



Peter Bechtel · Detlef Friedrich
Andrea Kerres *Hrsg.*

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen
motivieren, führen, coachen

2. Auflage

EBOOK INSIDE

 Springer

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Peter Bechtel
Detlef Friedrich
Andrea Kerres
Hrsg.

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen

2., Aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 31 Abbildungen

Herausgeber

Peter Bechtel
Herz-Zentrum Bad Krozingen
Bad Krozingen
Deutschland

Andrea Kerres
Schmiechen
Deutschland

Detlef Friedrich
contec GmbH
Bochum
Deutschland

ISBN 978-3-662-54420-4 ISBN 978-3-662-54421-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54421-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2010, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © adobe stock\s_1

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Ein Buch neu aufzulegen heißt auch, neben einer Aktualisierung der einzelnen Beiträge den Fokus des gesamten Werks zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten – auch und gerade, wenn der besprochene Gegenstand sich in einem Feld bewegt, das so stark dem gesellschaftlichen Wandel unterliegt wie die Gesundheitswirtschaft. Der demografische Wandel, der mit seinen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel ein Hauptschwerpunkt der ersten Ausgabe war, schwingt in seiner Selbstverständlichkeit auch in der Neuauflage mit. Doch er hat bereits die ersten ganz konkreten Veränderungen auf den Arbeitsmarkt gebracht – deshalb haben wir als Herausgeber zusammen mit dem Verlag entschieden, die sich verändernde Führungsaufgabe unter dem Aspekt der Generationenperspektive als neuen roten Faden in „Mitarbeitermotivation ist lernbar“ aufzunehmen. Denn es ist kein Geheimnis: Die Zusammenarbeit der „Baby Boomer“ mit der Generation X, aber vor allem mit den jüngeren Generationen Y und den sogenannten Digital Natives der Generation Z, stellt ganz neue Herausforderungen insbesondere an die Führung von Unternehmen.

„Mitarbeitermotivation ist lernbar“ – das klingt wie das Erlernen einer Technik. Mitarbeitermotivation zu schaffen ist bei genauerer Betrachtung aber vor allem eine Gestaltungsaufgabe, die eine Haltungsveränderung und eine neue Führungs- und auch Unternehmenskultur in den Gesundheitseinrichtungen erfordert, um wirksam zu werden. Die Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit verschiedener Generationen und Mitarbeitenden aus internationalen Kulturen wird im Kontext eines gelingenden Diversity Managements alle Mitarbeitenden, die die Rolle einer Führungskraft einnehmen, begleiten.

Dieses Buch soll eine Grundlage zwischen wissenschaftlicher Expertise und praktischen Beispielen für Ihr weiteres Lernen sein. Wir hoffen, dass wir auch mit dieser neuen Ausgabe dem „Führungskräftenachwuchs“ in der Ausbildung ein hilfreiches Lehrbuch zur Verfügung stellen und den „Praktikern“ Hinweise zum Verständnis der unterschiedlichen Generationen, Anregungen zur Gestaltung ihrer Unternehmenskultur und für die Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität an die Hand geben.

Ein herzlicher Dank geht an die Autorinnen und Autoren für die wertvollen Beiträge sowie an unsere verständnisvolle Lektorin und die Betreuerin des Springer Verlags – für die gemeinsame Arbeit, ohne die dieses Buch nicht in dieser besonderen zweiten Auflage hätte erscheinen können.

Peter Bechtel, Detlef Friedrich und Andrea Kerres

Freiburg, Bochum, München im Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

I Einführung

1	Der Kulturwandel hat begonnen	3
	<i>Detlef Friedrich, Volker Est</i>	
1.1	Einleitung	4
1.2	Einführung in den Kulturbegriff	5
1.3	Praxisorientierte Annäherung	7
1.4	Gestaltung des Kulturwandels in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft	7
	Quellenverzeichnis	20
2	Organisationskultur und Motivation	23
	<i>Gerhard Roth, Erika Regnet, Bernd H. Mühlbauer</i>	
2.1	Motivation aus Sicht der Neurowissenschaften	24
2.2	Motivationstheorien	29
2.3	Motivation aus psychologischer Sicht	42
2.4	Betriebswirtschaftslehre und Motivation	49
	Literatur	52
3	Motivation im Alltag – Der Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen gelebter und nicht gelebter Kultur	55
	<i>Irene Hößl, Thomas Behr, Christoph Jaschke</i>	
3.1	Alltag Klinik	56
3.2	Alltag Altenpflegeeinrichtung	63
3.3	Alltag Ambulante Intensivpflege	67
	Literatur	72

II Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik

4	Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik	77
	<i>Sabine Berninger, Stefica Ranogajec</i>	
4.1	Personalpolitik als Aufgabe der PDL	78
4.2	Personalpolitik als Aufgabe der Stationsleitung	85
	Literatur	91
5	Personalgewinnung	93
	<i>Dr. Thomas Müller und Michael Malovecky</i>	
5.1	Personalbedarfsplanung	95
5.2	Personalbeschaffung	96
5.3	Personalauswahl	107
	Literatur	111

6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	113
	<i>Dorothea Theune</i>	
6.1	Ziel der Einarbeitung	114
6.2	Phasen der Einarbeitung	114
6.3	Die Beteiligten im Einarbeitungsprozess	121
	Literatur.....	123
7	Beurteilung der Mitarbeitenden	125
	<i>Claus D. Eck</i>	
7.1	Grundsätzliche Herausforderungen	127
7.2	Die Beurteilung von Mitarbeitenden – ein distinktes aber kein isoliertes Instrument des „human resources management“ (HRM)	130
7.3	Die gebräuchlichsten Systeme der Beurteilung	133
7.4	Offene Fragen zur Beurteilung	142
7.5	Kritik an der Mitarbeiterbeurteilung	146
7.6	Von was Effektivität und Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung abhängen	147
	Literatur.....	148
8	Personalentwicklung	151
	<i>Volker Est, Silvia Breyer, André Katz</i>	
8.1	Theoretische Grundlegung	152
8.2	Gestaltung und Umsetzung eines Personalentwicklungsprozesses	165
	Literatur.....	171
9	Probleme im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	173
	<i>Ursula Geißner</i>	
9.1	Ein berufstypischer Konflikt	174
9.2	Konfliktdiagnose	176
9.3	Konfliktanalyse.....	176
9.4	Konfliktlösung	177
9.5	Hilfen	179
	Literatur.....	180
10	Kündigung und Abmahnung	181
	<i>Moritz Ernst</i>	
10.1	Beendigungsgründe	182
10.2	Ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses.....	182
10.3	Außerordentliche Kündigung	189
10.4	Sonstige Beendigungstatbestände.....	191
	Literatur.....	191
III	Organisationskultur und Personalpolitik – Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitenden – Welche Unterstützungsmöglichkeiten hat ein Unternehmen?	
11	Stressmanagement und psychische Gesundheit	195
	<i>Regine Vieweg</i>	
11.1	Bekannter Wegbegleiter: das Phänomen Stress.....	196

11.2	Burnout-Syndrom – Was darunter verstanden wird und wie es entsteht	198
11.3	Jeder hat Einfluss – Maßnahmen zur Prävention	200
	Literatur	209
12	Mitarbeiterführung	211
	<i>Silvia Breyer und André Katz</i>	
12.1	Herausforderungen zeitgemäßer Mitarbeiterführung	212
12.2	Führungsstile und -charaktere	216
	Literatur	222
13	Work-Life-Balance der Mitarbeitenden stärken – Ein überholtes Konstrukt?	223
	<i>Jessica Hernández und Christopher Roßberg</i>	
13.1	Definition	224
13.2	Work-Life-Balance in Pflegeberufen? Der Stellenwert von Sozialkapital	225
13.3	Arbeitgeberattraktivität	226
13.4	Fazit: Work-Life-Balance? Nur in attraktiven Unternehmen!	233
	Literatur	234
14	Auswirkungen der Personalpolitik auf die Organisationskultur und die Motivation der Mitarbeiter	237
	<i>Ingrid Smerdka-Arhelger</i>	
14.1	Bilder von Organisationen – Komplexität und Vernetztheit	239
14.2	Personalpolitik – ein Weg, um aus der Vielfalt Ordnung zu schaffen und Vorherrschaft zu verhindern?	246
14.3	Wie lässt sich das Konzept der Motivation von Menschen vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einordnen?	249
	Literatur	251
15	Herausforderung Generation YZ	253
	<i>Michael Bernecker, Silke Udri, Florian Bechtel, Jutta Kappel</i>	
15.1	Die Generation Y – eine missverstandene Generation?!	255
15.2	Öffentlichkeitsarbeit als Ausbildungsgegenstand einer attraktiven Pflegeausbildung	260
15.3	Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Einrichtungen des Katholischen Hospitalverbundes Hellweg	265
	Literatur	272
	Serviceteil	275
	Anhang: Einarbeitungsstandard	276
	Stichwortverzeichnis	278

Autorenverzeichnis

Peter Bechtel

Pflegedirektor
Universitäts-Herzzentrum
Freiburg - Bad Krozingen
Bad Krozingen
Deutschland

Florian Bechtel

Im Moos 21
79258 Hartheim
Deutschland

Thomas Behr, Dr.

Goethestraße 22
65719 Hofheim i.T. Lorsbach
Deutschland

Michael Bernecker, Prof. Dr.

Deutsches Institut für Marketing
Hohenstaufenring 43-45
50674 Köln
Deutschland

Sabine Berninger, Dr.

Pflegedienstleitung
Josefinum Augsburg
Kapellenstraße 30
86154 Augsburg
Deutschland

Silvia Breyer

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
45799 Bochum
Deutschland

Claus D. Eck, Dr.

Zugerstrasse 39
CH-8810 Horgen
Schweiz

Moritz Ernst

Rechtsanwalt
Deutscher Pflegerat
Alt-Moabit 91
10559 Berlin
Deutschland

Volker Est

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
Deutschland

Detlef Friedrich

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
Deutschland

Ursula Geißner, Prof. Dr.

Feldbergstraße 5
79274 St. Märgen
Deutschland

Jessica Hernández

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
Deutschland

Irene Hößl

Hardstraße 150
90766 Fürth
Deutschland

Christoph Jaschke

Kohlstattstraße 25
82041 Oberhaching
Deutschland

Jutta Kappel

Katholischer Hospitalverbund Hellweg gGmbH
Obere Husemannstraße 2
59423 Unna
Deutschland

André Katz

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
45799 Bochum
Deutschland

Andrea Kerres, Prof. Dr.

