

Günther Bauer

High Touch in der Altenpflege

Emotionen, Sinn und Beziehung
als Hauptaspekte erfolgreicher Führung

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009
ISBN 978-3-89670-923-3
© 2009 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

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

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie im Fachbereich Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2009.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Für Marie, Amelie, Yara und Florentina

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
1. Einleitung	9
1.1. Zum Titel „High Touch in der Altenpflege“.....	9
1.2. Ausgangssituation	10
1.3. Organisationsentwicklungsvorhaben	10
1.4. Persönliche Motive	11
1.5. Untersuchungsgegenstand.....	11
1.6. Ziel der Arbeit.....	12
1.7. Wissenschaftliche Methodik	12
2. Theoretische Grundlagen	15
2.1. Organisationsentwicklungstheorie	15
2.2. Aspekte dieses Organisationsentwicklungsansatzes	18
2.2.1. Gruppendynamische Wurzeln.....	18
2.2.2. Differenz zwischen Hierarchie und Netzwerk.....	21
2.2.3. System und seine Umwelt.....	22
2.2.4. Prozess- und Strukturaspekte.....	23
2.2.5. Verhältnis von Person und Struktur.....	24
2.2.6. Organisieren als Prozess	25
2.2.7. Sinnkonstruktion in der Organisationstheorie	29
2.3. Organisationsformen für Pflegeheime	32
3. Forschungsanliegen	35
3.1. Allgemeine Problemlage der stationären Pflege	35
3.2. Generelle Problemlage des Unternehmens	36
3.3. Probleme 2003 bis 2005	45
3.4. Aktuelle Situation	46
3.5. Ziele für die Organisationsentwicklung	47
3.6. Forschungsfragen	48
3.7. Ausgangshypothesen.....	49
4. Organisationsanalyse	55
4.1. Allgemeines.....	55
4.2. Funktionsmechanismen der Organisation	56
4.2.1. Rechtslage.....	56
4.2.2. Spezifische Dienstleistung.....	56
4.2.3. Mitarbeitende	57
4.2.4. KundInnen	58

4.2.5. Angehörige	59
4.2.6. „Schwierige“ Angehörige	59
4.2.7. Eigentümer der Organisation	60
4.3. Relevante Umwelten.....	60
4.3.1. Das gesellschaftliche Subsystem Soziales/Pflege.....	60
4.3.2. Mitarbeitende und Management	62
4.3.3. Angehörige/Öffentlichkeit	65
4.4. Organisationseinheiten	66
4.4.1. Heimorganisation	66
4.4.2. Pflegeabteilungen.....	66
4.4.3. Küche, Verwaltung und Haustechnik.....	67
4.4.4. Frage der Heimleitungen.....	67
4.4.5. Tageszentren.....	68
4.4.6. Seniorenclubs	68
4.5. Kommunikationsstrukturen	68
4.5.1. Eigentümerversammlung und Aufsichtsrat.....	68
4.5.2. Geschäftsführerbesprechungen	68
4.5.3. Direktionsbesprechungen	69
4.5.4. HeimleiterInnenbesprechungen.....	69
4.5.5. Pflegekreis	69
4.5.6. Haustechnik- und Tageszentren-Besprechungen	69
4.5.7. Dezentrale Besprechungen.....	69
4.5.8. MitarbeiterInnengespräche.....	70
4.6. Führungs- und Entscheidungsstrukturen	70
4.6.1. Eigentümer und Aufsichtsrat.....	70
4.6.2. Geschäftsführer	70
4.6.3. Direktionsbesprechung.....	72
4.6.4. Pflegedirektion und Pflegekreis	72
4.6.5. Heimleitungen und Leitungen Tageszentren	72
4.6.6. MitarbeiterInnengespräche.....	73
4.6.7. Leitbild	73
4.6.8. Führungsphilosophie	74
4.7. Selbstbeobachtung der Organisation	75
4.7.1. Finanz- und Budgetcontrolling	75
4.7.2. Qualitäts- und Leistungscontrolling	76
4.7.3. Reporting	77
4.7.4. Balanced Scorecard	77

