

WEITERBILDUNGSLEHRGANG

**„BASALES UND MITTLERES
PFLEGEMANAGEMENT“**

02. Dezember 2013 bis 27. November 2014

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

Umgang mit Strukturveränderungen im Krankenhaus

vorgelegt von: Christine Brumnik
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee
Zentral-OP Bereich Augen OP

begutachtet von: Osr. Mag.^a Karin Kersche
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee
Stellvertretende Pflegedirektorin

November 2014

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Aus Vereinfachungs- und Verständnisgründen wird die gesamte Arbeit in männlicher Form verfasst. Alle gemachten Angaben sind sowohl auf das männliche als auch weibliche Geschlecht bezogen und es soll keine Wertung vorgenommen werden.

Klagenfurt am Wörthersee, 01.11.2014

Danksagung

„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig, man muss sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das Möglichste getan hat.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749 - 1832)

Ich möchte mich auf diesem Wege ganz herzlich bei meiner Familie bedanken, die mich in den letzten Monaten sehr tatkräftig unterstützt hat.

Vielen Dank auch meiner Betreuerin Frau Osr. Mag.^a Karin Kersche!

Kurzzusammenfassung

In der nachfolgenden Arbeit werden die Themen Changemanagement in einer Organisation sowie die damit verbundenen Aufgaben der Führung aufgearbeitet.

Ein konkretes Fallbeispiel des Klinikums Klagenfurt macht anschaulich, auf welche Ängste und Reaktionen der Mitarbeiter, Führungskräfte, bei der Umstrukturierung beziehungsweise bei einem Umzug einer ganzen Abteilung in ein anderes Gebäude, stoßen können.

Ein Faktor für die Mitarbeiter im Zuge von Veränderungen ist, wie die Führungsebene führt. Dies muss nicht ausschließlich ein Führungsstil sein, sondern ist in den meisten Fällen eine Balance zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil.

Der Umgang mit den unterschiedlichen emotionalen Reaktionen der Mitarbeiter ist für Führungskräfte im Changeprozess wesentlich. Ein Instrument dafür ist die Kommunikation. Hierbei geht es um die Kommunikation zum Mitarbeiter, innerhalb der Führungsebene und zum Management. Geeignete Kommunikationsinstrumente werden nachfolgend genau beschrieben.

Stichwörter: Changemanagement, Changeprozess, Veränderungsmanagement, Menschenbilder, Abwehrstrategien, Emotionen, emotionaler Prozess, Organisation, Organisationsstruktur, Umstrukturierung, Führungsstile, Kommunikation, Kommunikationsinstrumente,

VORWORT	8
1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK.....	9
2 VORSTELLUNG DES ZENTRAL OP - BEREICH AUGEN OP.....	10
3 KRANKENHAUSSTRUKTUREN	12
3.1 Krankenhaus als Organisation	12
3.2 Aufbauorganisation.....	12
3.3 Ablauforganisation.....	13
4 FÜHRUNGSTYOLOGIEN	15
4.1 Führungsstile im Vergleich	15
4.2 Führungsmodell nach Blacke/Mouton	17
5 MENSCHENBILDER.....	17
5.1 Theorie X.....	18
5.2 Theorie Y.....	19
6 EMOTIONALER PROZESS BEI VERÄNDERUNGEN.....	20
6.1 Von der Euphorie bis zur Katastrophe.....	20
6.1.1 Notfallsystem.....	22
6.1.2 Abwehrstrategien.....	22
6.2 Vom Gegenwind zum Rückenwind.....	23
6.2.1 Motivation	23
6.2.2 Chancen prüfen.....	24
7 VERÄNDERUNGSMANAGEMENT	25
7.1 Kernthemen der Veränderung	25
7.2 Geplante Veränderungen im Fallbeispiel.....	27
7.2.1 Betroffene Organisationsstrukturen.....	28
7.2.2 Die Kernthemen im Fallbeispiel	28

7.3	Steuerungsmöglichkeiten für Führungskräfte	29
8	DURCH KOMMUNIKATION ZUM ERFOLG!	30
8.1	Top Down	31
8.2	Bottom Up	32
8.3	Kommunikationsinstrumente	32
	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG	34
	LITERATURVERZEICHNIS	35
	QUELLENVERZEICHNIS	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klinikum Klagenfurt am Wörthersee	10
Abbildung 2: Lageplan Klinikum Klagenfurt am Wörthersee.....	11
Abbildung 3: Organigramm Zentral OP	13
Abbildung 4: Statistik OP- Zahlen von 2010 – 2013	14
Abbildung 5: Blick auf 2 Tage OP Programm im Augen OP.....	14
Abbildung 6: Führungsstile	16
Abbildung 7: Führung durch Ziele	17
Abbildung 8: Der Teufelskreis - Theorie X.....	18
Abbildung 9: Der Teufelskreis - Theorie Y.....	19
Abbildung 10: Klimakurve	20
Abbildung 11: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung	21
Abbildung 12: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen.....	24
Abbildung 13: Veränderungen in allen Ebenen einer Organisation.....	27
Abbildung 14: Kommunikation Top-down über die Führungskaskade	31

VORWORT

Die Wahl und Umsetzung meiner Abschlussarbeit wurde insbesondere dadurch getragen, dass die Aufgaben im Bereich der Strukturveränderungen immer umfangreicher und komplexer wurden.

Während meiner Recherchen stellte ich fest, welch großes Potenzial die Kommunikation im Wissen um die Kenntnis von Menschenbildern, Ängsten und Kommunikation meine tägliche Arbeit unterstützen und bereichern kann.

Grundlegenden Themen aus diesen Bereichen stellen das Grundgerüst meiner Abschlussarbeit dar.

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMATIK

Diese Arbeit setzt sich mit dem Thema Changemanagement und Strukturveränderung auseinander, insbesondere mit den Auswirkungen auf die Mitarbeiter in einer Gesundheitseinrichtung. Erläutert wird, wie Führungskräfte den Veränderungsprozess an die Mitarbeiter kommunizieren und welche Problemfelder dabei entstehen. Herausgefunden werden soll, welche Steuerungsmöglichkeiten für Führungskräfte geeignet sind, um den Mitarbeitern die Angst vor dem Neuen zu nehmen. Berücksichtigt werden dabei die verschiedenen Sichtweisen wie beispielsweise Führungsstile, Menschenbilder und Organisationsstrukturen. Daher lautet der Titel meiner Abschlussarbeit:

Umgang mit Strukturveränderungen im Krankenhaus

unter der Berücksichtigung von Einflussbereichen, Kommunikation und Gegenmaßnahmen.

Welche Steuerungsmöglichkeiten haben Führungskräfte, im Zuge einer Strukturveränderung, um Mitarbeiter zu unterstützen?

Der praktische Hintergrund der Arbeit bezieht sich auf das Fallbeispiel der Krankenanstalten Betriebsgesellschaft (KABEG) in Klagenfurt am Wörthersee, welche derzeit mit den Umbaumaßnahmen des Gebäudes 113, ehemalige 1. Medizinische Abteilung (1. MED), zugange ist, um ein Ausweichquartier für die Augenabteilung und Optometrie zu adaptieren. Dies ist die Vorbereitung zur Generalsanierung und Umbau zum Kopfzentrum, des Gebäudes Chirurgie-Ost (CHO) im Klinikum Klagenfurt am Wörthersee.

Um die Ablauforganisation im Strukturwechsel für die Mitarbeiter ressourcenschonend und unter Berücksichtigung verschiedener psychologischen Aspekten zu gestalten, ist die Aufarbeitung des Themas Kommunikation im Zuge des Change Management notwendig.

2 VORSTELLUNG DES ZENTRAL OP - BEREICH AUGEN OP

Das Klinikum Klagenfurt am Wörthersee bietet in allen Bereichen eine optimale Versorgung am neuesten Stand der Technik, mit dem Leistungsspektrum einer Universitätsklinik. Der Zentral-OP ist zertifiziert nach ISO9001:2008 und besteht aus 17 chirurgischen Disziplinen, der im Rahmen eines Schwerpunktkrankenhauses sämtliche chirurgischen Fachgebiete abdeckt. Im Bereich des Augen-OP werden alle operativen Behandlungen von Augenerkrankungen und Verletzungen der Augen über 24 Stunden/365 Tage sichergestellt. Im letzten Jahr wurden vom Augen-OP, in zwei Operationssälen und einem Eingriffsraum mit 1 Dienstführenden OP-DGKS, 14 OP-DGKS und 6 OP-Assistenten 10661 Patienten operativ versorgt. Durch die hochfrequente dezentrale Struktur der Abteilung ist eine intensive Zusammenarbeit mit der Terminvergabe der Augenambulanz, der interdisziplinären Tagesklinik, dem Patiententransport und der Station der Augenabteilung unabdingbar. Jede noch so geringe Veränderung bedarf einer umfassenden Kommunikation an alle beteiligten Nahtstellen.¹



Abbildung 1: Klinikum Klagenfurt am Wörthersee ²

¹vgl. <http://www.klinikum-klagenfurt.at/ueber-uns/organisation/>, 10.07.2014

²http://www.klinikumklagenfurt.at/fileadmin/user_upload/kabegmanagement/Unternehmen/geschaeftsbericht_2012.pdf, 09.07.2014

Wie auf dem Lageplan des Klinikum Klagenfurt am Wörthersee ersichtlich ist, finden Sie die für den organisatorischen Ablauf wichtigen Strukturen des Augen-OP an folgenden Positionen.

