

Von Schnittstellen zu Nahtstellen



VON KATHRIN KEUNE

Kathrin Keune ist Organisationsberaterin bei der Management- und Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft contec GmbH. Einer ihrer Schwerpunkte ist die Personalentwicklung.
kathrin.keune@contec.de

Die Etablierung einer erfolgreichen Personalentwicklung kann nur zusammen mit einer Organisationsentwicklung gelingen. Dabei spielt die Frage der Haltung von Führungskräften und Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

Das Augenmerk von Unternehmen in der Sozialwirtschaft richtet sich vermehrt auf das Thema Personal. Auf Kongressen und Konferenzen, Seminaren und Zusammenkünften ist dieses Thema aus gegebenem Anlass in aller Munde. Der demographische Wandel, einhergehend mit Fachkräftemangel und Personalfluktuation zwingen dazu, neue Konzepte des Personalmanagements und der Personalentwicklung zu implementieren.

An der Wurzel des Problems nagt jedoch ein Virus, der sich ebenso unbemerkt verbreitet wie er schwer zu fassen ist: die Haltung. Die Haltung eines jeden Mitarbeiters gegenüber sich selbst und dem Kunden, seiner Arbeitsidentität, seiner Verantwortung, dem Team sowie dem Unternehmen gegenüber, ist ein entscheidender Faktor, soll Personalentwicklung und die Implementierung neuer Instrumente des Personalmanagements funktionieren.

Überzeugungen und Einstellungen haben enorme Bedeutung für die subjektive Bewertung von Erlebnissen. Sie bestimmen die Beziehungen zu anderen Menschen, das eigene Denken, Fühlen und Handeln und nicht zuletzt die Lernbereitschaft. Die Bereitschaft zu lernen und Entwicklung voranzutreiben ist jedoch Grundvoraussetzung für jeglichen Veränderungsprozess. Genau hier liegt die Schwierigkeit. Eine »Ja, aber-Haltung« und eine »Das funktioniert sowieso nicht-Einstellung« ist tödlich für jeden Veränderungsprozess, der, um erfolgreich zu sein, von allen Beteiligten Mut zur Erschaffung von Neuem fordern muss.

Aber nicht nur Veränderung und Innovation werden von einer solch ungüns-

tigen Haltung ersticken. Bereits grundlegende Faktoren wie Arbeitszufriedenheit oder Verantwortungsübernahme von Handlungsspielräumen unterliegen elementaren Haltungsfragen und werden maßgeblich durch dessen Beantwortung bestimmt. Personalbindung wird somit zu einer Herausforderung, welche durch den alleinigen Einsatz von Instrumenten und Konzepten der Personalentwicklung schwerlich bewältigt werden kann. Vielmehr muss sich die Haltung als solche, zunächst zu einer positiven wandeln, so dass Instrumente und Konzepte auf fruchtbaren Boden fallen.

Mehr Haltung, bitte!

Genannte Haltungsfragen tun sich besonders an internen Schnittstellen, sprich in bereichsübergreifenden Arbeitsprozessen auf. Davon betroffen sind all jene Bereiche, an denen die Arbeit von Mitarbeitern unterschiedlichster Disziplinen unter Verfolgung eines gemeinsamen Ziels ineinander greift. Handelt es sich bei diesem Ziel, wie beispielsweise in der Altenpflege, um Sicherstellung von Zufriedenheit und Gesundheit des Kunden, setzt dessen Erreichung voraus, dass betreuender Arzt, Pflegerin und sozialer Dienst gemeinsam an einem Strang ziehen. Die Komplexität, die die Koordination und Gestaltung dieser Arbeit mit sich bringt, erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, Verständnis und der Bereitschaft, sich gegenseitig als Ergänzung zu verstehen – ergo eine Frage der Haltung.

Die Realität sieht allerdings oft problematisch aus: Es beginnt schon in dem

Wort Schnittstelle. Bei genauer Betrachtung des Wortes wird deutlich, dass ein Schnitt die klare Abtrennung zweier Teile voneinander, sozusagen das Ende eines Teils und der Anfang eines anderen Teils ist. Dies als Metapher verstanden entspricht nicht selten der Realität bereichsübergreifenden Arbeitens. Vorausdenken, Mitdenken und die Verantwortung aufbringen, für die Konsequenzen zu sorgen, stellen sich als selten praktiziert heraus.

