

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG
„BASALES UND MITTLERES
PFLEGEMANAGEMENT“**

12. November 2012 – 17. Oktober 2013

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

**Change Management
im Rahmen des Umzuges der
Hals-, Nasen-, Ohrenabteilung am
Klinikum Klagenfurt am
Wörthersee**

vorgelegt von: Elke Lubas
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee
Hals-, Nasen-, Ohrenabteilung

begutachtet von: stellv. PDL Mag. Karin Kersche
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee
Pflegedienstleitung

August/2013

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.

Lubas Elke

Klagenfurt am Wörthersee, 31. 07. 2013

Kurzzusammenfassung

Change Management ist aufgrund der Recherchen ein sehr komplexes Thema. Zum Change Management gehören auch Begriffe wie Organisation, Organisationsentwicklung und Management.

Im Change Management kommt es zu geplanten und nicht geplanten Veränderungen. Aufgrund dieser Veränderungen entstehen bei den Mitarbeitern durch Unsicherheit Emotionen wie z. B. Angst, Wut und Resignation. Der Change Prozess ist in drei Ebenen aufgeteilt: die Makroebene (die Führungsebene), die Mikroebene (die Ebene der Mitarbeiter) und die Mesoebene (die Ebene der Teams).

Ein großer Teil des Change Prozesses ist die Personalentwicklung. Sie umfasst die Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeiter, um die Effizienz und Effektivität der Organisationen zu steigern. Der Prozess erfolgt in 3 Schritten: die Bedarfsanalyse, die Intervention und das Controlling. Zur Personalentwicklung gehören auch die Rolle der Führungskraft, ihre Aufgaben, Merkmale und Führungsstile sowie die Aufgabenerweiterung und die Aufgabenbereicherung der Mitarbeiter.

Außerdem umfasst der Veränderungsprozess die fachliche Fortbildung, die gesetzlich geregelt ist. Fortbildungen sind im Gesundheits- und Krankenpflegegesetz verankert und verpflichtend durchzuführen.

Für Jobrotation gibt es keine genaue Definition. Jobrotation ist ein Prozess des lebenslangen Lernens. Es gibt mehrere Arten von Rotationen – hierarchisch, horizontal und vertikal. Dadurch wird die Flexibilität der Mitarbeiter erhöht. Die Jobrotation kann auch im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprogrammes stattfinden.

Die Teamentwicklung beinhaltet vier Phasen. Diese vier Phasen sind die Orientierungsphase, die Abgrenzungsphase, die Klärungsphase und die Arbeitsphase. Bei der Teamentwicklung durchlaufen Teams diese Phasen.

Ein wichtiges Werkzeug im Veränderungsprozess ist das Mitarbeiterorientierungsgespräch. Es werden die Vor- und Nachteile des Mitarbeiterorientierungsgesprächs sowie der Ablauf erläutert.

Eine effiziente Methode um Teams auf einen anderen Fachbereich einzuschulen ist die Jobrotation. In Kapitel 5.5 wird die Planung für den Umzug anhand eines PDCA-Zyklus (planen, durchführen, überprüfen, verbessern – plan, do, check, act) erläutert.

INHALTSVERZEICHNIS

0	Vorwort	7
1	Einleitung.....	8
2	Change Management	10
2.1	Begriffserklärungen und Definitionen.....	10
2.1.1	Organisation	10
2.1.2	Organisationsentwicklung.....	11
2.1.3	Management.....	11
2.1.4	Change Management	12
2.2	Auswirkungen von Veränderungen.....	12
2.3	Der Change Prozess	13
2.3.1	Veränderung auf Teamebene.....	13
2.3.2	Emotionen bei Veränderungen.....	14
2.4	Praxisreflexion.....	15
3	Personalentwicklung.....	16
3.1	Definition	16
3.2	Prozess der Personalentwicklung.....	16
3.3	Ziele moderner Personalentwicklung.....	17
3.4	Mitarbeiterorientierungsgespräch	18
3.4.1	Vorteile des Mitarbeiterorientierungsgesprächs	19
3.4.2	Nachteile des Mitarbeiterorientierungsgesprächs	19
3.4.3	Ablauf des Mitarbeiterorientierungsgesprächs	20
3.4.4	Praxisreflexion	20
3.5	Fort- und Weiterbildung	21
3.5.1	Definition.....	21
3.5.2	Ziele der Fortbildung.....	21
3.6	Arbeitsstrukturierung	22
3.6.1	Veränderung des Arbeitsfeldes	23
4	Die Rolle der Führungskraft im Change Prozess.....	24
4.1	Führungsmerkmale	24
4.2	Führungsstile.....	25
4.3	Praxisreflexion.....	26
5	Jobrotation.....	27
5.1	Historische Entwicklung der Jobrotation	27

5.2	Definition von Jobrotation	28
5.3	Arten von Rotationen.....	29
5.4	Vor- und Nachteile von Jobrotationen	30
5.5	Ziele der Jobrotation.....	31
5.6	Jobrotation – Effiziente Möglichkeit im Rahmen des Umzuges.....	31
6	Teamentwicklung.....	34
6.1	Die vier Phasen der Teamentwicklung	34
6.2	Zusammensetzung des Teams	35
7	Resumee	36
8	Literaturverzeichnis.....	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kernthemen und Phasen des Change Managements	8
Abbildung 2: Personalförderung als Faktor für den Unternehmenserfolg	18
Abbildung 3: Die drei wichtigsten Verantwortlichkeiten einer Führungskraft.....	24
Abbildung 4: Jobrotation	27
Abbildung 5: PDCA-Zyklus.....	32

0 VORWORT

Seit Dezember 2011 führe ich als interimistische Stationsleitung die Männer- und Sonderklassestation der Hals-, Nasen- und Ohrenabteilung am Klinikum Klagenfurt am Wörthersee. Im Rahmen des Projektes „Chirurgie Ost“ ist es geplant die Hals-, Nasen- und Ohrenabteilung, die Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie sowie die Augenabteilung zu einem Kopfbereich zusammenzulegen. Der Zeitpunkt für den Umzug ist für Juni 2015 anberaunt.

Aufgrund dieser betriebsorganisatorischen Veränderung wird einerseits aus einer Monokultur, also einer Abteilung, eine interdisziplinäre Abteilung mit zwei Fachabteilungen entstehen. Die Interdisziplinarität wird die Hals-, Nasen- und Ohrenabteilung und die Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie betreffen. Diese Abteilungen bestehen derzeit aus drei Stationen. Aufgrund der Veränderung in der Betriebsorganisation werden aus diesen drei Stationen zwei interdisziplinäre Stationen entstehen.

Das Pflegepersonal wird auf die jeweilig andere Abteilung im Rahmen der Personalentwicklung eingeschult.

Zum besseren Verständnis wird in der gesamten Arbeit die männliche Form des Ausdruckes angewandt. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Form sowohl das männliche als auch das weibliche Geschlecht beinhaltet und keine Diskriminierung darstellt.

1 EINLEITUNG

Im Rahmen der Abschlussarbeit sollen Begriffserklärungen und Möglichkeiten des Change Managements beschrieben und auf die Jobrotation näher eingegangen werden.

Jeder Mensch ist in seinem Arbeitsleben mit Veränderungen konfrontiert. Diese Veränderungen betrifft nicht nur den Menschen sondern auch die Organisation. Die Organisation muss sich aufgrund Umweltveränderungen wie z.B. neue Gesetze der Veränderung stellen. Das Change Management beschäftigt sich mit der Planung und Durchführung von Maßnahmen, die Vorgesetzten und Mitarbeitern helfen sich auf Veränderungen vorzubereiten. Der Change Prozess lässt sich in vier entscheidende Kernbereiche aufteilen. Diese Kernbereiche sind die Vision, die Kommunikation, die Beteiligung und die Qualifizierung.

