sind. Die Führungskraft muss hierbei die richtigen Instrumente finden und ihre Anwendung trainieren, damit Führung Schritt für Schritt erfolgreich wird. Von großer Bedeutung ist, dass die Führungskraft selbst motiviert und überzeugt ist, dass Veränderungen notwendig sind, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Ein wesentliches Ziel ist es, Arbeitsabläufe und Personalstrukturen innerhalb der Senioren Wohngemeinschaft aufeinander abzustimmen, damit diese sich in Zukunft wirtschaftlich gewinnbringend hält. Dieser Prozess ist stets Veränderungen unterworfen. Das Personal muss an neue Strukturen und Aufgaben herangeführt werden. Die damit einhergehenden Unsicherheiten stellen eine Herausforderung, sowohl für die

¹ Aufgrund besserer Lesbarkeit wird die maskuline Form verwendet, die weibliche Form ist darin enthalten.

² Vgl. Niermeyer, R., Postall, N. (2013). S. 13.

³ Vgl. Hanisch, M., Henrichs, C., Sießegger, T. (2016). S. 11.

Mitarbeiter als auch für die zuständige Führungskraft dar. An dieser Stelle ist es besonders wichtig, Vertrauen und Transparenz zu schaffen. Um Fortschritte ermöglichen zu können, hat sich die Führungskraft intensiv im Rahmen dieser Facharbeit mit unterschiedlichen theoretischen und methodischen Ansätzen der Organisationsentwicklung auseinandergesetzt. Diese beinhaltet die Prozessphasen der Veränderung, bei deren Implementierung verschiedene Mitarbeitertypen berücksichtigt werden, sowie die Vorstellung ausgewählter unternehmerischer Führungskonzepte. Anhand der dargestellten Analyseinstrumente wird die Ausgangssituation in Bezug auf die praktische Umsetzung der Konzepte untersucht. Darauf basierend werden geeignete Instrumente und Vorgehensweisen zur Umsetzung des Transformationsprozesses in der Senioren-WG vorgestellt und im Fazit ein Ausblick geschaffen.

2.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Aufgabe ist es, die Arbeitsabläufe und die Struktur in der WG so zu optimieren, dass ein einheitlicher Ablauf in der Gemeinschaft entsteht und die Pflege von den Präsenzkräften vor Ort übernommen wird, damit sich die Wohngemeinschaft auch in Zukunft wirtschaftlich trägt. Die Mitarbeiter sollen gezielt geschult werden, die Pflege bei den Bewohnern in der Senioren WG selbst zu übernehmen. Dadurch fließt mehr Geld zu Gunsten der WG. Die größte Herausforderung wird sein, bei den Mitarbeitern das „gewohnte Arbeiten“ zu verändern. Veränderungen führen zu Irritationen im Betrieb. Deshalb ist es umso wichtiger, die Mitarbeiterzufriedenheit

⁶ Vgl. Ewald, U. (2014).

und die Motivation zu steigern und den Mitarbeitern die Angst vor den Veränderungen zu nehmen.

Ziele

- Optimierte und dem Betrieb angepasst Personalentwicklung
- Kosten einsparen/Effizienzressourcen nutzen und umsetzen
- Umsätze erhöhen
- Wirtschaftliche Personal- und Einsatzplanung
- Bewohneranzahl erhöhen
- Bewohner und Mitarbeiterzufriedenheit herstellen
- Gut geschultes/ informiertes Personal

3.2.3 Transformationale Führung

Bei dem Modell der transformationalen Führung handelt es sich um eine Weiterentwicklung der transaktionalen Führung, bei welcher die Führungskraft die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennt und auf diese eingeht, wodurch es zu einer Art von Austauschbeziehung kommt.²⁰ Hier geht es um Effizienz und Effektivität, die wichtig ist, um den Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Sie sorgt für die nötige Ordnung, die in einem Betrieb von Nöten ist.²¹

Bei der transformationalen Führung hingegen wird versucht, einen höheren Sinn zu finden und die Mitarbeiter für die Ziele/Visionen des Unternehmens zu gewinnen. Deshalb muss die Führungskraft die Mitarbeiter überzeugen, ihnen ein Vorbild sein und Vertrauen zu ihnen aufbauen, damit die gemeinsamen Ziele/Visionen erreicht werden können. Es wird dem Mitarbeiter Verantwortung übertragen. Letzten Endes geht es bei dieser Führung darum, emotionale Bindung zu erzeugen, indem Wertschätzung vermittelt, Vertrauen geschenkt und gemeinsam daran gearbeitet wird, die Ziele zu erreichen. Empathie und wertschätzendes Handeln kennzeichnen die Führung ebenso wie Impuls zu kreativen und selbstständigen Handeln aus.²²

Transformational geführte Mitarbeiter sind insgesamt zufriedener, einfallsreicher und leisten mehr. Sie entwickeln mehr Teamgeist und Pflichtgefühl als die transaktional geführten Kollegen. Die beiden oben genannten Führungsstile ergänzen sich gegenseitig. Transaktionale Führung nutzt die von außen kommende Motivation und bildet eine greifbare Austauschbeziehung zum Erreichen einer effektiven Zusammenarbeit.

¹⁹ Vgl. Niermeyer, R., Postall, N. (2013). S.166-170.

²⁰ Vgl. Janas, D., Mayerhofer, B. (2014). S. 250.

²¹ Vgl. Lauer, T. (2010). S. 74-75.

