

Masterlehrgang der FH Campus 02

MBA-Financial Accounting

Führungsverhalten als Erfolgsfaktor im Change Management

Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von: Anita Wifling
Matrikelnummer: 52113520
Ihr Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Mag. (FH) Barbara Waldhuber, MBA CMC
Lehrgangsort: Graz
Lehrgangstart: WS 2022

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALT

Inhalt	I
Abstract	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode.....	3
1.4. Aufbau und Zielgruppe der Arbeit	4
2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen	6
2.1. Führung.....	6
2.2. Führungsverhalten.....	7
2.3. MitarbeiterInnenzufriedenheit.....	8
2.4. Mitarbeiterbindung	8
2.5. Change Management.....	9
2.6. Erfolgsfaktoren.....	10
3. Darlegung der bestehenden Literatur.....	11
3.1. Grundlagen der Führung.....	11
3.1.1. MitarbeiterInnenführung	11
3.1.2. Taktische Führung.....	13
3.1.3. Strategische Führung.....	14
3.2. Führungsverhalten und Führungsstil	15
3.2.1. Merkmale effektiver Führungskräfte	16

3.2.2.	Transformationale Führung	18
3.2.3.	Führungsstile.....	19
3.2.4.	Führen mit Zielen.....	20
3.3.	MitarbeiterInnenzufriedenheit.....	22
3.3.1.	Das Züricher Modell nach Bruggemann.....	22
3.3.2.	Kernfaktoren der Arbeitszufriedenheit	24
3.3.3.	Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit.....	25
3.3.4.	Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.....	26
3.3.5.	Entlohnung.....	27
3.3.6.	Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit.....	27
3.4.	MitarbeiterInnenbindung	29
3.4.1.	Gründe für die MitarbeiterInnenbindung aus der Sicht des Unternehmens	29
3.4.2.	Commitment.....	31
3.4.3.	MitarbeiterInnenbindung als Kernthema der Zukunft	32
3.5.	Change Management.....	34
3.5.1.	Ein Erfolgsfaktoren Modell des Change Managements.....	36
3.5.2.	Ziele des Change Managements.....	38
3.5.3.	Messung von Veränderungsprozessen	39
3.5.4.	Dynamik der Veränderung.....	39
3.5.5.	Widerstand im Veränderungsprozess.....	40
3.6.	Erfolgsfaktoren.....	43
3.6.1.	Die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Change	43
3.6.2.	Erfolgsfaktor Kommunikation.....	46
4.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	47
5.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse	52
5.1.	Aufbau der empirischen Untersuchung.....	56
5.2.	Grundlagen der Führung und Führungsverhalten	57

5.3. Einflussfaktoren für MitarbeiterInnen- Zufriedenheit und Bindung	63
5.4. Herausforderungen im Change Management	69
5.5. Erfolgsfaktoren im Change Management	73
6. Beantwortung der empirischen subforschungsfragen	77
7. Conclusio und Ausblick.....	82
7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage	82
7.2. Ausblick	86
Literaturverzeichnis	88
Anhang	95
A - 1 Interviewleitfaden.....	95
A - 2 Kategorienschema	98

ABSTRACT

Die Arbeitsbedingungen im 21. Jahrhundert unterliegen einem starken dynamischen Wandel, die Führungskräfte und MitarbeiterInnen mehr in Anspruch nimmt und somit vor neue Herausforderungen stellt. Organisationen unterliegen dem ständigen Fortschritt, Wirtschaftskrisen und gesetzliche Änderungen sowie der Fach- und Führungskräftemangel bringen große Anforderungen sowie Veränderungsprozesse mit sich. Früher waren Arbeitsrollen klar definiert und langfristig angelegt. Die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen zu einem Unternehmen dauerte meist ein Leben lang. Die Anforderungen einer Führungskraft bestanden darin, Informationen aufzunehmen, aufzuarbeiten, zu kanalisieren und weiterzugeben. Die heutigen Arbeitsrollen unterliegen einer ständigen Veränderung. In weiterer Folge hat sich die Loyalität und Einstellung zur Arbeit der MitarbeiterInnen geändert. Der Eingriff in vorhandene Strukturen, die Veränderung in der Ablauforganisation und im sozialen Umfeld wirken sich auch auf das Arbeitsverhalten von ArbeitnehmerInnen aus. Führungskräfte sind in Zukunft gefordert mit ihren MitarbeiterInnen anders umzugehen, um Fluktuationen und Widerständen entgegenzuwirken. Eine klare Veränderungsvision für MitarbeiterInnen, sowie konkrete Zielvorgaben, Wertschätzung und transparente Kommunikation innerhalb der einzelnen Berufsgruppen können den bevorstehenden Unternehmenswandel bzw. den Change Prozess positiv beeinflussen.

Flexibles, situationsgerechtes Handeln und Führen sowie ständiges Umstrukturieren im Unternehmen unter dem Begriff Change Management wird uns in Zukunft im täglichen Arbeitsalltag begleiten. Wie sich Führungsverhalten auswirkt und ob es als Erfolgspotenzial im Change Management gesehen werden kann, soll in dieser Arbeit reflektiert werden. Weiters wird näher darauf eingegangen welcher Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der MitarbeiterInnenbindung besteht und ob Führungsstil als Erfolgsfaktor gesehen werden kann.

Mittels Literaturstudium im theoretischen Teil und mit Hilfe einer empirischen Untersuchung im praktischen Teil dieser Arbeit werden die daraus resultierenden Erkenntnisse als Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgegeben.

Unter anderem könnte in weiterer Forschung der Frage nachgegangen werden, wie sich der Fachkräftemangel im mobilen Pflegedienst auswirken wird.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Anl.	Anlehnung
Aufl.	Auflage
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
Hrsg.	Herausgeber
SFF	Subforschungsfrage
vgl.	vergleiche

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsspanne. Quelle: In Anlehnung an ifaa, 2016, S.1	12
Abbildung 2: Persönlichkeitsfaktoren. Quelle: In Anlehnung an Lang, 2009, S. 31	16
Abbildung 3: Arbeitszufriedenheit. Quelle: In Anl. an Ferreira, 2020, S. 50	23
Abbildung 4: Drei Phasen Modell nach Lewin. Quelle: Lauer, 2010, S. 58	38
Abbildung 5: Ansätze im Umgang mit Widerstand. Quelle: Eigene Darstellung	42
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren. Quelle: In Anlehnung an Oldhafer, 2019, S. 29.....	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Motivatoren, Hygienefaktoren. Quelle: In Anlehnung an Albs (2005 S. 46)	24
Tabelle 2: Nachweis der Datenerhebung. Quelle: Eigene Darstellung	55
Tabelle 3: Kategorienschema. Quelle: Eigene Darstellung	98

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Change Management und der Umgang mit Veränderungen haben in den letzten Jahren aus wirtschaftlicher und betrieblicher Sicht einen sehr hohen Stellenwert eingenommen. Typische Auslöser organisationaler Veränderungen können vor allem in politische, ökonomische, technologische und soziokulturelle Faktoren eingeteilt werden. (vgl. Stegmaier, 2016, S. 3) Unsere Umwelt ändert sich ständig, was gestern noch gut war muss heute nicht mehr funktionieren. Wandel ist nicht mehr die Ausnahme, sondern findet täglich in unserem Arbeitsalltag statt. Dies ist ein Beweggrund dazu, dass viele UnternehmerInnen über eine Änderung ihres Geschäftsmodells und das bestehende Führungsverhalten nachdenken werden müssen. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2006, S.2) Eine der größten Herausforderungen in der Zukunft wird in Richtung Anpassung an den Wandel sein. Die Problematik bei Veränderungsinitiativen liegt nicht an schlechten Konzepten, sondern vielmehr bei der Umsetzung und der Implementierung. Wichtige grundlegende Bedürfnisse wie zum Beispiel, Sicherheit, Orientierung und Selbstwirksamkeit bleiben außer Acht. (vgl. Beil, 2019, S. 2-4)

Im Gesundheitswesen sind Führungspersonen unter anderem auch gefordert, bestehende MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden, da qualifizierte und leistungsfähige ArbeitnehmerInnen eine sehr knappe Ressource sind. Aus diesem Grunde werden Unternehmen förmlich gezwungen sich mit neuen Recruiting-Prozessen auseinanderzusetzen, zeitliche, räumliche Flexibilität und Work Live Balance haben einen sehr hohen Stellenwert bei den MitarbeiterInnen eingenommen. (vgl. Dannhäuser, 2020, S 2-3) Die Aufgaben der Führungspersonen in der Vergangenheit bestand im Wesentlichen darin Informationen aufzunehmen, aufzubereiten diese zu kanalisieren und weiterzugeben. In der Gegenwart, sowie auch in der Zukunft sind strategische und soziale Kompetenzen sowie Management die zentralen Fähigkeiten einer Führungsperson, demzufolge trägt die Führung eine Verantwortung den Organisationszielen gegenüber. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 71-78)

Daraus ergibt sich, dass Change Prozesse in allen ihren Phasen anspruchsvoll sind, sie stellen eine Vielzahl an Herausforderungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen dar. Um einen Veränderungsprozess systematisch vorzubereiten und somit die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung zu erlangen, erfordert es mehr als das Projekt abzuschließen. Hier stellt sich die Frage, welche Methoden und Instrumente zu einem erfolgreichen Change beitragen können. (vgl. Spalink, 1998, S. 13-15) Führungskräfte sind gefordert mit ihren MitarbeiterInnen professioneller umzugehen. Es werden zwar meist die Ziele und Prozesse einer Veränderung im Vorfeld stark diskutiert jedoch werden die Auswirkungen sowie Konsequenzen, die die MitarbeiterInnen und deren Arbeitsverhalten betreffen oft zu wenig beachtet bzw. stehen diese selten im Fokus der Diskussion. Daraus ergibt sich Konfliktpotential. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 2-3) Jedes Unternehmen wird eine klare Veränderungsvision für MitarbeiterInnen sowie konkrete Zielvorgaben und eine transparente Kommunikation für die einzelnen Berufsgruppen anstreben müssen, damit der bevorstehende Unternehmenswandel nicht scheitert. (vgl. Vahs & Weiland, 2013, S. 7-8)

Um Fluktuationen entgegenzuwirken sind Unternehmen gefordert, Maßnahmen an die Gegebenheiten im Unternehmen und an die MitarbeiterInnen anzupassen, da monetäre und materielle Anreize keine alleinige MitarbeiterInnenbindung fördert. (vgl. Wolf, 2020, S. 52-53)

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass ein Forschungsbedarf besteht, welche effizienten Maßnahmen, zur langfristigen Steigerung von MitarbeiterInnenbindung und Führungsverhalten in Kombination mit Change Management erforderlich sind.

1.2. Zielsetzung

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, aufbauend auf den begrifflichen Grundlagen des Change Managements, der MitarbeiterInnenbindung und der Kommunikation bei Veränderungsprozessen darzulegen, inwieweit Führungsverhalten Veränderungsprozesse positiv beeinflussen können. Bereits bestehende Konzepte und Modelle werden vor- bzw. gegenübergestellt und analysiert. Weiteres werden geeignete Maßnahmen aufgezeigt die Spannungsfelder und Widerstand entgegenwirken können. Diese Arbeit zielt darauf ab Orientierungshilfen bei Veränderungsprozessen darzulegen. Weiteres soll herausgefunden werden, welche Methoden und Instrumente in Change Managementprozessen zum Erfolg führen können.

Daraus resultierend erfolgen Handlungsempfehlungen für Unternehmen, um langfristig wirksame Change Prozesse umzusetzen zu können.

Forschungsfragen

Durch eine umfangreiche Literaturrecherche und einer empirisch-qualitativen Forschungsmethode sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden.

Hauptforschungsfrage

Welchen Einfluss hat Führungsverhalten und welche Faktoren sind notwendig um Change Management im Unternehmen erfolgreich umzusetzen?

Theoretischer Teil

SFF (1): Welche Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Change Management werden in der Fachliteratur beschrieben?

SFF (2): Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungsverhalten und der MitarbeiterInnenbindung und wie wird diese in der Fachliteratur dargestellt?

Empirischer Teil

SFF (1): Welche Chancen und Risiken beeinflussen einen Change Managementprozess positiv und wie können Spannungsfelder vermieden werden?

SFF (2): Welche Faktoren müssen gegeben sein um Veränderungsprozesse attraktiv umzusetzen zu können?

1.3. Methodologie, Erhebungsmethode und Auswertungsmethode

Diese Arbeit wird mittels Literaturstudium im theoretischen Teil und praktisch mit einer empirisch-qualitativen Forschungsmethode dargelegt. Wissenschaftliche Literatur und Standardwerke sind die Grundlage der Literaturrecherche und werden zur Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen herangezogen.

Im empirischen Teil dieser Arbeit kommt eine qualitative Erhebungsmethode zur Anwendung. Interviews mit Führungskräften stellen dazu eine geeignete Erhebungsmethode dar, um Erfah-

rungswerte in ihrem Arbeitsumfeld bei Veränderungsprozessen wiederzugeben. Die ausgewählten InterviewpartnerInnen sind in unterschiedlichen Bereichen in Krankenanstalten der Steiermark beschäftigt. Ein Interviewleitfaden dient als Orientierungshilfe für das ExpertInneninterview. Ein wesentlicher Vorteil von Interviews besteht darin, dass sich die interviewten Personen zum Thema frei äußern können, da keine Antworten vorgeben werden. Die digitale Aufzeichnung garantiert die exakte Wiedergabe des Interviews und dient als Grundlage der Datenauswertung. Als Auswertungsmethode kommt die inhaltlich -strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) zur Anwendung. Bei dieser Auswertungsmethode wird das Datenmaterial in verschiedenen Phasen und Kategorien eingeteilt, eine Codierung der Textstellen ermöglicht einen strukturierten Auswertungsprozess. Weiters kann diese Auswertungsmethode mittels Computerunterstützung erfolgen. Weitere Aspekte und Vorteile bei der kategorienbasierten Methode liegen darin, dass alle Textstellen mit Codierung geordnet und mit System zusammengeführt und ausgewertet werden können. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97-117)

1.4. Aufbau und Zielgruppe der Arbeit

Die vorliegende Masterthesis ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert.