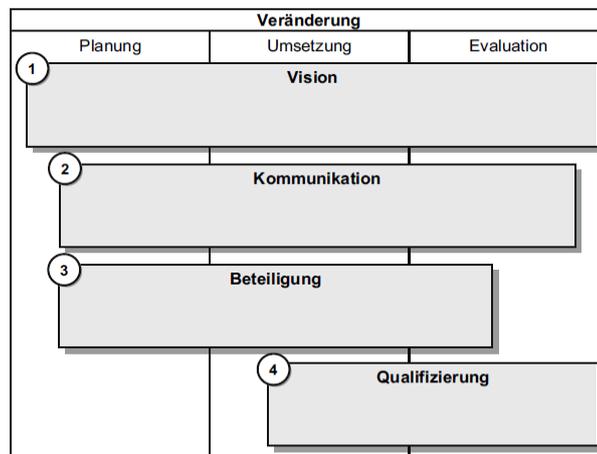


Abbildung 1: Kernthemen und Phasen des Change Managements

Quelle: Stolzenberg/Heberle 2009, S. 6

Die wesentlichen Themen des Change Managements werden in drei Phasen der fachlichen Veränderungen aufgeteilt. Das beinhaltet die Planung und Vorbereitung der Veränderung, die Umsetzung des Vorhabens und die Evaluation der Umsetzung (vgl. Stolzenberg/Heberle 2006, S. 5f).

Der Veränderungsprozess ist unter anderem mit Widerständen verbunden. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeiter in den Prozess der Veränderung miteinzubeziehen. Nur so kann eine geplante Veränderung von den Arbeitnehmern in der Organisation akzeptiert werden (vgl. Schreyögg/Koch 2010, S. 376f).

Im Rahmen dieses Change Prozesses stellen sich folgende Forschungsfragen:

Welche Möglichkeiten der Personalentwicklung im Rahmen des Change Managements gibt es?

Welche Form der Personalentwicklung könnte für die Vorbereitung auf den Umzug der Hals-, Nasen-, Ohrenabteilung geeignet sein?

2 CHANGE MANAGEMENT

„Die Ursprünge des Change Management gehen auf die Organisationsentwicklung bzw. die Human-Relationship-Bewegung in den USA der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Roethlisberger und Mayo hatten im Zuge von Experimenten zur Leistungssteigerung (...) herausgefunden, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter weniger durch die Arbeitsbedingungen als vielmehr durch die Aufmerksamkeit, die man den Mitarbeitern entgegenbringt, gesteigert wird.“ (Kostka/Mönch 2006, S. 6)

Change Management ist eine Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung. Während zu Beginn der Change Agent mitarbeitete, sind es in der heutigen Zeit Führungskräfte und Mitarbeiter aller Stufen in einer Hierarchie (vgl. Kostka/Mönch 2006, S. 7).

2.1 Definitionen und Begriffserklärungen

„Unter Change Management versteht man eine laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html>, 21. 08. 2013, 11:20)

Zentrale Bestandteile des Begriffes Change Management sind Organisation, Organisationsentwicklung und Management.

2.1.1 Organisation

In der Betriebswirtschaftslehre wird unter dem Begriff Organisation das formale Regelwerk eines arbeitsteiligen Systems verstanden. Von Organisation spricht man in diesem Zusammenhang, wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten. Diese Merkmale unterscheiden Unternehmen, Vereine, Verbände, etc. als Organisationen von anderen Menschenansammlungen, wie der Warteschlange an der Bushaltestelle.

So ist ein Unternehmen eine Organisation, da es über eine innere Organisation verfügt, die das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung regelt. Traditionell unterscheidet die deutsche Betriebswirtschaftslehre zwischen einer Aufbau- und einer Ablauforganisation. Die Grenze zwischen beiden Begriffen verschwimmt allerdings durch neue Konzepte wie das Business Process Reengineering, die Prozessorganisation oder die Netzwerkorganisation zunehmend (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation-sachgebietstext.html>, 29. 06. 2013, 11:10).

2.1.2 Organisationsentwicklung

Im Vordergrund der Organisationsentwicklung stehen nicht nur der strukturelle und der betriebswirtschaftliche Anteil, sondern auch die gesellschaftlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie sind unmittelbar betroffene Träger und Treiber der Entwicklungsprozesse in ihrem Arbeitsumfeld (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 89).

Ziele der Organisationsentwicklung:

„Die Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit zur Erreichung der strategischen Ziele der Unternehmung und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr beschäftigten Mitarbeiter.“
(<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html>, 29. 06. 2013, 11:35)

2.1.3 Management

„Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich in der Praxis als immer wieder neu auftretende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leistungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen.“
(Schreyögg/Koch 2007, S. 8)

Die Managementlehre lässt sich in zwei Bereiche aufteilen:

1. Management als Institution und
2. Management als Funktion

Der Bereich der Institution beinhaltet Personen mit Vorgesetztenfunktionen, also Personen die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut sind.

Diese Form des Managements lässt sich auch in

- vertikales: unteres, mittleres und oberes Management und
- horizontales: Bereichs- und Generalmanagement einteilen.

Die Perspektive der Funktion beinhaltet die Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen (vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 8).

2.1.4 Change Management

„Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse auf Unternehmens- und persönlicher Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter. Change Management zielt auf planmäßige mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um zielgerichtete Prozesse und Kommunikationsstrukturen zu optimieren.“ (Kostka/Mönch 2006, S. 7f)

2.2 Auswirkungen von Veränderungen

Der Beginn eines Veränderungsprozesses muss zielorientiert sein. Entwicklungs- und Motivationsarbeiten sind dabei besonders wichtig. Der Veränderungsprozess betrifft das System selbst oder bestimmte Teile des Veränderungsprozesses.

Dabei kann es zu Widerständen kommen. Es wird zwischen Verhaltens- und Systemwiderstand unterschieden (vgl. Kirchner/Kirchner 2001, S. 11f).

Zu den Ursachen des Widerstandes in der Gruppe zählen:

- Die Position der Gruppe ist gefährdet.
- Akzeptierte Wertvorstellungen brechen auseinander.
- Informationen werden als nicht wichtig eingestuft.
- Die Vorstellung der Gruppe wird nicht geteilt (vgl. Kirchner/Kirchner 2001, S. 12).

„Der Verhaltenswiderstand kann durch entsprechende Maßnahmen (Motivation, Einbeziehung in den Prozess, neue Aufgaben, (...)) aufgelöst werden.“ (Kirchner/Kirchner 2001, S. 12)

Die andere Form des Widerstandes ist der Systemwiderstand. Wobei die Organisation oder bestimmte Teile von den Veränderungen betroffen sind. Gründe unter anderem sind Überlastung des strategischen Managements und Prioritätskonflikte.

Ein Veränderungsprozess kann in dieser Organisation entweder durch äußeren Druck oder durch eine echte Krise beginnen (vgl. Kirchner/Kirchner 2001, S. 12f).

2.3 Der Change Prozess

Der Begriff Change Management beschreibt die Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen (vgl. <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/change-management-veraenderungsprozesse-aus-sicht-des-personalmanagements>, 21. 08. 2013, 11:40).

„Change Management erfordert eine realistische Einschätzung der Situation und der Perspektive der eigenen Organisation in ihrem relevanten Umfeld – das ist die sogenannte strategische Analyse.“ (Kirchner/Kirchner 2001, S. 19)

2.3.1 Veränderungen auf Teamebene

Ein Veränderungsprozess fordert alle - das Management, die Mitarbeiter und das Team. Der Prozess betrifft meist alle Ebenen einer Organisation. Die drei Ebenen sind:

1. Die Führungsebene, auch Makroebene genannt, hat die Aufgabe die Prozesse zu gestalten und die strategische Führung vorzugeben.

2. Die Mikroebene, also die Ebene der Mitarbeiter, betrifft Neuerungen und Anpassungen. Das heißt, dass Mitarbeiter sich meistens auf andere Aufgaben und neue Hierarchien einstellen müssen.

3. Teams bilden die Mesoebene und sind am meisten gefordert. Die Veränderungen betreffen die Aufgaben, Machtverhältnisse sowie die Zusammenarbeit und die Zusammensetzung eines Teams (vgl. Kaegi/Müller 2009, S. 13).