- Position.1: Die Augenabteilung mit den ambulanten und stationären Strukturen, sowie den Eingriffsraum.
- Position 2: Das Klinikum mit der Tagesklinischen Struktur, die beiden OP Einheiten und das Aufwachzimmer.
- Position 7: Gebäude 113, ehemals 1. Medizinische Abteilung (In dieses Gebäude wird die Augenabteilung siedeln.)
- Position 16: Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte (AEMP)



Abbildung 2: Lageplan Klinikum Klagenfurt am Wörthersee³

³<http://www.klinikum-klagenfurt.at/patienten-und-besucher/zur-orientierung-parken/>, 10.07.2014

3 KRANKENHAUSSTRUKTUREN

Das Wort Organisation oder zu organisieren beschreibt die Strukturen einer Einrichtung in Aufbau, Zusammensetzung und Beschaffenheit. Eine Organisation hat einen einheitlichen Aufbau beziehungsweise Rahmen, um Ziele durch den Zusammenschluss von Individuen zu erreichen.⁴

Die Organisationsstruktur folgt der natürlichen Entwicklung eines Unternehmens. Häufig ist es so, dass Strukturen vorgegeben sind und es intern nur sehr geringe Wahlmöglichkeiten gibt, die Arbeitsabläufe zu ändern.⁵

3.1 Krankenhaus als Organisation

Ein Krankenhaus ist keine einfache Organisation sondern besteht aus verschiedenen Organisationseinheiten. Klassisch werden diese unterteilt in primäre, sekundäre und tertiäre Bereiche. Streng an medizinische Spezialgebiete gebunden sind die primären und sekundären Ebenen der Organisation. Der tertiäre Part der Organisation umfasst die technischen, administrativen und logistischen Prozesse. Alle drei Organisationseinheiten haben unterschiedliche Ansprüche und verfolgen daher nicht immer identische Ziele.⁶

3.2 Aufbauorganisation

In der nachstehenden Grafik ist das Organigramm des OP Zentrums dargestellt und zeigt die zentralen und dezentralen Bereiche, welche diesem unterstehen. Dazu gehören der Zentral OP (zentral) im chirurgisch-medizinischen Zentrum (CMZ), die OPs im Eltern-Kind-Zentrum (ELKI) und die aufgeteilten OPs in den Abteilungen Hals-Nasen-Ohren Abteilung (HNO), Augenabteilung, die Abteilung der Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie sowie die Abteilung der Dermatologie. In der Grafik sind die Weisungsbefugnisse farblich gekennzeichnet.

⁴vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html>, 02.08.2014

⁵vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html>, 02.08.2014

⁶vgl. Goepfert/Conrad 2013, S. 107ff

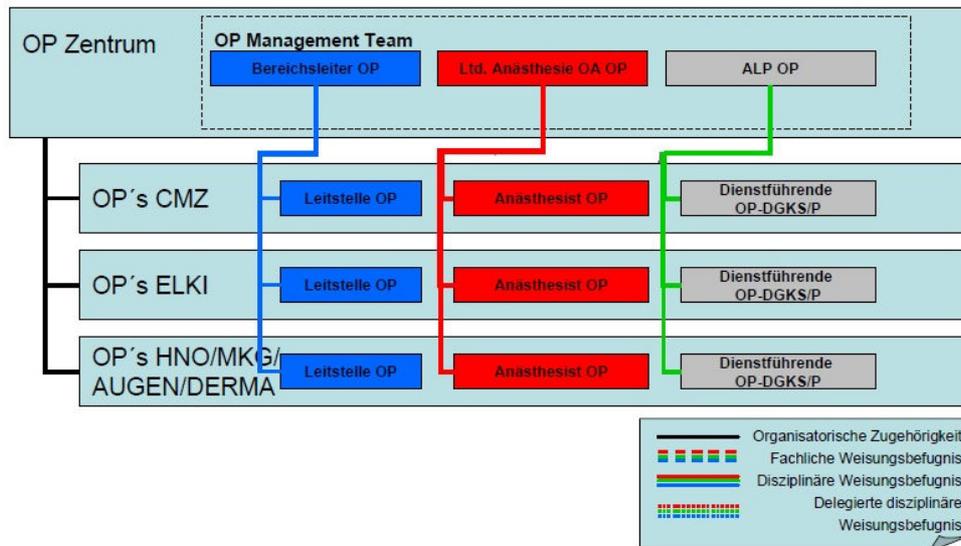


Abbildung 3: Organigramm Zentral OP⁷

3.3 Ablauforganisation

Durch den, in Krankenhäusern üblichen, klassischen Aufbau nach Abteilungen, ist eine flächendeckend gleiche Ablauforganisation kaum möglich. Durch Spezialisierungen und die verschiedensten Anforderungen ist jeder Fachbereich unterschiedlich strukturiert. Dies führt an den Schnitt- bzw. Nahtstellen⁸ zu potenziellen Zielkonflikten.

In der Ablauforganisation des Augen OP ist es von großer Bedeutung, dass die Ablaufprozesse genau definiert und kommuniziert sind um einen möglichst um bei der hohen Frequenz Risiken zu minimieren.

Dieses Diagramm zeigt, die Gesamtanzahl der durchgeführten Operationen von 2010 bis 2013. Die roten Balken zeigen die jährliche Gesamtanzahl aller chirurgischen Abteilungen, die blauen Balken die Operationen des Augen OPs.

⁷Intranet Klinikum Klagenfurt am Wörthersee

⁸Schnitt- und Nahtstellen sind bereichsübergreifende Berührungspunkte in Prozessen.

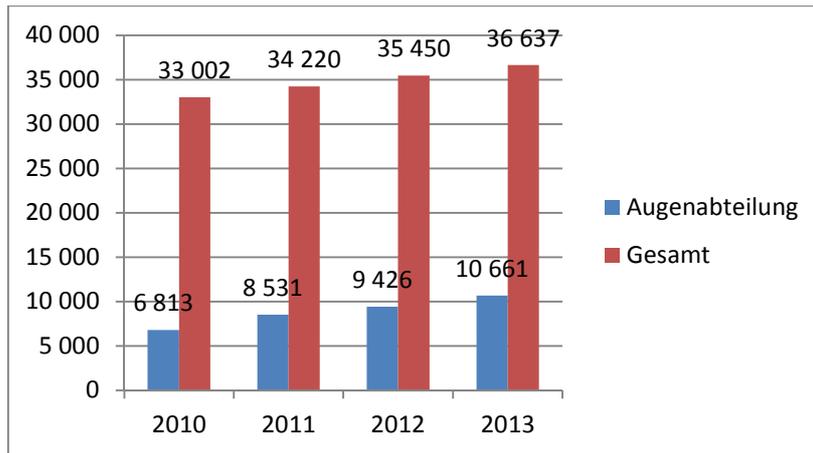


Abbildung 4: Statistik OP- Zahlen von 2010 – 2013⁹

Die nachfolgende Abbildung zeigt auf wie hoch die Frequenz der Operationen im Augen OP ist. Die rosa gefärbten Spalten Zeigen 3 Operationssäle links (aktueller Tag) und rechts (nächster Tag). Die grünen Balken zeigen die jeweilige Operation. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden alle Patientendaten in dieser Abbildung entfernt.

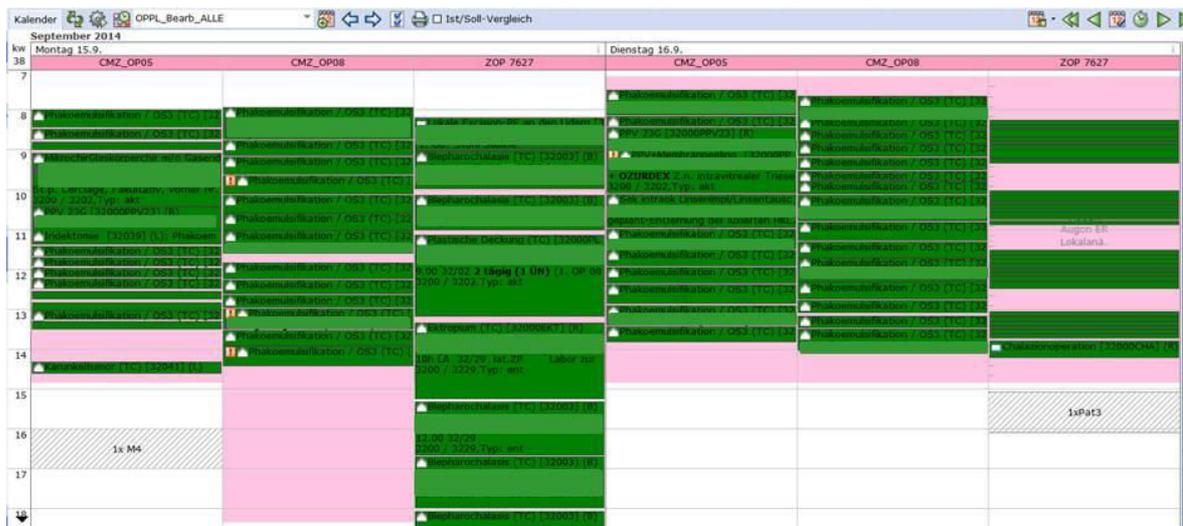


Abbildung 5: Blick auf 2 Tage OP Programm im Augen OP¹⁰

⁹OP Berichtswesen – Klinikum Klagenfurt; IT System Cognos

¹⁰vgl. Klinikum Klagenfurt am Wörthersee Orbis OP Programm

4 FÜHRUNGSTYOLOGIEN

Führungskräfte sind Personen in einem Unternehmen, welche eine führende Rolle nach innen und außen einnehmen. Welche Führungsstile diese Personen anwenden, nach welcher Typologie sie leben und wie sich diese auf die Mitarbeiter auswirken, wird nachfolgend beschrieben.