Buchenweg 2
86511 Schmiechen
Deutschland

Michael Malovecky

contec GmbH
BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
45799 Bochum
Deutschland

Bernd Mühlbauer, Prof.

für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere
Management im Gesundheitswesen
Westfälische Hochschule
Neidenburger Str. 43
Gelsenkirchen
Deutschland

Thomas Müller

BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
Deutschland

Stefica Ranogajec

Pflegerische Leitung der Privatstation
Herz-Zentrum Bad Krozingen
Südring 15
79189 Bad Krozingen
Deutschland

Erika Regnet, Prof. Dr.

Hochschule Augsburg
Fakultät für Wirtschaft
An der Hochschule 1
86161 Augsburg
Deutschland

Christopher Roßberg

contec GmbH
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
Deutschland

Gerhard Roth, Prof. Dr. Dr.

Institut für Hirnforschung
Universität Bremen
Leobener Straße
28359 Bremen
Deutschland

Ingrid Smerdka-Arlhelger

Im Obstgarten 37a
21614 Buxtehude
Deutschland

Dorothea Theune

Pflegerische Leitung der Chir. Wachstation
Herz-Zentrum Bad Krozingen
Südring 15
79189 Bad Krozingen
Deutschland

Silke Udri

Bildungshaus Pflege
Am Kurpark 1
79189 Bad Krozingen
Deutschland

Regine Vieweg, Dipl. Psychologin

Frankenstraße 12
52223 Stolberg
Deutschland

Einführung

- Kapitel 1** **Der Kulturwandel hat begonnen – 3**
Detlef Friedrich, Volker Est
- Kapitel 2** **Organisationskultur und Motivation – 23**
Gerhard Roth, Erika Regnet, Bernd H. Mühlbauer
- Kapitel 3** **Motivation im Alltag – Der Mitarbeiter im
Spannungsfeld zwischen gelebter und nicht gelebter
Kultur – 55**
Irene Hößl, Thomas Behr, Christoph Jaschke

Der Kulturwandel hat begonnen

Detlef Friedrich, Volker Est

- 1.1 Einleitung – 4**
- 1.2 Einführung in den Kulturbegriff – 5**
 - 1.2.1 Wissenschaftliche Grundlagen – 5
 - 1.2.2 Die Funktion der Organisationskultur – 6
 - 1.2.3 Die Bedeutung ethischer Aspekte und der Motivation – 6
- 1.3 Praxisorientierte Annäherung – 7**
- 1.4 Gestaltung des Kulturwandels in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – 7**
 - 1.4.1 Ebene: Organisation – 8
 - 1.4.2 Ebene: Mitarbeiter – 10
 - 1.4.3 Ebene: Führung – 15
- Quellenverzeichnis – 20**

Ökonomische, technologische und soziale Wandlungsprozesse stellen Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen vor neue Herausforderungen, deren erfolgreiche und nachhaltige Bewältigung zu den zentralen Erfolgsfaktoren gehört. Zum einen besteht die Notwendigkeit, sich fortlaufend an Marktentwicklungen und sich immer rascher verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Aktuell werden die Auswirkungen des demografischen Wandels für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen besonders spürbar: Einerseits ist die Branche vom sich verschärfenden Fachkräfteengpass betroffen; zusätzlich ist sie mit der Entwicklung konfrontiert, dass die Nachfrage nach gesundheitsbezogenen Dienstleistungen durch die alternde Gesellschaft stetig steigt. Die demografische Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die innerbetriebliche Personalpolitik: Hier treffen auf der einen Seite die spezifischen Erwartungen der in das Berufsleben startenden Generation Y sowie die der in naher Zukunft nachfolgenden Generation Z auf Führungs- und Organisationsstrukturen, die mit den Werthaltungen und Erwartungen dieser Generationen oftmals in Konflikt geraten. Diese Generationen treffen auf langjährig tätige Mitarbeitende der Baby-Boomer- und der Generation X, bei denen der unternehmerische Fokus darauf liegt, diese Generationen möglichst lange gesund im Unternehmen zu halten. Da die Werthaltungen und Erwartungen der verschiedenen Generationen an die Arbeit sehr unterschiedlich sind, muss im Unternehmen die Frage beantwortet werden, wie eine kooperative Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen gelingen kann.

Wissensinhalte

- Nach der Lektüre dieses Kapitels kennen Sie
- die wissenschaftliche Perspektive des Kulturbegriffs
 - die drei Handlungsfelder des Kulturwandels
 - die unterschiedlichen Ansprüche der Generationen an ihren Arbeitsplatz
 - Verhaltensweisen einer generationengerechten und transparenten Kommunikation
 - Best-Practice-Beispiele für einen gelungenen Kulturwandel

1.1 Einleitung

Krankenhäuser und Pflegeunternehmen müssen sich auf diese Herausforderungen einstellen und nachhaltige Bewältigungsstrategien entwickeln. Diese werden auch die eigene *Organisationskultur* einschließen müssen, will man mit alternden Belegschaften erfolgreich sein und gleichzeitig attraktiv für jüngere Generationen von Mitarbeitenden bleiben. Nicht selten ist ein *Kulturwandel* erforderlich oder hat bereits begonnen. Es stellen sich bspw. folgende Fragen:

- Wie kann man sich auf die Veränderungen einstellen? Welche innovativen Modelle sind denkbar (bspw. im Hinblick auf hierarchische Strukturen)?
- Wie kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Generationen in einem sehr hierarchisch geprägten System wie dem Krankenhaus gelingen? Wie kann Problemen wie einem „Clash der Generationen“ vorgebeugt werden?
- Wie kann die Arbeit in der Pflege für junge Menschen attraktiv gestaltet werden und wie gelingt es, ältere Mitarbeitende angesichts der körperlichen Belastungen weiterhin fit und erfolgreich zu halten?
- Was bedeutet dies für die Organisationsstruktur, ist hier ein Umdenken erforderlich? Welche Rolle spielt die (mittlere) Führungsebene?

Zur Beantwortung dieser Fragen rückt vor allem die Perspektive der Mitarbeitenden ins Blickfeld, schließlich sind diese die Grundlage für den Erfolg einer Organisation und müssen bei allen Veränderungen mitgenommen werden. Doch ebenso wichtig sind die Strukturen der Organisation, die so gestaltet sein müssen, dass sich fähige Mitarbeitende auch verwirklichen können. Eine übergeordnete Bedeutung kommt jedoch der Organisationskultur zu, da sie Auswirkungen auf alle anderen Bereiche der Organisation entfaltet. Bevor wir konkret die praxisorientierte Perspektive betrachten, wie ein Kulturwandel für Krankenhäuser und Pflegeunternehmen erfolgreich gelingen kann, werden wir auf eine kurze wissenschaftliche Definition eingehen.

1.2 Einführung in den Kulturbegriff

Der folgende Abschnitt widmet sich dem Kulturbegriff zunächst aus wissenschaftlicher Perspektive. Die vermittelten Aspekte dienen als Grundlage, um anschließend die Bedeutung für die Praxis nachvollziehbar zu machen.

1.2.1 Wissenschaftliche Grundlagen

Einer der bedeutendsten Wissenschaftler auf diesem Gebiet definiert Organisationskultur folgendermaßen (Schein, 1995):

- » Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.

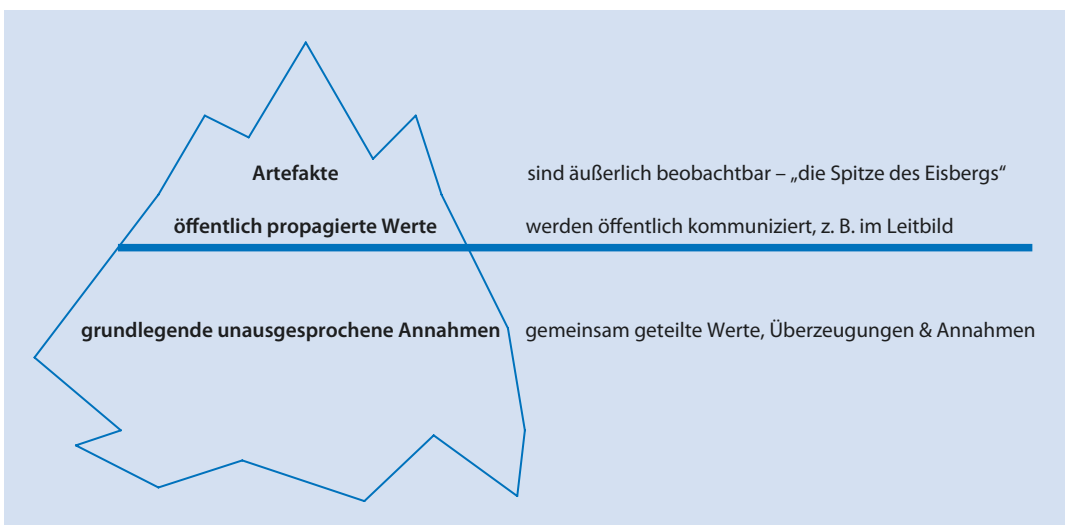
Weniger wissenschaftlich ausgedrückt: Die Organisationskultur umfasst die Werte und Normen, Überzeugungen und Denkhaltungen, die von den Mitgliedern der Organisation geteilt werden und die ihr

Denken, Fühlen und Handeln intern und nach außen hin bestimmen.

Hier wird bereits angedeutet, dass die Organisationskultur Auswirkungen auf alle Bereiche der Organisation entfaltet. Sie beeinflusst sowohl die interne Kommunikation als auch die Kommunikation der Mitarbeitenden mit Kunden und trägt somit wesentlich dazu bei, wie eine Organisation in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Doch was beinhaltet die Organisationskultur konkret? Für ein greifbares Verständnis des Begriffs ist man schnell gewillt, sich bei der Beantwortung dieser Frage auf äußerlich beobachtbare und damit scheinbar „handfeste“ Aspekte zu beschränken. Das die Organisationskultur darüber hinaus jedoch weitere Aspekte umfasst, lässt sich anhand des Eisberg-Modells nach Schein, das drei Ebenen der Organisationskultur unterscheidet, verdeutlichen (▣ Abb. 1.1).

Ebenen der Organisationskultur

Artefakte Als Artefakte werden jene von der Organisationskultur geschaffenen Elemente bezeichnet, die äußerlich sichtbar sind und somit von Außenstehenden auch zumeist als erstes im Zusammenhang mit der Organisationskultur wahrgenommen werden. Dazu gehören z.B. das Logo und andere



▣ Abb. 1.1 Eisberg-Modell nach Schein (Darstellung in Anlehnung an Schein 1995)

Symbole der Organisation, Broschüren oder die Gestaltung der Räumlichkeiten. Da sowohl Mitarbeitende als auch Kunden von Artefakten emotional angesprochen werden, gilt es stets zu überlegen, welche Signale diese möglicherweise aussenden. Auf Basis der beobachtbaren Artefakte lassen sich jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf die anderen Ebenen der Organisationskultur ziehen. Ähnlich wie z.B. bei Straßenschildern werden zusätzliche Informationen benötigt, um die tiefere Bedeutung hinter dem äußerlich sichtbaren zu erfassen.