Bei Change Prozessen ändern sich die Gruppenzusammensetzung, die Gruppennormen und die Aufgabenverteilung. Gruppenmitglieder werden individuell eingesetzt.

Gute Voraussetzungen für Gruppen sind für Teamarbeit geeignete Aufgaben, ein intaktes System, eine klare Führung und eine unterstützende Struktur bei der Zusammenarbeit (vgl. Kaegi/Müller 2009, S. 13).

2.3.2 Emotionen bei Veränderungen

Emotionen spielen bei Veränderungen eine zentrale Rolle. Sie können Konflikte aber auch einen Ansatz zum Erfolg der Entwicklungsprozesse hervorrufen. Wenn Emotionen wahrgenommen werden, können diese an Bedrohlichkeit verlieren und daraus können sich Ressourcen bilden. Das heißt, dass sich Führungskräfte sehr stark mit Emotionen auseinandersetzen haben. Sie müssen sie aussprechen und bearbeiten. In erster Linie gehört der Widerstand zum Veränderungsprozess. Dem Widerstand begleitende Gefühle sind Angst, Hilflosigkeit, Ohnmacht und Trauer.

Unter Angst versteht man die Ungewissheit des Teams.

Hilflosigkeit trifft dann zu, wenn Mitarbeiter nicht wissen, wie sie mit der Veränderung umgehen sollen.

Ohnmacht trifft zu, weil Mitarbeiter den Veränderungsprozess nicht stoppen können. Die Mitarbeiter resignieren.

Trauer ist ein wichtiger Bestandteil. Dadurch können sich Mitarbeiter von der bisher gelebten Situation verabschieden. Wenn das passiert ist, können sie sich auf Neues einlassen (vgl. Kaegi/Müller 2009, S. 194f).

2.4 Praxisreflexion

Im Arbeitsumfeld des Klinikum Klagenfurt am Wörthersee finden laufend geplante Veränderungen (baulich, betriebsorganisatorisch, gesetzlich) statt. Diese Veränderungen entstehen im Expertenansatz und im Machtansatz. Das heißt, dass ein Konzept erstellt wird und dann wird die Information an die Mitarbeiter weitergegeben. Dadurch entstehen unter Umständen Widerstände beim Mitarbeiter aufgrund fehlender Mitarbeiterbeteiligung. Aufgrund von Veränderungsprozessen entstehen viele Emotionen. Während des Veränderungsprozesses sollen Missverständnisse geklärt, Spannung und Konflikte bearbeitet werden, der Mitarbeiter sollte die bisherige Rollenauffassung überwinden und neue Rollenbilder entwickeln. Die Machtbeziehung muss besprechbar gemacht werden. Die Konfrontation und die Irritation sind wichtige Faktoren.

Unsicherheit entsteht bei Mitarbeitern, da sie glauben zu wenig Information zu erhalten. Informationsfluss über den Sinn und Zweck der Veränderung ist unverzichtbar.

Bei Veränderungsprozessen ist die Führungskraft sehr gefordert. Sie soll authentisch und glaubwürdig sein um Entwicklungsziele, Leitbilder, Visionen und Zielvereinbarungen umzusetzen. Die Führungskraft kann Mitarbeiter motivieren, informieren und positiv beeinflussen.

3 PERSONALENTWICKLUNG

Die Personalentwicklung stellt ein wesentliches Instrument des Personalmanagements dar. Sie dient unter anderem dazu, qualifizierte Mitarbeiter in einer sich immer wieder veränderten Arbeitswelt einzusetzen. Die Personalentwicklung hilft auch den Bedarf an Fachpersonal und Führungspersonal zu decken (vgl. Linder-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 133).

3.1 Definition

„Personalentwicklung ist die Gesamtheit aller Maßnahmen in Organisationen zur zweckgerichteten Förderung der arbeitsbezogenen Kompetenzen und Einstellungen der Mitarbeiter, um die Effizienz und Effektivität der Organisationen zu steigern. Personalentwicklung ist ein Teil einer umfassenderen Organisationsentwicklung.“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2007, S. 134)

3.2 Prozess der Personalentwicklung

„Personalentwicklung erfolgt im Grundsatz in einem dreigliedrigen Prozess, der sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene zu bearbeiten ist. Dabei handelt es sich um den „BIC“-Prozess: Bedarfsanalyse, Intervention und Controlling.“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 136)

Strategische Personalanalyse:

Die strategische Personalanalyse ist eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalentwicklung. Sie beinhaltet Rahmenbedingungen und Zielvorgaben. Zur strategischen Personalanalyse gehört auch die Aufgabenanalyse. Sie ist die taktisch operative Ebene und dient dazu personelle Leistungsanforderungen zu ermitteln. Ein weiterer Bereich ist die Personalanalyse. Hier werden Entwicklungsprogramme ermittelt. Das sind zum Beispiel Trainings und Jobrotation (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 137).

Interventionsfelder:

Dazu gehören die betrieblichen Fortbildungen und die Einführung neuer Mitarbeiter. Im Vordergrund steht der Transfer der Inhalte an die Mitarbeiter (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 137).

Controlling:

Das Controlling dient zur Überwachung der Effizienz und Effektivität. Das Ergebnis soll prozessbegleitend oder ergebnisorientiert sein (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 137).

3.3 Ziele moderner Personalentwicklung

Unternehmen wenden aus verschiedenen Überlegungen Maßnahmen zur Personalentwicklung an. Ziele der modernen Personalentwicklung sind:

- Die Kompetenzen der Mitarbeiter anpassen
- Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen
- Leistungssteigerung der Mitarbeiter
- Verbesserung der Selbstorganisation der Mitarbeiter
- Sicherung von Fach- und Führungskräften
- Mitarbeiter verpflichten
- Steigern der Organisationseffizienz
- Den Wertschätzungsprozess im Unternehmen optimieren
- Unterstützung zur Erreichung der Unternehmensziele (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 135f).

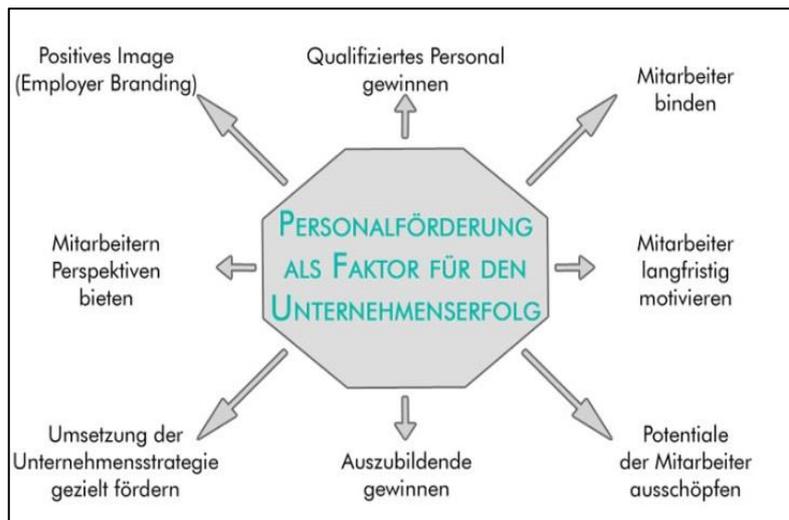


Abbildung 2: Personalförderung als Faktor für den Unternehmenserfolg

Quelle: <http://www.arbeitgeberverbandlueneburg.de/personal-und-organisations-entwicklung>; 05. 06. 2013; 20:43

Durch die Zieldefinition kann sich der Mitarbeiter optimal einbringen.

Zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter zählen das Vorantreiben ihre persönliche Entwicklung und Karriere vorantreiben, Einkommenssicherung und –optimierung betreiben und andererseits die Optimierung ihrer Arbeitskraft (Employability) sicherstellen (vgl. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 135f).

3.4 Mitarbeiterorientierungsgespräch

Das Mitarbeiterorientierungsgespräch ist ein wichtiges Instrument in der Kommunikation.

Mitarbeiterorientierungsgespräche können in regelmäßige, anlassbezogene und tägliche Gespräche gegliedert werden.