„Führung ist ein kommunikativer Prozess, der darauf gerichtet ist, das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens zielorientiert zu beeinflussen.“¹¹

Unter den Führungsstiltypologien, sind die Aufstellungen nach Tannenbaum und Schmidt (1958), sowie das Managerial Grid nach Blake und Mouton (1964) die bekanntesten und deutlichsten.

4.1 Führungsstile im Vergleich

Die Aufstellung nach Tannenbaum und Schmidt zeigt den Grad des Entscheidungsspielraumes zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, sowie den mit zunehmender Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter sinkenden Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten. Zwischen den einzelnen Führungsstypologien sind die Übergänge fließend und greifen ineinander. Welcher Führungsstil sich durchsetzt ist von den Befähigungen der Führungskraft, sowie die Bereitwilligkeit und innere Reife der Mitarbeiter abhängig.¹²

¹¹Offert/Steinbuch/Pitter 1995, S. 173

¹²vgl. Wunderer 2006, S. 206ff

Autoritärer Führungsstil			Kooperativer Führungsstil			
Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten			Entscheidungsspielraum der Gruppe			
autoritär	partriarchalisch	beratend	kooperativ	partizipativ	demokratisch	
Vorgesetzter entscheidet und ordnet an	Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet	Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.	Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft	Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte	Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.	Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.
nach: Bea/Dichtl/Schweitzer, Allg. Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 6. Auflage, 1995, S. 10						

Abbildung 6: Führungsstile¹³

Der Autoritäre Führungsstil ist angebracht wenn in kritischen Lagen rasch Entscheidungen getroffen werden müssen oder bei Routineaufgaben bei denen es keinen Handlungsspielraum gibt. Dieser Führungsstil wird auch bei MitarbeiterInnen angewandt die passiv und ohne eigene Initiative sind. Die Mitarbeiter haben kein Mitspracherecht.

Der Patriarchalische Führungsstil zählt grundsätzlich auch zu den autoritären Stilen, da ein Abhängigkeitsprinzip aufgebaut wird. Die Vater-Führungskraft trifft alle Verfügungen und übernimmt jede Verantwortung. Die Mitarbeiter werden als unmündig dargestellt.

Der Informierende Führungsstil ist im Wesentlichen dem Patriarchalischen angelehnt, wobei der Vorgesetzte seine Mitarbeiter über getroffene Entscheidungen informiert um Zustimmung zu erhalten.

Beim Beratenden Führungsstil werden MitarbeiterInnen über bevorstehende Entscheidungen von der Führungsebene informiert und um ihre Meinung zum Thema gebeten.

Der Kooperative Führungsstil zeichnet sich durch Eigeninitiative und Verantwortung der MitarbeiterInnen aus. Sie werden in den Entscheidungsprozess miteingebunden.¹⁴

Der Demokratische Führungsstil nimmt die Argumente der MitarbeiterInnen ernst. Ihre Entscheidungen werden miteinbezogen und so ihre Eigeninitiative und ihn Verantwortungsbewusstsein gestärkt.¹⁵

¹³Bea/Dichtl/Schweitzer 1995, S. 10

¹⁴vgl. Wunderer 2006, S. 206ff

4.2 Führungsmodell nach Blacke/Mouton

Ein weiteres Modell veranschaulicht das Managerial Grid nach Blacke/Mouton.

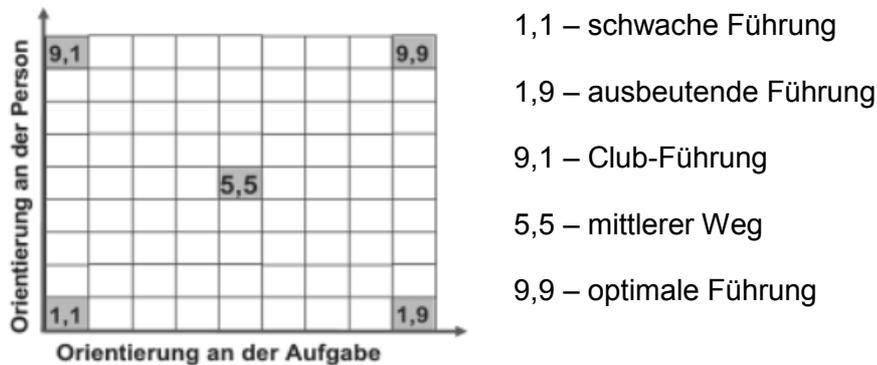


Abbildung 7: Führung durch Ziele¹⁶

Das Managerial Grid zeigt auf, dass die schwache Führung sich nur in geringem Maße am Mitarbeiter und an den Aufgaben orientiert. Im Gegensatz dazu kümmert sich die Club-Führung eher um die Mitarbeiter als um das Ziel. Eine optimale Führung interessiert sich laut Blacke/Mouton für die Mitarbeiter und die anfallenden Aufgaben in hohem Maße und unterstützt sie in ihrem Handeln.¹⁷

5 MENSCHENBILDER

Nach dem Wissenschaftler Douglas McGregor wurden die Theorien über die generalisierten Menschenbilder X und Y definiert.

Damit organisatorische Prozesse im Krankenhaus umgesetzt werden können, werden von den Führungskräften Sicht- und Denkweisen angenommen, die die Mitarbeiter als positive Menschenbilder erscheinen lassen. Die Auswirkungen der X und der Y Theorie im positiven, wie auch im negativen Sinn werden nachstehend erläutert.¹⁸

¹⁵vgl. Wunderer 2006, S. 206ff

¹⁶Wunderer 2006, S. 209

¹⁷vgl. Wunderer 2006, S. 210

¹⁸vgl. Thommen/Achleitner 1998, S. 575

5.1 Theorie X

Geht es nach der Theorie X von Douglas McGregor, so ist der Mensch grundsätzlich mit einer angeborenen Arbeitsabneigung ausgestattet und versucht der Arbeit schlichtweg aus dem Weg zu gehen. Die Führungskraft ist nun gefordert, die Situation in den Griff zu bekommen, notfalls durch Zwang zur Pflicht. Durch so eine Ausgangslage bilden sich im Kopf von Führenden Muster, die dazu führen die Anforderungen niedrig zu halten. Daraus resultiert, dass die Vorschriften und Kontrollen verstärkt werden. Im gleichen Atemzug verlieren die Mitarbeiter Eigeninitiative, verhalten sich passiv und übernehmen keine Verantwortung. So wird dies zu einem Kreislauf und die Theorie X bestätigt sich. Die Führungskraft nimmt an, dass der Mitarbeiter eine Aversion gegen alles hat was mit Arbeit zu tun hat. Laut Douglas McGregor wird jemand, dem es nicht ermöglicht wird seine Fähigkeiten und Talente zu präsentieren, auch kein besonderes Interesse an Initiative und Verantwortung zeigen. Somit ist der Teufelskreis der Theorie X gegeben.¹⁹

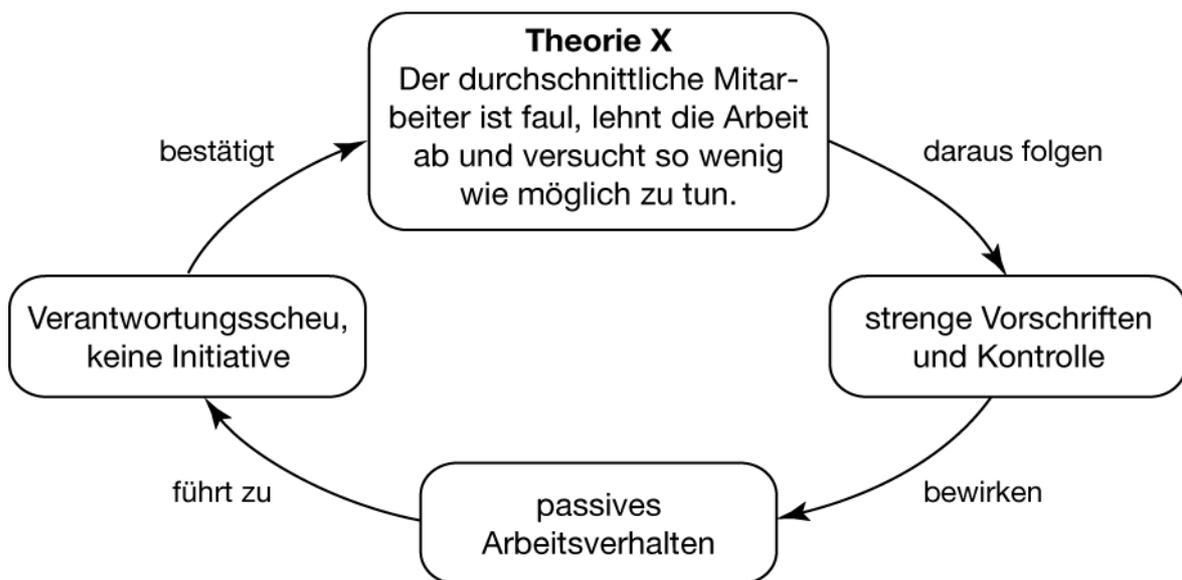


Abbildung 8: Der Teufelskreis - Theorie X²⁰

In dieser Abbildung wird der Teufelskreis der Theorie X auf seine wesentlichen Bestandteile reduziert. Der faule und unmotivierte Mitarbeiter wird noch strengeren Kontrollen unterzogen und wird darauffolgend ein passiveres Arbeitsverhalten aufweisen. Er wird keine Eigeninitiative mehr ergreifen und seinen Verantwortungsbereich immer

¹⁹ Vgl. Thommen/Achleitner 1998, S. 575

²⁰ Thommen/Achleitner 1998, S. 576

mehr verkleinern, ob gewollt oder vorgeschrieben. Dies führt letztlich wieder zu einem unmotivierten und wie von Douglas McGregor beschriebenen faulen Mitarbeiter.