Öffentlich propagierte Werte Hierbei handelt es sich um diejenigen Werte, die durch die Organisation nach außen kommuniziert werden. Als Mitarbeiter in einer Organisation des Gesundheitsdienstes erfährt man in der Regel schnell, welche Werte propagiert werden, da häufig unter anderem eine Mitarbeiterorientierung betont wird. Außenstehenden werden die Wertvorstellungen einer Organisation in der Regel über ein öffentlich kommuniziertes Leitbild vermittelt. Als weitere wichtige Werte eines modernen Dienstleistungsunternehmens gelten heutzutage vor allem eine Kunden- und Patientenorientierung, darüber hinaus werden bei christlichen Trägern in besonderem Maße christliche Werte kommuniziert.

Grundlegende unausgesprochene Annahmen Sinnbildlich der unterste Teil des Eisbergs – und damit am wenigsten greifbar – ist die dritte Ebene der unausgesprochenen Annahmen. Sie ist gekennzeichnet durch gemeinsam erlernte *Werte, Überzeugungen* und *Annahmen*, die von allen Mitgliedern der Organisation geteilt werden und im Laufe der Zeit als so selbstverständlich gelten, dass eher unbewusst aus ihnen heraus gehandelt wird. Da diese dritte Ebene die Grundlage für die beiden anderen ist, wird in den folgenden Ausführungen der Fokus auf dieser Ebene liegen.

Dass die gemeinsam geteilten Werte der Organisation sowohl den Umgang mit Mitarbeitenden als auch den mit Kunden in hohem Maße beeinflussen, wird besonders dann deutlich, wenn diese sich nicht mit den öffentlich propagierten Werten decken: Kommuniziert bspw. ein Unternehmen der Gesundheitswirtschaft in seinem Leitbild die Orientierung an christlichen Wertvorstellungen, richtet sein Handeln intern jedoch nur nach ökonomischen Zielen aus, fällt diese Diskrepanz bei Mitarbeitenden und auch bei Kunden schnell auf. Während eine

derartige Situation für erstere deutlich motivationshemmend sein kann und zu einer geringen Identifikation mit der Organisation führt, werden Kunden vermutlich schnell ihre Sympathie zum Unternehmen überdenken.

Erfolgreich kann eine Organisation somit nur sein, wenn die gemeinsam geteilten Annahmen im Einklang mit den öffentlich kommunizierten Werten stehen.

1.2.2 Die Funktion der Organisationskultur

Doch welche Funktion besitzt die Organisationskultur konkret? Bei der Beantwortung dieser Frage ist es hilfreich, sich erneut in Erinnerung zu rufen, wie die drei Ebenen miteinander verknüpft sind. Die unausgesprochenen Annahmen wirken wie ein mentales Programm, an dem die Organisationsmitglieder ihr Handeln routinemäßig orientieren. Die Organisationspsychologin Sonja Sackmann hat hierfür den Begriff der *Komplexitätsreduktion* geprägt. Darüber hinaus ermöglicht die Kultur eine *Identifikation* mit der Organisation und sichert somit ihre *Stabilität* und *Kontinuität* (Sackmann 2002, 2006b). Nicht zuletzt sorgt eine gelebte Organisationskultur für eine sogenannte *Indoktrination* der Normen und Werte einer Organisation: Dieser Prozess führt dazu, dass sich Mitglieder in hohem Maße mit der Organisation identifizieren und dadurch auch ohne direkten Führungseinfluss im Sinne dieser handeln (Kieser 2006; Kieser und Walgenbach 2007).

1.2.3 Die Bedeutung ethischer Aspekte und der Motivation

In der Einleitung wurde bereits auf den Aspekt hingewiesen, dass auch Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft einem ständig steigenden Druck ausgesetzt sind, ökonomisch effizient zu handeln. Dennoch gilt für alle Einrichtungen des Gesundheitsdienstes in besonderem Maße, dass ihr Handeln nicht ausschließlich an ökonomischen Aspekten orientiert sein darf. Der Grund hierfür ist einfach: Sie erbringen Leistungen *für* und *an* Menschen. Folglich stehen im Umgang mit Menschen auch häufig ethische Fragestellungen im Fokus.

Dabei reicht das Spektrum von simplen Fragen eines respektvollen Umgangs bis hin zu ethischen Fragestellungen, z.B. im Kontext der Begleitung des Sterbens.

Die besondere Bedeutung ethischer Aspekte im (beruflichen) Alltag von Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist zudem eng verknüpft mit der hervorgehobenen Rolle *intrinsischer Motivation*. Auch hier lohnt vorab ein kurzer Blick auf die Theorie: Warum entscheiden sich Menschen dafür, einer Organisation beizutreten und anschließend ihr Handeln nach ihren Zielen auszurichten? In den wenigsten Fällen werden rein monetäre Anreize für diese Entscheidung ausreichen, vielmehr spielen auch immaterielle Anreize eine Rolle. Die Tatsache, dass sich die Kultur der Organisation an gesellschaftlich wünschenswertem und sinnvollem Handeln orientiert, kann ein solcher Anreiz sein. Ähnlich verhält es sich, wenn die Motivation unabhängig von materiellen Anreizen besteht und sich praktisch „aus sich selbst heraus“ bildet (Kieser 2006). Diese intrinsische Motivation spielt in Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft eine besondere Rolle. Der Sinn der Arbeit und die direkte Bestätigung durch die Patienten und Bewohner werden in der Berufswahl genannt. Die externen Faktoren wie Lob durch Dritte – Vorgesetzte und Team –, aber auch fair empfundene Bezahlung sind Faktoren, die eine Rolle spielen.

1.3 Praxisorientierte Annäherung

Was bedeuten diese theoretischen Erläuterungen zur Organisationskultur nun für den *Kulturwandel* in der Praxis? Die Kultur einer Organisation wird von den in ihr arbeitenden Menschen *gestaltet*. Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft tun sich häufig besonders schwer damit, lange bewährte Strukturen und Prozesse infrage zu stellen und so zu verändern, dass sie der heutigen Dynamik der Veränderungen standhalten. Häufig wissen Führungskräfte, dass sich Dinge verändern müssen, ihnen fehlt jedoch eine konkrete Vorstellung davon, wie ein notwendiger Kulturwandel erfolgreich gelingen kann. Betrachten wir die Einführung von Konzeptideen von Lean Hospital. Auf die große Bedeutung von weichen Faktoren für die Verankerung dieses Konzepts weist der Kaufmännische Direktor des Robert

Koch Krankenhauses in Stuttgart hin: „Das Potenzial von Lean Hospital ist leicht aufgezeigt, der Kulturwandel jedoch steinig in der Umsetzung. Allerdings zahlen sich Konsequenz und Ausdauer aus – sowohl für unsere Patienten als auch für unsere Mitarbeiter.“ (Hipp 2016).

Ein praxisnaher Ansatz, der konkrete Impulse und Anregungen gibt, ist die vom Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther ins Leben gerufene Initiative www.kulturwandel.org. Sie versteht sich als Plattform für Führungskräfte, die nachhaltige Wandlungsprozesse gestalten wollen, und stellt Unternehmen vor, die einen solchen unternehmerischen Kulturwandel erfolgreich umgesetzt haben. Anhand der 150 durchgeführten Interviews wird sehr deutlich, dass gerade die Mitarbeiterperspektive im Fokus des Verständnisses von Kulturwandel steht: Es gilt im Kern, sich loszulösen von einer Kultur, die Mitarbeitende als „bloße Ressource sieht“, hin zu einer mitarbeiterorientierten Kultur der „Potenzialentfaltung“. Eine solche auf gegenseitiger Wertschätzung basierende Atmosphäre ist die Grundlage dafür, dass einzelne Mitarbeitende und letztendlich die gesamte Organisation über sich hinauswachsen. Ein Kulturwandel muss deshalb in der gesamten Organisation stattfinden und von allen Organisationsebenen mitgetragen werden. Er betrifft – wie in den o.g. Ebenen von Schein beschrieben – sowohl Denk- und Handlungsmuster als auch die Beziehungsgeflechte innerhalb der Organisation. Viele Unternehmen haben einen Kulturwandel unbewusst angestoßen, obwohl sie sich bei umgesetzten Maßnahmen ursprünglich an rein betriebswirtschaftlichen Größen orientiert haben. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass die Organisationskultur mit wirtschaftlichem Erfolg eng verknüpft ist.

1.4 Gestaltung des Kulturwandels in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Doch wie stößt man einen Kulturwandel an? Welches sind wesentliche Gestaltungsebenen und was ist die Rolle der Führungskraft? Der folgende Abschnitt zeigt die konkreten *Handlungsfelder* auf, an denen die Führungskraft ansetzen kann, um einen Kulturwandel in ihrer Organisation erfolgreich umzusetzen. Die nachstehende Darstellung der Handlungsfelder

soll zunächst einen Überblick geben. Die einzelnen Handlungsfelder werden im Anschluss systematisch in zwei Schritten vorgestellt. Im ersten Schritt werden die folgenden Fragen beantwortet:

- Welche besonderen Herausforderungen/ Probleme ergeben sich für das Handlungsfeld?
- Was gilt es für einen erfolgreichen Kulturwandel besonders zu beachten?
- Welche Erwartungen der unterschiedlichen Generation spielen eine Rolle?

In einem zweiten Schritt werden Organisationen, Unternehmen und Projekte aus der Praxis vorgestellt, die im jeweiligen Handlungsfeld innovative Ansätze und bestenfalls zielführende Lösungen gefunden haben.

Für Organisationen ergeben sich im Rahmen des Kulturwandels folgende Handlungsfelder (Abb. 1.2):

Die Kultur wurde in dieser Abbildung bewusst übergeordnet platziert, da sie Auswirkungen auf alle anderen Ebenen entfaltet. Zudem besteht hier ein Rückkoppelungseffekt: Die einzelnen Handlungsfelder wirken ebenso auf die gesamte Kultur zurück.