Zielvereinbarungs- oder Jahresgespräche gehören zu den regelmäßigen Mitarbeiterorientierungsgesprächen, Kritik-, Beurteilungs- und Konfliktgespräche gehören zu den anlassbezogenen Gesprächen. Zu den alltäglichen Mitarbeiterorientierungsgesprächen zählen Gespräche im Zusammenhang mit Routineangelegenheiten.

Ein Mitarbeiterorientierungsgespräch ist ein partnerschaftlich geführtes, vertrauliches Gespräch, das zwischen dem Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten geführt wird.

Mitarbeiterorientierungsgespräche beinhalten Zielvereinbarungs- und ein Fördergespräch - das sind gemeinsame Reflexionen über zukünftige Entwicklungen, Ziele und

Unterstützung. Sie gehören zum Aufgabenbereich der Führung und können nicht übertragen werden. In der Regel sind das Vier-Augen-Gespräche, wobei bei Verlangen der Betriebsrat hinzugezogen werden kann. Dafür gibt es aber gesetzliche Bestimmungen (vgl. Rogall-Adam, et al. 2011, S. 240ff).

3.4.1 Vorteile des Mitarbeiterorientierungsgespräches

Ein Mitarbeiterorientierungsgespräch bringt für die Führungskraft und für die Mitarbeiter einige Vorteile:

- Bearbeitung von bestehenden Problemen
- Erfahrungsaustausch
- Verbesserungsvorschläge und Ideen
- Ausräumen von Missverständnissen
- besseres Kennenlernen
- Verwendung von Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter sowie
- gewinnen des Mitarbeiters für Change Prozesse (vgl. Rogall-Adam, et al. 2011, S. 241).

3.4.2 Nachteile des Mitarbeiterorientierungsgespräches

Aufgrund der unterschiedlichen Positionen der Führungskraft und der Mitarbeiter hat ein Mitarbeiterorientierungsgespräch Auswirkungen auf die Gesprächssituation. Die Führungskraft kann aufgrund der Machtverteilung Entscheidungen treffen, die der Mitarbeiter hinnehmen muss. Deshalb ergeben sich im Gespräch folgende Nachteile:

- Kein offener Gedankenaustausch, da der Mitarbeiter bei Meinungsäußerungen zurückhaltend ist.
- Bei Kritik an der Führungskraft hat der Mitarbeiter Angst vor möglichen Konsequenzen.
- Bei bereits getroffenen Entscheidungen kann ein Mitarbeiterorientierungsgespräch negative Auswirkungen haben (vgl. Rogall-Adam, et al. 2011, S. 242).

3.4.3 Ablauf des Mitarbeiterorientierungsgespräches

„Für den erfolgreichen Verlauf eines Mitarbeitergespräches und für eine erfolgreiche Gesprächsführung ist die Führungsperson verantwortlich.“ (Rogall-Adam, et al. 2011, S 242)

- Terminvereinbarung – der Termin sollte zwei Wochen vorher bekannt gegeben werden. Die Dauer des Gespräches muss definiert werden.
- Gesprächsvorbereitung – der Mitarbeiter und der Vorgesetzte sollten sich auf das Gespräch vorbereiten, z.B. mittels eines Vorbereitungsbogens.
- Gesprächsführung – es muss ein Dialog zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten erfolgen, um gute Ergebnisse zu erreichen.
- Nachbereitung – über die getroffenen Vereinbarungen muss ein Protokoll angefertigt werden, welches vom Mitarbeiter und vom Vorgesetzten unterschrieben wird. Dieses Protokoll unterliegt dem Datenschutz und darf nicht an Dritte weitergegeben werden.
- Umsetzung der Vereinbarung – um die Vereinbarungen einhalten zu können, muss der Dialog aufrechterhalten werden (vgl. Rogall-Adam et al., 2011, S. 240ff).

3.4.4 Praxisreflexion

Im Klinikum Klagenfurt am Wörthersee werden Mitarbeiterorientierungsgespräche alle zwei Jahre durchgeführt. Durch Mitarbeiterorientierungsgespräche werden Stärken und Schwächen der Mitarbeiter herausgefiltert. Sie dienen als Standortbestimmung und ermöglichen dadurch eine Weiterentwicklung zu definieren. Der Mitarbeiter bekommt den Termin zwei Wochen vorher und kann sich anhand eines Leitfadens auf das Gespräch vorbereiten. Die Stationsleitung definiert die Zeitvorgabe und die Örtlichkeit. Beim Mitarbeiterorientierungsgespräch kann der Mitarbeiter Beschwerden, Anregungen und Verbesserungsvorschläge mitteilen, wobei das aber nicht immer passiert, da der Mitarbeiter Angst vor möglichen Konsequenzen hat. Das Mitarbeiterorientierungsgespräch findet unter vier Augen statt.

3.5 Fort- und Weiterbildung

Ein weiterer Teil der Personalentwicklung ist die Fort- und Weiterbildung. Mitarbeiter und Kollegen können dadurch das bereits erworbene Wissen vertiefen und sich neues Wissen aneignen.

3.5.1 Definition

„Unter Fortbildung wird die Vermittlung von Kenntnisse und Fähigkeiten einschließlich Verhaltensweisen verstanden, mit der die Qualifikation der Mitarbeiter erhalten oder durch Erweiterung und/oder Vertiefung verbessert werden kann. Fortbildung sollte hier auf bewusste, planmäßige und gezielte Maßnahmen eingesetzt werden.“ (Berthel/Becker 2010, S.429)

Im Bereich der Pflege gibt es gesetzliche Vorgaben für Fort- und Weiterbildungen. Diese Vorgaben sind in § 63 und § 64 des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes verankert. Es beinhaltet ein Fortbildungsausmaß von 40 Stunden in fünf Jahren.

Die Fortbildung ist ein komplexer Prozess mit einer Vielzahl von Elementen:

- fortzubildende Mitarbeiter
- Fortbildungsinhalte
- Fortbildungsziele
- Fortbildungsmethoden und –hilfsmittel

Die Analyse des Personalentwicklungsbedarfs teilt sich in drei Ebenen auf:

- Individuum
- Gruppe
- Gesamtbetrieb (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 430ff).

3.5.2 Ziele der Fortbildung

„Bei der Fortbildung steht die weiterführende Qualifizierung innerhalb eines Berufsfeldes im Vordergrund.“ (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2008, S. 144)

Ziele der fachlichen Fortbildung sind:

- Berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten erhalten
- Kenntnisse und Fertigkeiten erweitern
- Anpassung an die neuesten Entwicklungen
- Beruflicher Aufstieg (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 428ff).

Im § 63 des Gesundheits- und Krankenpflegegesetzes ist die Fortbildungspflicht verankert. Mitarbeiter der Pflege (Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester/-pfleger und Pflegehelfer) müssen in fünf Jahren vierzig Stunden Fortbildung absolvieren. Diese dienen dazu, am neuesten Stand der Wissenschaft zu bleiben (evidence based nursing).

Im Klinikum Klagenfurt am Wörthersee werden zum Teil die Fortbildungskosten und Reisekosten von der Pflegedienstleitung übernommen. Voraussetzung dafür ist die Anwendbarkeit der Inhalte bei der Tätigkeit an der Abteilung. Die absolvierten Fortbildungsstunden werden im Fortbildungspass vermerkt, die Mitarbeiter bekommen einen Fortbildungsnachweis.

3.6 Arbeitsstrukturierung

Unter Arbeitsstrukturierung versteht man die Gestaltung von Arbeitsinhalten, dem Arbeitsumfeld und den Arbeitsbedingungen. Dazu gehören alle Maßnahmen, die das Arbeitsfeld verändern (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 438).