²² Vgl. Janas, D., Mayerhofer, B. (2014). S. 250-251.

Wichtig bei einem Veränderungsprozess ist zu prüfen, ob die transformationale Führung als geeignetes Führungskonzept in Frage kommt. Zu beachten sind hier zwei Kriterien. Zum einen sollten sie bereit sein, diese Veränderung zu tragen und zum anderen sollte die Phantasie und das kreative Potenzial durch die Führungskraft gefördert werden, um sie somit an der Veränderung mitwirken zu lassen. Dadurch werden die Ziele verinnerlicht und die Mitarbeiter werden zur Übernahme von Verantwortung motiviert. Das hat zur Folge, dass sie in ihrer Autonomie Flexibilität, Treue wie auch erhöhten Kreativität gefordert werden. Daraus resultiert, dass die Mitarbeiter über die Erwartungen hinaus Leistungen erbringen. Dieser zusätzliche Aspekt der transformationalen Führung wird in der Literatur als „Augmentationseffekt“ bezeichnet.

3.3 Kommunikation

Kommunikation dient zum Austausch von Informationen und hat einen besonderen Einfluss auf die Beziehung der Beteiligten. Vertrauen und Kommunikation stehen in einer Wechselbeziehung. Durch Vertrauen kann ein offener und ehrlicher Austausch von Informationen gewährleistet werden, damit die Qualität und die Quantität des Informationsaustauschs erhöht werden.²³

Für die Zusammenarbeit in dem Veränderungsprozess ist eine offene und ehrliche Kommunikation unerlässlich. Dieser festigt das Miteinander. Dies gelingt, wenn in einem Gespräch aktiv zugehört wird. Die Führungskraft zeigt sich gegenüber den Gefühlen und Meinungen der Mitarbeiter zugewandt. Um alle Äußerungen wahrzunehmen, ist eine hohe Konzentration gefragt. Hierbei ist der Tonfall, die Wortwahl sowie die Stimmlage und das Tempo des Partners wichtig. Mit eigenen Worten teilt der Empfänger dem Gesprächspartner mit, was er verstanden hat. Durch Reflexion der geäußerten Gefühle, werden Wünsche und Ziele klar definiert. Der Mitarbeiter fühlt sich schließlich verstanden und kann bestehende Ängste überwinden. Ein Beispiel für „aktives Zuhören“: „Ich empfinde, dass sie sich in diesem Punkt nicht ganz sicher sind ...“ Sehr hilfreich in einem Gespräch ist die offene Fragestellung. Mit den sogenannten „W-Fragen“ (Wie, Was, Wo...) wird der Mitarbeiter zum Reden gebracht und es werden viele Antwortmöglichkeiten zugelassen. Dadurch fühlt er sich in seiner Person und mit seinem Anliegen ernst

²³ Vgl. Evertz, D., Krystek, U. (2014). S. 180.

genommen. Wenn diese offene Kommunikation gelebt wird, fällt es dem Mitarbeiter leichter, die Gründe für eine Veränderung zu akzeptieren und kann sich eher damit identifizieren.

3.3.1 *Commitment erzeugen*

Mit Commitment (Verpflichtung) ist gemeint, dass die Mitarbeiter mit der Führungskraft sowie mit dem Unternehmen im Allgemeinen einverstanden sind und sich verpflichtet fühlen. Die Grundvoraussetzung dafür ist, dass Mitarbeiter diesen Veränderungsprozess mittragen und aktiv mitgestalten. Wie die Führungskraft diesen Erfolgsfaktor beeinflussen kann, wird in den nächsten Punkten aufgezeigt.

1. Vertrauen (schaffen)

Vertrauen ist das Fundament, damit Verpflichtung entstehen kann. Ein offener und gegebener Umgang, sowie eine aufrichtige Kommunikation sind von großer Bedeutung. Beiderseitiges Vertrauen ist die Grundlage für Win-Win Situationen, in denen beide Seiten bereichert werden. Die Führungskraft muss zunächst in Vorleistung treten und den Mitarbeitern Vertrauen schenken, damit diese es erwidern. Wenn dies gelingt, kann man den nächsten Schritt ansetzen.

2. Wertschätzung (vermitteln)

Wertschätzung ist eine Grundeinstellung, die ausdrückt, dass der andere als Mensch und Person wertgeschätzt wird, er also auch ganz ohne weiteres Zutun um seiner selbst willen angesehen und gewürdigt wird. Als Führungskraft muss man sich darüber bewusst sein, dass man nur selbst wertschätzend handeln kann, wenn man die Mitarbeiter in ihrer Andersartigkeit annimmt und andere Sichtweisen und Motive akzeptiert werden.