Somit stellen Schnittstellen wahre Schnitte zwischen den Arbeitsbereichen dar und zeigen sich selten als Nahtstellen. Eine Nahtstelle hingegen funktioniert eher wie ein Reißverschluss, der alle vorhandenen Bereiche in einen Prozess integriert und dadurch eine gemeinsame Richtung ansteuern kann. Dies setzt aber voraus, dass alle Teile als gleichwertig und wichtig angesehen werden und daraufhin gleichwertig agieren können. Dass dafür allerdings eine dementsprechende Haltung vorherrschen muss, scheint evident.

Integrierter Ansatz – Erfolg in vier Schritten

Wenn wir also davon ausgehen, dass Haltungsfragen die Basis jeglicher bereichsübergreifender Zusammenarbeit und weiter gefasst, jeglicher Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen, müssen wir uns fragen, wie günstige Grundhaltungen innerhalb einer Organisation geschaffen werden können. Der Schlüssel dazu liegt in den folgenden Schritten: Infizierung und Begeisterung schaffen für Veränderung und die Gestaltung von etwas Neuem; Persönlichkeitsentwicklung anhand konkreter, alltagsrelevanter Erfahrungen; niedrigschwellige Schritte, kurzfristige Erfolge; Ausweitung der kleinen Schritte in ein integriertes Personalmanagement.

Der erste Schritt: Infizierung und Begeisterung schaffen für Veränderung und die Gestaltung von etwas Neuem

Neugierde und Begeisterung für einen Veränderungsprozess sind ausschlaggebend für die persönliche Beteiligung an diesem und die daraus resultierende, innovative Lösungsfindung.

Ziel muss sein, die Beteiligten nicht nur kognitiv verstehen zu lassen, dass dieser Entwicklungsansatz neue Möglichkeiten birgt. Vielmehr muss der Auf-

takt eines solchen Prozesses ein begeisterndes, emotionales Event sein, welches die Beteiligten mitreißt und ihnen eine Erfahrung beschert. Nur wenn Inhalte auch mit Emotionen verknüpft sind, werden sie behalten. Wenn darüber hinaus möglichst positive Emotionen ausgelöst werden, ist es umso wahrscheinlicher, dass eine Bereitschaft dazu entsteht, diesem Prozess zu folgen und sich aktiv daran zu beteiligen.

Essentiell beim Schritt der Infizierung ist, dass die Art und Weise, auf die diese vonstatten geht, individuell auf die Teilnehmer und das Unternehmen zugeschnitten ist und deren spezielle Bedürfnisse bedient.

Der zweite Schritt: Persönlichkeitsentwicklung anhand konkreter, alltagsrelevanter Erfahrungen

Nachdem eine begeisterte Haltung gefunden wurde, ist der nächste Schritt, die Haltung in der Arbeitsidentität und Zusammenarbeit sichtbar und vor allem erfahrbar zu machen.

Auch hier gilt wieder, dass das kognitive Verständnis von Funktion und Funktionsausübung im Zusammenhang mit der persönlichen Erfahrung des Gleichen bearbeitet werden muss. Wird die Erfahrung ignoriert, entstehen Lösungen, die auf dem Papier logisch erscheinen und wunderbar funktionieren, in der Realität jedoch kaum einsetzbar sind. Schließlich funktionieren Menschen nicht nach Schema F, sondern sind deren Handlungen stets durch Emotionen und Konflikte geprägt.

Haltungen bestimmen unbewusste Motive für Handlungen, die nichts mit dem kognitiven Verständnis zu tun haben, jedoch das eigene Bedürfnis befriedigen. Dieses muss in einem solchen Haltungsentwicklungsprozess berücksichtigt werden. Die Arbeitsidentität und das Teamgefüge für alle Beteiligten sichtbar und erlebbar zu machen, ist also enorm wichtig, um in diesem nächsten Schritt funktionierende Ergebnisse generieren zu können.

Der dritte Schritt: niedrigschwellige Schritte, kurzfristige Erfolge

Kurzfristige Erfolge sind ein bewährter Anreiz um die Motivation aufrechtzuer-

halten und den Prozess voranzutreiben. Wenn erste Verbesserungen wahrgenommen werden können, steigt die Bereitschaft zu investieren und gegebenenfalls noch mehr Energie als vorher hineinzustecken.