Einleitend zu dieser Arbeit werden alle wesentlichen Begriffsabgrenzungen sowie -Definitionen unter Einbezug der Literaturrecherche angeführt. Dann werden in Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen über Führung, Führungsverhalten, MitarbeiterInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenbindung, Change Management und Erfolgsfaktoren mit Hilfe der dargelegten Literatur beschrieben.

Daraus können die theoretischen Subforschungsfragen in Kapitel 4 auf Basis der vorhandenen Fachliteratur beantwortet werden.

In Kapitel 5, im empirischen Teil dieser Masterarbeit, werden ExpertInneninterviews unter Einbezug eines Interviewleitfadens geführt, transkribiert und ausgewertet. Krankenanstalten in der Steiermark werden als Zielgruppe zur Führung der Interviews definiert. Die daraus resultierenden Ergebnisse der qualitativen Untersuchung werden interpretiert und zur Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen in Kapitel 6 herangezogen.

Die Beantwortung der Hauptforschungsfrage erfolgt abschließend in Kapitel 7, weiteres werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen abgegeben, eine abschließende Schlussfolgerung gezogen und ein Ausblick auf weiteren zukunftsorientierten Forschungsbedarf gegeben.

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Um beim Lesen der vorliegenden Masterthesis ein besseres Verständnis zu gewährleisten, werden in diesem Kapitel folgende Begriffe und Definitionen erläutert. Näher wird auf die Begriffe Führung, Führungsverhalten, MitarbeiterInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenbindung, Change Management und Erfolgsfaktoren eingegangen.

2.1. Führung

Unter dem Begriff Führung wird ein Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem die führende Person versucht, die geführte Person zu der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben sowie der Erreichung gemeinsamer Ziele zu bewegen. Führung ist ein Prozess der Beeinflussung anderer, um Verständnis und Akzeptanz zu bewirken, was und wie etwas werden soll. Dieser Prozess erleichtert die Erreichung gemeinsamer Ziele, da diese durch individuelle und kollektive Anstrengungen gefördert werden. (vgl. Steyrer, 2015, S.19)

Führung heißt, bewusst auf andere Personen Einfluss zu nehmen, andere für neue Aufgaben begeistern und motivieren zu können um sie gezielt zur Erfüllung gemeinsamer Ziele zu führen. (vgl. Niermeyer, 2007, S.7)

Bolz definiert Führung, als die zielbezogene Verhaltensbeeinflussung, von Personen oder Teams und auch der eigenen Person. (vgl. Bolz, 2022, S. 220)

Führung wird als eine zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Ziele und Aufgaben im Zusammenhang mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. (vgl. Kultmann, 2004, S.14)

Das Führen mit Zielen oder Management by Objectives ist ein betriebswirtschaftlicher Begriff und wird als Methode zur zielorientierten Unternehmensführung gesehen. (vgl. Kolb, 2002, S. 7)

Als Unternehmenskultur wird die Art und Weise wie ein Geschäft betrieben wird bezeichnet. Geert Hofstede versteht unter Unternehmenskultur: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.“ (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov, 2005, S. 283)

Der Begriff Unternehmenskultur bezeichnet wie ein Geschäft betrieben wird und beinhaltet folgende Merkmale, das Betriebsklima, das Führungsverhalten, Leistungskriterien, Belohnungssysteme, Organisationsstrukturen und Abläufe. (vgl. Homma & Bauschke, 2010, S. 15)

2.2. Führungsverhalten

Unter Führungsverhalten wird ein individueller Einsatz verstanden, der Stärken und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen eines Unternehmens durch die Führungskraft fördert. Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wird mehr denn je durch das Führungsverhalten beeinflusst. Demzufolge ist auch Führungsverhalten eine wichtige Voraussetzung. (vgl. Kosel, 2012, S. 11)

Maxwell (2009, S. 15) beschreibt, dass Führungsverhalten Einfluss nehmen bedeutet, die Fähigkeit Menschen zum Folgen zu bewegen, nicht mehr und nicht weniger.

Laufer bezeichnet Führungsverhalten als ein momentanes Verhalten einer Führungskraft, die im Zusammenhang mit einer konkreten Situation zu verstehen ist. (vgl. Laufer, 2005, S. 41)

Transformationale Führung bedeutet, die Fähigkeit MitarbeiterInnen von einem Ziel zu überzeugen, sie zu begeistern und zu mobilisieren. (vgl. Grote, 2012, S.29)

Führungsverhalten bedeutet, dass unter Einbeziehung von persönlichen Verhalten der Führungskraft im Zusammenhang mit angemessenem Führungsstil den MitarbeiterInnen die Orientierung zur Erreichung gemeinsamer Ziele gegeben wird. (vgl. Bolz, 2022, S. 230)

Verhalten von Führungspersonen wird als individuelles Verhalten basierend auf die verschiedensten Situationen verstanden, abhängig von Einflüssen, die nicht der zieleorientierten Steuerung unterliegen und von Wissen abhängig ist. Abgeleitet vom Führungsverhalten benötigt der Einsatz von Führungsstilen Wissen, dieses Wissen wird im Allgemeinen als Führungswissen bezeichnet. (vgl. Breindl, 2006, S.66-70)

Demzufolge wird der Führungsstil abhängig von einem bestimmten Verhalten, rücksichtsloses Führungsverhalten wird als autoritärer Führungsstil bezeichnet, kollegiales Führungsverhalten wird als demokratischer Führungsstil bezeichnet und interesseloses Führungsverhalten wird als laissez-fairer Führungsstil verstanden. (vgl. Kosel, 2012, S. 28-29)

2.3. MitarbeiterInnenzufriedenheit

Die ersten Untersuchungen zur MitarbeiterInnenzufriedenheit gab es bereits in den 1920er Jahren, hier werden jedoch die Begriffe MitarbeiterInnenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit sinngleich verwendet. (vgl. Helm, 2009, S.38)

Der Ausdruck MitarbeiterInnenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit sind klar von Berufszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit und Arbeitsmotivation abzugrenzen. Diese Begriffe beziehen sich auf die Zufriedenheit mit eigener Erwerbstätigkeit. Die MitarbeiterInnenzufriedenheit bezieht jedoch auch spezifische Unternehmensbedingungen mit ein. (vgl. Ferreira, 2020, S.22)

Die MitarbeiterInnenzufriedenheit ist durch unterschiedliche Begriffsdefinitionen geprägt. Es lassen sich zwei Ansätze der MitarbeiterInnenzufriedenheit unterscheiden. Zum einen die MitarbeiterInnenzufriedenheit als Einstellung zur Arbeit, zum anderen wird sie als das Ergebnis eines Soll/Ist- Vergleichs beschrieben. Beim Soll/Ist- Vergleich wird die MitarbeiterInnenzufriedenheit als relativ dauernden Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation verstanden. (vgl. von Trotha, 2008, S. 24)

2.4. MitarbeiterInnenbindung

MitarbeiterInnenbindung wird in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert, es lassen sich jedoch zwei Betrachtungsweisen unterscheiden. Die Managementsicht und die Perspektive der ArbeitnehmerInnen. Aus der Sicht des Managements geht es darum die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden und aus der Sicht der ArbeitnehmerInnen geht es um die Betriebsverbundenheit. (vgl. Belsch, 2015, S. 29)

Unter MitarbeiterInnenbindung wird eine positive Einstellung und der Wunsch im Unternehmen zu bleiben verstanden. (vgl. Friedrich & Eichhorn, 2007, S.30)

Die Bereitschaft von MitarbeiterInnen sich langfristig an ein Unternehmen zu binden wird als MitarbeiterInnenbindung bezeichnet. Diese Bereitschaft bietet die Möglichkeit, Vertrauen zum Unternehmen aufzubauen und fördert die Wertschätzung der MitarbeiterInnen. (vgl. Sass, 2019, S. 11)

Der Begriff Commitment stammt aus dem englischen und bietet zahlreiche Übersetzungsmöglichkeiten wie Bindung, Engagement und Leistungsbereitschaft. Diese Begriffe deuten darauf hin, dass es sich nicht nur um die vertragliche Bindung, sondern genauso auch um die gefühlsmäßige Bindung zum Unternehmen geht. Im Rahmen der Commitmententwicklung hat sich das Dreikomponenten-Modell von John P. Meyer und Natalie J. Allen behauptet. Dieses Modell beruht auf drei Ausprägungsformen des Commitments. Diese drei Commitment-Komponenten geben verschiedene psychologische Zustände von Organisationsmitgliedern wieder, nämlich das subjektive Empfinden bleiben zu müssen, den des sich verpflichtet Fühlens und des Bleiben-Wollens. (vgl. Greif & Runde & Seeberg, 2004, S. 39)

2.5. Change Management

In der Literatur existiert keine allgemein anerkannte Definition von Change Management, es gibt viele Ansätze und Vorgehensweisen sowie eine uneinheitliche Begrifflichkeit des Change Managements. (vgl. Bartscher&Stöckl, 2011, S. 31)

Change Management ist im deutschsprachigen Raum auch als Veränderungsmanagement bekannt, dieser Allgemeinbegriff umfasst Managementtätigkeiten welche im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen und deren Umsetzung in Organisationen stehen. (vgl. Schneider, 2019, S. 6)

Laut Vahs ist Change Management die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. (vgl. Vahs, 2020, S. 18)

Lauer zeigt auf, dass Change Management ein ständiger Veränderungsprozess ist, welcher versucht, die optimale Gestaltung des Weges vom Ausgangszustand zum Zielzustand zu erreichen. (vgl. Lauer, 2010, S.3)

Unternehmenserfolge werden einem ständigen Veränderungsprozess zugrunde gelegt, die ständige Weiterentwicklung führt dazu, dass Unternehmen vom Wandel der Zeit beeinflusst, erfolgreich bestehen bleiben. Daher ist Change Management ein dauerhafter Begleiter von Unternehmenstätigkeiten. (vgl. Spiegel, 2020, S. 15)

2.6. Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren sind Variablen die das Erreichen der Unternehmensziele begünstigen, diese beeinflussen direkt oder indirekt den Weg der Zielerreichung und damit den Unternehmenserfolg. Die Identifizierung von Erfolgsfaktoren erfolgt entweder direkt mittels empirischer Befragung, oder werden aus erfolgswirksamen Konstrukten wie Kommunikation, Zielvorgaben und Führungsverhalten abgeleitet. (vgl. Fontanari, 1996, S. 154)

Maxwell definiert (2009, S. 37), dass Disziplin, das Setzen von Prioritäten und die Fähigkeit auf ein geklärtes Ziel hinzuarbeiten wesentliche Erfolgsfaktoren einer Führungskraft sind.

Der Begriff Kommunikation wird in der Systemtheorie nach Luhmann (1987, S. 241) als eine Operation bezeichnet, die soziale Systeme erzeugt und erhält. Soziale Systeme existieren durch Kommunikation, das System operiert, indem beobachtet und kommuniziert wird. Kommunikation bildet in sozialen Systemen die grundlegende Einheit.

Vereinfacht ausgedrückt ist Kommunikation, Information, Mitteilung und Verstehen. Kommunikation kann offen und gleichzeitig geschlossen gegenüber der Umwelt sein. (vgl. Luhmann, 1987, S. 223)

Kommunikation darf nicht mit Information verwechselt werden. Im Alltag werden diese Begrifflichkeiten oft nicht streng getrennt, beziehungsweise als einheitlicher Begriff definiert. Informationen die regelmäßig über einen Newsletter oder über das Intranet an die MitarbeiterInnen eines Unternehmens übermittelt werden, stellen eine Information dar. Es darf hierbei nicht davon ausgegangen werden, dass dieses Handeln Mitteilungscharakter mit sich bringt und Kommunikation bedeutet. Sprechen oder Schweigen, handeln und nichthandeln beeinflussen Menschen, auf diese Art von Beeinflussung reagieren Menschen dementsprechend dann mit Kommunikation. Demzufolge wird Kommunikation als aktives zwischenmenschliches Handeln definiert. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 68-69)

Oldhafer (2019, S. 28) bezeichnet Kommunikation als das, was im Allgemeinen gemeint ist, wenn davon gesprochen wird, auf MitarbeiterInnen einzugehen und sie mitzunehmen. Kommunikation basiert nicht nur auf Informationsweitergabe, sondern einem wertschätzenden Austausch, um eine Veränderung positiv zu begleiten und unterstützen zu können.

3. DARLEGUNG DER BESTEHENDEN LITERATUR

In Kapitel 3 werden die theoretischen Themen zur Führung, Führungsverhalten, MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und -Bindung sowie Change Management und den dazugehörigen Erfolgsfaktoren, mittels bestehender Literatur näher erörtert.

3.1. Grundlagen der Führung

In der Literatur wurde über Führung schon sehr viel geschrieben, aufgrund von verschiedenen Definitionen unterschiedlichster AutorInnen kommt es jedoch zu Widersprüchen, dies führt auch oftmals zur Verwirrung bei den LeserInnen. Tatsächlich kann Führung in drei der Reihe nach aufbauenden Ebenen eingeteilt werden.

- MitarbeiterInnenführung
- Taktische Führung
- Strategische Führung

Die taktische und strategische Führung kann auch unter den Begriff Organisationsführung zusammengefasst werden. Um von einer effizienten Führung sprechen zu können müssen diese drei Ebenen wechselseitig aufeinander einwirken. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 14)

Nachdem die Grundlagen der Führung erörtert wurden, werden im Folgenden die Themen MitarbeiterInnenführung, Taktische Führung und Strategische Führung näher beschrieben. Im Anschluss werden in den darauffolgenden Kapiteln Führungsverhalten und dessen Merkmale, sowie die Instrumente der Führungsstile angeführt und bilden somit dem Abschluss zum Thema Führung.