3. An der Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten

Die Existenz einvernehmlicher Ziele trägt als weiterer Einfluss dazu bei, dass Commitment getragen wird. Die Mitarbeiter müssen die gemeinsamen Ziele/Visionen kennen und von ihrer Richtigkeit überzeugt sein, damit sie zum Erfolg kommen. Aufgabe der Führungskraft ist es, im Rahmen eines Transformationsprozesses sicherzustellen, dass die Mitarbeiter erkennen, warum eine Veränderung notwendig ist. Sie müssen das neue Konzept verstehen und davon überzeugt sein. Wenn diese drei beschriebenen Komponenten gegeben sind,

werden die Mitarbeiter sich in dem Prozess aktiv, überzeugt und motiviert integrieren, was zu einem wesentlichen Erfolg im Transformationsprozess beiträgt.²⁴

3.3.2 360° Feedback

Das 360° Feedback ist eine Beurteilungsmethode, die zu einer objektiven Einschätzung von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln (360°) entwickelt wurde. Diese wird erfolgreich in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Dabei werden die unterschiedlichen Kompetenzen der Führungskraft nicht nur von dem direkten Vorgesetzten, sondern auch von anderen Mitarbeitern, Kollegen, Teammitgliedern oder sogar Kunden beleuchtet und beurteilt. Hier spricht man vom Fremdbild. Dazu kommt auch die Selbsteinschätzung der Führungskraft, das Selbstbild. Die meiste Zeit verbringt die Führungskraft nicht mit dem direkten Vorgesetzten, sondern mit anderen Kollegen, Teammitgliedern oder Kunden. Deswegen ist die Meinung aller Beteiligten von großer Bedeutung. Durch sie gewinnt die Einschätzung an Objektivität. Im Vergleich zu einem traditionellen Assessment Center ist das 360° Feedback nicht so kostspielig und liefert zudem wissenschaftlich fundierte, bessere Ergebnisse. Dieses Feedback ist ein Prozess, bei dem am Anfang eine Person, bzw. Gruppe, Fachkraft, Führungskraft benannt wird. Anschließend werden die Kompetenzen festgestellt, die von Nöten sind, um bestimmte Ziele in einem Unternehmen zu erreichen. Von großer Bedeutung ist das Ausschuchen eines wirksamen Fragebogens, eventuell Anpassung jener an die Ansprüche des Unternehmens so wie auch eine Online-Umfrage der Feedbackgeber. In diesem Prozess besonders hervorzuheben ist die Anonymität aller Teilnehmer und deren Aussagen, damit die Ergebnisse der Umfrage objektiv bleiben. Wenn erforderlich, kann der Betriebsrat hinzugezogen werden. Als Nächstes wertet man die Ergebnisse der Befragung in einem Auswertungsbericht aus. Der folgende Schritt in dem Procedere ist die Rückmeldung an den Feedbacknehmer. Dies erfolgt durch ein persönliches Gespräch mit der Führungskraft oder durch Hinzuziehen eines Coaches. Später erarbeitet man ein Konzept, das sich mit der Übermittlung der Ergebnisse der Umfrage an die Feedbackgeber beschäftigt. Alles wird ausgewertet und die gesammelten Informationen an die Geschäftsleitung übermittelt. Die Evaluation der Ergebnisse

²⁴ Vgl. Niermeyer, R., Postall, N. (2013). S. 252-255.

führt zu Maßnahmen, die zur Verbesserung und Entwicklung bestimmter Kompetenzen im Unternehmen führen sollen und auch Möglichkeiten zur weiteren Evaluation des Fortschritts.²⁵

„Das 360° Feedback unterstützt Ihre Führungskräfte darin, die erfolgsrelevanten Kompetenzen, das soziale Verhalten sowie die eigenen Persönlichkeitsmerkmale realistisch einzuschätzen und weiter zu entwickeln.“²⁶

Regeln für das Feedback

Bestimmte Feedbackregeln sollten beachtet werden, wenn Rückmeldungen gegeben werden, damit diese von dem Mitarbeiter authentisch, motivierend und konstruktiv aufgenommen werden:²⁷

- Mitteilungen, Kritik und Wünsche sollen in Ich-Botschaften artikuliert werden und aus einer eigenen Perspektive begründet werden.
- Beurteilen sie das Verhalten in bestimmten Situationen und nicht die Person selbst.
- Das Feedback soll wertschätzend und in einem partnerschaftlichen Ton erfolgen.
- Die konkrete Situation soll beschrieben werden, damit der Feedbacknehmer es besser nachvollziehen kann.
- Verallgemeinerungen sollten vermieden werden.
- Das Feedback soll dazu dienen, dass der Feedbacknehmer selber Lösungen vorschlägt und der Feedbackgeber nur dazu anreget.
- Es soll deutlich gemacht werden, dass man seine persönliche Sichtweise beschreibt und durch mehreren beobachteten Situationen das eigene Empfinden ist und keine unumstößliche Tatsache.
- Am Ende wird sich dafür bedankt, dass die Möglichkeit bestand, ein Feedback zu geben, was unbedingt positiv und wertschätzend erfolgen sollte.²⁸

Gerade in Veränderungsprozessen ist das Situative Feedback ein wichtiges Instrument, um die Motivation zu erhöhen. In der konkreten Situation kann bedacht

²⁵ Vgl. Pelz, W. (2014). 360° Feedback.

²⁶ O.A. (O.J.) Lebenslanges Lernen.

²⁷ Vgl. Niermeyer, R., Postall, N. (2013). S. 142.

²⁸ Ebd.

auf die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters eingegangen werden und ein positives wie kritisches Feedback differenziert gegeben werden. Eine hohe Motivation wird durch die spontane Rückmeldung erzeugt, da das gerade gezeigte Verhalten korrigiert werden kann oder die Leistung dadurch gestärkt wird. Somit merkt der Mitarbeiter, dass seine Arbeit und seine erbrachte Leistung anerkannt werden. Das führt dazu, dass dieser motiviert daran arbeitet, diesen Veränderungsprozess mitzutragen und auch umzusetzen.