„Die Gestaltung einer qualifikationsfördernden Arbeit ist eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung. Arbeitsstrukturierung bedeutet, den Inhalt und die Bedingung der Arbeit so zu gestalten und zu entwickeln, dass sie zum Stelleninhaber passen. Dabei geht es vor allem um die Aufgaben (Arbeitsinhalte), die Verantwortlichkeiten (Handlungsspielräume) und Kompetenzen (Rechte) der Stelle. Diese Form des Lernens bezeichnet ein Lernen durch die Arbeit und findet demzufolge unmittelbar am Arbeitsplatz statt.“ (Lieb 2012, S. 85)

3.6.1 Veränderung des Arbeitsfeldes

„Als gängige Prinzipien der Gestaltung der Arbeitsinhalte haben sich drei Methoden bewährt.“ (Lieb 2012, S. 85)

Aufgabenerweiterung (job enlargement):

Die Aufgabenerweiterung ist die Zusammenfassung der Erweiterung des Arbeitsinhaltes. Die wesentlichen Punkte dabei sind Flexibilität, Interessenszunahme, Identifikation mit dem Ergebnis und der Belastungswechsel.

Vorteile der Aufgabenerweiterung sind in erster Linie Arbeitszufriedenheit und Kostensenkung sowie die Steigerung der Arbeitsqualität und Reduzierung der Monotonie. Der Nachteil ist der Widerstand gegen Veränderungen (vgl. Lieb 2012, S. 85).

Aufgabenbereicherung (job enrichment):

Zur Aufgabenbereicherung zählen die Vergrößerung des Handlungsspielraumes, die Möglichkeit der Weiterentwicklung und Senkung von Informationsverlusten.

Das Ziel der Aufgabenbereicherung ist, den Mitarbeitern ein Wachstum ihrer Persönlichkeit zu ermöglichen, sowie die Motivation des Mitarbeiters, Kenntnis der Persönlichkeit des Mitarbeiters, Kenntnis der Stelle und die Kenntnis vom sachlichen Aufgabeninhalt (vgl. Lieb 2012, S. 85).

Arbeitsplatzwechsel (job rotation):

Jobrotation wird in Kapitel 5 näher erläutert.

4 DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT IM CHANGE PROZESS

Die drei wichtigsten Verantwortlichkeiten einer Führungskraft sind die Erfüllung der Aufgabe, die Bildung und Betreuung des Teams und die Entwicklung jedes Einzelnen (vgl. Broome 2000, S 53f).

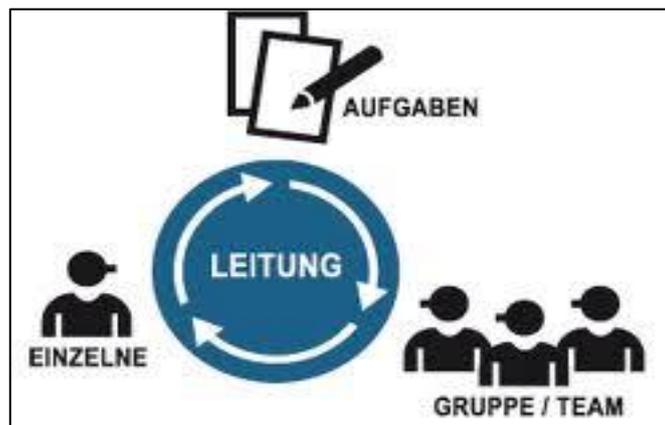


Abbildung 3: Die drei wichtigsten Verantwortlichkeiten einer Führungskraft

Quelle: <http://www.tomtiller.de/teamentwicklung.php>, 20. 07. 2013, 12:36

Funktionen, die von der Führung erwartet werden, sind Planung, Initiative, Kontrolle, Unterstützung, Information und Evaluation.

Eine Führungskraft sollte eine klare Vorstellung von der Zukunft, eine Kultur der Veränderung, ein dynamisches Management der Grenzbereiche sowie eine Entwicklung der Organisation als eine Lerngemeinschaft, in der Fähigkeiten in Abhängigkeit von den aktuellen Themen bewusst entwickelt wurden, schaffen (vgl. Broome 2000, S 53f).

„Gute Führungskräfte und Manager werden ihre fachlichen Grundkenntnisse pflegen, aber zusätzlich Managementfähigkeiten entwickeln.“ (Broome 2000, S. 58)

4.1 Führungsmerkmale

„ Führung ist in einer Pflegeeinrichtung eine Funktion, die in verschiedenen Bereichen und von unterschiedlichen Personen wahrgenommen wird: Geschäftsführung, Heimleitung, Bereichsleitung, Pflegedienstleitung. (...) Führungspersonen haben drei Aufgaben zu gestalten:

- Personenbezogene Aufgaben: Mitarbeitende fördern, fordern, anregen, motivieren, überzeugen und beraten.

- Sachbezogene Aufgaben: Mitarbeitende veranlassen, ihre Aufgaben zu erfüllen und sich auf ein bestimmtes Ziel hin zu bewegen.
- Sozial-interaktive Aufgaben: einen ständigen Kommunikationsprozess zwischen Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen aufrechterhalten.“ (Rogall-Adam, et al. 2011, S. 233).

4.2 Führungsstile

Welchen Führungsstil eine Führungskraft praktiziert, ist abhängig vom sozialen Umfeld.

Es wird zwischen drei Führungsstilen unterschieden:

1. Beim autoritären Führungsstil gibt die Führungsperson Anweisungen. Die Entscheidungsfindung und die Zielsetzung werden alleine durchgeführt. Aufgaben werden zugeteilt und sie steuert die Weitergabe von Informationen. Dieser Stil findet sich oft in hierarchisch strukturierten Organisationen.
2. Der kooperative Stil beschreibt die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Fragen und Probleme werden in der Gruppe diskutiert und der Mitarbeiter kann bei Entscheidungsfindungen mitwirken. Dadurch werden Mitarbeiter gefordert und gefördert.
3. Unter dem Laissez-faire Stil (wörtlich übersetzt: gewähren lassen) versteht man, dass die Führung den Mitarbeiter sich selbst überlässt. Das heißt dass es kaum Richtvorgaben gibt und dadurch keine Führung im eigentlichen Sinn stattfindet.
4. In den letzten Jahrzehnten hat sich noch ein weiterer Führungsstil gebildet – der situative Führungsstil. Das heißt, dass die Führungskraft situationsabhängig entscheidet, welche Maßnahmen sie setzt. Bei der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern stehen ihr deshalb verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung – Information und Anweisung, Überzeugung und Argumentation, Beteiligung und Delegation.

Führen setzt voraus, dass die Führungsperson die Fähigkeiten und Motivationen der Mitarbeiter realistisch einschätzen kann. Außerdem sollte die Führungskraft das Führungsverhalten verändern um flexibel handeln zu können. Deshalb sind Fachwissen, Analysefähigkeit, Einfühlungsvermögen und Konfliktfähigkeit besonders wichtig (vgl. Rogall-Adam, et al. 2011, S. 234ff).

4.3 Praxisreflexion

Bei Umstrukturierungen und betriebsorganisatorischen Veränderungen müssen Aufgaben neu verteilt werden. Durch Herausfiltern von Stärken und Qualifikationen der Mitarbeiter können Aufgaben optimal zugeteilt werden. Mitarbeiter werden motiviert, indem man dem Mitarbeiter Aufmerksamkeit, Anerkennung oder Zeit entgegenbringt. Ein wichtiger Teil des Personalentwicklungsprozesses ist die Kontrolle und die Evaluation der Mitarbeiter bzw. der Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Um Umstrukturierungen durchführen zu können gibt es, wie in Punkt 3.6 beschrieben, mehrere Möglichkeiten. Durch Veränderung des Arbeitsfeldes wird der Widerstand der Mitarbeiter geschürt. Durch die Flexibilität der Mitarbeiter kann eine Arbeitsplatzenerweiterung wiederum zu Motivation und zu einer Abwechslung durch neue Aufgaben führen.

5 JOBROTATION

Während der Recherchen wurde festgestellt, dass es wenig Literatur zum Thema Jobrotation im Krankenhaus gibt, da sich die Literatur primär auf den allgemein wirtschaftlichen Bereich bezieht. Aufgrund des bevorstehenden Umzuges hat die Jobrotation eine besondere Bedeutung und wird deshalb ausführlich behandelt.