3.1.1. MitarbeiterInnenführung

Fähige MitarbeiterInnen brauchen fähige Führungspersonen, diese so mühelos klingende Grundlage gab schon oft den Impuls zu großen Forschungsprojekten. Wie kann es einer/einem erfolgreichen ManagerIn oder UnternehmerIn gelingen talentierte MitarbeiterInnen zu finden, diese

optimal einzusetzen und dauerhaft an das Unternehmen zu binden? Unumstritten ist es motivierte und qualifizierte MitarbeiterInnen in Zeiten des Fachkräftemangels zu finden. (vgl. Buckingham, Coffmann, 2012, S. 13-14)

Unter dem Begriff MitarbeiterInnenführung wird die Leitung kleiner Einheiten und Teams verstanden, es wird von annähernd fünf bis acht direkt untergeordnete Personen gesprochen. Durch zahlreiche direkte Interaktion zwischen Führungskraft und Untergeordneten ist diese Art der Führung auch in sehr großen Unternehmen erkennbar und wird als Führungsspanne bezeichnet. Die Führungsspanne wie in Abbildung 1 dargestellt, beschreibt wie viele MitarbeiterInnen einer Führungskraft unterstehen, ist die Führungsspanne größer, führt diese meist auch zu einer höheren Fluktuation. Anstatt zu führen, wird dann nur noch verwaltet und die Folge daraus ist, dass die Menschen ihre Führungskraft und nicht die Organisation verlassen. Gründe dafür sind meist Zeitmangel, Vernachlässigung der einzelnen unterstellten Personen und der darauffolgende Motivationsmangel, dadurch kommt es meist zu einer Minderung der Teamleistung. Unter der kleinen Führungsspanne wird das Verhältnis von MitarbeiterInnen zur Führungskraft verstanden, welches meist im einstelligen Bereich liegt. Hier lassen sich Standards entwickeln welche zum kontinuierlichen Veränderungsprozess in der täglichen Arbeit beitragen. Dies beeinflusst die langfristige Wirtschaftlichkeit und es kommt zu einer gesteigerten Wertschöpfung. Demzufolge kommt es zu einem besseren Verhältnis zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft sowie zu einer gesteigerten Produktivität. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 14)

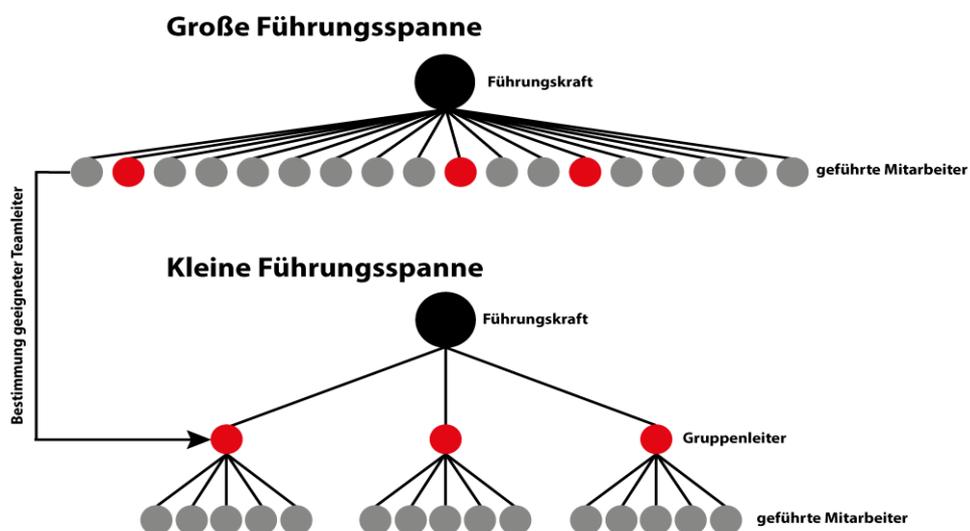


Abbildung 1: Führungsspanne. Quelle: In Anlehnung an ifaa, 2016, S.1

Zur Identifikation und Motivation von MitarbeiterInnen können klare Ziele und Visionen eines Unternehmens beitragen. Führungskräfte haben die Aufgabe die übergeordneten Unternehmensziele auf die nachgelagerten Ebenen herunterzubrechen. Wichtig hierbei ist, dass die einzelnen Personen und deren festgelegte Ziele in deren Einflussbereich liegen. Ein funktionierender Zielvereinbarungsprozess stellt eine zeitgemäße Führungskultur dar. Wie informiert und kommuniziert wird, zeigt wie in einem Unternehmen tatsächlich geführt wird. Geführt wird nicht nur mehr von oben, sondern von auch von unten oder der Seite. Daraus folgt, seit Führungspersonen von ihren MitarbeiterInnen ein Feedback erhalten, bilden die Zielvereinbarungen eine Basis für verbesserte Zusammenarbeit. (vgl. Schwaab, 2002, S. 26-27)

Die Bindung der MitarbeiterInnen ist aus verschiedenen Perspektiven gesehen wichtig. Motivierte MitarbeiterInnen stellen eine wesentliche Grundlage der Leistungserbringung dar. Wird ein wertschätzendes Verhalten durch den/die ArbeitgeberInnen und den/die Vorgesetzten vermittelt, werden die Motivationssysteme der MitarbeiterInnen gestärkt. Durch diese Wertschätzung konnte eine deutliche Erhöhung der Einsatzbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Bindung zum Unternehmen erreicht werden. Gerade in Zeiten wie diesen die durch Prozessoptimierung geprägt ist, ist Motivation durch Wertschätzung zu einem wichtigen Führungsfaktor geworden. (vgl. Otterbach, 2015, S. 11-15)

Aus dem bisherigen Beschriebenen ergeben sich die zentralen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von MitarbeiterInnenführung in Unternehmen.

3.1.2. Taktische Führung

Die taktische Führung befasst sich mit der Leitung mehrerer Funktionsbereiche oder Organisationseinheiten, die Größe solcher Einheiten ist nicht klar definiert, oft sind es weniger als 100 Personen, jedoch kann eine solche Organisationseinheit oder Funktionseinheit bis zu 250 MitarbeiterInnen umfassen. Notwendige Kompetenzen in der taktischen Ebene sind insbesondere analytische Fähigkeiten, gute Kenntnisse der Organisationsführungsmethodik sowie eine gefestigte Kommunikationsfähigkeit. (vgl. Seelhofer, 2020, S.14-15)

Eine starke Führungseffektivität stärkt die Produktivität und Innovationskraft der Organisation. Unternehmen sind gefordert wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um Märkte und

deren Attraktivität zu sichern. Klare Strategien und Strukturen sowie Flexibilität der Führungsebene steigern die Zusammenarbeit aller Verantwortungsebenen. Um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen müssen die Energien aller MitarbeiterInnen mobilisiert und das Wohl der Kunden und des Unternehmens im Vordergrund stehen. (vgl. Hinterhuber, 2011, S. 208-211)

3.1.3. Strategische Führung

Strategische Führung bezieht sich auf die langfristige Ausrichtung der Einheiten, welche in letzter Konsequenz das langfristige Bestehen eines Unternehmens beeinflussen. Diese Ebene setze eine Weitsicht, strategische Managementfähigkeit und ein strategisches Denken voraus. (vgl. Seelhofer, 2020, S.14-15)

Strategie kann als Gesamtkonzept zur Erreichung von Zielen gesehen werden, gute Strategien bestehen aus klaren Definitionen der Wettbewerbsarena und Wettbewerbsvorteilen, Kundenwert versus Kosten sowie die Human-Resources-Politik. Unternehmensstrategien beinhalten die Festlegung langfristiger Ziele, Politik und Richtlinien aber auch die Mittel und Wege welche notwendig sind, um die Ziele zu erreichen. Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation sind eine wirksame Führung und eine gute Strategie. Um die Kräfte in Unternehmen zu mobilisieren und Strategien zu entwickeln, die die Produktivität erhöhen, sind engagierte MitarbeiterInnen, das Aufbrechen vorhandener Barrieren zwischen den Verantwortungsebenen und die Überprüfung alter Konzepte unerlässlich. (vgl. Hinterhuber et al., 2012, S. 255-256)

Als Grundlage einer wirkungsvollen Unternehmensführung hat das SEP-Konzept nach Pümpin große Beachtung gefunden. Es wird zwischen introvertierten und extrovertierten Unternehmen unterschieden. Bei introvertierten Unternehmen stehen Kosten, Produktion, Technologie und Gewinn im Vordergrund. Bei extrovertierten Organisationen sind kundInnenorientierte Kriterien und die Ausrichtung auf den Markt wesentlicher Bestandteil der strategischen Führung. Im Allgemeinen sind introvertierte Unternehmen weniger erfolgreich als extrovertierte, dies liegt daran, dass eine flexible Unternehmensstruktur geschaffen wurde und eine adäquate MitarbeiterInnenführung gegeben ist. Diese Organisationen setzen auf unternehmerisch denkende MitarbeiterInnen, Vertrauensverhältnisse sowie Verantwortungsübernahme durch Führen mit Zielen. (vgl. Nagel, 1993, S. 40-43)

3.2. Führungsverhalten und Führungsstil

Führungsverhalten wird als eine zielbezogene und bewusste Verhaltensbeeinflussung von Menschen verstanden. Durch diese Verhaltensbeeinflussung können in einem Unternehmen Prozesse sowie Maßnahmen umgesetzt werden und zur Zielerreichung führen. Unter Personalmaßnahmen wird die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen verstanden. Daher wird Führung in verhaltensorientierten Organisationen häufig als unmittelbare, absichtliche und zielorientierte Einflussnahme von Führungskräften mithilfe von Kommunikationsmitteln auf die Unterstellten verstanden. Führungskräfte sind mit vielen Anforderungen konfrontiert, diese sind abhängig von der jeweiligen Situation den organisatorischen Rahmenbedingungen und der eigenen Persönlichkeit. (vgl. Domsch, 2018, S.11-12)

Die Wechselwirkung von Einstellung und Verhalten einer Führungskraft ist im Wesentlichen durch Rollenverständnis und Glaubensansätze gekennzeichnet. Die Einstellung und Glaubensansätze führen zum Führungsverhalten, daraus entsteht eine Wechselwirkung und spiegelt sich in der Einstellung und im Verhalten der MitarbeiterInnen wider. (vgl. Kosel, 2012, S. 18)

Führungsverhalten und Führungsstile liegen nahe beieinander und lassen sich daher begrifflich nicht klar voneinander abgrenzen. Ein allgemeines Führungswissen ist demzufolge Voraussetzung, darüber hinaus soll Führungsverhalten mit dem richtigen Führungsstil situativ und universell in Verbindung gebracht werden. (vgl. Breindl, 2006, S. 68)

Führungsverhalten und Führungsstile sollten generell nicht als etwas Endgültiges gesehen werden, sondern als prozessorientiert und Vielgestaltendes begriffen werden. Führung ist die Mobilisierung von MitarbeiterInnen zur Zielsetzung und Zielerreichung. Durch die jeweiligen Gegebenheiten kommt es zu einer permanenten Veränderung im Umfeld, daher sollten Führungsverhalten und Führungsstile laufend angepasst, oder neu gestaltet werden. Unternehmen die erfolgreich geführt sind haben erkannt, wenn das richtige Führungssystem angewandt wird, kommt es zu einer Leistungssteigerung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. (vgl. Mayer, 2019, S. 87-89)

In den folgenden Kapiteln werden die Merkmale effektiver Führungskräfte und traditionelle und zeitgemäße Führungsstile dargelegt.

3.2.1. Merkmale effektiver Führungskräfte

Die Persönlichkeit spielt bei Führungspersonen eine große Rolle, sowohl hinsichtlich deren Entwicklung als auch deren Effektivität. Führungsentwicklung untersucht Gründe und Persönlichkeitsmerkmale ob oder beziehungsweise weshalb eine Person zu einer Führungsrolle kommt. In der Führungsforschung werden versucht Merkmale und Verhaltensweisen zu eruieren, welche die Führungseffektivität einer Person fördern oder behindern können. Eine bekannte und oft angewandte empirische gut validierte Typologie ist das Big-Five-Modell welches aus fünf Persönlichkeitsfaktoren besteht. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 62-64).

Dieses fünf Faktoren Modell wurde in den 1930er Jahren durch Gordon Allport & Odbert grundlegend entwickelt. Sie vertraten den Ansatz, dass sich wesentliche Persönlichkeitsmerkmale in der Sprache widerspiegeln. Durch die Faktorenanalyse sind fünf stabile, unabhängige Faktoren entstanden. Diese beschreiben die wichtigsten Dimensionen und individuelle Unterschiede und sind der organisatorische Rahmen für die Persönlichkeitsforschung. (vgl. Howard, 2002, S. 23-25)

Zur besseren Veranschaulichung zeigt die folgenden Abbildung 2 die fünf Persönlichkeitsfaktoren einer Führungskraft.