Führungskräfte, welche versuchen, ihre Mitarbeiter des Typ X durch Kontrolle und nicht aus eigenem Antrieb zu motivieren, werden dies kaum schaffen. Ein regelmäßiger Kontakt zu den Mitarbeitern und die Überprüfung der Kernkompetenzen gehört zu den Überlebensstrategien eines Unternehmens. MitarbeiterInnen nur nach der Theorie X zu behandeln ist ein schwerer strategischer Fehler, der unternehmerische Fehlgriffe zur Folge haben kann.²¹

5.2 Theorie Y

Die Theorie Y bezieht sich auf Abraham Maslow's Persönlichkeits- und Motivationstheorie. Hier wird davon ausgegangen, dass die Freude am Arbeiten in der Natur des Menschen liegt. Der Mitarbeiter bedarf keiner Kontrolle, Strafen oder Vorschriften, da er von sich aus ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Kontrolle mitbringt. Da dem Mitarbeiter bei der Y Theorie ein sehr hohes Maß an Vertrauen entgegengebracht wird, sucht er selbstständig nach Verantwortung und bringt viel Engagement ein.²²

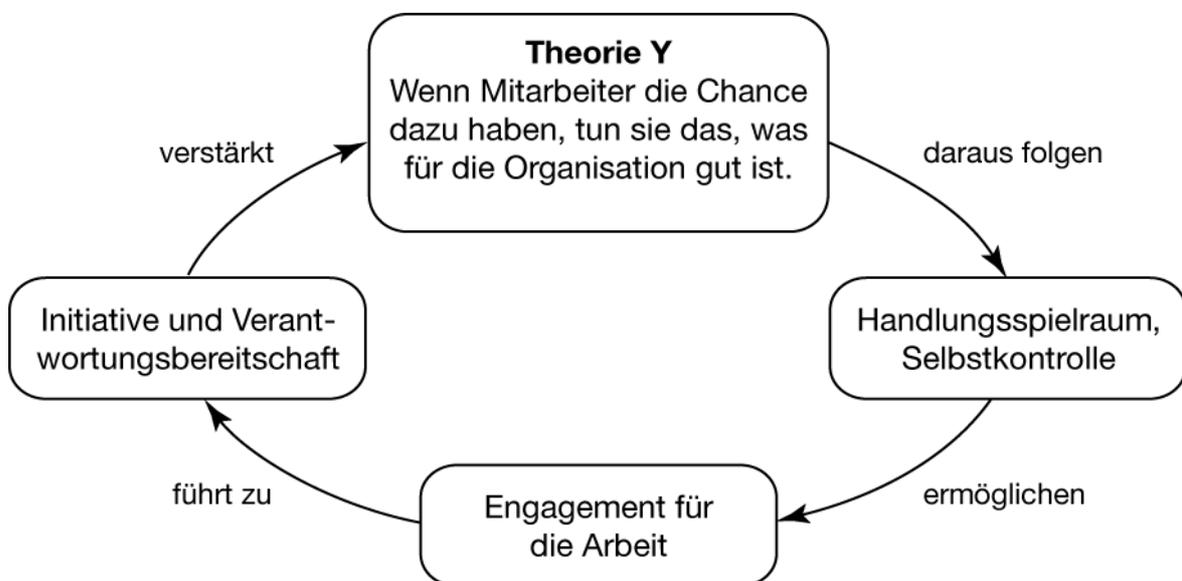


Abbildung 9: Der Teufelskreis - Theorie Y²³

²¹vgl. Steinmann/Hennemann 1998, S. 41

²²vgl. Thommen/Achleitner 1998, S. 577

²³Thommen/Achleitner 1998, S. 576

Der Teufelskreis der Theorie Y (Abb. 9) zeigt auf, dass ein motivierter Mitarbeiter durch Selbstkontrolle und einem größeren Handlungsspielraum sein Engagement in die Arbeit einbringen und somit seinen Verantwortungsbereich ausbauen kann.

Die Voraussetzung für die Umsetzbarkeit der Y Theorie ist, dass das Streben nach Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung sowie die Fähigkeit zu Lernen bei den Mitarbeitern in ausreichender Form vorhanden sind.²⁴

6 EMOTIONALER PROZESS BEI VERÄNDERUNGEN

Gefühle sind das Bindeglied zwischen unserer Beobachtung und unserem Handeln, sie versorgen uns mit Energie. Wenn wir unsere Gemütsbewegungen benennen können, erweitern wir unsere Perspektive. Wir orientieren uns zielgerichteter und aus unternehmerischer Sicht steigen die Chancen auf Erfolg.²⁵

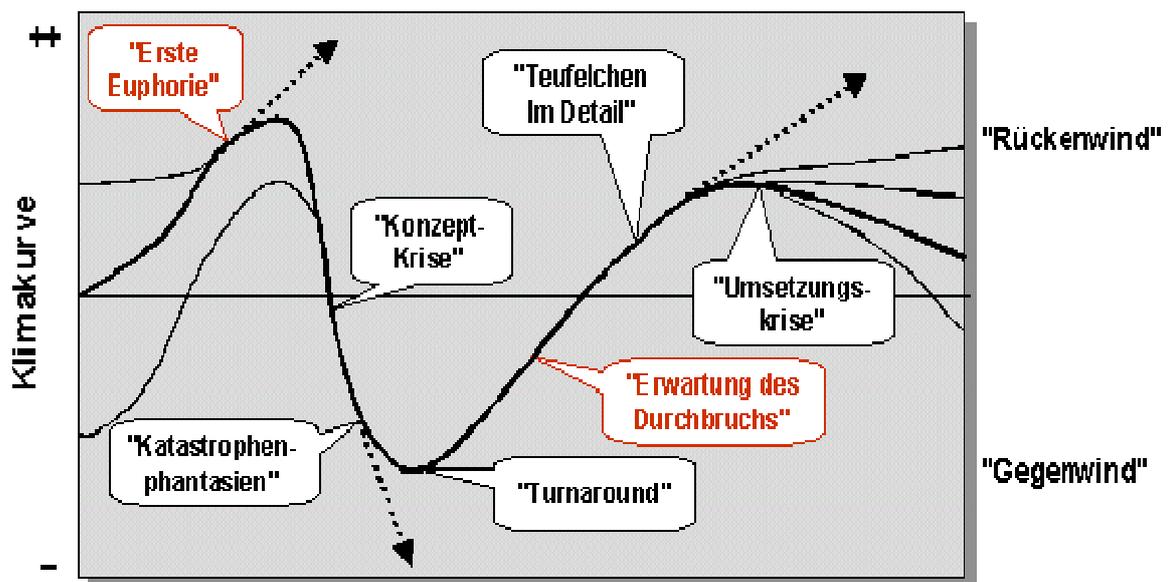


Abbildung 10: Klimakurve²⁶

6.1 Von der Euphorie bis zur Katastrophe

Jede Abweichung vom gewohnten Arbeitsumfeld, die von außen an die Mitarbeiter herangetragen wird schränkt die Unabhängigkeit des Handelns ein. In der Klimakurve zeigt

²⁴vgl. Steinmann/Hennemann 1998, S. 41

²⁵vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/emotionen.php>, 26.07.2014

²⁶<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/klimakurve.php>, 26.07.2014

sich allgemein gültig, dass die Mitarbeiter an bestimmten Punkten von Veränderungsprozessen Höhen und Tiefen haben. Am Beginn steht meist die Sorge ob sich das was sich das Management vor hat auch so verwirklichen lässt. Diese Skepsis lässt sich aus der Erfahrung der Mitarbeiter in der Vergangenheit ableiten. Jeder macht sich Gedanken und trägt zur allgemeinen positiven oder negativen Stimmung bei. Das erste „Hoch“ braucht Erfolge um die Sinnhaftigkeit des Projektes zu unterstreichen. Schlägt die Stimmung bei den Mitarbeitern auf Grund fehlender Erfolge um, oder geht alles zu langsam vorwärts, wird nach Fehlern gesucht. Wer sucht der findet Mängel. Konzepte von außen, werden abgewehrt, denn wenn jemand sein Geschäft versteht ist er überzeugt davon seine Arbeit gut und vor allem richtig zu machen. An diesem Punkt werden Projekte oftmals abgebrochen, da die Katastrophenphantasien überhand nehmen.²⁷

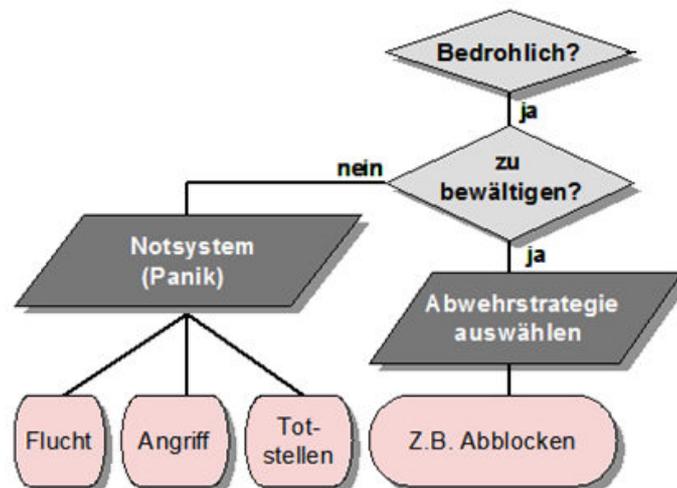


Abbildung 11: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung²⁸

Reflektorisch ergibt sich daraus die nächste Frage. Bin ich dieser Bedrohung/Situation gewachsen?