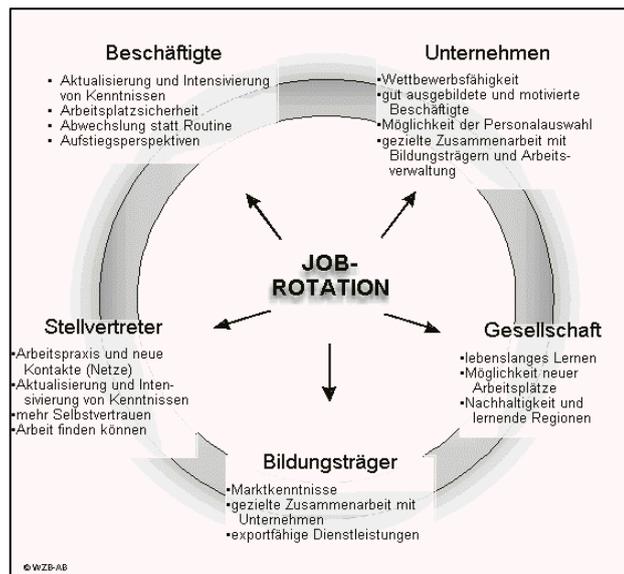


Abbildung 4: Jobrotation

Quelle: <http://library.fes.de/fulltext/asfo/01051002.htm>, 12. 06. 2013, 15:10

5.1 Historische Entwicklung der Jobrotation

Die Idee der Jobrotation wurde unabhängig voneinander auf drei Kontinenten entwickelt.

- Die nordamerikanische Glaubensgemeinschaft 'Shaker':
„Die Shaker waren eine Gemeinschaft der Gläubigen an die Wiederkunft Christi, 1747 in England gegründet. Während der Gottesdienste wurden sie von Schütteln und Zittern ergriffen, daher ihr Name. Sie lebten streng nach Geschlechtern getrennt, waren bedingungslose Pazifisten und förderten schon damals umweltfreundliche Technologien. Somehow strange, somehow great. Heute gibt es nur noch ein paar wenige Shaker in Maine. Die Mitglieder lernten mehrere Handwerke und beschränkten sich nicht auf ein Handwerk.“

(<http://sabbatical.sion.dioezese-linz.at/shaker-society-of-friends>, 12. 06. 2013, 13:28)

- Die Lebensgemeinschaft der Kibbuzim im südosteuropäischen Raum:
„Der erste Kibbuz wurde 1909 gegründet. Diese israelische Siedlungsform entstand aus der Verbindung des jüdischen Geschichtsbewusstseins und der sozialistischen Zukunftsvision von Gleichheit. Es war eine Reaktion der Juden auf den jahrhundertlangen Ausschluss von jeder landwirtschaftlichen und gewerblichen Betätigung. Der Kibbuz ist eine ländliche Kommune, in der die Produktionsmittel der Gemeinschaft gehören und auch die Bedürfnisse der Mitglieder von der Gemeinschaft gedeckt werden.“ (<http://www.judentum-projekt.de/geschichte/staatisrael/kibbuz>, 12. 06. 2013, 13:39)
Sie identifizieren sich mit der Gruppe und die Gruppe entscheidet mit welcher Art von Arbeit Geld verdient wird, das heißt der Kibbuz ist ein geschlossener Arbeitsmarkt.

- In Japan:
„Das japanische Personalmanagement unterscheidet sich in einigen Aspekten aufgrund der kulturellen Unterschiede von anderen Industriestaaten. Sowohl durch seine geographische Lage wie auch durch politische Isolierung haben sich andere Verhaltensmuster und Standpunkte entwickelt.“ (http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Personalmanagement_Japan, 12. 06. 2013, 14:24)

5.2 Definition von Jobrotation

„Demnach gilt folgende Begriffsbestimmung: Im Rahmen von Job Rotation nehmen arbeitslose Stellvertreter, die zuvor qualifiziert und im Betrieb eingearbeitet wurden, für eine begrenzte Zeit die Stellen von Mitarbeitern eines Unternehmens ein, damit diese sich über einen längeren Zeitraum hinweg weiterbilden können. Job Rotation ist demzufolge ein Mittel zur Förderung des lebenslangen Lernens.“ (<http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/48/Job-Rotation>, 13. 06. 2013, 09:42)

Es gibt verschiedene Schreibweisen von Jobrotation. Zum besseren Verständnis wird außer in Zitaten Jobrotation geschrieben.

Unter Jobrotation versteht man auch die individuelle Qualifizierung der Mitarbeiter durch planmäßigen Wechsel von Arbeitsplätzen. Dieser Arbeitsplatzwechsel schließt Veränderungen im Bereich der Aufgaben, der Kompetenzen und auch der Verantwortung mit ein, also auf die gesamte Arbeitssituation.

Sie basiert darauf, dass Mitarbeiter durch neue Fach- und Führungserfahrungen ihre Erfahrungsbasis verbreitern können. Durch die Qualifikationserweiterung wird auch die Flexibilität erhöht.

Der Entwicklungsaspekt ist in erster Linie die Abfolge des Rotationsprogramms und den Wechsel beziehungsweise den Aufbau neuer Aufgaben und Anforderungen - dadurch können Mitarbeiter betriebsbezogenes Wissen weitergeben - dazu gehört auch die Persönlichkeitsentwicklung. Das sind organisatorische Fähigkeiten, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Fähigkeit zur Bearbeitung von Problemlösungsprozessen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 446ff).

5.3 Arten von Rotationen

Die Rotation auf Funktionsbereichsebene, also funktionsgebundene Rotation, kann hierarchisch, horizontal und vertikal ausgestaltet werden.

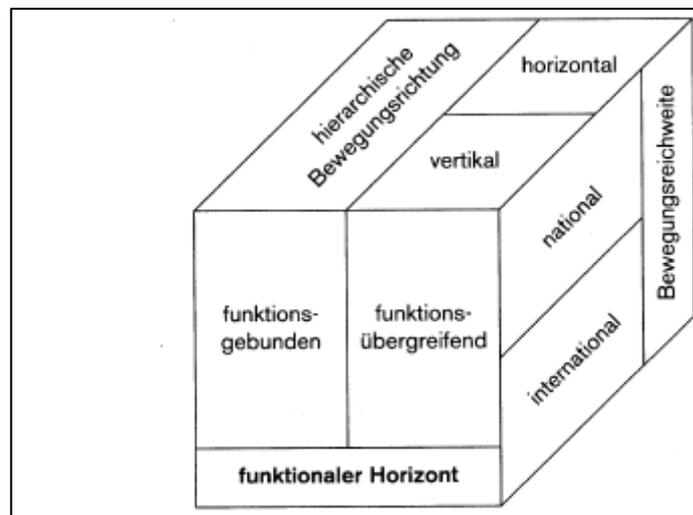


Abbildung 4: Gestaltungsparameter von Job Rotationen
Quelle: www.personalmanagement.info, 28. 06. 2013; 21:03

Bei der funktionsübergreifenden Rotation werden Mitarbeiter zur Aufgabenübernahme verschiedener Anforderungen eingeschult.

Unter Jobrotation wird eine zeitlich begrenzte Rotation in einen anderen Bereich mit einem konkreten Auftrag verstanden.

Das ist eine Möglichkeit Mitarbeiter auf Neuerungen einzuschulen. Dabei wechselt der Mitarbeiter zwischen fünf und zehn Tagen auf einen Spezialbereich. Dies beruht auf Freiwilligkeit des Mitarbeiters. Die Rotation findet im eigenen Haus statt. Bei Rotationen in ein anderes Krankenhaus ist die Genehmigung der Pflegedirektion notwendig.

Ziel dieser Form von Rotation ist es, einen klaren Auftrag zu erfüllen. Diese Form der Jobrotation ist ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung.

Für die optimale Dauer der Einarbeitungszeiten gibt es keine konkreten Aussagen. Diese sind abhängig von den Inhalten der Aufgaben und der Qualifikation des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 446ff).

Außerdem versteht man unter Jobrotation ein geplantes periodisches Wechseln von Mitarbeitern in andere Bereiche.

Ein Beispiel dazu wäre, wenn Mitarbeiter von drei Intensivstationen innerhalb dieser Bereiche rotieren, um in diesen Bereichen eingesetzt werden können.