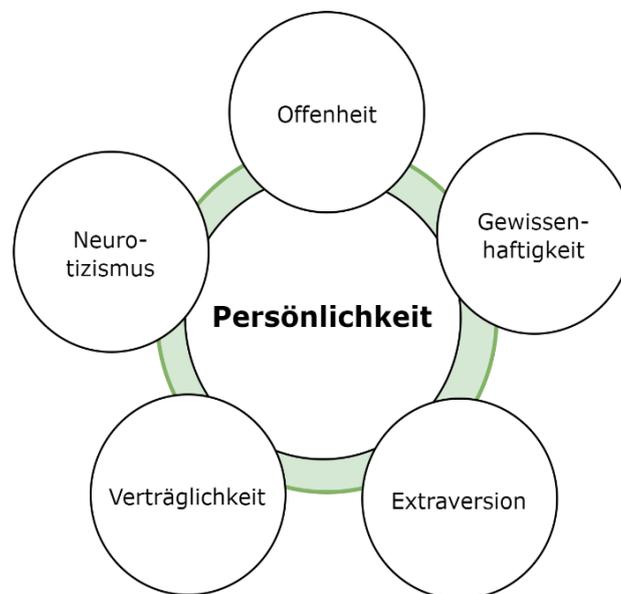


Abbildung 2: Persönlichkeitsfaktoren. Quelle: In Anlehnung an Lang, 2009, S. 31

- **Faktor eins: Offenheit für (neue) Erfahrungen**

Zugehörige Merkmalsausprägungen sind Kreativität, Originalität und Anpassungsfähigkeit, eine generelle Wissbegierigkeit und Abenteuerlust neue Wege sowie ein Hang zu ungewöhnlichen Ideen. Die Offenheit kann auf einer Skala zwischen erfinderisch/neugierig und konsistent/vorsichtig gemessen werden. (vgl. Ferreira, S. 142-143)

- **Faktor zwei: Gewissenhaftigkeit**

Beschreibt die Zuverlässigkeit und Organisiertheit einer Person, gewissenhafte Menschen zeichnen eine hohe Selbstdisziplin und Leistungsorientierung aus. Diese Menschen bevorzugen geplantes Verhalten vor spontanen Verhalten. Die Messskala reicht von effizient/organisiert bis leichtlebig/unvorsichtig. (vgl. Lang, 2009, S. 39-41)

- **Faktor drei: Extraversion**

Bezeichnet Personen die sehr kontaktfreudig, selbstbewusst und gesprächig sind. Diese sind gerne in Gesellschaft von anderen und haben ein hohes Energieniveau. Die Skala reicht von kontaktfreudig/energisch bis zu einzelgängerisch/reserviert. (vgl. Lang, 2009, S. 39-41)

- **Faktor vier: Verträglichkeit**

Persönlichkeitsfaktoren hierbei sind wie kooperativ und mitfühlend eine Person ist. Die Messskala reicht von freundlich/mitfühlend bis zu schwierig/abgehoben.

- **Faktor fünf: Neurotizismus**

Zugehörige Merkmalsausprägungen des Neurotizismus sind geringes Selbstwertgefühl, Feindseligkeit und schlechte emotionale Anpassungsfähigkeit. Es drückt aus, wie schnell eine Person Wut, Angst und Frustration erlebt. Die Skala reicht von empfindlich / neurotisch. Der Einfluss der einzelnen Persönlichkeitsfaktoren kann je nach Situation in einer Organisation schwanken. (vgl. Ferreira, S. 142-143)

Dieses Verhalten kann verschiedene Facetten zeigen sowie verschiedene Dimensionen, die dann zu einem jeweiligen Führungsstil verschmelzen. In der Literatur wird über Führung eine Reihe von Modellen geschrieben, aus denen sich eine Liste von Führungsstilen zusammenstellen lässt. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 62-64).

Im folgenden Unterkapitel werden Führungsstile näher betrachtet.

3.2.2. Transformationale Führung

In einer Welt die stark von Krisen und Veränderungen geprägt ist sind geeignete Führungskonzepte gefragt. Die transformale Führung wurde als veränderungsorientierte Führung konzipiert. Ein wesentliches Kennzeichen der transformalen Führung ist die Transformation, welche eine Veränderung der MitarbeiterInnen anstrebt. Bernard Bass, ein Mitbegründer der transformalen Führung, teilt die Transformation (1985) in folgende Kriterien ein:

- MitarbeiterInnen zu Leistungen zu bringen welche außerhalb der Erwartungen liegen
- Die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen auf die wichtigen Belange des Unternehmens zu richten
- MitarbeiterInnen dazu zu bringen, sich für das Wohl der Organisation einzusetzen und über ihre individuellen Interessen hinauszugehen.

Führungskräfte motivieren ihre MitarbeiterInnen in dem sie attraktive Visionen vermitteln, überzeugend kommunizieren, die Entwicklung der MitarbeiterInnen unterstützen und selbst als Vorbild wahrgenommen werden. Transformationale Führung besteht nach dem Konzept von Bass aus vier Komponenten. (vgl. Borkowski, 2011, S. 24-26)

Erstens, die idealisierte Einflussnahme beschreibt, wie vorbildlich und glaubwürdig sich eine Führungskraft verhält und sich dadurch den Respekt der MitarbeiterInnen verdient. Das bedeutet für die Führungskraft, sich bei Entscheidungen an moralische Grundprinzipien zu halten, das eigene Interesse zurückzustellen und sich für die Werte des Unternehmens einzusetzen.

Zweitens, die inspirierende Motivierung beschreibt, inwieweit eine Führungskraft durch die Kommunikation einer Vision die MitarbeiterInnen begeistert. Dadurch wird den MitarbeiterInnen vermittelt, welche Bedeutung die Erfüllung ihrer alltäglichen Aufgaben für das Unternehmen hat. Das heißt, den MitarbeiterInnen wird ein Sinn für die erbrachten Anstrengungen gegeben und gleichzeitig die Motivation zum Erreichen der Vision vermittelt.

Drittens, die intellektuelle Stimulierung beschreibt inwieweit Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen dazu motivieren altbewährte Lösungen zu hinterfragen. Sie bestärken ihre MitarbeiterInnen neue Wege bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben einzuschlagen, ohne sich dabei Gedanken über entstehende Fehler oder Konsequenzen machen zu müssen. Unbefriedigende Zustände oder

nicht funktionierende Abläufe werden nicht mehr hingenommen, sondern aktiv bearbeitet, um somit zu einer Verbesserung nicht effektiver Arbeitsabläufe beizutragen.

Als vierte und letzte Komponente nimmt bei der individualisierten Berücksichtigung eine Führungskraft einzelne MitarbeiterInnen als Individuen wahr. Hierbei agiert die Führungskraft als MentorIn, welcher die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erkennt, diese fördert und durch gezielte Entwicklungsmaßnahmen unterstützt. Dadurch können die Fähigkeiten und Stärken einzelner Personen aufgebaut werden. (vgl. Pundt & Nerdinger, 2012, S. 27 -32)

Die transformale Führung ist ein, für den Wandel geeignetes, Führungskonzept. Transformationale Führungskräfte erfüllen eine wichtige Symbolfunktion, sie verkörpern Veränderungsprozesse und werden als Vorbild gesehen. (vgl. Borkowski, 2011, S. 24-25)

Abschließend und wie im nächsten Absatz kurz zusammengefasst, gibt es verschiedenste Führungsansätze und Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Gestaltung von personeller und struktureller Führung obliegt der Führungskraft und den Visionen eines Unternehmens. Die personelle Führung findet in dem Kontext statt den die strukturelle Führung vorgibt. Die Entscheidung über den angemessenen Führungsmix sollte fallweise erfolgen und die primäre Aufgabe, die Organisationsstruktur sowie die Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen berücksichtigen. (vgl. Lewkowicz & Neukom, 2019, S. 71)

3.2.3. Führungsstile

Heute gelten die traditionellen Führungsstile als überholt, diese werden dennoch in der Führung praktiziert. Eines dieser Modelle sind die Führungsstile nach Kurt Lewin. Zeitgemäße Modelle der Mitarbeiterführung sind, dass Führen mit Zielen und die transformale Führung. (vgl. Wunderer, 2011, S. 206)

Kurt Lewin, ein bekannter amerikanischer Psychologe, und seine Kollegen publizierten 1939 die bis heute bekanntesten Typologien von Führungsstilen.

Autoritär:

Autoritäre Führungskräfte treffen Entscheidungen alleine, ohne ihre MitarbeiterInnen mit einzubeziehen, haben klare Erwartungen, was wann und wie getan werden soll. Der autoritäre Ansatz

führt meist zu hoher Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern, trotzdem ist dieser Ansatz ab und zu in Situationen angebracht, bei denen keine Zeit für Gruppenentscheidungen bleibt. Auch in Situationen, bei denen die Führungskraft ausschließlich über relevantes Wissen verfügt, ist dieser Ansatz zu bevorzugen. Gruppenmitglieder können durch fehlende Informationen keinen aktiven Beitrag leisten, daraus resultiert, dass die Motivation der MitarbeiterInnen leidet, wenn diese sich nicht genügend miteinbezogen fühlen.

Demokratisch:

Bei der demokratischen Führung werden die Gruppenmitglieder von der Führungskraft in den Entscheidungsprozess miteinbezogen. Die Führungskraft behält sich jedoch die abschließende Entscheidung vor. Der demokratische Führungsstil erzielt die besten Ergebnisse, da die Teammitglieder sich als Teil des Prozesses fühlen und motivierter und viel kreativer an die Aufgaben herangehen. Dieser Ansatz kann jedoch oft sehr lange dauern, wenn viele unterschiedliche Meinungen in der Gruppe vertreten sind und gleichzeitig die Führungskraft wenig entscheidungsfreudig ist.

Laissez-faire:

Die Führungskraft zieht sich zurück, ist wenig präsent, gibt spärlich bis gar keine Anleitung und überlässt die Entscheidungsfindung den Gruppenmitgliedern. Durch die fehlende Führungspräsenz kommt es zu Konflikten unter den MitarbeiterInnen und zu fehlenden Informationen. Dies senkt die Motivation und damit auch die Leistung, da nicht jedes Teammitglied die gleiche Energie in den Prozess investiert. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 65-66)

3.2.4. Führen mit Zielen

Das Führen mit Zielen oder Management by Objectives, ist eine Führungsmethode mit Motivationswirkung und sollte zur zielorientierten Unternehmensführung eingesetzt werden. Dieses Konzept zur Führung von MitarbeiterInnen umfasst sachbezogene, mitarbeiterInnenbezogene, sowie organisatorische und individuelle Seiten der Personalführung gleichermaßen. Dabei bilden Kommunikation, Information und Kooperation den interaktionellen Kern der Sache. (vgl. Kolb, 2002, S. 7-8)

Führungskräfte sollen in der Lage sein Ergebnis- und Ressourcenverantwortung miteinander zu verbinden, sich mit dem Ziel für die Organisation zu identifizieren oder auch Ziele selbst zu definieren. Dies ist eine entscheidende Führungskompetenz, da die Führungskraft klare Vorstellungen darüber haben soll, welche Ziele ihre Dienststelle hat und welche Ergebnisse mit den vorhandenen Ressourcen erzielt werden können. Die Zielvereinbarungen müssen auch den MitarbeiterInnen bekannt sein und relevant gemacht werden. Die Klarheit und die Orientierung wird dadurch erhöht, da definiert ist, was wann und von wem zu erbringen ist. Dies macht die Zielerreichung viel steuerbarer, weshalb die Leistungen von Organisationen und den Einzelpersonen viel präziser beurteilbar sind. (vgl. Steger, 2005, S. 12-14)

Management by Objectives ist ein ständiger Prozess, da Ziele sich verändern können. Aus dem Gesamtziel einer Organisation werden Unterziele abgeleitet. Die Zielformulierung erfolgt im Gegenstromverfahren, d.h. von oben nach unten und umgekehrt. Führungskräfte treffen gemeinsam mit ihren direkten MitarbeiterInnen Zielvereinbarungen, gemeinsam formulierte Ziele führen zu größerer Zielidentifikation, dadurch entsteht ein größerer Anreiz für die MitarbeiterInnen an der Zielerreichung mitzuarbeiten. (vgl. Stroebe, 2007, S. 14-16)

Damit Ziele ihren Orientierung- und Motivationsfunktion gerecht werden, sollten diese verschiedenen Anforderungen erfüllt werden. Sehr hilfreich bei der Zielformulierung ist die SMART-Regel.

S Spezifisch: Das Ziel ist konkret, unmissverständlich und detailliert beschrieben

M Messbar: Das Ziel kann qualitativ und quantitativ beurteilt werden

A Attraktiv: Das Ziel ist angemessen und attraktiv für alle Beteiligten

R Realistisch: Das Ziel kann mit den vorhandenen Ressourcen realistisch erreicht werden

T Terminisiert: Das Ziel ist zu einem bestimmten Zeitpunkt umsetzbar

Smarte Ziele können helfen den Fokus zu bewahren und blinden Aktionismus zu verhindern, sowie die Energie auf die Zielerreichung zu fokussieren. Führen mit Zielen ist für den Führungs- und den Unternehmenserfolg unverzichtbar. Ziele geben den MitarbeiterInnen Orientierung und fördern deren Eigenverantwortung, dadurch verringert sich der laufende Kontrollaufwand durch die Führungskraft und die Organisation. (vgl. Kosel, 2012, S. 73-76)

3.3. MitarbeiterInnenzufriedenheit

Durch den stetig steigenden Wettbewerbsdruck, wird der Wettbewerbsfähigkeit, die sich nicht nur aus finanziellen Kennzahlen, sondern auch aus Qualitätsfaktoren zusammensetzt, eine große Rolle zugeschrieben. Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist die Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Die Marketingwissenschaft versucht, gewonnene Erkenntnisse über externes Dienstleistungsmarketing auf interne Dienstleitungen umzulegen, d.h. Unternehmen behandeln ihre eigenen MitarbeiterInnen als sogenannte interne KundInnen. MitarbeiterInnenzufriedenheit ist durch eine Vielzahl von Definitionen geprägt, es lassen sich jedoch zwei Ansätze der MitarbeiterInnenzufriedenheit unterscheiden. Die MitarbeiterInnenzufriedenheit als Einstellung zur Arbeit, darunter wird die relativ überdauernde Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation verstanden und die Einstellung einer Person die auf einem Soll/Ist Vergleich basiert. (vgl. Von Trotha, 2008, S. 23-24)

Im folgenden Kapitel wird ein Ansatz anhand des Züricher Modell nach Bruggemann in Bezug auf MitarbeiterInnenzufriedenheit näher dargelegt.