4.7.5. Reflexion in Besprechungen.....	77
5. Bisherige Muster der Veränderung	79
5.1. Umgang mit Veränderung.....	79
5.1.1. Ausgliederung.....	79
5.1.2. Optimierungsprojekte	80
5.1.3. Wandel zweiter Ordnung	80
5.1.4. Aktuelle Veränderungsstrategie.....	81
5.1.5. Veränderungsspielregeln	81
5.2. Aktuelle Veränderungsprojekte	82
5.2.1. Gesundheit im Zentrum	82
5.2.2. Mensch im Zentrum.....	83
5.2.3. Professioneller Umgang mit Angehörigen (PUMA).....	84
5.2.4. Flex-Check.....	84
5.2.5. Veränderungsmuster	85
6. Problemfelder	87
6.1. Angehörige	87
6.2. Mitarbeitende	87
6.3. Image der Organisation	87
6.4. Politik und Verwaltung	87
6.5. Organisationskultur	88
6.6. Führungssystem.....	88
7. Handlungsperspektiven	91
7.1. Angehörige	92
7.2. Mitarbeitende	93
7.3. Image der Organisation	96
7.4. Politik und Verwaltung	96
7.5. Organisationskultur	97
7.6. Führungssystem.....	98
7.7. Hauptfokus für den Veränderungsprozess	98
7.8. Entwicklung bis zur Ausgliederung	99
7.9. Entwicklung nach der Ausgliederung	100
7.10. Organisationsentwicklungs Konzeption	100
8. Erste Organisationsentwicklungsschritte	103
8.1. Heimleiterklausur 11./12. September 2006.....	104
8.1.1. Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung	106
8.1.2. Kooperation und Kommunikation im Führungsteam	106
8.2. Beispiele meiner laufenden Führungstätigkeit.....	108

8.2.1.	Dienstbesprechungen mit Mitarbeitenden in der Pflege	108
8.2.2.	Kontakte mit einer Mitarbeiterin.....	114
9.	Entwicklungen 2007	119
9.1.	Neue Heimleitungen	119
9.2.	Weiterentwicklung des HR-Managements	120
9.2.1.	Führungskräftenachwuchsplanung in der Pflege	122
9.2.2.	Auswahl neuer Heimleitungen	124
9.2.3.	Einführung neuer Heimleitungen	126
9.3.	Projekt ‚Gesundheit im Zentrum‘	127
9.3.1.	Ablauf des Projektes – Stand per 09/2007	127
9.3.2.	Einschätzung des Prozesses	130
9.4.	Führungsteamentwicklungsprozess	130
9.4.1.	Ausgangssituation	130
9.4.2.	Klausurvorbereitung.....	133
9.4.3.	Werkstätten zu Führung und Entwicklung.....	134
9.4.4.	Ablauf Klausurveranstaltung am 22./23. November 2007...	135
9.4.5.	Ergebnisse	137
9.5.	Entwicklungen im Seniorencenter Spallerhof.....	139
10.	Die Organisation kommt in Bewegung.....	143
10.1.	Zwischenstand der diversen Projekte Ende 2007	143
10.1.1.	Seniorencenter Kleinmünchen	144
10.1.2.	Seniorencenter Ebelsberg.....	146
10.1.3.	Seniorencenter Spallerhof, Haus 3.....	147
10.2.	Fazit aus der Führungsperspektive	147
10.3.	Folgerungen aus der Forschungsperspektive.....	148
11.	Reflexion des bisherigen Prozesses	153
11.1.	Kernthemen der Arbeit	153
11.2.	Zwischenreflexion zu den Forschungsfragen	154
11.3.	Reflexion zu den Ausgangshypothesen.....	159
11.4.	Zwischenresümee aus der Forschungsperspektive	170
11.5.	Weitere Forschungsschwerpunkte	172
11.6.	Ergänzung der Forschungshypothesen	172
12.	Führungstheorien	173
12.1.	Allgemeines zum Thema Führung	173
12.2.	Führungstheorien	176
12.2.1.	Eigenschaftstheorie der Führung.....	177
12.2.2.	Kompetenz-Ansatz	177

12.2.3.	Verhaltensansatz und Führungsstilforschung	178
12.2.4.	Die überschätzten Möglichkeiten der Führung (Türk)	179
12.2.5.	Situative Führung.....	179
12.2.6.	Kontingenztheorie der Führung (Fiedler).....	180
12.2.7.	Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	180
12.2.8.	Attributionstheorie der Führung	181
12.2.9.	Interaktionstheorie der Führung	181
12.2.10.	Transformationale oder charismatische Führung.....	183
12.2.11.	Teamführung	185
12.2.12.	Psychodynamischer Führungsansatz.....	190
12.2.13.	Frauen und Führung	192
12.2.14.	Kultur und Führung.....	194
12.2.15.	Führungsethik.....	194
12.3.	Systemische Führung	195
12.4.	Systemische Intervention und Führung.....	197
12.5.	Interventionen in der Mitarbeiterführung	198
12.5.1.	Hypothesen	198
12.5.2.	Systemisches Fragen.....	198
12.5.3.	Analoge und metaphorische Techniken.....	199
12.5.4.	Kommentare.....	199
12.5.5.	Reframing	199
12.5.6.	Splitting und Reflecting Teams	199
12.5.7.	Schlussinterventionen	199
12.5.8.	Rituale.....	200
12.5.9.	Zusammenfassung	200
12.6.	Empathische Führung.....	200
12.7.	Führungsverhalten und Erfolg.....	202
12.8.	Management und Führung	202
12.9.	Zusammenfassung	203
13.	Führungsteam- und Strategieentwicklung 2008.....	205
13.1.	Führungsteamklausur Februar 2008.....	205
13.2.	Erweiterung des Begriffes ‚Führungssystem‘	207
13.3.	Bereichsleitungsklausuren	209
13.4.	Auseinandersetzung des Führungsteams mit dem Thema Führung..	211
13.5.	Strategieklausur im Mai 2008	214
13.6.	Kennzahlenworkshops 3. und 18. Juni 2008.....	217
13.7.	Strategieklausur 13./14. Oktober	217