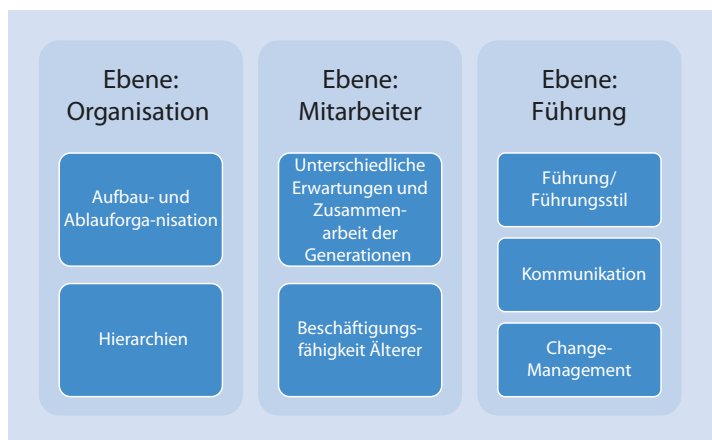
Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder gemäß der gewählten Unterteilung in eine theoretische Einführung und die anschließende Erläuterung von Praxisbeispielen vorgestellt. An dieser Stelle soll betont werden, dass der Fokus hierbei auf den praxisnahen Beispielen liegt. Somit wird auf eine ausführliche und wissenschaftlich orientierte Darstellung verzichtet und der einleitende Teil auf die wesentlichen Informationen beschränkt.

1.4.1 Ebene: Organisation

Im Kontext eines Kulturwandels kommt der Organisation eine wichtige Bedeutung zu. Dabei steht sie in einer wechselseitigen Beziehung zur Ebene der Mitarbeitenden: Ob diese sich in einer Organisation entfalten können bzw. sich überhaupt für den Beitritt entscheiden, wird maßgeblich durch die Organisation und ihre strukturelle Gestaltung beeinflusst. Innerhalb dieser Strukturen soll der Fokus zum einen auf die *Hierarchie* und zum anderen auf die Gestaltung der *Aufbau- und Ablauforganisation* gelegt werden.

Hintergrund Vor allem in Krankenhäusern sind starre Hierarchien traditionell in der Organisationsstruktur verankert. Innovative Organisationsmodelle sind dagegen eher selten zu finden. Nun kann man an dieser Stelle die berechnete Frage einwerfen, warum eine solche strukturelle Gestaltung, die sich immerhin über eine lange Zeit bewährt hat, grundsätzlich hinterfragt werden sollte. Die Antwort hierauf ist in der demografischen Entwicklung der Gesellschaft zu suchen. Diese sorgt dafür, dass in nahezu allen Unternehmen und Organisationen in den nächsten Jahren ein *Generationenwandel* stattfinden wird. So startet die sogenannte *Generation Y* in ihr Berufsleben bzw. ist dort bereits angekommen. Die spezifischen Erwartungen dieser Generation an ihren zukünftigen Arbeitgeber bzw. an Arbeiten generell waren in den letzten Jahren Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen (z.B. Klaffke 2014, Mangelsdorf 2014) wie auch Befragungen (z.B. Kienbaum Institut @ ISM

Abb. 1.2 Handlungsfelder für den Kulturwandel



für Leadership & Transformation GmbH 2015, PwC „Millennials at work. Reshaping the workplace“ 2012, Zukunftsinstitut im Auftrag von Signium International 2013). Demnach ist die Einstellung der Generation Y im Hinblick auf Hierarchien recht eindeutig: Starre Hierarchien werden klar abgelehnt, gewünscht sind dagegen flache, von Kooperation auf Augenhöhe geprägte Hierarchiemodelle. Aus diesen klaren Präferenzen wird unmissverständlich deutlich, dass für viele Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, insbesondere medizinisch geprägten Unternehmen, Handlungsbedarf besteht, wenn man für zukünftige Fachkräfte attraktiv bleiben will.

Im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation von Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist in den letzten Jahren vor allem die Forderung nach mehr Vernetzung bei Gesundheitsangeboten sowie einer verbesserten interprofessionellen Kooperation und Kommunikation in Krankenhäusern thematisiert worden.

Wenn Gesundheitseinrichtungen vernetzter arbeiten, werden vor allem Vorteile für Patienten erwartet: Wird an einem zentralen Standort, z.B. einem Krankenhaus, das Gesundheitsangebot ausgebaut und mehrere Berufsgruppen vernetzt, reichen die möglichen positiven Effekte von verkürzten Warte- und Wegzeiten bis hin zu einer verbesserten Behandlungsqualität, weil der Informationsaustausch zwischen behandelnden Ärzten und anderen Berufsgruppen reibungsloser verläuft.

Maßnahmen zur Förderung interprofessioneller Kommunikation und Kooperation zielen vorrangig darauf ab, kommunikative Defizite in der Zusammenarbeit der verschiedenen medizinischen Berufsgruppen entgegenzuwirken. Solche Defizite können dazu führen, dass individuelle Behandlungspotenziale der einzelnen Berufsgruppen nicht angemessen wahrgenommen werden. Letztendlich erfährt der Patient Nachteile aufgrund nicht genutzter Potenziale (Sieger et al. 2010, FInKo-Projekt LMU München).

Über die klaren Vorstellungen zum Thema Hierarchie hinaus spielen weitere Erwartungen der Generation Y eine zentrale Rolle. Will man sich auch zukünftig als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren, ist Vereinbarkeit von Beruf und Familie für diese Generation enorm wichtig und führt zur Forderung nach flexiblen Arbeitszeitmodellen und

Angeboten, z.B. einer Kindertagesbetreuung. Arbeitgeber können sich hier im Wettbewerb um talentierte Nachwuchskräfte von anderen Marktteilnehmern gezielt absetzen, wenn sie hinsichtlich Vereinbarkeit von Beruf und Familie innovative Unterstützungsangebote schaffen. Die folgenden Praxisbeispiele sollen Ihnen konkrete Anregungen geben, wie mit den beschriebenen Herausforderungen erfolgreich umgegangen werden kann.

Praxisbeispiel – flache Hierarchien im Krankenhaus

Das St. Bernhard Hospital Brake sah sich als Krankenhaus in geografischer Randlage Nordwestdeutschlands mit der Frage konfrontiert, wie man zukünftig ausreichend ärztlichen Nachwuchs gewinnen kann. Zur Beantwortung der Frage wurden in einem ersten Schritt Faktoren herausgearbeitet, welche die nachhaltige Gewinnung von ärztlichem Nachwuchs *behindern*: So wird jungen Ärzten und Ärztinnen der Zugang zu adäquaten Weiterbildungsmaßnahmen teilweise verwehrt, zudem fehlt es häufig an einer angemessenen Wertschätzung der Arbeitsleistung. Darüber hinaus führt ein schlechtes Arbeitsklima, nicht zuletzt bedingt durch unverhältnismäßig starre Hierarchiestrukturen, zur Demotivation junger Ärztinnen und Ärzte.

In einem nächsten Schritt wurden diese Aspekte kritisch im Hinblick auf die eigene Situation im St. Bernhard Hospital Brake hinterfragt und Handlungspotenziale ausgemacht. Um hier einen Verbesserungsprozess einzuleiten, wurde im Jahr 2004 das klinikinterne Konzept zur Gewinnung und Weiterbildung von Fachkräften völlig umstrukturiert. Dabei wurde zum einen das klinikinterne Weiterbildungssystem optimiert. Darüber hinaus wurde der Fokus auf die fachärztliche Betreuung des Nachwuchses gelegt, wobei auch soziale Aspekte wie die verbesserungswürdige Wertschätzung thematisiert wurden. Nicht zuletzt zielte eine der umgesetzten Maßnahmen besonders darauf ab, das Arbeitsklima in der Einrichtung zu verbessern und die Identifikation seitens der Mitarbeitenden zu erhöhen. Wichtigster Schritt hierfür war die Neugestaltung der Hierarchien des Krankenhauses, die nun wesentlich flacher strukturiert wurden. Die Kultivierung eines Klimas der Wertschätzung unter den Mitarbeitenden zog ein deutlich verbessertes Fehlermanagement nach

sich, weil den jungen Ärzten und Ärztinnen die Angst genommen wurde, sich durch häufiges Nachfragen zu blamieren. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen hat dazu geführt, dass sich die Personalsituation nachhaltig entspannt und stabilisiert hat, darüber hinaus lassen sich Erfolge auch an ökonomischen Kennziffern festhalten: So verringerte sich die durchschnittliche Liegezeit innerhalb von zwei Jahren von durchschnittlich 8,8 auf nunmehr 5,8 Tage, gleichzeitig stieg die Fallzahl sogar um 30% – eine Entwicklung die für ein Plus im sechsstelligen Eurobereich sorgte (Dtsch Arztebl 2008; 105(11)).

Praxisbeispiel – interprofessionelle Kommunikation

Das FlKo-Projekt am LMU Klinikum der Universität München zielt darauf ab, bereits während der medizinischen Erstausbildung die interprofessionelle Kommunikation und Kooperation von Gesundheits- und Krankenpflegerinnen/-pflegern mit Ärzten und Ärztinnen zu fördern. Wichtigstes Instrument im Rahmen des Projekts sind gemeinsame Fallbesprechungen in einem regelmäßig stattfindenden Seminar, bei dem ein interprofessioneller Behandlungsplan erarbeitet wird. Fallbesprechungen dienen besonders gut den Zielen des Projekts, da sie stets viel Kommunikation beinhalten und eine Problemlage umfassen, die am besten in Teamarbeit gelöst werden kann. Die Lehreinheiten werden zudem in hohem Maße realitätsnah gestaltet, da sie auf realen Fällen basieren und unter Einbezug von Schauspielpatienten erprobt werden (FlKo-Projekt LMU München).

Patientenbefragung – Vernetzung von Gesundheitsangeboten

Das *IFES-Institut für empirische Sozialforschung* hat im Mai 2015 im Auftrag der Vinzenz Gruppe Krankenhausbeteiligungs- und Management GmbH eine repräsentative Erhebung für Wien, Oberösterreich, durchgeführt. Befragt wurden 1100 Menschen in computergestützten Telefoninterviews (CATI).

Die Frage, ob eine Vernetzung unterschiedlicher Gesundheitsangebote zentralisiert an einem Standort (idealerweise Krankenhaus) gewünscht wird, bejahten über die Hälfte der Befragten ausdrücklich. Darüber hinaus stimmten über ein Drittel

tendenziell zu, wodurch insgesamt 88% der Befragten über eine positive Einstellung verfügen.

Dabei wurde im Rahmen einer solchen Vernetzung von Gesundheitsangeboten vor allem die Integration von niedergelassenen Fachärzten und Allgemeinmedizinern mit technischen Möglichkeiten im Bereich Röntgen, MRT und CT sowie Apotheken innerhalb eines zentralen Standortes als wichtig eingeschätzt.

Als besonders wünschenswerte Vorteile wurden kürzere Wartezeiten und Wege sowie persönliche Entlastungen, die durch einen besseren Informationsaustausch zwischen Ärzten erzielt werden, von den Befragten genannt (IFES-Institut 2016).