Der Prüfprozess ist ein Prozess der seit je her im menschlichen Erbgut verankert ist. Er prüft jede Situation nach gewissen Kriterien und hilft dem Körper die richtigen Signale zu setzen. Jede Situation welche einer Bedrohung für den Menschen darstellt, durchläuft diesen. Anfänglich wird die Frage geklärt, ob die Situation tatsächlich bedrohlich ist oder nicht. Sollte dies nicht der Fall sein prüft das menschliche Hirn ob diese bedrohliche Situation bewältigt werden kann. Ist auch dieser Prüfstatus zu verneinen so verfallen wir

²⁷vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/klimakurve.php>, 26.7.2014

²⁸modifiziert nach: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 26.7.2014

in Angst, Panik bis hin zu Angriff und sich Totstellen. Wird die Situation zwar bedrohlich allerdings als bewältigbar empfunden, so wehrt sich der Körper mit dem Abblockmechanismus.²⁹

6.1.1 Notfallsystem

Die Angst ist ein von der Evolution eingebauter Mechanismus der jede noch so geringe Veränderung auf deren Bedrohlichkeit überprüft.

Strategie Nr.1 ist die Flucht: Auf diese Strategie baut auch die alte Volksweisheit: *„Lieber zehn Minuten lang feig als ein Leben lang tot“* auf. Im Umgang mit der Bedrohung bedeutet dies, dass wir der Situation ausweichen und gegebenenfalls Blickkontakt vermeiden. Strategie Nr. 2 bedeutet Kämpfen: Zum Beispiel dem Vorgesetzten vorwerfen durch unzureichende Kommunikation und Instruktion eine kritische Situation verursacht zu haben. Strategie Nr. 3 Tod stellen: Der Mitarbeiter zieht sich zurück und wartet in Erstarrung auf das was noch kommt.³⁰

6.1.2 Abwehrstrategien

Abwehrstrategien lernen Menschen schon sehr früh. Es werden Ausreden gesucht, Argumente abgeblockt oder Wortgewandt erklärt, warum eine Situation nicht anders zu lösen war und ist.³¹

Eine dieser Strategien ist die Reaktanz (Widerstand), sie tritt auf, wenn Mitarbeiter sich in ihrem Verhalten bedroht und in ihrer Handlungsweise beschränkt fühlen.³²

„Phänomen des Widerstands gegen wahrgenommenen Beeinflussungsdruck. Reaktanz tritt auf, wenn ein Individuum sich in seiner Meinungs- und Verhaltensfreiheit bedroht fühlt.“³³

Jede von außen herangetragene Veränderung sowie Fremdbestimmung löst Unwillen aus. Der Betroffene antwortet dabei wie aus dem Lehrbuch mit Furcht und Abwehr. Mitarbeiter entdecken plötzlich positive und erhaltenswerte Gefüge, die noch vor kurzem untragbar erschienen. Umstände und Abläufe, die vorher kritisiert wurden, werden hochgelobt und sind plötzlich kein Problem mehr. Der offene Widerstand ist in

²⁹vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 26.7.2014

³⁰vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 27.07.2014

³¹vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>, 05.08.2014

³²vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81068/reaktanz-v8.html>, 01.08.2014

³³<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81068/reaktanz-v8.html>, 01.08.2014

Unternehmen nicht häufig anzutreffen. Der verdeckte Widerstand hingegen ist ein gängiges Mittel den Versuch zu unternehmen die ursprüngliche Situation und Freiheit wieder herzustellen.³⁴

6.2 Vom Gegenwind zum Rückenwind

Nach dem emotionalen Tiefpunkt (siehe Abb. 8 Klimakurve), wo es für den Mitarbeiter so aussieht als ob die Aufgabe nicht zu schaffen wäre, ist die Führungskraft gefragt gegen die Apathie anzugehen. Sie soll den Betroffenen stützen und helfend zur Seite stehen. Da der Weg zum Ziel aber noch steinig sein kann wirkt ein positives Feedback unterstützend.³⁵

6.2.1 Motivation

*„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält“.*³⁶

Bei Mitarbeitern, die keinen Wert auf Beifall und Lob legen, ist meist Mutlosigkeit die Ursache. Entweder sie bekommen von der derzeitigen Führung keine Bestätigung, oder sie haben von sich selbst eine so negative Meinung, dass sie keinen Versuch mehr starten auf Anerkennung zu pochen. In diesem Fall ist es wichtig bereits die vom Mitarbeiter unternommene Anstrengung zu honorieren und nicht nur das Ergebnis.³⁷

Ein Mitarbeiter der seine Leistungen, nicht nur aus Pflichtgefühl erbringt, darf auf ein positives Feedback hoffen. Die anerkennende Bestätigung der Arbeit führt dazu, dass der Mitarbeiter ermutigt wird auch sich auch in Zukunft für seinen Arbeitsbereich besonders einzusetzen.³⁸

³⁴vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>, 06.08.2014

³⁵vgl. <http://www.tn-team.de/Changemanagement2.shtml>, 11.09.2014

³⁶<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html>, 01.08.2014

³⁷vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/entmutigung.php>, 03.08.2014

³⁸vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/lob-und-tadel.php>, 05.08.2014

6.2.2 Chancen prüfen

Welchen Nutzen kann eine Person aus einer Veränderung ziehen, um als Gewinner hervor zu gehen. Das Thema Eigeninteresse ist oft ein Tabuthema, denn vor allem in sozialen Einrichtungen soll der Mitarbeiter seine Interessen zum Wohle des großen Ganzen hintanstellen. Um eigene Interessen zu schützen kommt es oftmals zum Machtkampf und zu verborgenen Auseinandersetzungen zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und der Führungskraft. Die Interessen der einzelnen sollen aber trotzdem so gut wie möglich in das Konzept eingebunden werden, um so gute Mitarbeiter nicht zu verlieren.³⁹

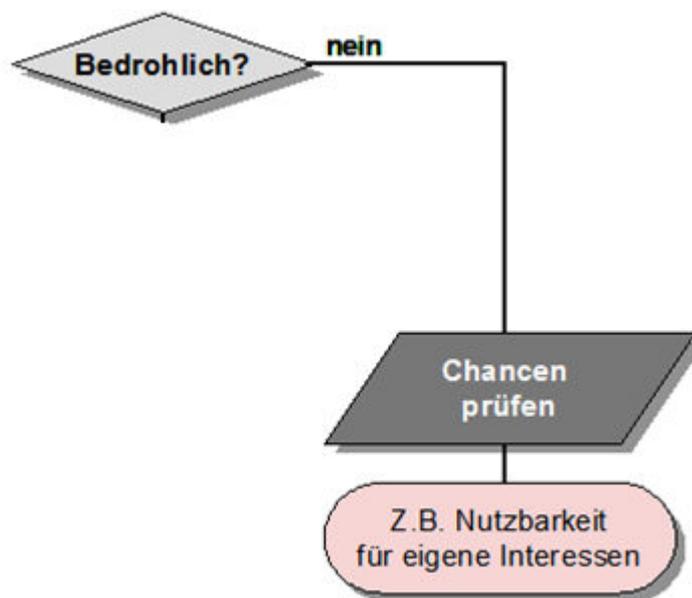


Abbildung 12: Die reflektorische Bedrohlichkeitsprüfung und ihre Folgen⁴⁰

In der oben angeführten Abbildung wird der Prozess, wenn es sich nicht um eine Bedrohung handelt, abgebildet.

³⁹vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/eigeninteressen.php>, 03.08.2014

⁴⁰modifiziert nach: <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 26.7.2014

7 VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Organisationen verändern sich laufend, da auch die Rahmenbedingungen einem steten Wandel unterliegen. Je komplexer die Anforderungen umso flexibler muss die Führungskraft auf die veränderte Situation reagieren.⁴¹

Wenn in Organisationen Veränderungen stattfinden, so erfolgen diese in mindestens einer der nachfolgenden Ebenen.

- *„Veränderungen in der Aufbauorganisation*
- *Veränderungen in der Ablauforganisation*
- *Veränderungen im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten“⁴²*

Veränderungen in der Aufbauorganisation sind beispielsweise strukturelle Optimierungen, sowie Reorganisationen. Veränderungen in der Ablauforganisation kommen in den Bereichen Prozessoptimierung, Rollen-, Zuständigkeits- sowie Aufgabenverteilungen vor. Den Wandel im sozialen Gefüge und im persönlichen Arbeitsverhalten erkennt man vor allem, in der Art und Weise der Zusammenarbeit der Mitarbeiter, der angewandten Führungsinstrumenten sowie in den Aufgaben jedes einzelnen.⁴³

7.1 Kernthemen der Veränderung

Alle Veränderungsprozesse lassen sich auf 4 wesentliche Kernthemen reduzieren:

1. *„Entwicklung und Umsetzung einer Vision,*
2. *Kommunikation mit den Betroffenen,*
3. *Beteiligung der Betroffenen*
4. *Qualifizierung der Betroffenen“⁴⁴*

⁴¹vgl. Stolzenberg 2013, S. 2.