Bei Jobrotation im Rahmen der Förderung von Führungskräften wird einerseits die Entwicklung von Führungskräften durch planmäßiges und systematisches Verändern von Managementpotenzialen durch Trainingsprogramme verstanden. Andererseits kann das Rotieren innerhalb der Abteilung zur Erweiterung des Wissens dienen (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 446ff).

5.4 Vor- und Nachteile von Rotationen

Einige Vorteile systemischer Rotationsprogramme sind:

- Mitarbeiter werden in mehreren Fachgebieten eingeschult.
- Die Konfrontation der Mitarbeiter durch neue Herausforderungen.
- Neue Ideen und Standpunkte werden in der neuen Umgebung implementiert.
- Die Flexibilität der Mitarbeiter wird gefördert.
- Einarbeitung in unterschiedlichen Positionen.
- Die Kooperations- und Delegationsbereitschaft der Mitarbeiter steigt (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 448f).

Problematische Punkte im Rotationsprogramm sind:

- Während der Einarbeitungszeit kann es zu Verzögerungen des stationären Ablaufes kommen.
- Probleme am Arbeitsplatz können nicht erkannt werden.
- Es kann zu betriebsblindem Verhalten führen.
- Bei Vorgesetzten kann es zu Ablehnung kommen, da sie fürchten gute Mitarbeiter zu verlieren.
- Jobrotation kann zu Ablehnung auf Ebene der Mitarbeiter führen. Dadurch kann ein reibungsloser Ablauf gefährdet werden (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 448f).

5.5 Ziele der Jobrotation

Ziele für die Organisation:

- Verfügbarkeit über mehrere geübte Arbeitnehmer für einen Arbeitsplatz
- Zeit- und Kostenersparnis
- Erhöhung der Flexibilität (vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-rotation-arbeitsplatzwechsel/job-rotation-arbeitsplatzwechsel.htm>, 28. 06. 2013; 14:00)

Ziele für den Mitarbeiter:

- Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen
- Arbeitsmonotonie wird vermieden
- Vermeidung von Ermüdungserscheinungen
- Erhöhung der Flexibilität
- Verringerung einseitiger Belastungen
- Stetige Weiterbildung (vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-rotation-arbeitsplatzwechsel/job-rotation-arbeitsplatzwechsel.htm>, 28. 06. 2013; 14:00)

5.6 Jobrotation – Effiziente Möglichkeit im Rahmen des Umzuges

Aufgrund der Literaturrecherche ist die Jobrotation eine effiziente Möglichkeit Mitarbeiter auf bevorstehende Veränderungen und den Umzug in das Kopfbüro vorzubereiten.

Mitarbeiter werden dadurch auf den Stationsablauf und den fachlichen Hintergrund eingeschult.

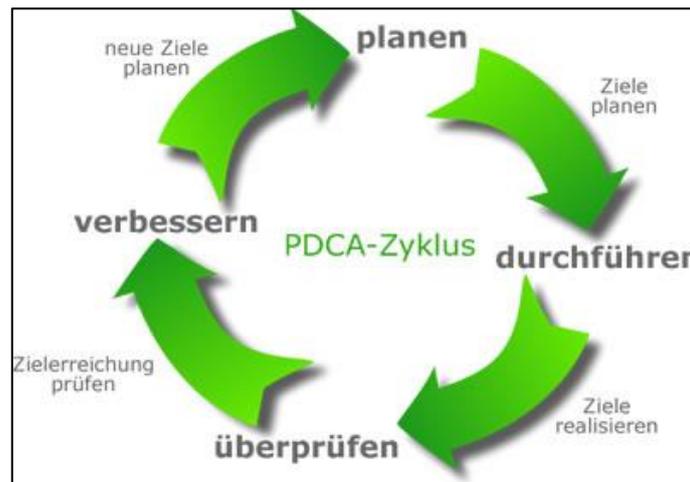


Abbildung 5: PDCA-Zyklus

Quelle: <http://www.qualitätsmanagement-berlin.de>, 16. 07. 2013, 14:42

Aufgrund der Recherche zum Thema Jobrotation ist es generell im Gesundheitswesen nicht möglich die Zeitgrenze von fünf bis zehn Tagen aufgrund des Turnusdienstes, wie in Kapitel 5.3. beschrieben, einzuhalten. In der Pflege muss zwischen Pflegehelfer und diplomierten Personal unterschieden werden. Da im Stationsalltag mehrere Bereiche abzudecken sind, muss eine Rotation mindestens einen Zeitraum von vierzehn Tagen betragen. Da der Mitarbeiter einerseits den Stationsalltag, andererseits den fachlichen Hintergrund kennenlernen muss.

Für die Stationsleitung bedeutet das, dass sie Rücksicht bei der Dienstplangestaltung nehmen muss und die Dienstplangestaltung mit der Stationsleitung von der anderen Station abgesprochen werden muss.

1. Die Planung

Die Besprechung des Prozederes erfolgt mit den Mitarbeitern im Rahmen einer Teambesprechung. Es werden bevorstehende Veränderungen und Maßnahmen wie die Terminisierung für Mitarbeiterorientierungsgespräche besprochen.

2. Die Durchführung

Um den Mitarbeiter auf den bevorstehenden Umzug vorzubereiten, muss ein Mitarbeiterorientierungsgespräch geführt werden, um Interessen und Zukunftspläne sowie Stärken und Schwächen der Mitarbeiter herauszufiltern. Für den zweiten Schritt wird ein Zeitfenster von drei Monaten festgelegt.

Der Termin wird dem Mitarbeiter zwei Wochen vorher bekannt gegeben. Der Mitarbeiter kann sich dann auf das Gespräch vorbereiten. Das Gespräch sollte eine Stunde dauern. Der Inhalt des Gespräches wird dokumentiert und von der Führungskraft und dem Mitarbeiter unterschrieben. Die Gesprächsinhalte werden nicht an Dritte weitergegeben.

3. Die Überprüfung

Als dritter Schritt wird die Jobrotation durchgeführt. In Zusammenarbeit mit der Stationsleitung der Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie wird die Dienstplangestaltung vorgenommen. Die Rotation von jedem Mitarbeiter wird für den Zeitraum von drei Wochen geplant. In diesen drei Wochen wird der Mitarbeiter in den Tagesablauf und die fachspezifischen Bereiche eingeführt – das beinhaltet sowohl den fachlichen als auch den technischen Schwerpunkt. Während der Jobrotation können die Mitarbeiter die Teammitglieder der anderen Abteilung kennenlernen. Für den dritten Schritt wird ein Zeitraum von sechs Monaten eingeplant, da jeder Mitarbeiter rotieren muss.

4. Die Evaluierung

Der vierte Schritt ist die Evaluation. Mit der Evaluierung werden die gesetzten Ziele kontrolliert und bei Bedarf neu geplant. Die Evaluation wird in einem Zeitrahmen von vier Wochen nach dem Ende der Rotation durch die Stationsleitungen beider Abteilungen und die Pflegedienstleitung des Kopfzentrums durchgeführt.

6 TEAMENTWICKLUNG

Die Teamfähigkeit der Mitarbeiter ist besonders wichtig. Wenn Mitarbeiter nicht teamfähig sind, kommt es immer wieder zu Konfliktsituationen (vgl. Kirchner/Kirchner 2001, S. 107).

Wichtig bei der Teamentwicklung sind Ziele. Aufgrund des Umzuges werden Abteilungsziele, Stationsziele und persönliche Ziele unterschieden.

6.1 Die vier Phasen der Teamentwicklung

Die Teamentwicklung ist der Zusammenfindungsprozess einer Gruppe. Die Entwicklung lässt sich in vier Phasen aufteilen (vgl. Birker/Birker 2001, S. 52).

1. Orientierungsphase:

Das ist die Phase des ersten Kennenlernens. Die Eckpunkte sind die Aufgabenzuteilung und die Ziele.

2. Abgrenzungsphase:

In dieser Phase kann es zu Konflikten innerhalb der Gruppe kommen. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit ist meist noch nicht ausgeprägt.