3.3.3 *Coaching*

Coaching ist ein Beratungsprozess, der zeitlich begrenzt ist und der Führungskraft dabei hilft, die Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess individuell zu unterstützen und zu beraten. Diese Beratung dient dazu, bei den Mitarbeitern Schwächen abzubauen und Stärken aufzubauen. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Mitarbeiter so gut zu beraten, dass diese die Ursachen der Probleme eigenständig erkennen und im Idealfall selbständig Lösungsansätze finden. Die Führungskraft gibt Impulse zur Selbsthilfe. Wenn diese Beratung auf Augenhöhe geschieht und gegenseitige Akzeptanz zu Grunde liegt, sind Erfolge zu verzeichnen.

3.3.4 *Kollegiale Beratung*

Bei der Kollegialen Beratung kommen Kollegen, Leitungskräfte oder ein Team zusammen, um auf strukturierte Art, die Kompetenzen und Erfahrungen für Lösungsideen zu nutzen und beruflichen Fragen zu klären. Hierbei sollte es sich um eine überschaubare Gruppe von sechs bis neun Teilnehmern handeln, die sich auf derselben Hierarchieebene befinden.²⁹

Diese Beratung findet in mehreren Schritten statt. Es muss ein aktueller Fall/Problem vorliegen. Vorab wird ein Moderator bestimmt, der selbst nicht von der Situation betroffen ist. Die Kollegen kommen in einem Stuhlkreis zusammen. Im sogenannten Casting wird der Fall von dem Falleinbringer kurz und knapp vorgestellt. Verständnisfragen können von dem Beratungsteam zum Falleinbringer gestellt werden. Dabei muss der Moderator erkennen, ob es sich um eine Verständnisfrage handelt oder nicht. Nachdem alle Fragen geklärt wurden, verlässt der Falleinbringer den Stuhlkreis und ist stiller Beobachter und hört aufmerksam zu. Jeder gibt sein

²⁹ Vgl. Hanisch, M., Henrichs, C., Sießegger, T. (2016), S. 161.

persönliches Statement ab. Assoziationen, freie Äußerungen von Gefühlen sowie Vermutungen und Einschätzungen sind zugelassen und erwünscht. Lösungsansätze können besprochen werden, jedoch keine Lösungen vorgegeben. Nachdem die Gruppe sich ausgetauscht hat, kommt der Falleinbringer wieder in die Gruppe zurück. Er gibt ein Feedback, wobei er die für ihn annehmbare Teile ausarbeitet und seine Impulse nennt, die er für brauchbar und sinnvoll erachtet.

4 Methodisches Vorgehen

Die Führungskraft hat sich für eine Mitarbeiterumfrage entschieden, um den Grad der Akzeptanz der Mitarbeiter für den Veränderungsprozess herauszufinden. Diese wird in dem nächsten Kapitel erläutert und die daraus resultierenden Sofortmaßnahmen werden beschrieben.

4.1 Die Arbeitssituationsanalyse

Die Arbeitssituationsanalyse bietet die Möglichkeit in einem Gruppendiskussionsverfahren konstruktive Lösungsansätze für bestehende Probleme zu erarbeiten. Dadurch haben die Mitglieder im Team die Chance konstruktiv an der Veränderung von Arbeitsabläufen mitzuwirken. Zielsetzung beim Durchführen dieser Analyse ist, die empfundene Arbeitsrealität der Mitarbeiter zu ermitteln. Dies dient zur Optimierung der Arbeitsbedingungen sowie zur Stärkung der persönlichen und betrieblichen Ressourcen.³⁰ Dadurch erfahren die Mitglieder im Team eine kollegiale Unterstützung. Diese Analyse bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, durch aktive Teilnahme die ganzheitlichen Arbeitsbedingungen mitzugestalten. Hier werden Sie als wahre Profis für ihre Arbeitssituation befragt. Somit werden sie zu Problemlösern. Durch diese Befragung wird die Kommunikation auf verschiedenen Bereichen angeregt und kann zur Verbesserung führen. Die Ergebnisse können zeitnah ermittelt werden und sind somit sofort für den Umsetzungsprozess verfügbar. Sie sind situationsorientiert und informativer als Checklisten, da sie qualitativ erhoben werden. Durch diese Aktion wird das Ergebnis für alle Mitarbeiter transparent gemacht und dokumentiert.³¹ Voraussetzungen für die Durchführung der ASIA ist die Zustimmung der MAV. Die Beschäftigten nehmen freiwillig an der

³⁰ Vgl. Woll, C. (2015). Arbeitssituationsanalyse.

³¹ Vgl. Wattendorf, F. (o. J.) Was tun nach der Analyse. S. 8-9.

Umfrage teil und werden vorher über das Procedere aufgeklärt und über den Sinn und Zweck dieser Aktion. Der Moderator in diesem Prozess, darf in keiner unmittelbaren Arbeitsbeziehung zu den Teilnehmern stehen, sollte mit der ASIA vertraut sein und die Moderationsmethode sicher anwenden können.³² Pro Workshop Einheit sollten zwischen 8-15 Mitarbeitern dabei sein. Wichtig ist hierbei, dass es sich um Mitarbeiter einer Hierarchieebene mit vergleichbaren Arbeitssituationen handelt.³³ Das Interview zur derzeitigen Arbeitssituation sollte etwa 120 Minuten dauern.

In diesem Fall wurde ein externer Berater aus dem Landkreis Gifhorn hinzugezogen, um die Befragung bei den Mitarbeitern durchzuführen. Dieser ist mit den Abläufen einer Wohngemeinschaft vertraut, da er selbst mehrere Einrichtungen betreut. Neun von zwölf Mitarbeitern haben an der Befragung teilgenommen.