Praxisbeispiel – Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Für das *Evangelische Krankenhaus Oldenburg* ist es ein wichtiges Anliegen, seinen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie so einfach wie möglich zu gestalten. Dabei wird der Ansatz verfolgt, dass am Ende beide Seiten profitieren, wenn Mitarbeitende durch Angebote seitens des Krankenhauses entlastet werden und somit auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigt.

Neben flexiblen und den Bedürfnissen von Eltern gerecht werdenden Arbeitszeitmodellen gehört auch eine betriebliche Kinderbetreuung „Klinikzwerge“ zu den Angeboten der Klinik. Dabei gehört es zum Selbstverständnis des Krankenhauses, dass nicht-eheleiche und gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Pflege- und Patchworkfamilien sowie alleinerziehende Mütter und Väter gleichermaßen angesprochen werden.

Um diese umfangreichen Maßnahmen zu würdigen, wurde dem evangelischen Krankenhaus Oldenburg von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung das Qualitätssiegel „berufundfamilie“ ausgestellt.

Darüber hinaus gewann die Klinik den OLLY-Preis für familienorientierte Unternehmen der Stadt Oldenburg in der Kategorie „Große Unternehmen und Institutionen“ (Evangelische Krankenhaus Stiftung Oldenburg).

1.4.2 Ebene: Mitarbeiter

Die Mitarbeiterebene ist die zweite Ebene, der im Rahmen eines erfolgreichen Kulturwandels gesonderte Beachtung geschenkt werden muss. Die

Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource jeder Organisation, ihr Handeln führt sie zum Erfolg. In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden für ein Gelingen des Kulturwandels bei allen Veränderungen und Maßnahmen mitgenommen werden müssen. Daraus ergibt sich die Frage, wie eine *Zusammenarbeit* möglichst produktiv gelingen kann und wie potenzielle Konflikte vermieden werden können. Am Ende dieses Abschnitts stehen schließlich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Fokus, dabei wird sich vor allem Aspekten der *Gesundheitserhaltung* und *Beschäftigungsfähigkeit* dieser Arbeitnehmergruppe gewidmet.

Erwartungen und Zusammenarbeit der Generationen

Hintergrund Einige spezifische Erwartungen der Generationen an ihre Arbeitgeber und an das Arbeiten generell wurden bereits innerhalb der Ausführungen zur Organisationsebene behandelt. Dennoch soll der für den Kulturwandel so bedeutsamen Mitarbeiterperspektive durch eine vertiefte Darstellung in dem folgenden Abschnitt nochmals Rechnung getragen werden.

Mittlerweile existieren sowohl viele wissenschaftliche Veröffentlichungen, z.B. des Wirtschaftswissenschaftlers Prof. Dr. Martin Klaffke, als auch zahlreiche Befragungen und Studien, welche die Erwartungen der Generation Y an das Arbeitsleben thematisieren. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass z.B. die Befragungen der Unternehmensberatungen PwC oder Kienbaum eher populärwissenschaftlicher Natur sind und meist strengen wissenschaftlichen Anforderungen, zum Beispiel im Hinblick auf Repräsentativität, nicht genügen. Dennoch zeichnet sich bei der Auswertung unterschiedlicher Veröffentlichungen ein relativ einheitliches Bild der Generation Y ab.

Der frühzeitig zur Gewohnheit gewordene Umgang mit Technik und digitalen Medien sowie der Zugang zu multiplen Informationsquellen haben dazu geführt, dass die Themen Digitalisierung und Transparenz auch in der Arbeitswelt für diese Generation wichtig ist. Das Aufwachsen in einer sich rasch verändernden Lebenswelt dürfte dazu beigetragen haben, dass der Wunsch nach stabilen und sicheren Arbeitsverhältnissen ausgeprägt ist. Mit

der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie dem Wunsch nach flachen Hierarchien wurden bereits zwei weitere wichtige Erwartungen an Arbeiten vorgestellt. *Work-Life-Balance* oder vielmehr eine *Life-Work-Balance* prägt die Generation Y und zeigt sich im Arbeitsalltag der Gesundheitsunternehmen. Arbeit wird nicht mehr als der wichtigste Bereich im Leben angesehen. Darüber hinaus wird die Arbeit aber auch nicht mehr abgekapselt vom restlichen Leben wahrgenommen, sondern als ganzheitlicher Teil eines erfüllten Lebens.

Die Generation hat auch konkrete Ansprüche an die Gestaltung der Arbeit: Teamarbeit in angenehmer Atmosphäre, die Möglichkeit auf Weiterbildung und das Erhalten regelmäßigen Feedbacks werden eingefordert.

Reine Karrierechancen als solche oder „Benefits“ wie ein Dienstwagen, kurz gesagt also rein monetär orientierte Anreize spielen eine deutlich untergeordnete Rolle. Deutlich abgelehnt wird ein autoritäres und an starren Hierarchien orientiertes Führungsverhalten. Die Erwartungshaltungen treffen auf eine Arbeitsplatzrealität, insbesondere im Krankenhausbereich, die zwangsläufig zu Konflikten führt und die Kultur des Unternehmens beeinflusst.

Die Erwartungen der Generation Y im Hinblick auf Hierarchiemodelle und Führungsstil weichen deutlich von dem, was ältere Mitarbeitende im Laufe einer langen Betriebszugehörigkeit gewohnt sind, ab. Dass somit bei einem Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Erwartungen in altersgemischten Teams Konflikte entstehen, liegt nahe.

Mit solch möglichen Konflikten beschäftigt sich auch das (nicht repräsentative) Global Perspectives Barometer 2014, in dem 876 junge Akademiker über die sich aktuell in Führungspositionen befindende Generation geurteilt haben. So teilen viele der potenziellen Führungskräfte von morgen nicht die den gegenwärtigen Entscheidern zugeschriebene Eigenschaft, zu sehr auf den eigenen Status fokussiert zu sein und wenig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Darüber hinaus besteht eine große Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der jungen Akademiker und der Sicht auf aktuelle Führungskräfte (GfK Verein 2014).

Ist also ein „Clash der Generationen“ bei dauerhafter Zusammenarbeit vorprogrammiert? Für Organisationen und Unternehmen wird es sicherlich lohnenswert sein, sich über die Gestaltung

intergenerationaler Zusammenarbeit Gedanken zu machen. Eine konkrete Anregung soll das folgende Praxisbeispiel geben.

Praxisbeispiel – Förderung intergenerationaler Zusammenarbeit

Um innovativen Input aus allen Altersklassen im Unternehmen bestmöglich aufzunehmen, hat die DATEV eG die Initiative „*Innovations-TANDEMs*“ ins Leben gerufen. Ziel dieser TANDEMs ist die Förderung eines Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen den Mitarbeitenden verschiedener Altersklassen, die dementsprechend auch jeweils unterschiedliche Erfahrungen mitbringen. Darüber hinaus soll ganz grundsätzlich ein Klima des intergenerationalen Lernens im Unternehmen geschaffen werden. Meistens wird ein TANDEM damit beauftragt, im Rahmen der Zusammenarbeit eine innovative Lösung für eine aktuelle strategische Herausforderung im Unternehmen zu entwickeln.

Dabei setzt sich ein TANDEM immer jeweils aus einem erfahrenen Mitarbeitenden mit langer Betriebszugehörigkeit und ein bis zwei jüngeren Mitarbeitenden, die sich erst seit kurzer Zeit im Unternehmen befinden, zusammen. Die konkrete Zusammenarbeit ist systematisch gegliedert in eine Vorbereitungs-, Durchführungs- und Abschlussphase.

Die DATEV eG hat mit den TANDEMs die positive Erfahrung gemacht, dass die Zusammenarbeit meist sehr gute Lösungen hervorbrachte und zudem über den ursprünglichen Zeitraum des Projekts fortgesetzt wurde (Deutsches Zentrum für Altersfragen 2015).

Praxisbeispiel – Berücksichtigung der Bedürfnisse der Generationen

Die *St. Gereon Seniorendienste* bieten sowohl ambulante als auch stationäre Pflegedienstleistungen für alte Menschen an. Alle dem Umgang mit Kunden zugrunde gelegten Handlungsorientierungen sollen auch uneingeschränkt für die Mitarbeitenden gelten. Unter dem Leitsatz „Die Arbeit ist für die Mitarbeiter da und nicht die Mitarbeiter für die Arbeit“ werden die unterschiedlichen Wünsche und Rahmenbedingungen der verschiedenen im

Unternehmen tätigen Alterskohorten berücksichtigt. Für die jüngeren Mitarbeitenden sind dies vor allem Fragen nach flexiblen Dienstzeiten und von Kooperation geprägten Arbeitsbedingungen. Für ältere Mitarbeitende sind dagegen eher Dinge wie lebenslanges Lernen und Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung relevant.

Die Herausforderung und gleichzeitig der Anspruch für *St. Gereon* bestand nun darin, diese individuellen Bedürfnisse mit der Situation im Unternehmen in Einklang zu bringen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in ständiger Abstimmung mit den Mitarbeitenden unter anderem folgende Aspekte einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung umgesetzt:

- individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmte Arbeitszeiten
- Vertrauensarbeitszeit und die Möglichkeit zum Home-Office
- in der Verwaltung: Jobsharing – zwei Mitarbeitende teilen sich eine Stelle in Selbstorganisation
- drei zusätzliche Urlaubstage für Mitarbeitende, die ein gewisses Maß an sportlicher Betätigung nachweisen
- im stationären Bereich: eigenverantwortliche Aushandlung des Dienstbeginns mit den Bewohnern.

Der Erfolg der Maßnahmen gibt dem Dienstleistungsunternehmen Recht: Erreicht wurden ein geringer Krankenstand, erheblicher Rückgang von Kündigungen, Zulauf zahlreicher neuer Auszubildender und eine rundum zufriedene Belegschaft. Darüber hinaus genießen die *St. Gereon Seniorendienste* als Arbeitgeber ein hohes Ansehen, dessen Dienstleistungen in allen Bereichen als überdurchschnittlich gut zertifiziert wurden (Buchgraber und Schöffler 2013).

Im Folgenden wird ein Dienstleistungsunternehmen vorgestellt, das den Fokus innerhalb seines erfolgreichen Kulturwandels stets auf die Mitarbeiterperspektive gelegt hat. Das Unternehmen aus der Hotelbranche soll hier Anregungen zu dem Thema Haltung und Kulturwandel vermitteln, die sehr stark durch ein Infragestellen bisheriger Tradition und Einbezug von Mitarbeitenden geprägt worden sind. Das

Konzept der „Achtsamkeit“ ist gerade im Hinblick auf die Gesundheit der Patienten, Bewohner und Kunden ein entscheidender Faktor, aber vor allen Dingen auch im Umgang mit Mitarbeitenden und der gelebten Kooperation und Zusammenarbeit im Unternehmen.