⁴²Stolzenberg 2013, S. 2 .

⁴³vgl. Stolzenberg 2013, S. 3

⁴⁴Stolzenberg 2013, S. 6

1. Entwicklung und Umsetzung einer Vision.

Zu Beginn werden Analysen zum Beispiel der Ist-Situation durchgeführt sowie die neue Vision entwickelt oder die bestehende überarbeitet oder ausgebaut. Eine exakte sowie verständliche Formulierung der Vision ist unbedingt notwendig um Missverständnisse bei der Kommunikation zu vermeiden. Nach der Entwicklung sollte diese Vision auch kommuniziert sowie umgesetzt werden. Je mehr Personen an der Entwicklung einer Vision beteiligt sind, umso breiter ist der Horizont mit dem das Thema ausgeleuchtet wird und umso leichter wird diese von allen mitgetragen.⁴⁵

2. Kommunikation mit den Betroffenen

Primär wird die Vision über die Führungskaskade an die Mitarbeiter weitergeleitet. Informationen werden zeitnah und transparent vermittelt. Den Mitarbeitern wird Gelegenheit gegeben auch über Gefühle und Ängste zu sprechen. Die Kommunikation mit den Betroffenen, soll den Dialog anregen, Stimmung ausleuchten und Diskussionen anregen. Wichtig ist es in den Teamrunden, die der Führungskraft und den Mitarbeitern als Informationsplattform dienen Fragen aufzuwerfen, auf diese einzugehen. Aus den Ergebnissen dieser Besprechungen werden mit den Mitarbeitern konkrete Fragen erstellt und Maßnahmen geplant beziehungsweise umgesetzt. Über ein gezieltes Feedback werden Ansichten und Einschätzungen zum Projektteam über die das mittlere Management rückgeführt.⁴⁶

3. Beteiligung der Betroffenen

Das bloße Kommunizieren ist ohne aktive Beteiligung derer, die die Veränderung durchleben, nicht ausreichend. Alle Mitarbeiter und Organisationen werden aktiv an der Umsetzung der zuvor erarbeiteten Maßnahmen einbezogen. Für die Mitarbeiter ist es wichtig sich rechtzeitig mit den veränderten Gegebenheiten auseinander zu setzen.⁴⁷

4. Qualifizierung der Betroffenen

Im letzten Abschnitt werden die bestehenden und die zukünftigen Qualifikationen der Mitarbeiter evaluiert und mit Hilfe von Bottom-up und Top-down Prinzipien ermittelt.⁴⁸

Die Kernthemen des Veränderungsmanagements stehen immer dann im Mittelpunkt, wenn eine Organisation Veränderungen plant. Das Veränderungsmanagement findet

⁴⁵vgl. Stolzenberg 2013, S. 15ff

⁴⁶vgl. Stolzenberg 2013, S. 68ff

⁴⁷vgl. Stolzenberg 2013, S. 126ff

⁴⁸vgl. Stolzenberg 2013, S. 106

somit in den nachfolgend abgebildeten Phasen (Planung, Umsetzung und Evaluation) der Ebenen einer Organisation statt.

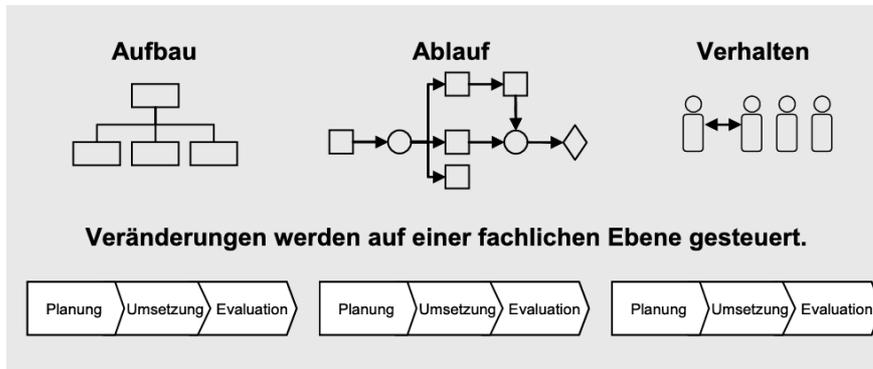


Abbildung 13: Veränderungen in allen Ebenen einer Organisation⁴⁹

7.2 Geplante Veränderungen im Fallbeispiel

Die Abteilung für Augenheilkunde und Optometrie sowie die Abteilung Mund-Kiefer und Gesichtschirurgie werden auf Grund der Generalsanierung der Chirurgie Ost (CHO) im Altbau des Klinikum Klagenfurt am Wörthersee in das Gebäude 113 ehemalige 1. Medizinische Abteilung für ungefähr zwei Jahre ausgesiedelt. Anschließend ist die Rück siedlung in ein kernsaniertes, modernisiertes Gebäude mit neuen Ablauf- und Organisationsstrukturen geplant.

Die Augenabteilung mit samt ihren Einrichtungen, mit dem Eingriffsraum des Augen-OP sowie die Dienstzimmer und Büros werden in das neu adaptierte Haus übersiedelt. Die gewohnten Arbeitsabläufe in den neu adaptierten Räumen müssen angepasst werden. Die Wege ins Hauptgebäude des Klinikum (räumliche Trennung) werden länger. Anpassen der Anlieferungszeiten vom Zentralmagazin durch die logistische Versorgung. Arbeitszeitverschiebungen bei patientenunabhängigen Tätigkeiten, um Überschneidungen mit dem Patientenstrom in der Kerndienstzeit zu vermeiden. Im weiteren Verlauf werden neue Medizinprodukte (Geräte, technische Einrichtung) zum Einsatz kommen. Veränderte Nahtstellen auf Grund veränderter Arbeitsabläufe greifen in den erlernten Arbeitsprozess ein.

Aus Sicht der Führung ergibt sich folgendes: Abläufe und logistische Gefüge sind neu zu organisieren und zu evaluieren, die Nahtstellenvereinbarungen (Schnittstellenvereinbarung) an die veränderte Situation anzupassen, Schulungspläne laut Medizinproduktegesetz zu ergänzen und zu adaptieren. In der Dienstplangestaltung wird der veränderte Aufbau der Abteilung berücksichtigt.

⁴⁹ Stolzenberg 2013, S. 4

7.2.1 Betroffene Organisationsstrukturen

Von den Maßnahmen betroffen sind alle Patienten der zuvor genannten Abteilungen, stationäre und ambulante Bereiche, der Zentral-OP, die anästhesiologische Abteilung, die Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte (AEMP) sowie alle logistischen Bereiche des Klinikum Klagenfurt am Wörthersee. Für diese Abschlussarbeit wurde der Zentral-OP, mit dem Schwerpunkt Augen-OP herausgehoben.

7.2.2 Die Kernthemen im Fallbeispiel

Die vier Kernthemen der Veränderung werden im Hinblick auf das konkrete Fallbeispiel untenstehend durchleuchtet.

1. Entwicklung und Umsetzung einer Vision

Die bestehende Struktur von zwei Abteilungen wird in ein benachbartes, bestehendes Gebäude integriert. Dies soll ohne größere bauliche Veränderungen umgesetzt werden. Ein reibungsloser Ablauf soll trotz der hohen Frequenz an Patienten von beiden Abteilungen gewährleistet werden.

2. Kommunikation mit den Betroffenen

Die Mitarbeiter des Zentral OP Bereich Augen werden bei den quartalsmäßigen Dienstbesprechungen über relevante Entwicklungen informiert. Dringende Informationen werden bei der täglichen Dienstübergabe schriftlich und mündlich bekanntgegeben. Einzelgespräche sind jederzeit vom Mitarbeiter oder vom Vorgesetzten ohne Vorankündigung möglich.

3. Beteiligung der Betroffenen

Für die Mitarbeiter im Zentral OP Bereich Augen bedeutet dies, dass Sie vorab Pläne erstellen wie die Lagerhaltung in den neu adaptierten Räumen strukturiert sein soll und wie die logistischen Abläufen gestaltet werden. Es werden Pläne erstellt, wer am Siedlungstag für welche Tätigkeit verantwortlich ist und wer zur Arbeitsgruppe zählt, die zusammen mit der Führungskraft für das adaptieren der Leitlinien zuständig ist.

4. Qualifizierung der Betroffenen

Für das Fallbeispiel dieser Arbeit ist es von Bedeutung die geplanten Ablaufänderungen frühzeitig zu kommunizieren und zu evaluieren, da die Mitarbeiter die Experten sind die

sich mit den geplanten Änderungen auseinandersetzen müssen um mit Unterstützung der Führung neue Abläufe zu erarbeiten. Laut Medizinproduktegesetz müssen alle Mitarbeiter nachweislich Schulungen für die neuen Geräte erhalten. Ebenfalls müssen nachweislich Brandschutzschulungen in den neuen Räumlichkeiten durchgeführt werden, um die Orientierung und Sicherheit im Haus für Patienten und Mitarbeiter sicherzustellen. Durch Arbeitssitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter dieselben Informationen erhalten.