Im Folgenden werden die Schritte der Befragung nebst den Gruppenergebnissen im Diagrammen erläutert.

„Frage 1: „Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für

sehr wichtig? teilweise wichtig? nicht wichtig?“

Frage 2: In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollten Veränderungen stattfinden?

Arbeitsumgebung Arbeitsorganisation Arbeitstätigkeit Gruppen-und Betriebsklima Vorgesetztenverhalten

Frage 3: „Woran haben Sie gedacht, als Sie bei „(Frage 2) “ einen Punktgesetzt haben?“ (ggfs. mehrmaliger Durchlauf)

Frage 4: „Welches sind Ihre Vorschläge zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation in Bezug auf „(Frage 2) “? (ggfs. mehrmaliger Durchlauf)

Frage 5: Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeitsstelle besonders gut?“³⁴

³² Vgl. Wattendorf, F. (o. J.) Was tun nach der Analyse. S. 10-11.

³³ Ebd. S. 6.

³⁴ Woll, C. (2015). Arbeitssituationsanalyse.

4.2 Auswertung der Analyse

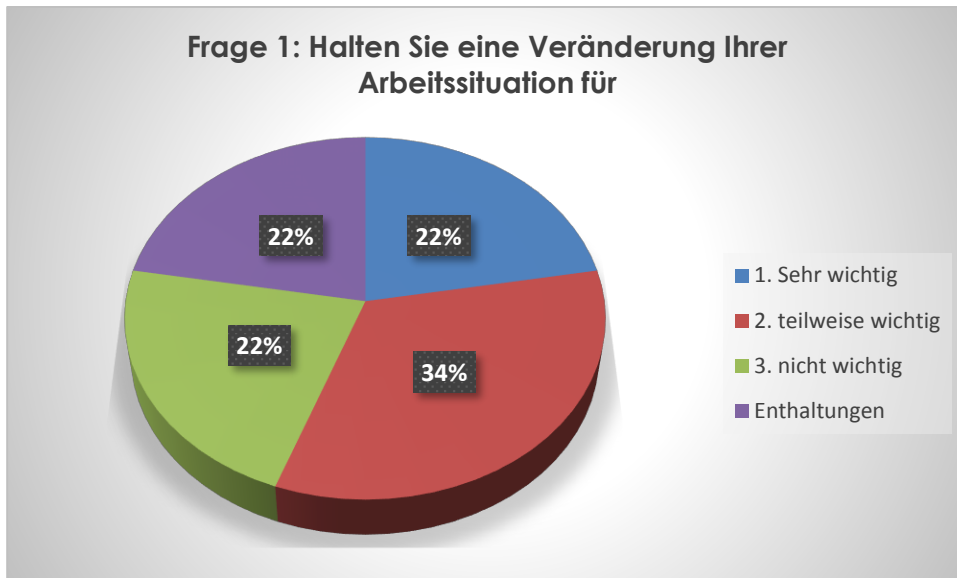


Abbildung 3 Ergebnis ASIA Frage 1. Eigene Darstellung

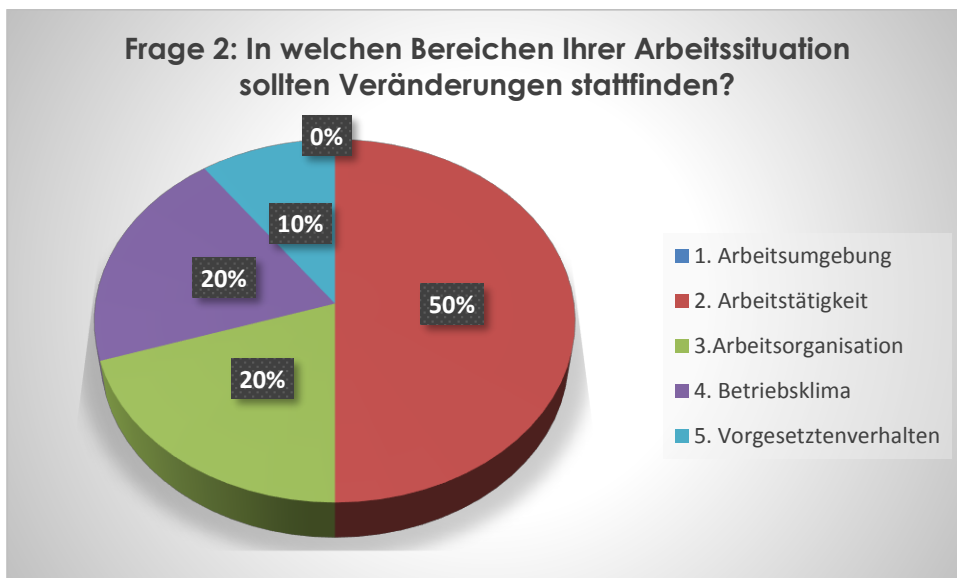


Abbildung 4 Ergebnis ASIA Frage 2. Eigene Darstellung

Frage 1: Hier ist deutlich zu erkennen, dass 22% der Befragten Mitarbeiter eine Veränderung ihrer Arbeitssituation als sehr wichtig empfinden und 34% als teilweise wichtig. Somit ist klar, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter, mit der derzeitigen Arbeitssituation unzufrieden sind. Zwei Mitarbeiter enthielten sich bei dieser Frage. (Abb.3)