Diese Erfolge können durch niedrigschwellige Ansätze geschaffen werden, indem sich der Prozess eng an den Alltagssituationen entlang hängt und dort Problematiken aufdeckt. Dabei geht es um »zeitfressende« Tätigkeiten, Abläufe, die im Getriebe knirschen, weil wenig Kommunikation und Identifikation mit dem großen Ganzen vorhanden ist. Diese aufzuspüren, bedarf genauen Hinschauens und des Mutes, sich über die Haltungsfrage zu nähern.

Denn, wie oben beschrieben, sind es oft nicht die Kenntnis und das Verständnis von Strukturen, welche Arbeitsabläufe ins Stocken bringen. Viel mehr ist es die Interpretation und Belebung eben dieser Abläufe, die aufgrund unterschiedlicher Haltungen blockiert werden.

Der vierte Schritt: Ausweitung der kleinen Schritte in ein integriertes Personalmanagement

Nun ist also die Haltung für Neues, die Haltung in Bezug auf Zusammenarbeit und die Haltung in Bezug auf Arbeitsprozessgestaltung bearbeitet, mit dem Ergebnis konkrete Verbesserungen im Alltag vornehmen zu können. Jetzt ist ein Teilbereich des Unternehmens bereit, operativ diese Entwicklung zu leben und zu beleben. Die Ausweitung des Prozesses auf konkrete Personalentwicklungsinstrumente kann beginnen.

Die Vorgehensweise sollte der beschriebenen ähneln und sich nah am Alltag mit niedrigschwelligeren Problematiken auseinandersetzen. Dieser Ansatz bedingt die Personalentwicklung als integrierten Ansatz für die Entwicklung der Organisation. Das heißt, der Prozess der Personalentwicklung kommt nicht von außen extra hinzu, sondern bedient sich bereits vorhandener Ressourcen unter dem Fokus von Organisationsentwicklung.

Somit schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie bearbeiten Personalentwicklung grundsätzlich und nachhaltig über Haltungsfragen und schaffen es unter diesem Fokus, das Unternehmen strukturell zu erneuern – der Weg ist frei für die Erarbeitung neuer Strategien als nächster logischer Schritt des Entwicklungsprozesses.

→

Best Practice

Da wir unserem Ansatz treu bleiben wollen, Inhalt mit Erfahrung zu verbinden, stellen wir Ihnen ein Praxisbeispiel vor.

Ein mittelgroßes Unternehmen der Sozialwirtschaft im geografischen und ehemals politischen Osten Deutschlands begab sich auf einen Prozess der Organisationsentwicklung, der inhaltlich die Personalentwicklung von Führungskräften zum Ziel hatte. Grund dafür waren eine Stagnation des Verbandes sowohl nach innen als auch nach außen sowie vermehrte Überlastung der Mitarbeiter, vor allem des Führungskreises.

Im ersten Schritt wurde eine Haltung der Begeisterung für Veränderung und sogleich die Reflexion über Arbeitsidentität und Führungsfragen in einem geschaffen: Über spielerische Teamaufstellungen und Methoden aus dem Theater schufen wir an einem Wochenende eine Atmosphäre, in der Haltungen der eigenen Rolle und dem Team gegenüber erfahrbar und sichtbar gemacht werden konnten. Bilder der Gestaltung von professionellen Beziehungen und der Rolle des Vorstandsvorsitzenden im Führungskreis wurden mit viel Lachen und Lust bearbeitet. Dieser erste Schritt endete mit einem Märchen, dem Märchen vom Montag, in dem auf einer Lichtung im Wald die Vision der neuen Haltungen im Arbeitsalltag über die Fantasie des Theaters spielerisch erprobt wurde.

Ein paar Monate später ging es weiter. Antizipierte Konflikte im Team zeigten sich, bedingt durch neue Verantwortungsübernahme und Wahrnehmung von Handlungsspielräumen. Wie weit kann ich gehen und muss ich gehen? Wie spielt ich meine Kompetenz ins Netz des Führungskreises, so dass Innovation nach außen möglich wird? Diese Fragen wurden nicht nur heiß diskutiert, sondern auch spielerisch umgesetzt. Über die Metapher eines Körpers und der Frage, wer welches Organ in diesem System repräsentiert, wurden grundlegende Rollen und Strukturfragen geklärt. Die Haltung füreinander, dem Verband gegenüber und der eigenen Arbeitsiden-

tät traten immer wieder in den Fokus. Dieser Prozess endete mit einem Leitbild für die gewinnbringende Zusammenarbeit – eine gestaltete dreidimensionale Skulptur mit dem Titel »Die unendliche Achtsamkeit«.

