

Abstract

Titel:

Wie kann Change gelingen?

**Kriterien für Führungskräfte, um Change Prozesse positiv und resilient zu gestalten
- am Beispiel einer anstehenden Umstrukturierung der Spitäler im Kanton St.Gallen**

Kurzzusammenfassung:

Veränderungsprozesse sind für Führungspersonen eine dauernde Herausforderung. So lange aber die Umsetzung einer Veränderung erst angedacht ist und die Umsetzung noch keinen Zeit- und Umsetzungsplan hat, löst sie bei verschiedene Gefühle und Widerstände aus. Die Autorin steht genau vor einer solchen möglichen Veränderung. Unsicherheit und Gefühlsregungen sind täglich zu spüren. Die Autorin möchte in dieser Situation Instrumente und Möglichkeiten zur täglichen Umsetzung bereit haben mit dem Ziel, die Veränderung für die Mitarbeitenden resilient zu gestalten, das heisst, dass die Mitarbeitenden gestärkt sind und die Veränderung akzeptieren können. Die vorliegende Arbeit zeigt Möglichkeiten zur täglichen Unterstützung auf und erarbeitet konkrete Handlungsempfehlungen.

Verfasser/in: Barbara Giger-Hauser

Herausgeber/in: Prof. Günter Thomberg

Veröffentlichung (Jahr): 06. August 2018

Zitation: Barbara Giger-Hauser, 2018, **Wie kann Change gelingen?**.
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

Schlagworte: Change Management im Gesundheitswesen
Resiliente Arbeitsgestaltung
Umgang mit belastenden Situationen

Ausgangslage

Das Spital, an dem die Autorin tätig ist, steht vor angekündigten strukturellen Veränderungen. Wie genau die Veränderung aussehen wird und wie der zeitliche Ablauf dazu gestaltet ist, ist zum momentanen Zeitpunkt noch offen. Die Mitarbeitenden sind verunsichert und machen sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz. Sie können die Beweggründe der anstehenden Veränderung nur teilweise nachvollziehen und empfinden Unverständnis oder Wut gegenüber den Entscheidungsträgern. Dies äussert sich in angekündigten oder bereits ausgesprochenen Kündigungen, in einer nachlässigen Arbeitshaltung oder in verbalen Äusserungen.

Da an der Ausgangslage nichts geändert werden kann möchte die Autorin Möglichkeiten zur täglichen Unterstützung der Mitarbeitenden erarbeiten, die in erster Linie auf der persönlichen Ebene des Mitarbeitenden ansetzen.

Um eine resiliente Umsetzung des Veränderungsvorhabens zu gewährleisten sind Massnahmen geplant, die die Mitarbeitenden stärken, die ihnen einen Weitblick ermöglichen und die ihnen das Akzeptieren des Unvermeidlichen erleichtern.

Die innere Haltung und die Vorbildfunktion durch die Führungsperson erhalten dabei einen wichtigen Stellenwert.

Ziel

- Auseinandersetzung mit den Themenbereichen Changemanagement und Resilienz mit dem Hauptfokus Umgang mit Emotionen und resiliente Gestaltung von Änderungsvorhaben.
- Erarbeitung von Lösungsansätzen mit konkreten Handlungsempfehlungen

Zentrale Fragestellung:

- Wie kann eine Führungsperson konkret mit vorhandenen Emotionen der Mitarbeitenden in Bezug auf die angekündigten Umstrukturierungen umgehen?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten sind sinnvoll und zielführend?

Vorgehen

Literatur: die Autorin hat für die theoretische Aufarbeitung der Fragestellung Literatur aus den Themenbereichen Change-Management und Resilienz bearbeitet. Ergänzend wurden Berichte und Arbeiten zu den Themenbereichen Führungskompetenz, Umgang mit Stress und statistische Zahlen zu persönlicher Gesundheit zu Hilfe genommen.

Mitarbeiterbefragung: in einer internen Befragung unter den Mitarbeitenden wurden erkenntnisweisende Ergebnisse zusammengefasst.

Durch die Synthese erstellt die Autorin einen Theorie-Praxis-Transfer, welcher zu allgemein formulierten Lösungsansätzen zusammengetragen und in der Folge auf die Bedürfnisse des Betriebes, an dem die Autorin tätig ist, angepasst. Daraus entstanden konkrete Handlungsempfehlungen.

Ein Fazit und ein Ausblick runden die Arbeit ab.

Erkenntnisse

Ein Veränderungsvorhaben löst natürlicherweise immer Ängste und Unsicherheit aus. In dieser Situation ist es wegweisend, im Mitarbeitenden mit einer offenen und transparenten Kommunikation eine innere Bereitschaft für die Veränderung zu wecken. Zur Stärkung der Resilienz zeigen verschiedene kleine Massnahmen bereits eine enorme Wirkung. Es gilt, den Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen zu erreichen. Dies ist mit Massnahmen zur Förderung der Kommunikation, mit Massnahmen zur persönlichen Stärkung und Entspannung oder mit Massnahmen zur Förderung des Teamzusammenhaltes zu erreichen. Die persönliche Resilienz der Führungsperson erhält dabei eine zentrale Bedeutung.

Die Veränderung als solche ist durch die Autorin weder zu beeinflussen noch zu steuern. Darum sind die Begleitmassnahmen, mit dem Ziel der Stärkung der Mitarbeitenden, umso wichtiger und erhalten für den Führungsalltag eine grundlegende Bedeutung.

Die formulierten Handlungsempfehlungen sind niederschwellig umsetzbar und die Autorin wird diese in ihren Alltag integrieren und die gewonnenen Erkenntnisse auch anderen Führungspersonen im gleichen Unternehmen zugänglich machen.