Frage 2: Überraschenderweise ist bei dieser Frage herausgekommen, dass 50% der Befragten eine Veränderung in der Arbeitstätigkeit als wichtig erachten. 20% wünschen sich in der Arbeitsorganisation einen Wandel. Somit konnte der Prozess

eingeleitet werden. Mit der Arbeitsumgebung sind alle Mitarbeiter zufrieden. (Abb.4)

Frage 3: Woran haben Sie gedacht, als Sie bei Frage 2 einen Punkt gesetzt haben? Folgende Antworten wurden Stichpunktartig gegeben: Dienstplangestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitsklima, Arbeitstätigkeit (Anhang 2)

Frage 4: Verbesserungsvorschläge der Arbeitssituation: Transparenz, Teamaktionen, Dienstplan, Fortbildungen (Anhang 3)

Frage 5: Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeitssituation besonders gut?

Das Haus und die Räumlichkeiten, die Bewohner, es ist ein Jugendtraum, die Mitarbeiter und das Team, Unterstützung durch die Praxisanleiterin jeden Morgen, Zusammenarbeit mit den Pflegekräften des Pflegedienstes im Spätdienst, der individuell gestaltete Dienstplan. (Anhang 4)

Anhand dieser Ergebnisse ist zu ersehen, dass die Mitarbeiter mit dem Vorgesetztenverhalten zufrieden sind. Das ist eine sehr gute Grundvoraussetzung um den Prozess weiter zu begleiten. Auch kann man feststellen, dass die Bereitschaft von dem größten Teil der Angestellten, für die Zusammenarbeit gegeben ist. Im Allgemeinen besteht ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis mit vielen Anregungen zur Optimierung des Prozesses.

4.3 Sofortmaßnahmen einleiten

Durch die Auswertung der ASIA Analyse wird deutlich, wo die Mitarbeiter Veränderungen wünschen und für Notwendig erachten. Daraus ergeben sich für die Führungskraft Sofortmaßnahmen, die umzusetzen sind.

Dienstplangestaltung: Erklärung der neuen Dienstzeiten ist erfolgt, da Zwischendienste abgedeckt werden müssen. Diese sind notwendig, um die Umstrukturierungsmaßnahmen realisieren zu können, da die Präsenzkkräfte zukünftig pflegerische Leistungen übernehmen. Dies geschieht durch Einbindung der Mitarbeiter und wird individuell je nach Bewohnerbelegung angepasst. Es wird ein Wunschbuch eingeführt, das für die zukünftige Planung berücksichtigt wird. Dies gilt als Motivator für die Mitarbeiter.

Transparenz: Dem Wunsch nach mehr Kommunikation der Belegschaft, dass „Zahlen, Daten, Fakten“ dargelegt werden, wird entsprochen. Hierfür wird eigens

ein Besprechungsraum eingerichtet, so dass 14 tägig ein Austausch unter den Mitarbeitern möglich ist. Alle vier Wochen findet ein Dienstgesprach statt. Ein verbindliches Ubergabebuch wird besorgt, damit eine bessere Dokumentation und schriftliche Kommunikation gewährleistet sind.

Fortbildungen: Die Prasenzkrafte wünschen sich mehr Sicherheit bei der Grundpflege. Die Praxisanleiterin wird zukünftig von montags bis freitags mit vor Ort sein und bei Fragen oder Problemen hilfreich zur Seite zu stehen. Die Schulungen zum Thema „Umgang mit Medikamenten“ und „Blutdruckmessen“ sowie „Händedesinfektion“ wird durch die Praxisanleiterin in der individuellen Arbeitszeit mit eingebunden. So findet gleich ein Transfer von der Theorie in die Praxis statt. Zeitgleich findet die Optimierung der Arbeitsprozesse statt. Um die Qualität der Arbeitsabläufe nachhaltig zu verbessern wurden Qualitätsleitlinien angepasst oder neu erstellt.

Teamaktionen: Auch wurde deutlich, dass die Mitarbeiter gemeinsame Aktionen wünschen. Zukünftig werden einmal pro Monat verschiedene Aktionen geplant, um das Miteinander zu fördern. Angefangen wird mit einem Kegelabend und einem Bewohnerausflug in den Filmtierpark.

5.2.3 Transformationale Führung

Die Führungskraft hat in der praktischen Umsetzung den Mitarbeitern verdeutlicht, dass sie bereit ist, diesen Prozess zu begleiten, indem sie offen für Kritik und neue Ideen ist. Sie selbst glaubt an die Vision einer Senioren-WG, die sich dauerhaft hält und trägt und in der die Mitarbeiter einen attraktiven Arbeitsplatz haben. Die Kreativität und Verbesserungsvorschläge werden ernst genommen und mit der Führungskraft gemeinsam besprochen und abgestimmt. Zeitnah werden diese dann umgesetzt. Auch wenn Fehler oder Rückschläge passieren, werden diese toleriert. Die Individualität der Mitarbeiter wird gefördert, wenn Defizite vorhanden sind, durch Fortbildungen und Kommunikation. Die Mitarbeiter haben signalisiert, was für Hilfsmittel benötigt werden, diese wurden besorgt. Z.B Drehscheibe, zusätzlicher Rollstuhl oder ein Reinigungswagen. Die Ziele und Erwartungen werden klar von der Führungskraft formuliert, dadurch werden die an Mitarbeiter gestellten Anforderungen transparent gemacht. Durch diese Umsetzungen wird die Vorbildfunktion der Vorgesetzten verbessert. Letztendlich muss situativ entschieden werden, welcher Führungsstil angebracht ist.