Praxisbeispiel – Betonung der Mitarbeiterperspektive

Im Jahr 2009 begann für die familiengeführte Hotelkette *upstalsboom* ein Wandel der Unternehmenskultur – mit langfristigen positiven Auswirkungen. Die Unternehmensgeschichte von *upstalsboom* beginnt in den 1970er-Jahren mit der Eröffnung des ersten Hotels, heute gibt es 10 Hotels und 500 Ferienwohnungen an der Nord- und Ostsee sowie in Berlin. Lange Zeit ging die Geschäftsführung davon aus, dass es dem Unternehmen gut geht und auch die Mitarbeitenden zufrieden sind. Dann brachte ein neu eingestellter Personalentwickler den Vorschlag ein, eine anonyme Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Von dem geradezu niederschmetternden Ergebnis war die Geschäftsführung völlig überrascht, dennoch wurden die Ergebnisse ungeschönt den Mitarbeitenden präsentiert. Ebenso überraschend wie das Ergebnis war die darauffolgende Reaktion des Geschäftsführers Bodo Janssen: Um in Ruhe über Lösungen für mehr Mitarbeiterzufriedenheit nachzudenken, zog er sich für einige Zeit in ein Benediktiner-Kloster zurück. Beeindruckt von dieser für ihn inspirierenden Erfahrung beschloss er daraufhin, den Klostersaufenthalt auch allen anderen Führungskräften zu ermöglichen – ein Angebot, dass mit überwältigender Mehrheit angenommen wurde. Anschließend setzte sich Janssen intensiv mit der Frage auseinander, welche der während des Klostersaufenthalts kennengelernten Maßnahmen und Methoden auch in seinem Unternehmen umsetzbar wären und für eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sorgen könnten. Das Konzept des „Achtsamen Handels“ wurde von ihm mit dem Ziel in den Fokus genommen, bestimmte Tätigkeiten bewusst zu einem bestimmten Zeitpunkt des Tages durchzuführen. Und auch wenn die Umsetzung angesichts des hektischen Hotelalltags nicht leicht fiel, gelang eine Verwirklichung zumindest im Bereich der administrativen Tätigkeiten.

Zudem wurde Janssen durch eine frühere Zusammenarbeit auf das von Dr. Oliver Haas entwickelte Konzept der „Corporate-Happiness“ aufmerksam. Dabei handelt es sich um eine Methode der Unternehmensführung, die das schlichte „Glücklich Sein“ der Belegschaft in den Vordergrund rückt. Durch eine Reihe von Maßnahmen sollen sowohl konkrete Aufgabenstellungen als auch die innere Haltung der Mitarbeitenden dahingehend beeinflusst werden, dass eine „glücksbasierte Unternehmenskultur“ entsteht.

Bei *upstalsboom* wurden somit 15 der 600 Mitarbeitenden zu sogenannten „Corporate-Happiness“-Beauftragten ernannt, die einen Anteil von 20% ihrer Arbeitszeit (gleich 3 Stellen) nur diesem Aufgabenbereich widmen. In von den Beauftragten geleiteten Workshops werden dann Themen wie „Eigene Stärken entdecken“ und „Wertschätzende Partnerschaften“ behandelt. Darüber hinaus nehmen sich die Beauftragten einen Tag in der Woche Zeit, um intensive Gespräche mit Mitarbeitenden zu führen, bei denen das „Active Agent statt Passive Victim“-Konzept gilt: Bei auftretenden Problemen soll man sich selbst in die Rolle des aktiv Handelnden bringen. Ein weiteres Instrument im Rahmen der mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur sind firmeninterne „Curricula“. Dabei werden die persönlichen Lebensentwürfe der Mitarbeitenden mit der aktuellen Situation im Unternehmen abgeglichen. Zukünftig sollen sogar Familienangehörige in diese Gespräche miteinbezogen werden. Der Kulturwandel bei *upstalsboom* hat zahlreiche positive Auswirkungen nach sich gezogen, von denen viele direkt messbar sind (Kulturwandel.org 2016):

- Die Zufriedenheit der 600 Mitarbeitenden konnte messbar um 80% erhöht werden.
- Die Weiterempfehlungsrate der Hotelkette stieg auf 98%.
- Der Umsatz verdoppelte sich in drei Jahren, die Hälfte dieser Steigerung wird auf den Kulturwandel zurückgeführt.
- Die Verweildauer im Unternehmen erhöhte sich entgegen der Tendenz in der Branche von 2 auf 6 Jahre.
- Für die Neueröffnung eines Hotels erhielt das Unternehmen im Vorfeld fast 3000 Bewerbungen.

Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter

Die Sicht auf ältere Mitarbeitende hat sich in den letzten Jahren verändert. Jahrelang wurden diese eher als „leistungsgeminderte älteren Mitarbeitende“ wahrgenommen. Mittlerweile steht die Frage, in welchen Bereichen ältere Arbeitnehmer besondere Stärken haben und wie diese optimal gefördert werden können, im Vordergrund. Das Bild und das Verhalten der Führungskraft spielt beim Aufbau der Akzeptanz der Stärken eine wichtige Rolle, denn der Fachkräfteengpass erfordert heute auch, ältere Arbeitnehmer möglichst lange fit und gesund im Berufsleben zu halten.

Hintergrund Für viele Berufsfelder in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ergibt sich aufgrund der demografischen Veränderungen der Gesellschaft eine doppelte Problematik. Einerseits steigt die Nachfrage nach qualifiziertem Personal stetig. Darüber hinaus können viele der körperlich belastenden Tätigkeiten in der Pflege besonders für ältere Arbeitnehmer zum Problem werden. Um hohe Krankenstände und Demotivation von Arbeitnehmern zu verhindern, muss in verschiedenen Handlungsfeldern angesetzt werden, z.B. im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation und der Führung. Während auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeitender abgestimmte Arbeitsmodelle hier den Rahmen für eine langfristige Gesundheitserhaltung bilden, besteht die Aufgabe für Führungskräfte vor allem darin, die Fähigkeiten und Stärken älterer Arbeitnehmer angemessen wertzuschätzen und Vorurteile abzubauen. So ist die verbreitete Annahme, dass die Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter sinkt, empirisch nicht belegt. Vielmehr nehmen Erfahrungswissen und auch soziale Kompetenzen mit steigendem Alter zu. Der Altersforscher Paul Baltes beschreibt in einem Interview mit dem Wirtschaftsmagazin *brand eins* anschaulich die Stärken älterer Arbeitnehmer:

Grundsätzlich ist die bewusste Integration älterer Mitarbeitender in die Organisationskultur stets sinnvoll und gewinnbringend, weil die unterschiedlichen Altersklassen ihre Stärken in verschiedenen Bereichen des Kompetenzspektrums haben. So sind Ältere im Bereich der sozialen und emotionalen Intelligenz ihren jüngeren Kollegen häufig überlegen. Stärken werden darüber hinaus vor allem bei

der sogenannten pragmatischen Intelligenz gesehen: Ältere verfügen über einen breiten Schatz an Strategien und Erfahrungen zur erfolgreichen Wissensaneignung und -verarbeitung. Angesichts dieser Stärken ist es umso kritischer zu sehen, dass viele Organisationen das Entwicklungspotenzial Älterer systematisch unterschätzen. Baltes sieht in diesem Kontext einen „Societal Lag“ zwischen den Strukturen der Gesellschaft und dem Potenzial des Alters: Gesellschaftliche Strukturen hinken veränderten Lebensstilen, z.B. bedingt durch eine ständig steigende Lebenserwartung, deutlich hinterher. Dabei wird das Konzept eines „lebenslangen Lernens“ angesichts der alternden Gesellschaft immer mehr an Bedeutung gewinnen (brand eins 2016).

Ein zusätzliches Problem seitens vieler Organisationen besteht darin, dass selten in Weiterbildungsmaßnahmen älterer Mitarbeitender investiert wird – aber auch in einer mangelnden Weiterbildungsbereitschaft. Krankheitsanalysen ergaben, dass Ältere nicht automatisch häufiger krank sind, sondern eher länger ausfallen, während jüngere Mitarbeitende häufiger aber kürzer krank sind.

Mit Blick auf den Umgang mit Älteren wird schon viel gewonnen, wenn die eigene Einstellung kritisch hinterfragt und gegebenenfalls verändert wird. Die Fähigkeit, altersgemischte Teams zu einer erfolgreichen Kooperation anzuleiten, braucht diese differenzierte Sicht und ist eine klare Anforderung an Führungskräfte, deren Bedeutung zukünftig weiter steigen wird.

Praxisbeispiel – Beschäftigungsfähigkeit in der Altenpflege

Das „ProAge“-Projekt, das im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wurde, verfolgt das Ziel, Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Belegschaften in der Altenpflege zu entwickeln. Fokussiert wurden die Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Qualifikation und Führung. Folgende Fragen wurden im Rahmen des Projektes beantwortet:

- Inwieweit können veränderte Tätigkeitsprofile im Sinne einer altersgerechten Gestaltung für die Beschäftigten im Pflegebereich genutzt werden?
- Wie kann die Pflegearbeit altersgerecht gestaltet werden, insbesondere durch neue

Formen der Arbeitsorganisation und begleitende Qualifizierung?

- Welche Veränderungen sind dazu auf der Führungsebene notwendig? In welchem Zusammenhang stehen Veränderungen mit der Unternehmenskultur? (Universität Erfurt 2011)

Nachdem die Ist-Situation analysiert wurde, wurden neue Methoden und Instrumente für die definierten Handlungsfelder erarbeitet und in Kooperation mit den Praxispartnern des Projektes (fünf Einrichtungen der stationären Altenpflege) erprobt.

Durch vielfältige entwickelte Maßnahmen, z.B. Änderungen in den Arbeitsabläufen oder Trainings für Führungskräfte, konnten positive Entwicklungen angestoßen werden. Darüber hinaus deuteten sich positive Effekte auch bei sozialen Aspekten wie der Mitarbeitermotivation bereits zu einem frühen Zeitpunkt innerhalb des Projektzeitraums an. Auch für Führungskräfte wurden konkrete Hilfestellungen wie eine Anleitung zur systematischen Weiterbildung älterer Mitarbeiter entwickelt (Initiative Neue Qualität der Arbeit).

1.4.3 Ebene: Führung

Das letzte große Handlungsfeld umfasst den Bereich der Führung und damit die Rolle von Führungskräften für den Kulturwandel eines Unternehmens. Der erste wichtige Aspekt betrifft die Gestaltung des *Führungsstils*. Für die Erwartungen der Generationen spielt dieser eine entscheidende Rolle. Die *Kommunikation* zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft als wesentlicher Bestandteil von Führung gerät ebenfalls in den Fokus. Da ein Kulturwandel auch immer Maßnahmen des *Change-Managements* beinhaltet, werden die wichtigsten Aspekte für ein erfolgreiches Change-Management vorgestellt.