3.3.1. Das Züricher Modell nach Bruggemann

Nach dieser Theorie von Bruggemann handelt es sich um einen Abgleich von Soll und Ist Werten. In diesem Modell wird die Personen- und Umweltbeziehung und die dynamisch- prozessuale Perspektive mit dem Begriff der Arbeitszufriedenheit verbunden. Dadurch ist es möglich Arbeitszufriedenheit nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu erheben. Arbeitszufriedenheit wird als allgemeine und generalisierende Einstellung zum Arbeitsverhältnis hinsichtlich zufrieden und unzufrieden beschrieben. Das Züricher Modell bildet unterschiedliche Phasen, die sogenannten Kernvariablen ab, deren Verknüpfungen zu den verschiedensten Formen der Arbeitszufriedenheit führen. In diesem Modell sind drei Prozesse ausschlaggebend, welche für die Wichtigkeit der Entstehung von Arbeitszufriedenheit unerlässlich sind. Diese Prozesse teilen sich auf in die Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen zu einem spezifischen Zeitpunkt, dies ist der Soll/Ist Wert Vergleich. Fällt dieser positiv aus, so kommt es zu einer stabilisierenden Zufriedenheit, welche durch den Zustand der Entlastung gekennzeichnet ist. Fällt dieser Vergleich negativ aus, kommt es zur zweiten Phase der diffusen Unzufriedenheit, welche zu einer Destabilisierung

von MitarbeiterInnen führt. Die weitere Entwicklung des Prozesses, der Entstehung von Arbeitszufriedenheit hängt von der Erhöhung, Senkung oder Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus der Person ab und ob dieses sich verändert oder konstant hält. Problemlösungsversuche oder Veränderungen bilden den dritten Teil des Prozesses ab. Problemsituationen entstehen, wenn die eingesetzten Mittel einer Person nicht zum Erfolg führen, dadurch entsteht Frustration und ein sogenannter Problemdruck. Wenn der nötige Leistungsaufwand für die Lösung des Problems in einem angemessenen Verhältnis zum Problemdruck steht, so kann diese Situation motivieren und es werden Problemlösungsversuche unternommen.

Die Abbildung 3 veranschaulicht die drei Prozesse des Züricher Modells nach Bruggemann.

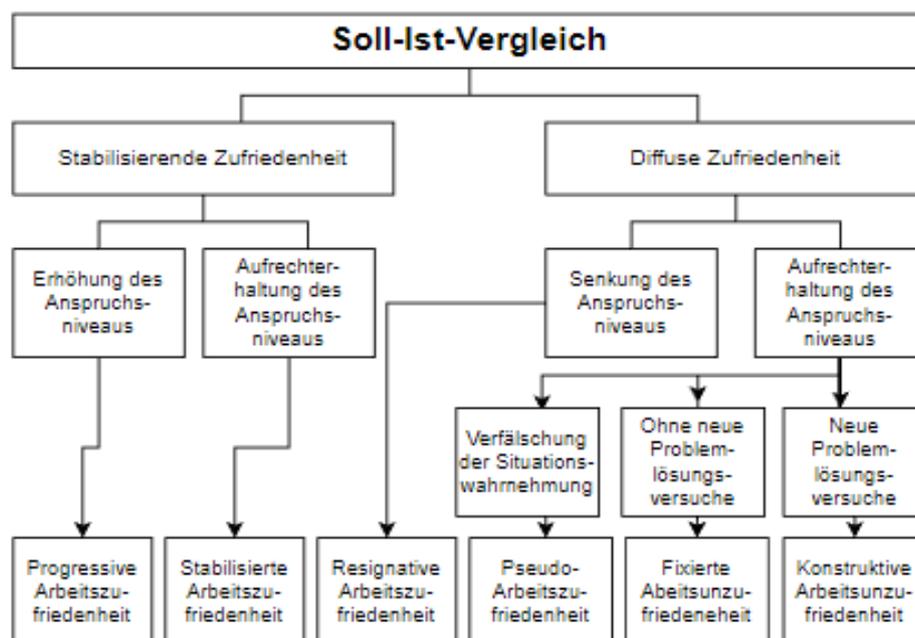


Abbildung 3: Arbeitszufriedenheit. Quelle: In Anl. an Ferreira, 2020, S. 50

Beim Züricher Modell handelt es sich um ein Prozessmodell, das nicht nur den momentanen Zustand der Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit der MitarbeiterInnen abbildet, sondern auch durch die Gestaltung der Kernvariablen und deren Beziehungen zueinander Veränderungen und Interventionen darstellt. Somit wird Unternehmen die Möglichkeit gegeben, Instrumente zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit zu identifizieren. (vgl. Ferreira, 2020, S. 48-58)

3.3.2. Kernfaktoren der Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit entsteht durch die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung des Umfelds und deren Bedienung, sowie den Aspekten der Führung und Standardisierung von Prozessen. Der Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen spielt eine erhebliche Rolle für die MitarbeiterInnen. Es lässt sich feststellen, dass es zu einer geringeren Rate an krankheitsbedingten Abwesenheiten, höherer Zufriedenheit und Arbeitsaktivität, sowie zu größerem Optimismus kommt, je höher das Ausmaß der Mitgestaltung für die MitarbeiterInnen ist. Ein wichtiges Kriterium hinsichtlich der Mitbestimmung bei der Gestaltung ist ein entsprechender Führungsstil. Erst wenn eine Führungskraft die Mitgestaltung aktiv fördert, insbesondere durch wertschätzende Kommunikation, kommt es zu einer besseren Arbeitsfähigkeit und die Leistung der MitarbeiterInnen steigt dadurch. Ebenso führt eine strukturierte Analyse, die Entschlackung und die Standardisierung von Prozessen zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit. Durch die Optimierung von Abläufen, kann eine erhöhte Zufriedenheit erreicht werden, die sich positiv auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit auswirkt. (vgl. Wilke, 2013, S. 24-25)

Sogenannte Motivatoren der Arbeitszufriedenheit fördern die Motivation der Leistungsbereitschaft und darüber hinaus. Entsprechen im Gegensatz die sogenannten Hygienefaktoren den Erwartungen nicht, sinkt das Leistungsniveau aufgrund von Unzufriedenheit. Die folgende Tabelle veranschaulicht diese Faktoren.

Motivatoren	Hygienefaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle und Überwachung
<ul style="list-style-type: none"> • Interessante Aufgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Vorgesetzten und den Kollegen
<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn und Gehalt
<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit der eigenen Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Status
<ul style="list-style-type: none"> • Selbstverwirklichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit

Tabelle 1: Motivatoren, Hygienefaktoren. Quelle: in Anlehnung an Albs (2005 S. 46)

Die Erwartungshaltung wird als eine Art Maßstab gesehen, je mehr Unternehmen anbieten, umso größer wird das sogenannte Anspruchsniveau der MitarbeiterInnen. Trotz geringem Statussymbol können MitarbeiterInnen zufrieden sein, wenn die Arbeit Sinn macht und der Umgang wertschätzend ist. MitarbeiterInnen werden solange zufrieden sein, bis bei einem Vergleich mit anderen Personen ein Nachteil wahrgenommen wird, oder der Sinn der Arbeit nicht wahrgenommen wird und der Umgang nicht wertschätzend ist. (vgl. Albs, 2005, S. 46-47)

3.3.3. Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit

Ein Zusammenhang zwischen MitarbeiterInnenzufriedenheit und KundInnenzufriedenheit konnte festgestellt werden. Ziel ist es daher, dass der/die MitarbeiterInnen ein betriebliches Umfeld haben, in dem sie sich wohlfühlen und bereit sind ihr volles Potential zu entfalten und Engagement zu zeigen. Verschiedene Einflussfaktoren wirken sich positiv auf die Unternehmenseffizienz und -effektivität aus. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 119-120)

Im Folgenden werden die Zufriedenheit durch Arbeitsbeziehungen und die Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft beschrieben, die u.a. wesentliche Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit darstellen.

Zufriedenheit durch Arbeitsbeziehungen

Ein freundschaftliches Arbeitsklima ist für junge Jobsuchende eines der wichtigsten Kriterien für die Wahl der ArbeitgeberInnen, dieser Aspekt wird als sehr wichtig erachtet, das Gehalt wird nicht als das wichtigste Kriterium gesehen. Die Dienstleistungen oder Attraktivität eines Unternehmens wird als wenig wichtig dargelegt. Daher ist es für Unternehmen unumgänglich auf die Beziehungsqualität in Teams einen sehr großen Stellenwert beizumessen, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. (vgl. Ebner, 2019, S. 207)

Ein hoher Zusammenhalt innerhalb des Teams und eine gute Arbeitsgemeinschaft sind die wichtigsten Voraussetzungen für Zufriedenheit und gute Leistungen. Erfolgreiche Teamarbeit basiert auf der Existenz von definierten Zielen, einer Gleichsetzung zwischen den Teammitgliedern und der Verantwortung für Zusammenarbeit und deren Ergebnisse, sowie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen. (vgl. Seelhofer, 2020, S. 157)

Zufriedenheit mit der direkten Führungskraft

Die MitarbeiterInnenzufriedenheit hängt mit der direkten Führungskraft zusammen. Das Vertrauen zwischen den MitarbeiterInnen und der Führungskraft, sowie die Kommunikationsfähigkeiten stehen im direkten Zusammenhang. Eine der wichtigsten Grundlagen der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen ist das Vertrauen und die Wertschätzung, welches ein dialogisches miteinander ermöglichen. (vgl. Kleinhenz, 2015, S. 15)

Eine Führungskraft hat während eines Veränderungsprozesses die Aufgabe, GestalterIn, Coach und FührerIn gleichermaßen zu sein, mit dem Ziel den Veränderungsprozess erfolgreich zu managen. Dies ist die Basis für eine erfolgreiche Führung des Wandels, wobei die Unternehmenskultur nicht außer Acht gelassen werden sollte. (vgl. Postall, 2013, S. 224)

3.3.4. Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

In den 80er Jahren rückte das Phänomen der Unternehmenskultur stärker in das Bewusstsein des Managements. Weiteres wurde die Erkenntnis erlangt, dass nicht nur harte Faktoren wie Kosten und Kapitalumschlag einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ausüben, sondern auch die weichen Faktoren, insbesondere die Unternehmenskultur, einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten. Die wichtigsten Funktionen einer Unternehmenskultur sind zu einem die Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen, MitarbeiterInnen sind stolz darauf für ihr Unternehmen tätig zu sein, da es sich in vielen Aspekten von anderen Unternehmen unterscheidet. Hierbei spielen ein gutes Betriebsklima, ein angemessener Führungsstil, Wertschätzung, sowie Anerkennung von Engagement und Leistungen eine wichtige Rolle. Das Stiften von Identität, die jeden einzelnen MitarbeiterInnen als Mitglied einer Gruppe oder Einheit identifiziert, sowie das Vermitteln von Sinn, in dem attraktive Ziele vorgegeben werden, sind weitere wichtige Funktionen der Unternehmenskultur. Eine weitere wichtige Funktion ist die Stabilisierung von Prozessen, sowie die Kontrolle von Verhalten in denen MitarbeiterInnen bestimmten Normen unterworfen sind. Dadurch wird ein regelkonformes Verhalten gefördert und die Funktion der Unternehmenskultur gleichartig unterstützt. Eine zentrale Annahme im Hinblick auf die Unternehmenskultur sind charakteristische Einstellungs- und Verhaltensmuster, die im Laufe der Zeit von MitarbeiterInnen erlernt wurden. Das

bedeutet, was einmal gelernt oder erworben wurde kann auch wieder verlernt werden. Neues Denken und Verhalten kann demnach gelernt werden, daraus ergibt sich ein praktisch- didaktischer Ansatzpunkt für kulturelle Veränderungen. (vgl. Homma & Bauschke, 2010 S. 15-16)

3.3.5. Entlohnung

Die Entgeltpolitik ist für jeden einzelnen MitarbeiterInnen ein höchst wichtiges Thema mit großer betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Menschen wachsen in einer sozialen Leistungsgesellschaft auf, es wird erlernt, dass bestimmte Leistungen Geld erbringen. Damit wird Geld in Zusammenhang mit Leistungen gebracht. Dieses Verhalten wird über die Jahre gefestigt und spielt daher im Berufsleben eine große Rolle. Im Arbeitsleben stehen sich Leistungen und Vergütung wie Tauschobjekte gegenüber, ausreichend Geld zu besitzen motiviert Menschen daher etwas zu leisten. Geld wirkt auf die meisten Menschen sehr attraktiv, richtig eingesetzt kann es sich motivierend auf die MitarbeiterInnen auswirken. Die stärkste Motivation erzielt Geld, wenn es nicht als Anreizfaktor für Leistungen, sondern als Dank und Anerkennung für getätigte Leistungen gesehen wird. Somit ist der Dank von gestern wichtig für die Leistungen von morgen. (vgl. Albs, 2005 S. 47-49)

Eine gute Entlohnung wird als grundlegendes Motivationsmittel gesehen und steht an erster Stelle des betrieblichen Anreiz- und Belohnungssystems. (vgl. Sass, 2019, S. 27)

3.3.6. Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit

Die genannten Einflussfaktoren bestimmen die MitarbeiterInnenzufriedenheit und können daher gemessen, verglichen und in einem Index festgeschrieben werden. Eine anonyme MitarbeiterInnenbefragung kann als Erhebung herangezogen werden. Mit standardisierten Fragebögen und einer IT-gestützten Auswertung kann eine differenzierte Ist- Aufnahme der MitarbeiterInnenzufriedenheit durchgeführt werden. Eine Ist- Aufnahme der aktuellen Zufriedenheitssituation stellt den ersten Schritt zur Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit dar und ist als fortlaufender Prozess zu sehen. In Feedbackgesprächen wird das Ergebnis mit anderen Organisationen verglichen und analysiert. Alle MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisationseinheiten und Abteilungen nehmen an diesen Gesprächen teil und entwickeln gemeinsam Maßnahmenpläne, welche

inhaltlich, sowie auch zeitlich wie vereinbart umgesetzt werden sollen. Die MitarbeiterInnen geben vor welche Werte für sie wichtig sind. Wie erfolgreich die Umsetzung der Maßnahmenpläne war, zeigt die nächste MitarbeiterInnenbefragung. Über die Jahre entsteht dadurch ein nachvollziehbares Bild über die Entwicklungen in einem Unternehmen und der Stand der MitarbeiterInnenzufriedenheit kann zuverlässig nachvollzogen werden. (vgl. Stotz & Wedel-Klein, 2013, S. 121-122)

Bei der Auswahl und Anwendung von standardisierten Instrumenten sollte eine sorgfältige Betrachtung der theoretischen und methodischen Aspekte des Verfahrens und der damit verfolgten Ziele erfolgen. Unter anderem gibt hierzu einige allgemeine Empfehlungen, welche in der betrieblichen Praxis nach Möglichkeit eingehalten werden sollten.