5.3 Kommunikation

Wenn Führungserfolg zu erkennen ist, wird bei den Mitarbeitern eine innerliche Verpflichtung stattfinden.

5.3.1 *Commitment erzeugen*

Durch die offene und ehrliche Kommunikation von Beginn an wird den Mitarbeitern deutlich gemacht, dass eine Veränderung unumgänglich ist. Durch Transparenz der Zahlen wird ihnen klar, dass es Veränderungen geben muss. Dadurch fühlen sie sich verpflichtet. Vertrauen, Wertschätzung und gemeinsame Ziele wirken unterstützend und verstärken das Commitment.

5.3.2 *360° Feedback*

Das 360° Feedback dient der Führungskraft/Fachkraft als Handwerkszeug zur positiven Personalentwicklung. Durch die hohe Anzahl von Rückmeldungen kann sich die Führungskraft einen umfassenden Überblick aus verschiedenen Perspektiven schaffen. Ein konkretes Beispiel dafür ist die Bewertung der Praxisanleiterin und deren Kompetenzen, im Bereich der Anleitung der Mitarbeiter von Mobilisation der Bewohner in der WG. Dabei wurde die fachliche und soziale Kompetenz analysiert. Anhand von den erstellten Handouts der Anleiterin, wurde die Fachlichkeit des Inhalts der Schulung durch die Führung überprüft. Die soziale Kompetenz wurde durch einen anonymen Fragebogen bei den Mitarbeitern und Bewohnern hinterfragt. Fragestellungen waren unter anderem: die Verständlichkeit des Leitungsinhalts, die Kommunikationswege, konnten Verständnisfragen gestellt werden, aktive Einbeziehung der Mitarbeiter, wie auch der zwischenmenschliche Umgang in Bezug auf Mitarbeiter und beteiligten Bewohner. Im Anschluss analysierte die Führungskraft den Fragebogen und erstellte einen Auswertungsbericht. Dieser wurde in einem persönlichen Gespräch mit der Anleiterin erläutert. Die Rückmeldung über die Ergebnisse dieser Auswertung wurde den Mitarbeitern in einem Dienstgespräch und den Bewohnern in einem persönlichen Gespräch durch die Führungskraft mitgeteilt. Die gesammelten Ergebnisse wurden der Geschäftsleitung unter der Wahrung der Anonymität vorgelegt. Bei der Evaluation des Feedbacks wurden Verbesserungsvorschläge gesammelt und Entwicklungsfelder aufgezeigt. Verbesserungswürdig war die Einbindung der Mitarbeiter in der Anleitung. Dementsprechend wurden Maßnahmen durch coachen der Praxisanleiterin initiiert. Ein Termin zur Erfolgskontrolle wurde bestimmt. Wenn Offenheit und Vertrauen herrschen, kann man über den direkten Weg kommunizieren und andere Führungsinstrumente stehen mehr im Vordergrund als das 360° Feedback.

5.3.3 *Coaching*

Die Führungskraft hat durch Coaching den Mitarbeitern geholfen, den Veränderungsprozess zu bewältigen und zu unterstützen. Außerdem konnte so eine aktive Unterstützung bei der Mitgestaltung von Veränderungen erreicht werden. Es ist ein permanenter Prozess, der nicht nur bei Wandel zum Einsatz kommt. Eine gute Führungskraft coacht ihr Team bei vielen Anlässen und Gelegenheiten. Ein Beispiel für diesen Prozess ist, dass der skeptische Mitarbeiter durch Coaching der Führungskraft von der Notwendigkeit für diese Veränderung überzeugt wurde. Coaching ist eine Führungsaufgabe und dient zur Qualitätsverbesserung im Unternehmen. Die Führungskraft selbst wurde dadurch unterstützt, den Prozess und die Kommunikation optimal zu gestalten und ihre eigene Rolle zu reflektieren und zu optimieren.

5.3.4 *Kollegiale Beratung*

Diese Art von Beratung hat die junge Führungskraft einige Male in diesem Veränderungsprozess in Anspruch genommen und konnte gute Lösungsansätze für sich gewinnen, um somit in bestimmten Situationen besser reagieren und agieren zu können. Hilfreich ist diese Beratung auch für die Mitarbeiter, da stets neue Aufgaben auf sie zukommen, wie zum Beispiel die Übernahme der Pflege. Hier hat die Vorgesetzte den Mitarbeitern diese Methode erläutert, so dass sie dies selbstständig anwenden können. Die Intimpflege eines männlichen Bewohners ist das Thema der Beratung. Die Gruppe berichtet später, dass durch dieses Instrument viele produktive Lösungsvorschläge zustande kommen und Ängste und Unsicherheiten reduziert wurden.

Die Mitarbeiter äußerten den Wunsch, alle 14 Tage jeweils 30-40 Minuten von dem Dienstgespräch Zeit zu bekommen, damit sie diese Beratung -wenn notwendig- durchführen können.

