

BFS-FACHBEITRAG

05/17

Führungskultur verändern – wie kann das gehen?

Carsten Fuchs

Wie verändert man ein bestehendes System? Wie kann eine neue Führungskultur erfolgreich etabliert werden? Wie gelingt dieser Prozess, der einer Operation am offenen Herz gleichkommt – so dass der Patient noch lange gesund weiterleben kann? Diese Fragen stellte sich die neue Geschäftsführung der MÜNCHENSTIFT GmbH. 1995 gegründet, ist die MÜNCHENSTIFT GmbH eine gemeinnützige Gesellschaft und hundertprozentige Tochtergesellschaft der Landeshauptstadt München. Sie ist heute mit rund 1.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und rund 3.000 Bewohnerinnen und Bewohnern in 13 Häusern eines der größten Dienstleistungsunternehmen für die Senioren in München.

Nach dem Dienstantritt beschloss die neue Geschäftsführung, das Unternehmen grundlegend neu aufzustellen, um den Erfordernissen eines sich stark verändernden Marktes und einer herausfordernden Zukunft bestmöglich zu begegnen. Neben einer strategischen Wirtschaftsplanung und einem gesteuerten Prozess der Organisationsentwicklung standen zu Beginn vor allem die Fragen einer neuen und veränderten Führungskultur und einer Neupositionierung im Fokus.

Heute steht die MÜNCHENSTIFT auf wirtschaftlich sicheren Füßen und ist der innovativste Träger in der Landeshauptstadt. Dies wird durchgehend mittels einer transparenten Kommunikation unterstützt, in deren Rahmen beispielsweise alle Berichte der Heimaufsicht und des MdK (Medizinischer Dienst der Krankenversicherung) veröffentlicht werden.

Im Zentrum der Veränderung stehen jedoch eindeutig die Mitarbeitenden der MÜNCHENSTIFT. Ein wichtiges Ergebnis der Analyse war die Erkenntnis, dass sich Geschäftsführung und Mitarbeitende eine neue, moderne Führungskultur wünschen. Jede gute Führung basiert auf der Grundlage, echtes Interesse am Wohlergehen von Menschen – und insbesondere von Mitarbeitenden – zu haben. Wenn wie so oft betitelt

„der Mensch im Mittelpunkt“ steht, aber der einzelne Mitarbeiter davon nichts spürt, dann spricht dies Bände für die Führungskultur. Die neue Führung der MÜNCHENSTIFT hat von Beginn an andere Signale gesetzt: Die große Tradition der Häuser fortführen - und gleichzeitig der innovativste Träger in der Stadt zu sein, dies gelingt ausschließlich mit den MitarbeiterInnen. Der Weg dorthin soll mittels einer neuen Form der Wertschätzung auf allen Ebenen und in allen Punkten erfolgreich gegangen werden.

Die Basis zur Veränderung wird gelegt

Der Prozess startete 2013 mit der Aufnahme des Ist-Standes durch die neue Geschäftsführung. Der Analysephase folgten dann die ersten konkreten Umsetzungsschritte. Basis jedes gesunden Unternehmens ist die Qualität seiner Leistung. Aus diesem Grunde wurden Optimierungsschritte zur Steigerung von Qualität und Leistungen eingeleitet (u.a. Start des Projektes Vielfalt zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Raumes und Primary Nurse – einem Programm, in dem zukunftsfähige Formen der Pflegeorganisation erprobt werden).

Parallel zu diesen Maßnahmen wurde die Frage nach der aktuellen Positionierung gestellt. Ist die MÜNCHENSTIFT so positioniert, dass sie sich für Kunden und Arbeitnehmer differenziert und attraktiv darstellt? Gerade die dringende Suche nach Fachkräften und die gewünschte Reduktion der Fluktuationsquote liegen der neuen Geschäftsführung sehr am Herzen. In einem Beratungsprozess mit externer Unterstützung wurde schnell deutlich, dass die Ziele der Führung durch eine Neupositionierung unterstützt werden können, die die Veränderungen im Innern (u.a. Veränderung der Führungskultur) mit einer angemessenen Darstellung nach außen ideal verbinden. Und wie gestaltet sich nun solch ein Neupositionierungsprozess im Detail?