7.3 Steuerungsmöglichkeiten für Führungskräfte

„Die beiden zentralen Aufgaben von Führung im Change Management sind erstens, Orientierung zu vermitteln, zweitens für eine zügige Umsetzung der festgelegten Ziele zu sorgen“.⁵⁰

Auf welchem Weg und nach welchen Spielregeln die Veränderung durchgeführt wird ist von vorne herein vom Management festzulegen.⁵¹

Konfliktprävention ist ein hervorragendes Mittel Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Diese Art den Mitarbeiter zu unterstützen wird vom Umfeld leider nicht gewürdigt, da die Leistung nicht offensichtlich ist. Die Erwartungen und Hoffnungen der Mitarbeiter in einem zu erkennen ist von Vorteil, Schwierigkeiten bereits im Anfangsstadium ausgeräumt werden können.⁵²

„Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen der andere nichts weiß.“⁵³

Während der Phasen der Veränderung hat die Führungskraft Möglichkeiten in die Dynamik des Prozesses einzugreifen. Eine verständliche Formulierung der Vision und der Gründe, die für die Veränderungsmaßnahmen notwendig sind, hilft Missverständnisse zu vermeiden und Ziele umzusetzen. Kommunikations- und Veränderungsprozesse werden von der Führung verständlich und transparent formuliert.⁵⁴

Die Rolle der Führungskraft muss in dieser Phase reflektiert werden. Das bedeutet, dass durch gezieltes Feed back von den Mitarbeitern eine Standortbestimmung durchgeführt werden kann. In diesem Fall ist die Begleitung des Teams als Unterstützung gedacht. Wo steht der Mitarbeiter, wo muss man ihn abholen. Ängste und Befürchtungen werden durch empathische Gespräche und klare Zieldefinitionen minimiert. Transparente

⁵⁰<http://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/fuehrung.php>, 15.09.2014

⁵¹vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/fuehrung.php>, 15.09.2014

⁵²vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php>, 15.09.2014

⁵³<http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konflikte.php?layout=druck>, 15.09.2014

⁵⁴vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/change-motivation.php>, 15.09.2014

umfassende und korrekte Information, zuhören sowie ein zeitnahes Feedback werden von den Mitarbeitern in der Regel dankbar angenommen. Die Mitarbeiter frühzeitig in die Maßnahmen der Veränderung einbinden.⁵⁵

Jeder Mitarbeiter ist als Individuum zu sehen gemäß seiner Qualifikation in den Veränderungsprozess einzubinden. Um all das auch realistisch durchführen zu können, müssen Zeitressourcen für die beteiligten Mitarbeiter und die Führungskraft geschaffen werden.⁵⁶

8 DURCH KOMMUNIKATION ZUM ERFOLG!

Von großer Bedeutung für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement ist, dass die Kommunikation zwischen der Projektleitung, Geschäftsführung, Führungskraft und Mitarbeitern nicht zum Stillstand kommt. Regelmäßige Information über getroffene Entscheidungen weiterleiten und Feedback der Mitarbeiter über Ängste und Widerstände annehmen.⁵⁷

Bei Veränderungen ist Kommunikation ein entscheidendes Werkzeug um mit Stakeholdern (Beteiligte an einer Organisation) Bedürfnisse umfassend und transparent zu gestalten, sowie Problemfelder, Vorgänge und Lösungsvorschläge offenzulegen.⁵⁸

Im Fall des Bereiches Zentral OP Bereich Augen erfolgt die Kommunikation über Maßnahmen zur Veränderung bei den wöchentlichen beziehungsweise quartalsmäßigen Besprechungen mit dem Team in mündlicher und schriftlicher Form, mit der übergeordneten Führungsebene vierzehntägig, ebenfalls mündlich und schriftlich.

Voraussetzungen für eine wirksame Kommunikation ist die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger, die in allen Phasen der Veränderung immer wieder den Kontakt herstellt und informiert. Aber nicht ausschließlich in eine Richtung, sondern im Dialog.⁵⁹

⁵⁵vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/coaching.php>, 15.08.2014

⁵⁶vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/change-architektur.php>, 15.09.2014

⁵⁷vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/kommunikation.php>, 15.09.2014

⁵⁸vgl. Borgert, Stefanie 2012 S. 4f

⁵⁹vgl. Stolzenberg 2013, S. 67ff

8.1 Top Down

Die Kommunikation von „oben“ nach „unten“ auch Top-down genannt hat seinen Ansatz in der strategischen Planung des Top-Managements zur Umsetzung von Veränderungen. Es gibt einen Rahmen vor, der seinen Impuls von der Führung erhält. Projekte können so relativ rasch über das mittlere Management an die Basis kommuniziert und umgesetzt werden. Hier herrscht eine starke Akzeptanz durch die Geschäftsleitung. Wenn die Mitarbeiter der unteren Rangfolge aber nicht eingebunden werden kann dies zu Widerständen führen.⁶⁰

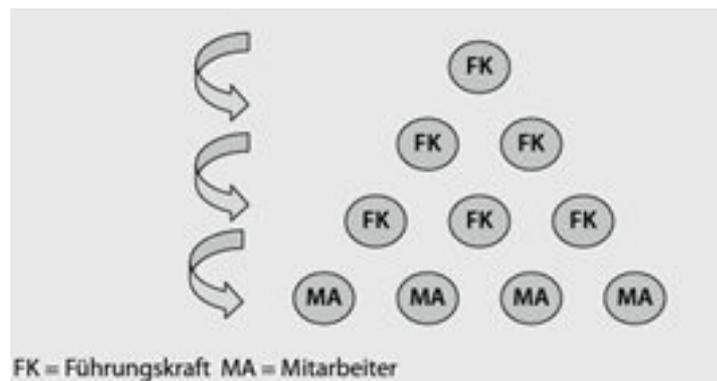


Abbildung 14: Kommunikation Top-down über die Führungskaskade⁶¹

Wenn Projekte gestartet werden müssen Informationen persönlich an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Im Gegensatz zu Teamrunden werden über die Top-down Methode keine Fragen von den Mitarbeitern aufgenommen oder erörtert. Die hohe Bedeutsamkeit der Information bei Veränderungen, verlangt einheitliche und strukturierte Unterlagen. Das Interesse der oberen Führungsebene orientiert sich meist an strategischen Zielen, daher ist es von Vorteil neben einer zahlenorientierten Basisinformation, zusätzliche Informationen, wie zum Beispiel operative Auswirkungen, an die Mitarbeiter weiterzugeben. Aufgaben-, Sachverhalte und Ziele können so rasch vermittelt werden. Hier spiegelt sich die Sichtweise der Geschäftsführung wider. Ausgehend von Strategischen Zielen werden primäre Prozesse definiert um erst im zweiten Schritt zu evaluieren, welche sekundären Prozesse unbedingt notwendig sind um das Ziel zu erreichen. Dadurch können sehr effektiv Altlasten identifiziert und beseitigt werden. Dies schafft Ressourcen im Betrieblichen Ablauf.

⁶⁰vgl. Kauffeld 2011, S. 12

⁶¹Stolzenberg 2013, S. 106

Durch Top-down Entscheidungen besteht aber das Risiko, bei Mitarbeitern, Ängste zu erzeugen. Denn von lieb gewordenen Gewohnheiten Abschied zu nehmen fällt niemanden leicht und kann schnell zu verdecktem Widerstand führen, um Vorteile in der Abwicklung zu verschleiern.⁶²

8.2 Bottom Up

Bei diesem lösungsorientierten Ansatz, werden von der Basis ausgehend Aufgaben in der operativen Ebene verändert. Teilprobleme werden von den Mitarbeitern, die betroffen sind am besten gelöst, mit deren Hilfe dann größere und darüber liegende Aufgaben. Die diversen Teillösungen werden dann von „unten“ nach „oben“ kommuniziert, bis das Thema gänzlich gelöst ist.⁶³

8.3 Kommunikationsinstrumente

Ziel von Kommunikationsinstrumenten ist es die aktuelle Situation und den derzeitigen Kommunikationsbedarf möglichst exakt abzuschätzen. Eine der Methoden um mit Mitarbeitern zu agieren, ist das wertschätzende Herangehen (Appreciative Inquiry).⁶⁴ Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das positive zu lenken und sich nicht mit alten Geschichten und Mythen herumzuschlagen, hilft der Führungskraft die Energie in eine produktive Bahn zu leiten. Eine bejahende Erwartungshaltung führt dazu, uns stärker zu fühlen und mit mehr Energie an Herausforderungen heranzugehen.⁶⁵

Einzelgespräche, welche unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden, helfen der Führungskraft um auf der persönlichen Ebene, hinter Sachargumenten versteckte Ängste und Erwartungen aufzudecken, ohne dass der Mitarbeiter sich beobachtet oder bewertet vor kommt. Diese Methode zählt zu den wirkungsvollsten. Zu beachten gilt, sich auf diese Gespräche und den Gesprächsteilnehmer gut vorzubereiten. In diesem Fall ist es vorteilhaft sich in den Mitarbeiter hinein zu versetzen, ihm nicht die eignen Begründungen aufzuzwingen, sondern herausfinden, welche positiven Perspektiven er für sich sieht. Die drei wegweisendsten Punkte beim Einzelgespräch sind also die Ziele ohne abwägende Umschreibungen zu konkret zu benennen, dem Gesprächsteilnehmer zuzuhören und seine Argumenten anzuerkennen und zuhören. Im Rahmen solcher Gespräche soll aber auch vermittelt werden, dass die Ziele die gesetzt werden, als Maßnahmen gelten und