Führung/ Führungsstil

Hintergrund Bei der Darstellung der Organisations- und Mitarbeiterebene wurde bereits mehrfach angemerkt, dass die Erwartungen an den Führungsstil des bzw. der Vorgesetzten eine der relevantesten bzw. folgenreichsten Einstellungen der sich im Berufsleben positionierenden Generation Y ist.

Angehörige der Generation Y wünschen sich eine präzise Führungskraft, die klare Anforderungen stellt. Dabei hat regelmäßiges Feedback einen hohen Stellenwert und wird auch eingefordert. Darüber hinaus sollte der Führungsstil möglichst kooperativ-situativ sein, ein autoritärer und stark an Hierarchieebenen orientierter Stil wird dagegen deutlich abgelehnt. Die Belegschaft mit sehr langer Betriebszugehörigkeit ist es dagegen eher klare Hierarchien gewohnt und hat diesen Stil meist in ihrem Grundverständnis von Führung verankert. Wie also sollten sich zukünftige Führungskräfte verhalten? Weder ein „starres“ Festhalten an den gewohnten Verhaltensweisen noch eine radikale Neuorientierung in kürzester Zeit erscheint zielführend. Schließlich findet der Generationenwandel im Unternehmen ebenfalls nicht abrupt statt, sondern hat den Charakter eines längeren Prozesses.

Sich den Ansprüchen der Generation Y jedoch vollkommen zu verschließen, könnte für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft angesichts des sich weiter verschärfenden Wettbewerbs um qualifizierte Nachwuchskräfte geradezu existenzbedrohende Auswirkungen haben. Nicht umsonst ist der Diskurs um die Erwartungen dieser Generation davon geprägt, was Arbeitgeber zukünftig *bieten müssen*, um dem zu erwartenden Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen. Im Zusammenhang mit Führung ist in diesem Kontext häufig von einem *demografieorientierten Führungsstil* die Rede.

Im Fokus eines Kulturwandels steht dabei vor allem die mittlere Führungsebene. So kommt z.B. einer Stations- oder Wohnbereichsleitung eine Schlüsselfunktion zu, da sie unmittelbar auf die Mitarbeitenden einwirkt und für sie präsent ist. Diese Präsenz ist von der Generation Y explizit erwünscht.

Die gesonderte Rolle der mittleren Führungsebene umfasst jedoch weitere Aspekte.

Die untere und mittlere Führungsebene wurde lange Jahre eher im Hinblick auf die operativen Aufgaben gesehen, aber nicht in der strategischen Bedeutung der Umsetzung des Change Managements. Hierauf wird in den nächsten Jahren ein Fokus gerichtet werden müssen, um die Führungs- und Handlungskompetenzen im Sinne der Steuerung von kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen weiterzuentwickeln. Nur im Sinne einer Befähigungskultur, die durch diese Führungskräfte

angeregt wird und interprofessionelle Kooperationen fördert sowie die Vielfalt im Unternehmen operativ steuert, wird den Erfolg der Gesundheitsunternehmen maßgeblich beeinflussen.

Dieses Verständnis von Führung deckt sich auch mit dem Ansatz, den die Autoren und Unternehmensberater Peter Kreuz und Anja Förster in ihrem Buch „Nur Tote bleiben liegen“ als fundamental andere Art des Managements beschreiben: So werden Führungskräfte zukünftig vor der Aufgabe stehen, sich den Impulsen, die von der neu ins Arbeitsleben startenden Generation kommen, nicht zu verschließen. Es muss Teil der Unternehmenskultur werden, innovativen Input nicht „wegzurationalisieren“, sondern sich ehrlich damit auseinanderzusetzen. Denn ohne solche „positiven Abweichler“ erstarrt eine Organisation in Routine. Dies dürfte in hohem Maß für Krankenhäuser gelten, die sich mit dem Aufbrechen altbewährter Organisationsstrukturen häufig besonders schwer tun. Ähnliches gilt für das Bewusstsein darüber, dass sich junge Talente nicht einfach so in eine bestehende Kultur einfügen werden. Dabei besteht eine der grundlegenden Änderungen im Hinblick auf die Führungskräfte von morgen darin, dass die Bedeutung positionsgewandener Macht drastisch abnehmen wird. Führung wird zunehmend auf Erfahrung und auch auf dem Vorleben von (sozialen) Werten basieren. Verglichen werden kann dies mit der Situation in sozialen Netzwerken: Dort hat niemand Einfluss oder erfährt Zuspruch, lediglich, weil er eine bestimmte Position innehat, sondern weil er Nützliches liefert, Expertise nachweist etc.

Kreuz und Förster beschreiben Führungskräfte der Zukunft als „soziale Architekten“: Sie schaffen einen Raum, in dem Menschen sich entsprechend ihren Talenten und Bedürfnissen entfalten können (Förster und Kreuz 2010).

Praxisbeispiel – Führungskräftebildung angesichts des demografischen Wandels

Das „Pedro“-Projekt (Personalentwicklung demografisch orientiert) der Diakonie Neuendettelsau nimmt die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die zukünftige Personalarbeit in der Alten- und Behindertenhilfe in den Fokus. Dabei möchte das Projekt Antworten auf unter anderem folgende Fragen finden:

- Welcher Handlungsbedarf besteht generell angesichts des demografischen Wandels für Einrichtungen der Pflege?
- Wie können Führungskräfte die benötigten Veränderungen initiieren und vorantreiben?
- Welche Instrumente zur Mitarbeiterbindung sind vor dem Hintergrund eines absehbaren erheblichen Fachkräftemangels in der Pflege wirksam?

Die Umsetzung des Projektes erfolgte in vier Einrichtungen der Diakonie Neuendettelsau. Als erster Schritt erfolgte eine Bestandsaufnahme der IST-Situation durch eine Altersstrukturanalyse in den beteiligten Einrichtungen. Zudem wurden bereits existierende Maßnahmen eines Personalmanagements mit demografischem Bezug identifiziert. Im Anschluss an diese Diagnosephase wurden mehrere kleinere Gestaltungsprojekte initiiert, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzten. Die Führungskräfte der Einrichtungen wurden mit der Leitung der Teilprojekte beauftragt, zur Vorbereitung wurde jeweils ein „Kompetenzworkshop“ absolviert, in dem Grundlagen zum demografieorientierten Personalmanagement vermittelt wurden.

Eines der Teilprojekte mit dem Namen „Verantwortlich führen – Gemeinsam gestalten“ setzte sich intensiv mit der Rolle der mittleren Führungsebene und dem Thema Mitarbeiterbindung auseinander. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden aus den Einrichtungen wurden systematisch analysiert und individuelle Weiterbildungskonzepte ausgearbeitet. Das langfristige Ziel bestand darin, innerhalb von zwei Jahren sechs Stellen der mittleren Führungsebene mit eigenen Nachwuchskräften besetzen zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, z. B. Workshops und Seminare zur Rolle und zum Image von Wohnbereichsleitungen. Die Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte wurden schließlich zusammengeführt, um Instrumente und Handlungsempfehlungen zu ermöglichen, die auch in anderen Einrichtungen praktisch anwendbar sind. Dies konnte durch einen stetigen Transfer der Ergebnisse an die interessierte Öffentlichkeit erreicht werden, zudem wurden Erfahrungen im Rahmen von Tagungen oder durch ihre Veröffentlichung im Internet weitergegeben. Für die Einrichtungen

der Diakonie Neuendettelsau bestand der Erfolg vor allem darin, dass bei allen Projektbeteiligten das Verständnis für eine demografieorientierte Personalarbeit geschärft wurde und nicht zuletzt durch das Teilprojekt „Verantwortlich führen – Gemeinsam gestalten“ ein wesentlicher Beitrag zur langfristigen Mitarbeiterbindung geleistet wurde (Buchgraber und Schöffler 2013; Wirner und Zirlik 2016).

Kommunikation

Im Folgenden Abschnitt soll die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden als der wesentliche Bestandteil von Führung beleuchtet werden.

Hintergrund Im Rahmen der Vorstellung der Handlungsfelder wurde der Rückkoppelungseffekt dargestellt, der in Verbindung mit der Organisationskultur existiert. Er gilt in besonderem Maße für die interne Kommunikation: Diese wird maßgeblich durch die Organisationskultur beeinflusst, gleichzeitig wirkt sich die Art der Kommunikation ihrerseits permanent auf die Kultur der Organisation aus. Die Art der Kommunikation entscheidet zudem meist darüber, ob eine der zentralen Funktionen der Organisationskultur, die *Identifikation* der Mitarbeitenden mit der Organisation, überhaupt erreicht wird. Der Grad der Identifikation seitens der Mitarbeitenden wiederum beeinflusst wesentlich die individuelle Bereitschaft zur Leistungserbringung. Somit lässt sich nachvollziehen, dass der Erfolg einer Organisation zumindest indirekt auch von der Kommunikation abhängt (Sackmann 2006a, 2006b).

Für Führungskräfte gilt also, dass z.B. die in einem Leitbild festgelegten Werte auch *persönlich* kommuniziert werden müssen, um die Mitarbeitenden tatsächlich zu erreichen. Sackmann (2002) hat in diesem Kontext folgende Verhaltensweisen für eine erfolgreiche Kommunikation festgelegt, an denen Sie sich als Führungskraft orientieren sollten:

- Sie kommunizieren Wichtiges regelmäßig und verständlich, nach Möglichkeit im persönlichen Gespräch.
- Sie stellen klare Anforderungen und Erwartungen an ihre Mitarbeiter.

- Sie erklären Herausforderungen und Entscheidungen und wecken so Verständnis und Unterstützungsbereitschaft.
- Sie zeichnen sich durch positives Denken aus, gerade auch in Grenzsituationen oder Krisen.
- Sie geben mit ihrem Verhalten ein Vorbild, insbesondere im Hinblick auf Achtsamkeit, Empathie und Respekt.
- Sie nehmen sich Zeit für Führungsaufgaben: Mitarbeitergespräche, Wahrnehmen von Kompetenzen und Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter, Personalentwicklung etc.
- Sie greifen auf Prozesse von Belohnung und Sanktionierung zurück bzw. etablieren diese (z. B. durch Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Vorschlagswesen).
- Sie haben die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und nehmen externe Hilfestellungen dazu wahr (z. B. Supervision, Feedback von Vorgesetzten und Mitarbeitern).