Bedingt durch die Klärung von Haltungsfragen und einer daraus resultierenden Wahrnehmung neuer Handlungsspielräume ergab sich immer wieder parallel im Prozess eine kleinschrittige, strategische Neuausrichtung des Verbandes. Die Personalentwicklung ging einher mit einem Organisationsprozess, integriert und gemeinsam.

Im letzten Schritt wurden dann Arbeitsprozesse beleuchtet. Nah am Arbeitsalltag ansetzende, zeitraubende Problematiken konnten im Spiel gehoben und behoben werden. Über die künstlerische Darstellung der Sachverhalte wurden die Situationen erlebbar gemacht und somit auch auf einer Haltungsebene bearbeitbar.

Das Resultat unserer Arbeit stellt schließlich die Befähigung des Führungskreises dar, sich über Haltungsreflexion neuen strategischen Herausforderungen mit aktivem Handlungsspielraum zu

»Schnittstellen trennen zwei Bereiche, Nahtstellen verbinden sie«

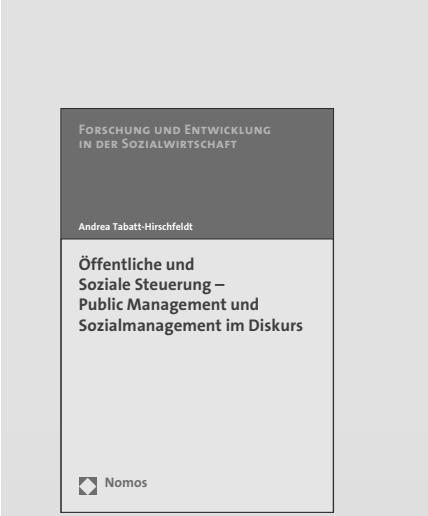
kreis wurden mit viel Lachen und Lust bearbeitet. Dieser erste Schritt endete mit einem Märchen, dem Märchen vom Montag, in dem auf einer Lichtung im Wald die Vision der neuen Haltungen im Arbeitsalltag über die Fantasie des Theaters spielerisch erprobt wurde.

stellen. Dies kontinuierlich und immer wieder aufs Neue tun zu können, war ein Ziel. Die Integration der Personalentwicklung unter Einbezug von Haltungsfragen in den Organisationsprozess schaffte also eine Gesamtentwicklung des Unternehmens, in dem das Personal als »entwickelter Teil« der Auslöser, Treiber und Umsetzer der stetigen Unternehmensentwicklung ist.

Ein Zitat des Vorstandsvorsitzenden beschreibt diesen Erfolg in treffenden Worten: Gelegentlich geht mir der Gedanke durch den Sinn, ob das Instrument, das uns hier den Schritt über diese »Entwicklungsschwelle« ermöglicht hat (...) nicht doch die moderne Übersetzung dieses allseits bekannten Schlachtrufes »Einer für alle, alle für einen« und des daraus praktizierten Handelns aus den Dumas'schen Romanen um diese königinnentreuen Degenfechter ist? Dann wäre hiermit sogar eine erfolgreiche Historie nachweisbar.

Ergebnis

Wenn ein Unternehmen sich zum Ziel gesetzt hat, Personalentwicklung als integrativen Teil von Organisationsentwicklung anzugehen, muss es das nicht nur strukturell und strategisch tun, sondern den Virus an der Wurzel erkennen und ihn eindämmen. Die Bearbeitung dieser Basis ist unabdingbar notwendig um das Problem an der Wurzel zu bearbeiten und die darüberliegende Symptomatik von Mitarbeiterfluktuation, Qualität der Services und Fachkräftemangel zu beheben. ■



**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG
IN DER SOZIALWIRTSCHAFT**

Andrea Tabatt-Hirschfeldt

Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs

Nomos

Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs

Herausgegeben von Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt
2014, ca. 186 S., brosch., ca. 34,- €
ISBN 978-3-8487-0155-1
(Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft, Bd. 8)
Erscheint ca. Februar 2014

www.nomos-shop.de/20302

Nomos