⁶²vgl. Stolzenberg 2013, S. 105ff

⁶³vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75448/bottom-up-prinzip-v8.html>, 01.08.2014

⁶⁴Appreciative Inquiry: Konsequente Konzentration auf das Positive

⁶⁵vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methodenwahl.php>, 15.09.2014

das Scheitern derer auch Konsequenzen für den Mitarbeiter hat. Gelungene Dialoge enden mit der Umsetzung von überprüfbareren Zielvereinbarungen.⁶⁶

Regelmäßige Diskussionsrunden, wie zum Beispiel ein Jour fix oder Dienstübergaben haben einen informellen Charakter. Ein Vorteil ist, mit kurzer Vorbereitungszeit einen typischen Ablauf zu gestalten. Grundsätzlich interessiert die Mitarbeiter der derzeitige Stand des Projektes, des Weiteren werden jene Punkte angesprochen die von der Projektleitung an die Beteiligten herangetragen werden sollen. Fragen der Mitarbeiter werden aufgenommen werden und anschließend erörtert. In einem abschließenden Resümee wird besprochen, welche Erkenntnisse und Impulse eingebracht wurden und wie diese möglicherweise für das Projekt von Nutzen sein können, ohne vorzeitig ein Versprechen zur Umsetzung abzugeben.⁶⁷

Multiplikatoren unterstützen das Top-Management in entscheidenden Phasen, um die Informationen an die Basis zu bringen. Diese müssen durch intensive Schulung auf ihre Aufgabe vorbereitet werden um dem Einsatzgebiet gerecht zu werden. Ihr Hauptaufgabengebiet liegt vor allem im überzeugenden Argumentieren und im Verbreiten von richtungsweisender Information.⁶⁸

Die Kontrolle der Kommunikationseffizienz erfolgt durch Bewertungsfragen nach Zielen, Plänen und deren Umsetzung. Dies soll aber keineswegs eine Prüfung des Mitarbeiters sein sondern es soll herausgefunden werden, wo der Mitarbeiter steht und wo noch Informationsbedarf besteht.⁶⁹

Als eine der ältesten wirkvollsten Methoden der Kommunikation verfolgt die Rede das Bedürfnis nach Führung. Keine Vorstellung von vorgefertigten Folien, sondern Begeisterung für die Sache und Herzblut bringen den Menschen dazu, sich auf etwas einzulassen und ein Teil davon zu sein.⁷⁰

⁶⁶vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/einzelgespraech.php>, 15.09.2014

⁶⁷vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/jour-fixe.php>, 15.09.2014

⁶⁸vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/multiplikatoren.php>, 15.09.2014

⁶⁹vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/kommunikations-erfolgskontrolle.php>, 15.09.2014

⁷⁰vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/reden.php>, 15.09.2014

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Nach gründlicher Recherche und unter Berücksichtigung eigener Erfahrungen, ziehe ich den Schluss, dass Veränderungen von Strukturen in einem Unternehmen positive und negative Veränderungen in psychischer und physischer Hinsicht bei Mitarbeitern auslösen können. Unterstützt werden, können die Mitarbeiter in dem ihnen Rahmenbedingungen transparent aufgezeigt werden und in der Managementebene Informationen klar, präzise und transparent formuliert werden. Änderungen bei Prozessen und Leitlinien sollen bereits im Vorfeld von der Führungsebene klar definiert und kommuniziert werden.

Ein Umzug in ein anderes Gebäude bedeutet für den Mitarbeiter vor allem, den sicheren Boden zu verlassen. Diese Unsicherheit in einem hoch frequentierten Bereich stellt eine potenzielle Risikoquelle dar. In einer medizinischen Organisation wie einem Krankenhaus kann dies ersthafte Folgen mit sich ziehen. Um die Unsicherheiten zu bereinigen oder erst gar nicht aufkommen zu lassen, können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Gleicher Wissensstand
- Transparenz
- Motivation
- Klaren Zeitrahmen für Zielvereinbarungen
- Die Mitarbeiter möglichst frühzeitig in den Planungsprozess einbinden
- Herunterbrechen der Erneuerung auf den eigenen Arbeitsbereich um mit kleinen Schritten schneller Erfolge sichtbar machen.
- Schulungen
- Mitarbeiterorientierungsgespräche

LITERATURVERZEICHNIS

Bea/Dichtl/Schweizer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2, 6. Auflage, UTB Stuttgart 1995.

Borgert, Stefanie: Holistisches Projektmanagement: Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung. Illustrierte Ausgabe, Springer Science & Business Media, Münster 2012.

Borsi, Gabriele M.: Das Krankenhaus als lernende Organisation: Zum Management von individuellen, teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen. 3. Auflage, Roland Asanger Verlag, Heidelberg und Kröning 2000.

Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. 3. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2010.

Goepfert, A./Conrad, C.: Organisation Krankenhaus. 1. Auflage, Georg Thieme Verlag KG, Stuttgart 2013.

Knecht, Marita: Kommunikation und Führung für HR-Fachleute: Eine praxisorientierte Darstellung mit Repetitionsfragen und Antworten sowie Minicases. 1. Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich 2011.

Kutscher, Patric P./Seßler, Helmut: Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin: Teamführung, Patientengespräch, Networking und Selbstmarketing. Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007.

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. 4. Auflage, Lucius & Lucius Verlag GmbH, Stuttgart 2010.

Offert, Klaus/Steinbuch/Pitter A.: "Personalwirtschaft". 6. aktualisierte Auflage, Verlag Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 1995.

Steinmann, H./Hennemann, C.: Die lernende Organisation: Eine Antwort auf die Herausforderungen der Managementpraxis? - In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Handbuch lernende Organisation. Gabler, Wiesbaden 1997.

Stolzenberg, Kerstin/Heberle, Krischan: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3., überarbeitete Auflage, Springer-Verlag, Berlin und Heidelberg 2013.

Thommen, J.P./Achleitner, A. K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2012.

Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. 6. Auflage, Luchterhand Verlag, Neuwied-Kriftel 2006.

QUELLENVERZEICHNIS

Klinikum Klagenfurt am Wörthersee:

Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft – KABEG:

http://www.klinikumklagenfurt.at/fileadmin/user_upload/kabegmanagement/Unternehmen/geschaeftsbericht_2012.pdf, 09.07.2014, 12:00 Uhr.

Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft – KABEG:

<http://www.klinikum-klagenfurt.at/ueber-uns/organisation/>, 10.07.2014, 19:22 Uhr.

Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft – KABEG:

<http://www.klinikum-klagenfurt.at/patienten-und-besucher/zur-orientierung-parken/>, 10.07.2014, 23:45 Uhr.

Landeskrankenanstalten-Betriebsgesellschaft – KABEG:

http://www.klinikum-klagenfurt.at/fileadmin/user_upload/klinikumklagenfurt/patienten_besucher/lageplan_parken_mai14_web.pdf, 17.08.2014, 18:25 Uhr.

Umsetzungsberatung

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/angst.php>, 24.07.2014, 09:00 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/klimakurve.php>, 26.7.2014, 08:32 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/emotionen.php>, 26.07.2014, 14:34 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/kommunikation.php> 31.07.2014 14:45 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/motivation.php>, 01.08.2014 14:00 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/entmutigung.php>, 03.08.2014, 21:30 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/eigeninteressen.php>, 03.08.2014, 22:36 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/lob-und-tadel.php>, 05.08.2014 09:00 Uhr.

vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/widerstaende.php>, 05.08.2014, 21:10 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/coaching.php>, 15.08.2014, 20:15 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/einzelgesprach.php>, 15.09.2014, 12:14 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/multiplikatoren.php>, 15.09.2014, 13:02 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/ambassador.php>, 15.09.2014, 13:11 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/kommunikations-erfolgskontrolle.php>, 15.09.2014, 13:28 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/jour-fixe.php>, 15.09.2014, 14:05 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/reden.php>, 15.09.2014, 15:13 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/geschaeftsleitung/fuehrung.php>, 15.09.2014, 16:31 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methodenwahl.php>, 15.09.2014, 17:06 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php>, 15.09.2014, 17:36 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/change-motivation.php>, 15.09.2014
17:56 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konflikte.php?layout=druck>, 15.09.2014, 19:34 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungsstrategie/change-architektur.php>, 15.09.2014,
20:55 Uhr.

<http://www.umsetzungsberatung.de/kommunikation/kommunikation.php>, 15.09.2014, 23:04 Uhr.

27.07.2014, 14:07 Uhr

Wirtschaftslexikon

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html>, 01.08.2014 16:47 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75448/bottom-up-prinzip-v8.html>, 01.08.2014, 17:28 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81068/reaktanz-v8.html>, 01.08.2014, 19:18 Uhr.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/773/organisation-v6.html>, 02.08.2014, 12:00 Uhr.

Weitere:

Kauffeld, S.: Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie – für Bachelor. Springer-Verlag,
Berlin Heidelberg 2011:

https://lehrbuch3.s3.amazonaws.com/files/asset/4fc67783e1ea41000100000f/Webexkurse_gesamt.pdf, 23.08.2014, 21:03 Uhr.

TN-Team: Neugebauer, Sabine/Ludger Thülig: <http://www.tn-team.de/Changemanagement2.shtml>,
11.09.2014, 21:43 Uhr.