13.8. Lern- und Reflexionsarchitekturen.....	218
14. Entwicklungsprozesse 2008 – Ergebnisse	225
14.1. Stand der Projekte Oktober 2008	225
14.1.1. Führungsteamentwicklungsprozess.....	225
14.1.2. Seniorencentrum Kleinmünchen.....	226
14.1.3. Seniorencentrum Spallerhof, Haus 3.....	227
14.1.4. Projekt ‚Gesundheit im Zentrum‘	228
14.2. Folgerungen aus der Führungsperspektive	230
14.3. Erkenntnisse aus der Forschungsperspektive	232
15. Abschlussreflexion.....	235
15.1. Abschlussreflexion zu den Kernthemen der Arbeit.....	235
15.2. Abschlussreflexion zu den Forschungsfragen	238
15.3. Schlusskommentar zu den Ausgangshypothesen	243
15.4. Entwicklung der Kosten-Nutzen Relation.....	250
15.5. Forschungsfokus	251
15.6. Forschungsbilanz, Neufassung der Hypothesen.....	253
15.6.1. Steuerung und Organisationsentwicklung.....	253
15.6.2. Steuerungsmythos versus Emergenz.....	253
15.6.3. Voraussetzungen für dezentralisierte Selbstorganisation	254
15.6.4. Bedeutung des Führungssystems	254
15.6.5. Aufrechterhaltung von Zufriedenheit und Motivation	254
15.6.6. Führungsqualität.....	255
15.6.7. Offenheit der Führung	255
15.6.8. Teamorientierung	256
15.6.9. Führung als Förderung evolutionärer Prozesse.....	256
15.6.10. Achtsame Führung.....	256
15.6.11. Führung und Zielorientierung.....	257
15.6.12. Führung und Selbstorganisation	257
15.6.13. Gesamthafte oder dezentrale Entwicklung	257
15.6.14. Ökonomie des Organisierens im Sozialbereich.....	258
15.6.15. Selbstreflexion.....	258
Literaturverzeichnis.....	261

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele	38
Abbildung 2: Verteilung der Verantwortung.....	38
Abbildung 3: Engagement	39
Abbildung 4: Delegieren.....	39
Abbildung 5: Entscheidungen.....	39
Abbildung 6: Kommunikation	39
Abbildung 7: Zweckmäßigkeit	40
Abbildung 8: Arbeitsklima	40
Abbildung 9: Qualitätsbewusstsein	40
Abbildung 10: Qualitätsbewertung.....	40
Abbildung 11: Weiterbildung	41
Abbildung 12: Anerkennung	41
Abbildung 13: Arbeitsplatz.....	41
Abbildung 14: Gesamteindruck	41
Abbildung 15: Leitsätze für das Führungsteam.....	107
Abbildung 16: Mitarbeiterfluktuation.....	162
Abbildung 17: Hills Modell der Teamführung	187

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitarbeiterzufriedenheit, Krankenstände und Fluktuation.....	37
Tabelle 2: Korrelation zwischen hohen Krankenständen und Zufriedenheit	42
Tabelle 3: Korrelation zwischen hoher Fluktuation und Zufriedenheit.....	42
Tabelle 4: Korrelation zwischen Krankenständen, Fluktuation und Zufriedenheit.....	43
Tabelle 5: Beispiele für Maßnahmen im Projekt ‘Gesundheit im Zentrum’	129
Tabelle 6: Veränderung der Mitarbeiterzufriedenheit 2005-2007.....	145
Tabelle 7: Kritische Führungsfunktionen nach Mc Grath	186
Tabelle 8: Vergleich von Kriterien für die Effektivität von Gruppen	189
Tabelle 9: Acht Ausprägungen der Persönlichkeit nach C. G. Jung	192
Tabelle 10: 16 Persönlichkeitstypen nach C. G. Jung	193
Tabelle 11: Der Managementprozess im Jahresverlauf.....	218