Auf die richtige Positionierung kommt es an

So startete 2015 der Prozess der Neupositionierung, bei dem zuerst die aktuelle Positionierung hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen bewertet worden ist. Schnell wurde deutlich, dass der MÜNCHENSTIFT in Zeiten großer Veränderung vor allem eines fehlt: Ein klar konturiertes und motivierendes Bild von Zukunft – ein Bild, das es schafft, die vielen ‚frei fliegenden Ideen‘ und Projekte zu integrieren und fassbar werden zu lassen. Solch ein Zukunftsbild schafft Einigkeit bei allen Akteuren, setzt die ‚Leitplanken‘ für die Arbeit der nächsten Jahre und wird darüber hinaus durch die Veröffentlichung zu einem Magnet für potenzielle Mitarbeitende, Kunden und Unterstützer. Es verbindet die strategische Definition von Zielen mit den Gefühlen und Werten von den Menschen, die diese Ziele erreichen wollen. Aus der Neurowissenschaft ist bekannt, dass gesteckte Ziele dann besonders gut erreicht werden können, wenn neben den harten Fakten auch die unbewussten Handlungsmotive mit berücksichtigt werden. Deshalb stellen sie ein hervorragendes Mittel dar, um den Auf- und Ausbau einer großartigen Organisationskultur zu unterstützen. So entstand in der Zusammenarbeit mit der Führungsebene das Zukunftsbild der MÜNCHENSTIFT, das die Organisation im Jahr 2026 beschreibt. In mehreren Terminen wurde dies allen Mitarbeitenden in den Häusern vorgestellt und in Form eines kleinen Booklets weitergegeben.

Im nächsten Schritt der Neupositionierung wurde das äußerer Erscheinungsbild (Markenzeichen, Corporate Design, Claim, Website, Broschüren etc.) angepasst, um die innere Veränderung nach außen sichtbar werden zu lassen.

Eine neue Führungskultur wird etabliert

Mit dem Ziel, die Führungskultur – beginnend von der Geschäftsführung – auf allen Ebenen zu verändern, wurden diverse Veränderungsmaßnahmen eingeleitet bzw. fortgesetzt. Zuerst wurde mit so genannten „Wertschätzungsseminaren“ – die im Rahmen eines auf mehrere Jahre angelegten und klar strukturierten Führungskräfteentwicklungsprogramms platziert waren – mit den Führungskräften ein gemeinsames Verständnis von einem wertschätzenden Umgang erarbeitet, der prägend für die MÜNCHENSTIFT werden soll. Es wurden gemeinsame Führungsgrundsätze neu formuliert und allen Führungskräften in Form eines Würfels als haptische Umsetzungshilfe zur Verfügung gestellt. Dadurch, dass ein Fokus auf persönliche Kompetenzentwicklung gelegt wird, entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Chance auf Weiterentwicklung. Damit auch wirklich alle Führungskräfte des Unternehmens erreicht werden, wurden die Schulungen für alle Hierarchieebenen speziell entwickelt – auch wurden MitarbeiterInnen mit einbezogen, die das „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ aufgrund ihrer Stabsstellenfunktion besser als bisher umsetzen sollten.

Wenn Wertschätzung zu Begeisterung wird: „Deine MÜNCHENSTIFT“

Im nächsten Schritt sollte es nun darum gehen, noch attraktiver für bestehende und neue Fachkräfte zu werden. Dabei setzt man auf den mutigen Weg, äußere Faktoren (wie beispielsweise eine überdurchschnittliche Entlohnung) mit inneren Faktoren (eine für alle Mitarbeitenden spürbare Form der Wertschätzung in allen Arbeitsbereichen) zu kombinieren. Damit soll vermieden werden, allein auf oberflächliche Werbe- und Marketingmaßnahmen zu setzen. Im Gegenzug dazu wurde das Ziel ausgerufen, dass die besten und zufriedensten Mitarbeitenden in der Pflege in ganz München in der MÜNCHENSTIFT anzutreffen sind.