Einzelne Gruppenmitglieder versuchen ihre eigenen Prinzipien durchzusetzen.

3. Klärungsphase:

In dieser Phase entwickelt sich das Wir-Gefühl. Die Gruppenmitglieder haben ihre Position gefunden.

Der Abschluss dieser Phase ist der Gruppenzusammenhalt.

4. Arbeitsphase:

Die Gruppe kann sich auf erfolgreiche Arbeitsweisen, geeignete Strukturen und Richtlinien konzentrieren (vgl. Birker/Birker 2001, S. 52).

In der ersten Phase kommt es meist zu Neugier und Zurückhaltung. Das dient zu Kontaktaufnahmen, bei denen man aber nicht viel von sich erzählen möchte. Das heißt,

dass die Leitung den Teammitgliedern eine Orientierung geben sollte, da es sonst zu Ungeduld zwischen den Teammitgliedern kommen kann.

Je durchsichtiger die Rahmenbedingungen sind, desto besser kann man die zweite Phase gestalten. Dadurch ist es möglich Enttäuschungen einzelner Mitglieder zu verhindern, also einen achtungsvollen Umgang der Teammitglieder zu sichern.

Der Leiter ist in dieser Phase einerseits Moderator, andererseits Teammitglied.

Mit der Klärungsphase ist die Abgrenzungsphase beendet. Das Ziel der Klärungsphase ist es, eine annehmbare Teambildung zu erlangen.

Mit dem Ende der Klärungsphase kann es in die Arbeitsphase übergehen. Dadurch können sich die Teammitglieder mit dem tatsächlichen Thema befassen (vgl. Birker/Birker 2001, S. 53ff).

6.2 Zusammensetzung des Teams

Bei der Gruppenzusammensetzung sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Dazu gehören Freiwilligkeit, Bestimmung und Delegation. Ein weiterer Aspekt sind die fachlichen Kompetenzen, soziale Kompetenzen, die emotionale Intelligenz sowie die Kommunikationsfähigkeit. Das betrifft die Fähigkeit der Mitglieder Beziehungen aufzubauen, auf andere Mitglieder einzugehen und zu unterstützen. Ein weiterer Punkt ist, ob die Mitglieder vorher mit anderen Teams zusammengearbeitet haben. Dadurch kann es bei gleichen Teilnehmern zu Konflikten kommen. Vielleicht bilden sich dann Untergruppen oder Zusammenschlüsse gegenüber den anderen Mitgliedern (vgl. Birker/Birker 2001, S. 57).

Bei der Teamentwicklung durchlaufen die Mitarbeiter wie beschrieben die vier Phasen. Die Aufgabe der Führungskraft ist die Aufgabenverteilung und die Definition der Ziele für die Mitarbeiter.

In der Abgrenzungsphase kommt es häufig zu Konflikten, da die Mitarbeiter versuchen ihre eigenen Prinzipien durchzusetzen. Die Zusammengehörigkeit ist noch nicht richtig ausgeprägt. Deshalb müssen Konflikte von der Führungskraft angesprochen werden. Das passiert entweder in persönlichen Gesprächen oder im Rahmen von Teambesprechungen.

7 RESUMEE

Im Rahmen der Abschlussarbeit wurde das Change Management behandelt. Aufgrund der Literaturrecherche wurden die Kernelemente Widerstände, Personalentwicklung und die Rolle der Führungskraft näher erläutert.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten im Change Management beziehungsweise im Bereich der Personalentwicklung zur Vorbereitung eines Teams auf eine Veränderung.

Die Jobrotation ist eine effiziente Möglichkeit Mitarbeiter auf den Umzug vorzubereiten. Da sich Fachbereiche und Teams unterscheiden, können Mitarbeiter durch die Jobrotation das jeweils andere Team und das Fachgebiet kennenlernen.

Um die Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter herauszufinden werden Mitarbeiterorientierungsgespräche geführt. Deshalb ist das Mitarbeiterorientierungsgespräch ein wichtiges Instrument der Führung. Jedoch kann ein Mitarbeiterorientierungsgespräch Teams nicht auf Veränderungen vorbereiten. Im Rahmen des Mitarbeiterorientierungsgesprächs kann festgestellt werden, welche Rollen und Aufgaben einem Mitarbeiter zugeteilt werden können.

Ein weiterer Teil der Personalentwicklung ist die Fort- und Weiterbildung. Mitarbeiter können dadurch ihr Wissen vertiefen und Neues dazu lernen. Die Fortbildung basiert nur auf Theorie. Deshalb ist die Fortbildung alleine für die Vorbereitung auf den Umzug nicht geeignet. Fortbildung dient dazu, das Wissen zu vertiefen.

Die Teamentwicklung wird nach den geplanten Veränderungen wichtig. Zur Vorbereitung auf eine Veränderung ist die Teamentwicklung nicht relevant. Teamentwicklung basiert nach Veränderungen, da Teams sich finden müssen.

8 LITERATURVERZEICHNIS

Berthel, J; Becker, F. (Hrsg.): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2010

Birker, G.; Birker, K. (Hrsg.): Teamentwicklung und Konfliktmanagement: Effizienzsteigerung durch Kooperation. 1. Auflage, Verlag Cornelsen, Berlin 2001

Broome A. (Hrsg.): Change Management in der Pflege: Veränderungen planen, durchführen und bewerten. 2. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2000

Kaegi, U.; Müller, S. (Hrsg.): Change auf Teamebene. Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich 2009

Kirchner H., Kirchner W. (Hrsg.): Change Management im Krankenhaus: Strategische Neuorientierung für Non-Profit-Unternehmen. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2001

Kostka, C.; Mönch, A. (Hrsg.): Change Management. 3. Auflage, Verlag Carl Hanser, München 2006

Lieb, N.: Pflegemanagement als Beruf: Anforderungen und Aufgaben leitender Pflegekräfte im Krankenhaus. 1. Auflage, Verlag w. Kohlhammer, Stuttgart 2010

Lindner-Lohmann D., Lohmann F., Schirmer U. (Hrsg.): Personalmanagement. Physica-Verlag, Heidelberg 2008

Rogall-Adam R., Josuks R., Adam G., Schleinitz G. (Hrsg.): Professionelle Kommunikation in Pflege und Management. 2. Auflage, Schlütersche Verlag, Hannover 2011

Schreyögg G., Koch J. (Hrsg.): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden 2007

Stolzenberg K., Heberle K. (Hrsg.): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Springer Verlag, Heidelberg 2009

Internetquellen

<http://www.arbeitgeberverbandlueneburg.de/personal-und-organisationsentwicklung>
(Zugriff am 05. 06. 2013; 20:43)

<http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/change-management-veraenderungsprozesse-aus-sicht-des-personalmanagements> (Zugriff am 21. 08. 2013, 11:40)

<http://library.fes.de/fulltext/asfo/01051002.htm> (Zugriff am 12. 06. 2013, 15:10)

<http://www.judentum-projekt.de/geschichte/staatisrael/kibbuz/> (Zugriff am 12. 06. 2013, 13:39)

http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Personalmanagement_Japan (Zugriff am 12. 06. 2013, 14:24)

<http://www.personalmanagement.info> (Zugriff am 28. 06. 2013; 21:03)

<http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/48/Job-Rotation> (Zugriff am 13. 06. 2013, 09:42)

<http://www.qualitätsmanagement-berlin.de>. (Zugriff am 16. 07. 2013, 14:42)

<http://sabbatical.sion.dioezese-linz.at/shaker-society-of-friends/> (Zugriff am 12. 06. 2013, 13:28)

<http://www.tomtiller.de/teamentwicklung.php> (Zugriff am 20. 07. 2013, 12:36)

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/job-rotation-arbeitsplatzwechsel/job-rotation-arbeitsplatzwechsel.htm> (Zugriff am 13. 06. 2013, 09:42)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/change-management.html> (Zugriff am 21. 08. 2013, 11:20)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisation-sachgebietstext.html> (Zugriff am 29. 06. 2013, 11:10)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html> (Zugriff am 29. 06. 2013, 11:35)