

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. | Seniorenklubs | 68 |
| 4.5. | Kommunikationsstrukturen | 68 |
| 4.5.1. | Eigentümersammlung 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. | Organisationsentwicklungskonzeption | 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 Seniorenzentrum Spallerhof..... | 139 |
| 10. | Die Organisation kommt in Bewegung..... | 143 |
| 10.1. | Zwischenstand der diversen Projekte Ende 2007 | 143 |
| 10.1.1. | Seniorenzentrum Kleinmünchen | 144 |
| 10.1.2. | Seniorenzentrum Ebelsberg..... | 146 |
| 10.1.3. | Seniorenzentrum 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. Seniorenzentrum Kleinmünchen..... | 226 |
| 14.1.3. Seniorenzentrum 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 |