- Die Erfassung sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen, die Auswertungen können als betriebliches Bezugs- und Kontrollinstrument eingesetzt werden.
- Den MitarbeiterInnen sollten die Beteiligung und Mitwirkung bei der Planung und Durchführung der Befragung ermöglicht werden.
- Die Betrachtung der Ergebnisse sollte dezentral erfolgen.
- Der Zeitrahmen sollte ausreichend Raum für die Diskussion der Ergebnisse zur Verfügung stellen.
- Die MitarbeiterInnenbefragung sollte als ganzheitlicher Prozess ablaufen und daher als Anregung zu Interventionen verstanden werden.
- Ein ExperteIn bzw. AnsprechpartnerIn sollte für alle Beschäftigten zur Verfügung stehen, um aufkommende Fragen beantworten zu können.

Aus wissenschaftlicher Erfahrung heraus sollten die Beschäftigten über den Sinn und Zweck der MitarbeiterInnenbefragung informiert werden und zeitnahe über die Ergebnisse informiert werden. Welche Maßnahmen aus der Befragung resultieren, sowie eine Evaluierung der Maßnahmen erfolgen. (vgl. Ferreira, 2020, S.101-102)

ArbeitgeberInnen werden als sehr gut bezeichnet, wenn diese MitarbeiterInnen orientiert agieren und glaubwürdig sind. Wenn die Anliegen wahrgenommen werden, gute Arbeit wertgeschätzt wird, Vorschläge und Ideen aufgegriffen werden und eine gute Work-Life-Balance

herrscht. Durch diese gelebten Faktoren wird ein hoher Zusammenhalt im Unternehmen und ein Gefühl des Miteinanders vermittelt. (vgl. Klein, Maas & Schulte-Deußen, 2013, S. 115)

3.4. MitarbeiterInnenbindung

MitarbeiterInnenbindung hat im Verhältnis zu vielen anderen Feldern im Personalmanagement bislang noch wenig Beachtung erfahren. Eine Bindung von MitarbeiterInnen ist nur mit systematisch ausgewählten Instrumenten und einer konsequenten Umsetzung im Rahmen einer Unternehmenskultur möglich. Diese erfordert ein allgemeines Umdenken und stellt eine große Herausforderung für Führungs- und Leitungskräfte dar. Die MitarbeiterInnenbindung kann mit effektiven Strategien ein Gewinn für jedes Unternehmen sein. In wirtschaftlich schwachen Zeiten, aber auch in Zeiten des Aufschwunges, können hohe Fluktuationsraten und Fehlzeiten einem Unternehmen teuer zu stehen kommen. Neben dem wirtschaftlichen Faktor bekommt die MitarbeiterInnenbindung auch einen sozialen Faktor zugeschrieben. Menschen arbeiten nicht nur um Geld zu verdienen, ein Beruf der Freude macht und ein Unternehmen, das anhand seiner Leitlinien handelt sind ausschlaggebende Faktoren, um sich an ein Unternehmen zu binden. Ohne die Motivation, Zufriedenheit und Wertschätzung der MitarbeiterInnen wird es nur schwer möglich seine nachhaltigen Ergebnisse zu erzielen. Bindung stellt keinen einfachen Prozess dar, sondern ist mehr als eine Daueraufgabe anzusehen, die nie wirklich abgeschlossen ist. Mitarbeiterbindung ist ein stetiger wechselseitiger Prozess, der nur in Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen und dem Unternehmen möglich ist. Aufgrund dieses dynamischen Prozesses sind eine laufende Anpassung und eine hohe Flexibilität notwendig, um die Bindung auf Dauer positiv zu gestalten. MitarbeiterInnenbindung kann nur dann funktionieren, wenn die MitarbeiterInnen sich frei fühlen und selbst entscheiden können, ob sie im Unternehmen bleiben möchten oder nicht. (vgl. Loffing & Loffing, 2010, S. 4-5)

3.4.1. Gründe für die MitarbeiterInnenbindung aus der Sicht des Unternehmens

Ein verschärfter globaler Wettbewerb, ein wachsendes Innovationstempo, Fachkräftemangel, sowie eine beschleunigte demographische Entwicklung sind wichtige Faktoren für eine aktive MitarbeiterInnenbindung. Unternehmen sollten geeignete Maßnahmenportfolios zur effektiven

MitarbeiterInnenbindung erstellen, um dadurch gute und qualifizierte ArbeitnehmerInnen an ihre Organisation zu binden. Der wirtschaftliche Erfolg hängt stark vom Engagement der MitarbeiterInnen ab, daher ist eine fehlende MitarbeiterInnenbindung mit einer nicht vorhandenen Motivation gleichzusetzen. Es wird hier von Symptomen für Motivationsverlust gesprochen, welche geringe Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft, hohe Fehlzeiten und ein hoher Zeitaufwand für die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte, Abhängigkeit von externen ExpertInnen, sowie eine hohe Fehlerrate bei Routinetätigkeiten sind. Diese Symptome können als potenzielle Kosten für ein Unternehmen gesehen werden, welche keine MitarbeiterInnenbindung betreiben. Eine Kundenzufriedenheit oder auch KundInnenentreue kann erst dann gelingen, wenn MitarbeiterInnen eine hohe Qualifikation und Motivation besitzen. Dies wirkt sich im Gegenzug positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit und in weiterer Folge direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Durch die Bindung von MitarbeiterInnen, welche loyal gegenüber dem Unternehmen stehen, wird der Wert eines Unternehmens gesteigert. Gemeinsam können qualitative, als auch quantitative Ziele erreicht werden, wenn eine intensive MitarbeiterInnenbindung betrieben wird. Wichtige Gründe für ein Unternehmen, um verstärkt eine MitarbeiterInnenbindung zu verfolgen sind:

- Die Loyalität der KundInnen.
- Das Wachstum des Unternehmens durch Wissensmanagement.
- Eine erhöhte Produktivität und Rentabilität.
- Eine niedrigere Fluktuationsrate.
- Das positive Unternehmensimage in der Öffentlichkeit und Sicherheit.

Firmenwerte können dadurch gesteigert werden und unnötige Kosten werden vermieden. Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs, sind diese Faktoren ausschlaggebend. (vgl. Belsch, 2015, S. 31-32)

Fluktuation beschreibt die Wechselbereitschaft der MitarbeiterInnen, im Gegensatz hierzu steht der Absentismus, welches zeitlich befristete Fernbleiben von der Arbeit beschreibt. Dies beschreibt alle Formen der Abwesenheit, wie Krankheits- oder Motivationsbedingte, welche zu einer Störung im Arbeitsablauf und zu einer Mehrbelastung von MitarbeiterInnen führt. Dadurch entstehen Mehrkosten für das Unternehmen. Ob ein Zusammenhang zwischen MitarbeiterInnenzufriedenheit und Absentismus, sowie Fluktuation besteht ist noch nicht hinreichend geklärt.

Es kann zu diesem Thema kein direkter Zusammenhang zwischen den Variablen gesehen werden. Eine geringe Loyalität, sowie eine geringe Arbeitszufriedenheit führen zur Abwanderung von MitarbeiterInnen. Aus diesem Grund wird stark davon ausgegangen, dass Engagement und Bindung MitarbeiterInnenabwanderung hemmen. (vgl. Franz, S. 50-51)

3.4.2. Commitment

Eine hohe Mitarbeiterbindung basiert auf drei psychologischen Phänomenen: der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen, dem Grad der sozialen Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle, sowie dem Commitment. Diese drei Faktoren sind wechselseitig miteinander verbunden. (vgl. Kanning, 2017, S. 192)

Kalkulatives Commitment

Das kalkulative, beziehungsweise fortsetzungsbezogene Commitment beruht auf der persönlichen Wahrnehmung der MitarbeiterInnen über deren materiellen, sozialen oder kulturellen Einbußen, die durch einen möglichen ArbeitgeberInnenwechsel entstehen. Dieses Bewusstsein über den möglichen Verlust, ist ausschlaggebend für das fortsetzungsbezogene Commitment, welches dadurch erzeugt oder verstärkt werden kann. Diese Einbußen werden auch als ökonomische Wechselbarrieren bezeichnet. Das bedeutet ArbeitnehmerInnen bleiben einem Unternehmen erhalten, wenn durch das Verlassen des Unternehmens Nachteile wie zum Beispiel, geringeres Entgelt, schlechtere Arbeitsbedingung oder Arbeitsklima entstehen würden. Diese Bindungsform ist auf rationale Auslöser zurückzuführen, daher wird das kalkulative Commitment auch rationales Commitment genannt.

Normatives Commitment

Ausgangspunkt für das Entstehen einer normativen Bindung ist die betriebliche Integration. Während des Eingliederungsprozesses baut der ArbeitnehmerInnen einerseits soziale Kontakte zu anderen Organisationmitgliedern auf, andererseits identifiziert er sich mit seinem Tätigkeitsbereich. In diesen Sozialisationsprozess entwickelt der/die Beschäftigte ein Pflichtgefühl, aufgrund dessen er/sie sich an das Unternehmen gebunden fühlt. Grundlegend für normative Bindung ist eine beständige Unternehmenskultur, mit der sich der/die ArbeitnehmerIn identifizieren kann.

Die Bindungswirkung wird umso stärker, je besser die Werte und Normen nachempfunden werden können. Diese Art der Bindung wird als normative Bindung bezeichnet.

Affektives Commitment

Die affektive Bindung beruht auf positiven Emotionen, die durch Arbeitszufriedenheit, den Unternehmenszielen und der Wertekultur eines Unternehmens einhergehen. Diese Emotionen werden auch als Gefühl der Verbundenheit bezeichnet. Affektiv gebundene MitarbeiterInnen sind intrinsisch motiviert, das bedeutet, nicht nach dem Streben nach Anerkennung und Respekt durch die Organisation motiviert zu sein, sondern die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz und den zugehörigen Tätigkeiten steht im Vordergrund. (vgl. Thiele, 2009, S. 37-46)

Ein hohes Maß an Commitment oder Engagement der oberen Führungsebene einer Organisation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine positive Veränderung. Das Wissen, wie eine erfolgreiche Veränderung aussieht ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Organisatorische Veränderungen haben meist konkrete Folgen für viele MitarbeiterInnen, welche des Weiteren die MitarbeiterInnenbindung beeinflussen. (vgl. Greif & Runde & Seeberg, 2004, S. 39-40)

3.4.3. MitarbeiterInnenbindung als Kernthema der Zukunft

Auf der einen Seite steht die MitarbeiterInnenbindung auf der anderen Seite kommt es jedoch zu Kündigungen von der MitarbeiterInnenseite. Diese Thematik sollte Unternehmen in Zukunft noch mehr als bislang beschäftigen. Es zeigt sich, dass der Führungsfaktor ausschlaggebend für die MitarbeiterInnenbindung ist. MitarbeiterInnen fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, wenn die Führungsperson empathisch agiert und sie sich wertgeschätzt fühlen. Die Unternehmenskultur eines Unternehmens wird als einer der Hauptgründe für einen Arbeitswechsel gesehen. MitarbeiterInnen verlassen ArbeitgeberInnen unter anderem aufgrund von mangelnder Kommunikation. Die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung und die Förderung von Stärken und Fähigkeiten durch die Führungskraft kann die Fluktuation verringern. Hingegen erhöht sich das Kündigungsrisiko bei mangelnden Weiterentwicklungschancen. Es lassen sich drei zentrale Themen zur Kündigung von MitarbeiterInnen zusammenfassen: die Führung, die Arbeitsbedingungen sowie die persönlichen Möglichkeiten der Weiterentwicklung. (vgl. Hübler, 2022, S. 1-2)

Folgekosten fehlender MitarbeiterInnenbindung

Aufgrund von mangelnder MitarbeiterInnenbindung können für ein Unternehmen Folgekosten entstehen. Gering gebundenen MitarbeiterInnen weisen wenig Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft sowie ein schwächeres Maß an Verantwortungsbewusstsein auf. Beschäftigte die sich als nicht gebunden beschreiben, hatten im Durchschnitt mehr Fehltage und waren öfter krank als ihre KollegInnen. Ein weiterer bestimmbarer Kostenpunkt für fehlenden Gebundenheit ist eine niedrige Innovationsbereitschaft von Unternehmen. Bei einem Personalabgang entstehen direkte Kosten wie Abfindungszahlungen, Kosten für Vorstellungsgespräche oder Assessment Center. Opportunitätskosten sind hingegen Kosten die nicht direkt von der Kosten- und Leistungsrechnung erfasst werden können. Darunter versteht man den Verlust von Wissen, Einbußen an Geschäftsbeziehungen und Schwankungen der Kontinuität in Unternehmen. Im Gegensatz zu direkten Kosten kann die Höhe der Opportunitätskosten bei Personalabgängen nicht klar berechnet werden. Jeder MitarbeiterInnenabgang kommt einem Unternehmen teuer zu stehen, daher sollten diese an Unternehmen gebunden zu werden. Personalbindungsmaßnahmen sind weniger teurer als eine hohe Fluktuation. (vgl. Klaiber, 2018, S. 20-22)

MitarbeiterInnenbindung statt Neurekrutierung

Eine Neurekrutierung kostet einem Unternehmen Nerven, Zeit und Geld. Stellenanzeigen müssen geschaltet werden, Vorstellungsgespräche und Hearings organisiert werden. Dies ist ein aufwändiger Prozess insbesondere dann, wenn er mehrstufig abläuft. Methoden zur Neurekrutierung sind längerfristig auf jeden Fall günstiger als Neueinstellungen. Dies geht meist mit einer Kulturveränderung des Unternehmens einher welche den nachkommenden Generationen zugutekommt. Eine gelungene MitarbeiterInnenbindung spart Geld, erhöht die Einsatzbereitschaft, Zufriedenheit und die Leistung dieser. Aus diesen Gründen sollten Neurekrutierungen so gut wie möglich vermieden werden. Werte wie Sicherheit und Stabilität werden wieder wichtiger und es zeigt sich eine Präferenz für eine gute Bindung zum Vorgesetzten, klare Strukturen und eine deutliche Trennung von Beruf und Privatleben durch geregelte Arbeitszeiten. Nachdem sogenannten war of talents sollte ein war for commitment geführt werden, um im Unternehmens- Konkurrenzkampf bestehen zu bleiben. (vgl. Hübler, 2022, S. 4-5)

Durch den steigenden Wettbewerbsdruck sind Unternehmen gezwungen ihre Lern- und Änderungsgeschwindigkeit mindestens so schnell umzusetzen wie das Tempo der Veränderung ihres Umfelds. Daher befinden sich viele Unternehmen in intensiven Umdenkprozessen, um bestehende Organisationsstrukturen zu beleuchten und dadurch eine dauerhafte und effektive Umfeldstruktur zu schaffen. (vgl. Doppler, 2014, S. 21)

Im darauffolgenden Kapitel wird auf Change Managementprozesse näher eingegangen, Erfolgsfaktoren, Messinstrumente und Ziele eines Veränderungsprozesses näher erläutert.