Dazu werden kontinuierlich interne Maßnahmen zur Verbesserung der „Wertschätzungskultur“ realisiert. Neben einem neuen Tarifsysteem, das eine deutlich bessere Entlohnung vor allem für Neueinsteiger in der Pflege vorsieht, konnten die Mitarbeitenden beispielsweise ihre Sozialräume mit einem ausreichenden, vorgegebenen Budget selbst gestalten. Und allen Mitarbeitenden stehen nun professionelle Kaffeemaschinen und freier Kaffeegenuss zur Verfügung. In größeren und kleineren – vor allem regelmäßigen – Maßnahmen soll so deutlich werden, dass es die Führung „wirklich ernst meint“ mit der propagierten Veränderung. Dies ist eine Sollbruchstelle in Unternehmen, wenn es darum geht, Kultur zu verändern. Denn Kultur kann man im Grunde nicht verändern – man kann Maßnahmen mit dem Ziel einleiten, dass sich Menschen in einer veränderten Form und mit einer neuen Haltung begegnen. Eine veränderte Unternehmenskultur ist dann die Folge, wenn die Maßnahmen als positiv und glaubwürdig wahrgenommen werden. Aus diesem Grunde hat sich die Geschäftsführung entschieden, auf einen langfristigen Weg der Veränderung mit kontinuierlichen Maßnahmen und viel Transparenz und Kommunikation zu den Mitarbeitenden und innerhalb der Mitarbeiterschaft zu setzen. Dies ist keine schnelle Lösung „auf Knopfdruck“, verspricht jedoch im Gegenzug eine tragfähige, nachhaltige Basis für eine glaubwürdige und vertrauenswürdige Neupositionierung.

Die ersten Erfolge auf diesem Weg sind bereits sichtbar: Bei steigender Zahl von Umsatz und Arbeitskräften ist ein gleichzeitiger Rückgang der Fluktuation zu verzeichnen. Eine beeindruckende Bestätigung, dass der eingeschlagene Weg der Veränderung von Führungskultur und wertschätzendem Umgang zum Erfolg führt.

Der Weg geht noch weiter

Der Vorteil an dem eingeschlagenen Weg: Wenn er funktioniert, dann entsteht eine Attraktivität von innen heraus, die vor allem die Ziele einer leichteren Fachkräftegewinnung und einer langfristigen Reduktion der Fluktuation entscheidend unterstützt. Der Nachteil: Man muss immer „dranbleiben“, sich und die Maßnahmen überprüfen und sich der Überprüfung der Mitarbeitenden und externer Anspruchsgruppen unterziehen.

So gibt es schon Planungen hinsichtlich der erfolgversprechenden Fortsetzung des eingeschlagenen Weges. Das aktuelle Jahr 2017 steht dabei unter dem Vorzeichen der Optimierung von Kommunikation und Organisationskultur. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass es gelingt, diese Entwicklung zu kommunizieren und die Mitarbeiter auf die weiteren Veränderungen einzustellen. Daneben sollen Prozesse weiter verbessert werden, um mehr Zeit in der Pflege zu haben.

Und dies alles geschieht neben zahlreichen Projekten und Umstrukturierungen, die nicht primär mit dem Thema Führungskultur zusammenhängen. So hat sich die MÜNCHENSTIFT auf den Weg der interkulturellen Öffnung gemacht und fördert die Integration von MünchnerInnen mit Migrationshintergrund auf allen Ebenen (von der Ausbildung bis zu Angeboten für BewohnerInnen). Der Anteil der BewohnerInnen mit Migrationshintergrund soll langsam aber kontinuierlich zunehmen – in den Projekthäusern für interkulturelle Öffnung liegt er derzeit bei fast 15%. – begonnen hat das Unternehmen vor vier Jahren bei gut drei Prozent.