Sie als etablierte oder angehende Führungskraft werden viele aufgeführte Aspekte bereits kennen bzw. im Idealfall als selbstverständlich ansehen. Es ist jedoch wichtig, sich den Gesamtzusammenhang zwischen Organisationskultur, Mitarbeiterführung und dem hier so wichtigen Rückkoppelungseffekt vor Augen zu führen. Das Zusammenspiel aller Teilbereiche bestimmt den Gesamterfolg des Unternehmens, nicht nur in monetärer Hinsicht, sondern auch in Bezug auf die ethischen Zielsetzungen. Zudem ist eine von Ihnen als Führungskraft gelebte Kommunikation die beste Grundlage, damit sich auch zwischen den Mitarbeitenden eine Kommunikationskultur einstellt, in der Ideen zur Entfaltung kommen können und auch auftretende Probleme offen angesprochen werden. Zukünftig dürfte die Bedeutung von erfolgreicher Kommunikation sogar noch steigen, wenn es darauf ankommt, in altersgemischten Teams von einer produktiven Zusammenarbeit der Generationen zu profitieren. Eine Anregung, mit welchen Maßnahmen die Kommunikation zwischen Führungskräften und innerhalb von Teams gefördert werden kann, soll Ihnen das folgende Praxisbeispiel geben. Dabei handelt es sich um ein weiteres Teilprojekt des im vorigen Abschnitt vorgestellten PEDRO-Projekts.

Praxisbeispiel – Teamentwicklung und Kommunikation

Unter dem Motto „Mehr miteinander reden“ wurde für das Teilprojekt „Teamentwicklung und Kommunikation“ in der auf Intensivpflege spezialisierte Einrichtung Marienheim Oberzenn eine Arbeitsgruppe, bestehend aus den beiden Bereichsleitungen, fünf Mitarbeitenden und zwei Vertreterinnen der Mitarbeitervertretung, ins Leben gerufen. Neben dem weit gefassten Anspruch, die Kommunikation innerhalb der Einrichtung grundsätzlich zu verbessern, wurden folgende Ziele konkretisiert:

- Die miteinander kooperierenden Berufsgruppen verstehen und akzeptieren sowohl den Verantwortungsbereich, als auch die Grenzen ihrer Arbeit.
- Die Mitarbeitenden verstehen sich unabhängig von Hierarchien als ein Team.
- Die Arbeit der jeweiligen Berufsgruppen wird von allen Mitarbeitenden wertgeschätzt.
- Verbesserung der direkten Kommunikation zwischen Bereichsleitung und Mitarbeitenden.

In einem ersten Workshop wurden vier Ebenen der Zusammenarbeit herausgearbeitet:

1. Klarheit über die Ziele des Arbeitsauftrages
2. Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse
3. Rollen und Verantwortlichkeiten
4. Gestaltung des Miteinanders.

Um sich ein gemeinsames Verständnis darüber zu erarbeiten, welche Aspekte für die einzelnen Ebenen wichtig sind, fanden jeweils spezifische Workshops statt, bei denen die Gruppen bewusst hinsichtlich der Berufe und der Stationszugehörigkeit durchgemischt wurden, um den Mitarbeitenden neue Perspektiven zu eröffnen. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden fortlaufend in Kleingruppen und im Plenum vorgestellt und diskutiert. Konkret erarbeitet wurden dabei z.B. neue Regeln der Zusammenarbeit, denen sich alle Mitarbeitenden verpflichteten. Zum Abschluss des Projekts wurden die gemachten Erfahrungen reflektiert und mit den ursprünglichen Zielen abgeglichen. So wurde das übergeordnete Ziel einer grundsätzlich verbesserten Kommunikation auch durch die Projektdurchführung als solche erreicht. Als positiver „Nebeneffekt“ wurden in den Workshops darüber hinaus

auch inhaltliche Verbesserungen, bspw. in der Gestaltung von Arbeitsabläufen erzielt. Und auch die beteiligten Führungskräfte erhielten nicht zuletzt durch die ein hohes Maß an Kommunikation enthaltenden Koordinierungsaufgaben innerhalb des Projektzeitraums wichtige Impulse zur nachhaltigen Stärkung der Kommunikationskultur innerhalb der Einrichtung (Wirner und Zirlík o.J.).

Change-Management

Um sich der Bedeutung eines *Change-Managements* innerhalb des Kulturwandels anzunähern, lohnt erneut der Rückblick auf die Theorie, hier konkret auf die Funktion der Organisationskultur: Diese sorgt dafür, dass ihre Mitglieder angesichts einer komplexen Umwelt auf ein Repertoire an *Verhaltensroutinen* zurückgreifen können, wodurch Abstimmungsprozesse minimiert werden. Solche Routinen ermöglichen erst Kooperation und Kommunikation in der Organisation und sind somit ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs der Organisation. Doch bei der Orientierung an diesen etablierten Denkmustern und Verhaltensroutinen besteht auch eine große Gefahr: In der heutigen Zeit entwickeln sich Märkte mit hoher Geschwindigkeit, Rahmenbedingungen ändern sich ständig. Dies kann dazu führen, dass gewisse Denkmuster und Routinen überdacht und angepasst werden müssen. Für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft besteht diese Herausforderung in besonderem Maße: Es handelt sich um eine Branche, die häufig von folgenreichen Veränderungen betroffen ist, z.B. durch Änderungen in der Gesetzgebung. Gleichzeitig tun sich Akteure der Branche besonders schwer, altbewährte Strukturen aufzubrechen und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Deshalb ist umso dringender ein kultursensibles Management erforderlich, das die Zeichen der Zeit erkennt und behutsam versucht, die Kultur einer Organisation weiter zu entwickeln, ohne die Grundlage des gemeinsamen Erfolgs zu zerstören.

Change-Management ist primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, erfordert aber in der Umsetzung die Mitwirkung aller Führungskräfte. Dabei unterscheidet sich die Umsetzung eines Kulturwandels nicht grundsätzlich von anderen unternehmerischen Veränderungsprozessen und sollte deshalb

nach allgemeinen Change-Management-Prinzipien implementiert werden.

Praxisbeispiel „Change-Management“

Ein Praxisbeispiel für einen „kleinen Change-Prozess“ kann aus einem Projekt „DemoGap“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) berichtet werden. In drei Krankenhäusern wurden mit jeweils 10 Stationsleitungen und Mitarbeitenden der Pflege wurde unter dem Blickwinkel „Ein Unternehmen ist ein Orchester – Erfolg hat man nur bei einem guten Zusammenspiel“ in fünf dreistündigen Workshops im thematischen Schwerpunkt demografiefeste Unternehmenskultur das Thema Haltung in der Pflege“ auf der Basis eines neurowissenschaftlichen Ansatzes nach Prof. Hüther bearbeitet. Dies wurde verknüpft mit dem Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) auf der Basis der Analyse und Beseitigung von „Zeitfressern“ im Alltag. Die Ermutigung der Mitarbeitenden zur eigenständigen Problemlösung und die Eröffnung von Freiheitsgraden zur Umsetzung setzten deutliche Motivationsschübe, sodass Probleme innerhalb von 6 Wochen gelöst wurden, die jahrelang immer wieder beklagt worden sind. Die Intervention beinhaltete außerdem den Blickwinkel der „Achtsamkeit“ von den Problemen auf die positiven Aspekte der Arbeit – „was ist gut uns heute gut gelungen“ zu lenken. Allerdings – wie schon im o.g. Beispiel des Robert-Koch-Krankenhauses angeführt – ist die Änderung des Blickwinkels und der Haltung ein eher emotionaler denn kognitiver Erkenntnisprozess der mit der richtigen Methodik der Dezentrierung am Beispiel des Orchesters gefunden wurde. „Die Diskussions- und Lösungskultur in dem Hause, welches den Change-Prozess durchgeführt hat im Vergleich zu einem anderen Hause hat sich deutlich verändert“ lautet die Rückmeldung des Pflegedirektors, der für zwei verschiedene Häuser die Verantwortung trägt.

Fazit Der Schwerpunkt innerhalb des Kapitels lag darin, durch die systematische Vorstellung der Handlungsfelder inklusive Praxisbeispielen eine möglichst konkrete Vorstellung davon zu vermitteln, welche Faktoren für einen erfolgreichen Kulturwandel bedacht werden müssen und wie auftretende Schwierigkeiten bestmöglich bewältigt werden können.

Auf der **Organisationsebene** stellen die Hierarchiestruktur und die Aufbau- und Ablauforganisation die wichtigsten Handlungsfelder dar. Im Rahmen des Kulturwandels sind für beide Ebenen die Erwartungen der Generation Y, die bald die Mehrheit in der Belegschaft vieler Organisationen stellen wird, von enormer Bedeutung. Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte werden diese berücksichtigt werden *müssen*, wenn man als Arbeitgeber attraktiv bleiben will. Dennoch wird es kaum möglich sein, völlig neue Hierarchiemodelle quasi über Nacht umzusetzen. Dies ist jedoch auch nicht nötig, da der Generationenwandel innerhalb der Organisation ebenfalls sukzessive verläuft.

Im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie das wichtigste Stichwort. Hier umfangreiche Unterstützungsangebote zu schaffen, kann eine bewusste Abgrenzung von Marktkonkurrenten bedeuten.

Im Hinblick auf die **Mitarbeitersebene** wird es zukünftig vor allem darauf ankommen, dass die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams gelingt. Deshalb ist es sinnvoll, sich bewusst darüber Gedanken zu machen, mit welchen Konzepten dies erreicht werden kann. Mitarbeitende müssen die Möglichkeit bekommen, Erfahrungen mit einer veränderten Kultur zu machen und hierdurch zu lernen. Das betrifft auch die Führungskräfte. Die Erfahrungen der DATEVeG mit den Innovations-TANDEMS zeigen, dass dann eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten entsteht. In diesem Zusammenhang spielt es eine wichtige Rolle, Erfahrungsräume für Innovationen in Projekten zu gestalten, um Veränderungen „spielerisch“ zu lernen und sich für sie zu begeistern.

Die **Führung** von verschiedenen Generationen mit ihren unterschiedlichen Erwartungen erfordert einen eigenen Führungsstil. Ein direkter Führungsstil wird von Anhängern der Generation Y abgelehnt, gewünscht ist dagegen ein kooperativ-situativer Stil. Ähnlich wie bei den Hierarchiestrukturen wird es für einige Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Veränderungen geben müssen, um auch zukünftig ein Arbeitsklima innerhalb der Organisation zu schaffen, das den verschiedenen Generationen gerecht wird und diese im Unternehmen bindet.

Eine ähnlich bedeutsame Rolle für einen Kulturwandel kommt der Kommunikation zu. Ohne eine offene Kommunikation durch Führungskräfte wird