3.5. Change Management

Change Management und der Umgang mit Veränderungen haben in den letzten Jahren aus wirtschaftlicher und betrieblicher Sicht einen sehr hohen Stellenwert eingenommen. Obwohl Veränderungen mit Risiken, Problemen und Widerstand einhergehen, finden in Organisationen Veränderungsprozesse statt. (vgl. Stegmaier, 2016, S. 3)

Es lässt sich beim Change Management eine Ordnung herstellen wie folgt:

Change Management erster Ordnung, wird als ganzheitlicher Veränderungsprozess verstanden, d.h. dass Prozesse, Strukturen, Schnittstellen, Menschen die Kultur und die damit verbundene Kommunikation gleichzeitig verändert werden. Diese Art von Change Management folgt der Logik rationaler Entscheidungen. Es werden individuelle Aufgabenstellungen durchgeführt, die auf Optimierungsplänen basieren, es handelt sich daher um das klassische Management, das harte Faktoren optimiert. Unter harten Faktoren versteht man, Durchlaufzeiten und Kosten, welche mit Kennzahlen dargestellt werden und somit mess- und steuerbar sind.

Das Change Management zweiter Ordnung hat den Anspruch der Ganzheitlichkeit. Dies fördert in einer besonderen Art und Weise, das weiche Faktoren als gruppensdynamische Kräfte an die Oberfläche treten. Weiche Faktoren können Managementprozesse beschleunigen z. B. durch Motivation oder Begeisterung aber auch hemmen durch Widerstände und Ängste. In gruppensdynamischen Prozessen entfalten weiche Faktoren ihre Relevanz. Ein Change Management zweiter Ordnung kann eine Change Management erster Ordnung in ihrer Komplexität erhöhen, da das relevante Umfeld mit einbezogen wird. (vgl. Lies, 2011, S. 4)

Change Management aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Change Management ist eine Management Disziplin die sich aus institutioneller und funktionaler Sicht betrachten lässt. Aus der institutionellen Perspektive ist Change Management eine Institution beziehungsweise eine Einrichtung, die aus Personen mit Entscheidungs- und Leitungsaufgaben sowie operativen Handlungsaufgaben besteht. Dies ist systemorientiert zu verstehen, da durch Verhalten Zustandsunterschiede bewirkt werden und dabei helfen das betriebliche System aus einem Ausgangszustand in einem beabsichtigten Endzustand zu bringen. Auf der einen Seite kann Change Management ein bestimmtes Verhalten hervorrufen, welches Veränderungen bewirkt. Auf der anderen Seite muss auf Verhalten reagiert werden welches nicht den beabsichtigten Endzustand hervorruft. In beiden Situationen soll das Change Management dafür verantwortlich sein, dass der durch Verhalten und oder Veränderung beabsichtigte Endzustand erreicht wird. Dieser Endzustand soll stabil und dauerhaft sein mit den organisatorischen Systemen eines Betriebes in Zusammenhang stehen und von den MitarbeiterInnen akzeptiert werden. Aus der funktionalen Perspektive ist Change Management ein multidimensionaler Komplex aus Planungs- Kontroll- und Steuerungsaufgaben. Diese Aufgaben dienen zum Umgang und der Etablierung von Veränderung, die eigen- oder fremdinitiiert sind. (vgl. Schneider, 2019, S. 10)

Arten von Veränderungen in Organisationen

Organisationen müssen sich selbst laufend verändern, da sie einem ständigen Wandel unterliegen. Dieser Wandel kann von veränderten Rahmenbedingungen internationaler Konkurrenz, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen sowie der Digitalisierung geprägt sein. Je schwankender die Anforderungen des Marktes sind umso flexibler müssen Organisationen darauf reagieren. Diese verschiedenen Anforderungen lösen dadurch verschiedene Veränderungsprozesse aus. Der Verlauf eines Veränderungsprozesses ist je nach den inhaltlichen Schwerpunkten unterschiedlich. Trotz der verschiedenen Verläufe gibt es drei Grundlegende Ebenen, denen ein Veränderungsprozess zugeordnet werden kann.

- Die Veränderung in der Ablauforganisation,
- die Veränderung in der Aufbauorganisation sowie
- die Veränderungen im persönlichen Arbeitsverhalten und der Zusammenarbeit.

Veränderungen greifen in eine Organisation und deren bestehendes Gefüge ein. Dies wirkt sich auf den Aufbau, die Strukturen, die Abläufe und Prozesse aus. Es können neue Abteilungen entstehen, Teams neu organisiert oder zusammengeführt werden. Um bestehende Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, werden neue Prozesse etabliert oder automatisiert. Bestehende Prozesse können verändert werden, Schwerpunkte neu ausgerichtet und zusätzliche Aufgaben hinzukommen. An die MitarbeiterInnen können neue Erwartungen gestellt werden oder bestehende Erwartungen werden umgestaltet. Dadurch wird das soziale Gefüge eines Betriebes beeinflusst. Neue Rahmenbedingungen an das Arbeitsverhalten fordert Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen aufgrund möglicher neuer Rollenverteilung heraus. Veränderungsprozesse laufen zur gleichen Zeit auf den drei Ebenen ab, diese beeinflussen sich untereinander in unterschiedlichem Umfang. Bei der Planung sollte beachtet werden auf welcher der drei Ebenen der Schwerpunkt liegt. Eine erfolgreiche Planung setzt somit eine angemessene Analyse mit den Zielen einer Veränderung und den damit verbundenen Auswirkungen voraus. (vgl. Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 2-4)

3.5.1. Ein Erfolgsfaktoren Modell des Change Managements

Organisationen unternehmen viele Anstrengungen damit Veränderungen gelingen, hierbei spielen Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von Veränderungsprozessen eine wesentliche Rolle. (vgl. Vahs & Weiland, 2020, S. 7-8)

Als Basis für ein erfolgreiches Change Management fungiert ein Modell, aus welchem die Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können. Dieses Modell zeigt Probleme bei Wandlungsprozessen auf. Es beschreibt an welchen Stellen (Erfolgsfaktoren) anzusetzen sind, um eine systematische und fundierte Abhilfe zu schaffen. Diese abgeleiteten Erfolgsfaktoren bilden hier den Rahmen für den Fortgang der Arbeit. Die Feldtheorie von Kurt Lewin wird als das Urmodell aller Change Management Konzepte in der Literatur beschrieben. (vgl. Lauer, 2010, S. 55)

Um eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit bei Veränderungsprozessen zu erzielen, sollte nach Kurt Lewins phasenorientierten Modell vorgegangen werden. Dieser unterscheidet in seinem Kraftfeld- Ansatz drei Phasen der Veränderung. (vgl. Stegmaier, 2016, S. 5)

Die Feldtheorie Kurt Lewins

Kurt Lewins Grundidee war die Kräftefelder aus der Physik in den sozialen Bereich zu übertragen, er wollte eine Sozialpsychologie entwerfen. Lewin definierte zwei Formen von Kräften, die im Bezug zum Wandel stehen. Diese Kräfte stehen sich entgegengesetzt gegenüber. Zum einem die Kräfte, die auf den Wandel drängen die akzelerierenden (antreibende) Kräfte und zum anderen die Kräfte, die dem Wandel entgegenstehen die retardierenden (widerstrebende) Kräfte. Möchte ein Organisation auf Dauer Wettbewerbsfähig bleiben muss ein Gleichgewicht zwischen diesen beiden Kräftearten bestehen. Überwiegen die retardierenden Kräfte kommt es zu keinerlei Wandel oder zu einer Rückwärtsentwicklung. Sind die akzelerierenden Kräfte dauerhaft gesteigert kommt eine Organisation nicht ins Gleichgewicht. Es ist für den Wandel einer Organisation erforderlich das Kräftegleichgewicht vorübergehend zugunsten der akzelerierenden Kräfte zu verschieben. War ein Veränderungsprozess beziehungsweise Wandel erfolgreich sollte eine Ruhephase eingeplant werden, in der die Organisation die Leistungspotentiale der Veränderung zur Entfaltung bringt. Lewin bringt dies in seinem Drei- Phasen- Modell zum Ausdruck. In der ersten Phase, in welcher die akzelerierenden Kräfte Überhang haben sollten wird als auftauen (unfreezing) bezeichnet. Dieser Kräfteüberhang kann auf drei verschiedenen Wegen erreicht werden:

Erstens, die Verstärkung der akzelerierenden Kräfte. Hierbei besteht die Gefahr, dass die retardierenden Kräfte in gleichem Masse wie die akzelerierenden Kräfte in Form von Widerstand verstärkt werden. Wird der Veränderungsdruck zu groß kann dieser Widerstand für die Ablehnung des Wandels sorgen.

Zweitens, die Verminderung der retardierenden Kräfte dies ist der gebräuchlichste Ansatz, um Wandel einzuleiten.

Drittens, die Umkehr der Richtung der Kräfte. Dieser Weg bezeichnet die Umkehr einer Person durch intensive Überzeugungsarbeit.

Die zweite Phase des Modells beschreibt die Veränderungsarbeit (moving). Durch die Phase des Auftauens ist eine konstruktive Beteiligung aller Organisationsmitglieder gewährleistet. In der dritten Phase gilt es die Veränderung einzufrieren (freezing). Dies führt zu einem neuen Gleichgewicht der retardierenden Kräfte und der akzelerierenden Kräfte dadurch kann eines neues Leistungspotential genutzt und erhöht werden.

Abbildung 4 veranschaulicht die drei Phasen eines Veränderungsprozesses nach Kurt Lewin.

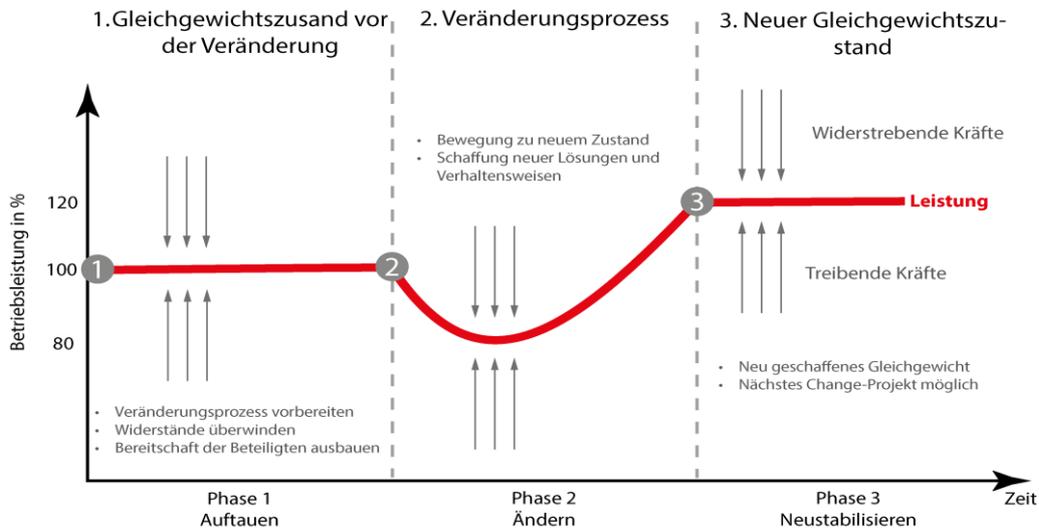


Abbildung 4: Drei Phasen Modell nach Lewin. Quelle: Lauer, 2010, S. 58

Um ausreichend Orientierung in diesen Phasen zu geben, soll der gesamte Prozess durch eine Projektorganisation begleitet werden. Für erfolgreiche Change Prozesse ist eine änderungsoffene Unternehmenskultur nötig, welche selbstständig und permanent lernt. (vgl. Lauer, 2010, S. 55-58)