6 Fazit

Durch die intensive Beschäftigung mit dem Begleiten von Veränderungsprozessen hat die Autorin dieser Facharbeit einige Punkte als besonders relevant für die Umgestaltung der Senioren WG herausgearbeitet. Der Prozess muss von Anfang an planvoll gesteuert werden. Dabei zeigt sich, dass das regelmäßige und strukturiert ablaufende Feedback eins der wichtigsten Instrumente zum Wandel bildet. Die daraus resultierenden Informationen haben der Führungskraft geholfen, individuell auf die Mitarbeiter einzugehen. Die veränderte Kommunikation im Unternehmen, mit der Konzentration auf Lob und Anerkennung, also auf die Stärken der Mitarbeiter, statt auf Fehler und Schwächen, brachte hierbei entscheidende Erfolgsschritte. Es zeigte sich, dass der Umwandlungsprozess in der Praxis tatsächlich deutlich langsamer umzusetzen ist, als erwartet. Die immer wiederkehrenden Rückschritte der Mitarbeiter und die damit einhergehende Notwendigkeit wiederholt Mitarbeitergespräche zu führen, erstaunten die Autorin. Diese Gespräche nahmen einen Großteil der Aufmerksamkeit der Führungskraft ein. Dadurch lernte sie die Geschwindigkeit zu reduzieren, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern und bei den Stärken zu bleiben. Durch die Würdigung der Teilerfolge des Teams und jedes Einzelnen wird die Akzeptanz nach und nach erhöht. Der Prozess geht langsamer als angedacht, da die Mitarbeiter zunächst von den Veränderungen überrollt wurden und sich überfordert fühlten. Im Wandlungsprozess sollte die Führungskraft den Druck auf die Mitarbeiter und die damit verbundene Ausfallsrate durch Krankmeldungen nicht unterschätzen. Im Sinne der Führersorgepflicht der Leitung gegenüber den Mitarbeitern und dem Entgegenwirken von Ausfällen durch Burnout muss das Tempo reduziert werden. Realistisch betrachtet muss die Führungskraft von mindestens einem weiteren Jahr ausgehen, bis Wirtschaftlichkeit erreicht ist und sich die Senioren WG trägt. Zum Erreichen dieses Ziels ist es sicherlich notwendig, angemessene Marketingstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Das vormals schlechte Image der Senioren WG muss abgebaut werden. Das beste Marketing ist sicherlich das Empfehlungsmarketing durch eine gut funktionierende Einrichtung, in welcher Mitarbeiter neue Mitarbeiter und Bewohner neue Bewohner werben. Die Führungskraft lernt, dass eine Vergangenheitsorientierung und der Blick auf alte Fehler demotivierend sind und selten zukunftsorientiert. Der Blick nach vorne und auf die gesteckten Ziele sind für

die Motivation der Mitarbeiter und der Führungskraft selbst ausschlaggebend. Im Rahmen der Ausbildung wurde deutlich, dass die Veränderung bei der Führung beginnen muss und die Führungskraft sich stets selbst reflektieren muss.

Es sei angemerkt, dass im Veränderungsprozess nicht nur die Wandlung in Bezug auf die Mitarbeiter zu betrachten ist, sondern auch die Bewohner einschneidende Veränderungen erleben. Auch sie durchlaufen die o.g. Phasen und lassen sich in akzelerierende und retardierende Kräfte einteilen.

Die aktuelle Arbeitssituation ist zufriedenstellend. Die Bewohneranzahl ist auf neun feste Bewohner angestiegen. Mit diesem Ergebnis kann positiv in die Zukunft geschaut werden, so dass das zuhause der Bewohner und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter gesichert sind und sich eine wirtschaftliche Zufriedenheit einstellen kann.

9 Literaturverzeichnis

Bücher

- Niermeyer, R., Postall, N. (2013). Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. 1. Auflage. Haufe-Lexware Verlag. Freiburg.
- Hanisch, M., Henrichs, C., Sießegger, T. (2016). Change Management für ambulante Dienste. Vincent Verlag. Hannover.
- Janas, D., Mayerhofer, B. (2014). Führen in der Pflege. Lambertus Verlag. Freiburg.
- Klaußer, A. (2009). Phasenangepasste Unternehmungsführung von Wachstumsunternehmen. Josef EUL Verlag. Köln.
- Bollinger, J. (2010). Transformationale Führung als Erfolgsfaktor des Interim Management.
- Schreyögg, G. (2008). Organisation. 5. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Evertz, D., Krystek, U. (2014). Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

Skripts/ Handouts

- Woll, C. (2015). Arbeitssituationsanalyse. Hannover.
- Wattendorf, F. (o.J.). Was tun nach der Analyse.
- Pelz, W. (2015). Transformationale Führung.
- Pundt, A., Nerdinger, W. (2012). Transformationale Führung-Führung für Wandel. Springer Verlag. Berlin.
- Nink, M. (2014). Engagement Index. Redline Verlag. München.
- Woll, C. (2015). Motivation. Hannover.
- Ewald, U. (2014). Konzept Seniorenwohngemeinschaft.

Onlinequellen

- O.A. Kommunikation im Führungsalltag und im Veränderungsprozess. URL: http://www.changehouse.de/dokumente/Fol_Kommunikation.pdf (05.05.2016, 17:10Uhr)
- Pelz, W. 360° Feedback. URL: <http://www.360-grad-feedback.net/360-Grad-Feedback-Definition-Erfolgsfaktoren.htm> (04.05.2016 15:10 Uhr)
- O.A Lebenslanges Lernen. URL: <http://www.management-coaching.org/organisationen/360feedback> (08.05.2016 13:58 Uhr)
- Andresen, J. (2014). Retrospektiven im Projektmanagement. URL: <http://www.informatik-aktuell.de> (20.05.2016 17:41 Uhr)