Die MÜNCHENSTIFT versteht sich auch als Laboratorium, in dem immer wieder Verbesserungen in der Pflege erprobt werden sollen. So ist das Green-Care-Projekt entstanden, in dem Tiere, Pflanzen und ökologische Abläufe direkt in den Pflegeprozess integriert sind.

Seit 2015 gibt es ein Programm für Asylsuchende und Menschen mit Fluchthintergrund zur Ausbildung in der Altenpflege bei der MÜNCHENSTIFT. Derzeit befinden sich 11 Männer und fünf Frauen aus nordafrikanischen und arabischen Ländern wie z.B. Afghanistan, Irak, Somalia, Nigeria und Sierra Leone in diesem Projekt.

Um die Bildungsinteressen von hochbetagten mobilitätseingeschränkten Menschen anzuerkennen und zur Erhaltung ihrer Lebensqualität beizutragen, ist ein Programm zur Integration von Angeboten der Volkshochschule an Standorten der MÜNCHENSTIFT gestartet worden.

– Derzeit ist die Münchner Volkshochschule in zwei von neun Häusern täglich mit einem Programm vertreten.

Die erneute Stärkung des ambulanten Bereiches durch die Pflegestärkungsgesetze II und III wird dazu führen, dass die Pflegebedürftigen noch später in die Häuser kommen als bisher – mit der Folge, dass diese oftmals in einem palliativen Zustand sind, wenn sie einziehen – und dann oftmals deutlich kürzer in den Häusern wohnen als früher. Für die Pflegekräfte bedeutet dies eine enorme Herausforderung. Um dem gewachsen zu sein, beschäftigt sich das Unternehmen seit einigen Jahren mit dem Aufbau einer eigenen Hospiz- und Palliativkultur.

Die MÜNCHENSTIFT hat außerdem – bundesweit einmalig – 3 Projekthäuser für die Frage, wie alt gewordene Lesben, Schwule und Transgender im Pflegefall versorgt werden möchten. Gerade für Schwule Männer stellt sich nach der lebenslangen Verfolgungs- und Ausgrenzungssituation durch den § 175 die Forderung nach einem diskriminierungsfreien Raum im Pflegeheim mit größter Dringlichkeit.

Zum Schluss

Das Fazit der Geschäftsleitung fällt zum aktuellen Zeitpunkt sehr positiv aus: „Eine gelungene Positionierung ist ohne glaubwürdige Haltung nicht zu machen. Nur wenn das Unternehmen bestimmte Grundsatzentscheidungen trifft (höheres Tarifgefüge und ein kontinuierlicher Wertschätzungsprozess für die Mitarbeitenden; Differenzierung der Pflegeangebote für alle Gruppen der Stadtgesellschaft etc.) und diese dann umsetzt, kann die Positionierung nach innen und nach außen gelingen – und ich muss sagen: Die Entwicklungen machen Mut, den eingeschlagenen Weg entschlossen weiter zu gehen. Wir müssen dabei aufpassen, dass wir die Mitarbeitenden stets gut mitnehmen – nicht alle können bei der Veränderungsgeschwindigkeit in gleichem Maß mithalten“, so die Geschäftsleitung. „Wir setzen aber voll auf unser Führungsteam und wir sind sicher, dass wir die MÜNCHENSTIFT noch weiter zu einem der attraktivsten Unternehmen in der Pflege entwickeln werden – dank unserer begeisterten und begeisternden Mitarbeitenden! – aber auch dank eines Partners wie den Guten Botschaftern, die uns helfen auf dem begonnenen Weg der Positionierung zu bleiben.“

Autor:

Carsten Fuchs, Geschäftsführer Gute Botschafter GmbH, Köln, E-Mail: cf@gute-botschafter.de, www.gutebotschafter.de

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 5/17.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.