3.5.2. Ziele des Change Managements

Change Management hat im Allgemeinen viele kleine Ziele die einer Organisationsstruktur Stück für Stück näher bringt. Das Hauptziel ist eine optimale Gestaltung vom Ausgangspunkt zum Zielpunkt. Change Management richtet sich eher nach innen, an die eigenen vorhandenen Ressourcen, als nach außen an ihre LeistungsnehmerInnen. Da der Blickpunkt auf die eigenen Belange gerichtet ist wird die Problematik im Betrieb erst deutlich. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in den Herausforderungen und Strategien zur Verbesserung definiert werden. Nur eine gute Kombination von Strategie um Umsetzung kann zum Erfolg führen. Ein Ansatzpunkt des Change Management ist das Individuum, also die kleinste soziale Einheit in einem Unternehmen. Dieses hat in seiner Gesamtheit einen enormen Einfluss auf den Erfolg und einzelner Maßnahmen. Daher ist wichtig einzelne MitarbeiterInnen als Gesamtheit zu sehen und

diese zu unterstützen und miteinzubeziehen. Weitere Ansatzpunkte sind die Unternehmenskultur welche Prozesse und Abläufe beeinflusst. Um einen Überblick zu behalten ist es sinnvoll sich die Ursachen des Scheiterns sowie die Erfolgsfaktoren vor Augen zu halten, dadurch lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit recht sicher einschätzen. (vgl. Spiegel, 2020, S. 18-19)

3.5.3. Messung von Veränderungsprozessen

Die Messung jeglicher Ergebnisse begrenzt sich durch die Auswahl der Kriterien, die gemessen werden wollen. Dieses Prinzip wird im Controlling angewendet und hat ihren Ursprung in der Quanten Physik. Dadurch werden Mess- und Controllinginstrumente zu einer konstruierten Wirklichkeit die methodisch in der Betriebswirtschaftslehre verankert sind. Das Potential von Mess- und Controllinginstrumenten liegt darin, das Grundbedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle zu erfüllen und ein soziales Unternehmensgefüge mit der Überführung in die Zahlenperspektive greifbar zu machen. Dies kann durch Key Performance Indicators erfolgen welche Schlüsselkennzahl generieren, die die Unternehmerischen Leistungen aufzeigen und als Zielvorgaben dienen. Die Beratung sowie die MitarbeiterInnenbefragung können in die betriebswirtschaftliche Planung integriert werden, da man aus diesen Messmethoden durch Beobachtungen Feedback erhält welche die Dynamik der Veränderung sichtbar macht. (vgl. Starker & Peschke, 2021, S. 194)

3.5.4. Dynamik der Veränderung

Ein Unternehmen ist ein offenes System, welches von anderen Systemen beeinflusst wird. Unternehmensumwelten sind nicht eigenständige Systeme, sondern beeinflussen sich untereinander. Durch Technologien wie Internet oder Handy werden soziale, wirtschaftliche und politische Umwelten rasant über den ganzen Globus ausgebreitet und zwingen dadurch Unternehmen sich rasch anzupassen oder zu verändern. Unternehmen, die sich nicht rasch auf diese Veränderungen einstellen laufen Gefahr nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein. Die Dynamik wird zusätzlich durch eine weltweite Imitation von Erfolgsstrategien und einer zunehmenden Preistransparenz angeheizt. Dadurch explodieren Absatzmärkte förmlich, welche nach kurzer Zeit wieder ausgeschöpft sind und daraufhin kollabieren. Das rasche Wachsen von Organisationen zwingt diese zu

Veränderungen in ihren Strukturen. Trotz des oft sehr hohen Veränderungsdrucks ist die Veränderungsbereitschaft oft sehr niedrig ausgeprägt. Unternehmen reagieren oft erst wenn bereits Einbrüche bei Gewinn und Umsatz sichtbar wird. Zu diesem Zeitpunkt sind die Handlungsspielräume aufgrund von angespannten Finanzsituationen eingeschränkt. Individuelle, kollektive und wirtschaftliche Gründe werden für eine geringe Veränderungsbereitschaft in der Literatur genannt.

Individuelle Ursachen

Menschen sehen Veränderung als Bedrohung an und prüfen daher zunächst inwieweit diese Veränderung den Selbstwert, Ansehen oder die wirtschaftliche Sicherheit bedroht. Es werden geeignete Strategien gesucht, um die Bedrohung abzuwehren oder die persönlichen Auswirkungen abzuschwächen. Erst wenn die Veränderung nicht bedrohlich erscheint, sind Menschen zu dieser bereit und sehen Chancen und Vorteile.

Kollektive Ursachen

Stark zentralisierte Organisationen mit formalisierten Prozessen und starken Wertvorstellungen neigen zu einer Betriebsblindheit, um sich den Anforderungen im Wandel nicht stellen zu müssen.

Wirtschaftliche Ursachen

Veränderungen sind mit Kosten verbunden, dies kann dazu führen, dass sich getätigte Investitionen nicht mehr amortisieren. Durch die komplexen Systeme in einer Organisation ist es nicht vorhersehbar, dass eine geplante Veränderung sich lohnen wird. Aus diesem Grund sind zeitnahe Investitionen kostengünstiger als die Investition in die Schäden der Zukunft.

Widerstand der MitarbeiterInnen wird als Hauptursache für das Scheitern eines Veränderungsprozesses gesehen. (vgl. Mescheder & Sallach, 2012, S. 40-43)

3.5.5. Widerstand im Veränderungsprozess

Strukturelle und organisatorische Veränderungen bringen für die Beteiligten weitreichende Konsequenzen mit sich. Es ist daher wahrscheinlich, dass es im Wandel zu Widerständen kommt.

Widerstand bedeutet in diesem Kontext, dass vor allem die Beteiligten nicht von diesem Veränderungsprozess überzeugt sind. Widerstand wird als einer der Hauptgründe für das Scheitern von Veränderung gesehen, deshalb ist es wichtig sich von Beginn an auf Widerstände einzustellen und den Umgang mit diesen zu planen. Widerstand sollte nicht als ein Problem oder Hindernis gesehen werden, sondern es ist auch eine Chance im Veränderungsprozess. Widerstände können auch als eine Art Kritik gesehen werden, die dabei hilft, Verbesserungspotentiale aufzuzeigen und umzusetzen. Aus diesem Grund kann Widerstand zu Weiterentwicklung und zu erfolgreicher Umsetzung eines Veränderungsprozesses beitragen. (vgl. Jendretzki, 2020, S. 275-276)

Erscheinungsformen von Widerständen

Widerstände können unterschieden werden, wie und in welcher Form sie sich dem Betrachter darstellen. Sie können in vier verschiedenen Erscheinungsformen eingeteilt werden, welches sich mit Hilfe der Dimensionen aktiv versus passiv und verbal versus nonverbal unterscheiden lassen.

Die Erste Dimension ist der Widerspruch. Hierbei kommt es zu direktem verbalem Widerstand. Dieser kann von der sachbezogenen Gegenargumentation, Vorwürfen bis hin zu Drohungen reichen.

Die Zweite Dimension ist die Aufregung. Dies ist die Form des aktiven jedoch überwiegend nonverbalen Widerstands. Aufregung im allgemeinen und Gerüchte, welche nicht verbal dem Betroffenen mitgeteilt werden gehören hierzu.

Die Dritte Dimension ist das Ausweichen. Hier erfolgt ein verbaler Widerstand, welcher sich aber nur indirekt auf den Gegenstand des Streits bezieht. Die dieser Kategorie treten typische Phänomene wie bagatellisieren oder die Dinge sich ins lächerliche Ziehen auf. Oftmals wird auch über scheinbar unwichtiges heftig und unangemessen diskutiert.

Die vierte Dimension ist die Lustlosigkeit. Diese Kategorie ist die am wenigsten sichtbare des Widerstands. Hier wird Passivität mit nonverbalen Ausdrucksformen kombiniert. Durch Unaufmerksamkeit, Müdigkeit oder Fernbleiben vom Arbeitsplatz werden die Akzeptanzprobleme aufgezeigt. Die Erscheinungsformen des Widerstands sind von der Unternehmenskultur sowie von der Persönlichkeitsstruktur abhängig. Um drastische Auswirkungen der Widerstände zu vermeiden, sollten diese ernst genommen werden und nicht mit disziplinarischen Maßnahmen reagiert werden, da daraufhin noch größerer Widerstände erfolgen können. (vgl. Lauer, 2010, S. 46-47)

Ansätze im Umgang mit Widerstand

Möchte ein Unternehmen ein Wandlungsvorhaben realisieren ist dies an die Beteiligten zu kommunizieren. Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat 2008 hierfür eine Formel wie in Abbildung 5 dargestellt, zum Ausdruck gebracht.



Abbildung 5: Ansätze im Umgang mit Widerstand. Quelle: Eigene Darstellung

Entwicklungen entstehen demnach durch ein Aufeinandertreffen von Akzeptanz und Konflikt. Ohne die Konfrontation beziehungsweise dem Konflikt mit der Wahrheit fehlt die wichtige und notwendige Einsicht in die Probleme. Die Konfrontation mit der unangenehmen Wahrheit stellt eine Organisation selbst in Frage. Der ImpulssetzerIn für den Wandel sollte eine Person sein die hohe Akzeptanz und hohes Vertrauen genießt und in der Lage ist die Botschaft so zu kommunizieren, dass die betroffene Organisation trotz Kritik nicht abgewertet wird. Klare Visionen und Zielmotive sind von Nöten, um zu wissen, wohin der Wandel das Unternehmen bringen soll. Dem Betroffenen muss bekannt sein, welche Schritte auf dem Weg der Veränderung zu tätigen sind, damit Orientierung gegeben werden kann. Orientierung wird in allen Phasen des Wandels benötigt vor allen in Zeiten der Unsicherheit. Orientierung ergibt sich aus Information und Struktur, werden diese ausreichend vermittelt kann dies zu einer Beruhigung der Situation führen. Um den Veränderungsprozess professionell zu steuern ist eine Projektorganisation unerlässlich. Eine Konsultation von externen Spezialisten bei drohenden Konflikten obliegt der Projektorganisation. In Organisationen die offener mit dem Wandel umgehen geht ein Veränderungsprozess leichter von statten, welche Aspekte zur Veränderungsfähigkeit einer Organisation beitragen werden unter den folgenden Erfolgskriterien zusammengefasst. (vgl. Lauer, 2021, S. 28-31)

3.6. Erfolgsfaktoren

Change Prozesse sind in allen ihren Phasen anspruchsvoll, diese stellen eine große Herausforderungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen dar. Um einen Veränderungsprozess systematisch vorzubereiten und somit die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung zu erlangen, gibt es verschiedene Instrumente, die dies ermöglichen können. Um langfristige Ergebnisse zu erzielen, erfordert es mehr als nur das Projekt abzuschließen, vielmehr konzentriert es sich auf die Akzeptanz und Umsetzung, wodurch ein Veränderungsprozess unterstützt und gefördert werden kann. (vgl. Spalink, 1998, S. 13-15)

Für erfolgsbeeinflussende Faktoren von Veränderungsprozessen gibt es kein Patentrezept, es kommt daher im Einzelfall darauf an welche Veränderungsziele verfolgt werden, wie unternehmerische Rahmenbedingungen aussehen und welches Verhalten insbesondere die Führungskraft an den Tag legt. (vgl. Vahs & Weiand, 2020, S. 19)

Der Erfolgsfaktor Person als Führungskraft ist ein maßgeblicher Baustein für eine erfolgreiche Veränderung. Diese Führungsrolle ist es als InitiatorIn und LeiterIn von Wandel ein großer Erfolgsbeitrag bei Veränderungsprozessen zuzumessen. (vgl. Lauer, 2021, S. 38)

3.6.1. Die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Change

Einen Veränderungsprozess zu initiieren ist nur selten das Problem, es sind Strategietagungen, Kennzahlen und ökonomische Gründe die als Ausgangspunkt für Veränderungen genutzt werden. Durch das Konzept der 6 C des Change Management wird propagiert, dass sich mit Neugier (curiosity), Empathie (compassion), Mut (courage), Kooperativität (cooperation), Gelassenheit (calmness) und persönlicher Entwicklungsfähigkeit (creation) Führungskräfte zu Unterstützern und Begleitern in einem Transformationsprozess entwickeln können und somit zum Erfolg beitragen. (vgl. Oldhafer, 2019, S. 27-29)

Neugier (Curiosity)

Die menschliche Neugierde ist unersättlich, dies macht sie zu einer Leidenschaft die im Change Management eine wichtige Rolle spielt. Ohne Neugierde gibt es keine Veränderung. Neugierige

MitarbeiterInnen schöpfen aus ihrer Arbeitskraft und Zufriedenheit und spielen in Entscheidungsprozessen eine entscheidende Rolle. Es erfordert Mut des Managements sich auf Neugierde einzulassen und aus dieser zu lernen. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 59)

Empathie (Compassion)

Empathie ist ein relevanter Faktor im Veränderungsprozess um SkeptikerIn zur überzeugen und in eine positive Entwicklungsfähigkeit umzulenken. Um eine Vorstellung über Sorgen und Ängste der beteiligten Personen zu gewinnen, benötigt eine Führungskraft diese Fähigkeit. Die Fähigkeit der Empathie ist ein entscheidender Faktor, um zu verhindern, dass MitarbeiterInnen in das gewohnte Verhaltensmuster zurückfallen. Gewohnheit gilt als einer der größten GegenspielerIn der Veränderung. (vgl. Schrabback, 2020, S. 32)

Mut (Courage)

Um Ängste zu überwinden und unbekannte Wege zu gehen erfordert es Mut, dieser Mut wird benötigt, um Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Entscheidend für anstehende Veränderungen ist der Wille und die Fähigkeit etwas mutig anzugehen. Um alte Gewohnheiten und Komfortzonen zu verlassen hat es sich bewährt gewohntes loszulassen. Führungspersonen sollten den Mut den Willen und die Haltung haben ihre MitarbeiterInnen voranzutreiben. Dadurch entsteht Verständnis für die Veränderung und es ist möglich ein Team auf eine anhaltende Veränderungskultur hinzuentwickeln. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2008, S. 182)

Entwicklungsfähigkeit (Creation)

Eine Veränderung der Verhaltensmuster hat eine zentrale Bedeutung. Für große Fortschritte in der Entwicklung haben neue kreative Ansätze die bisher traditionellen Vorgehensweisen in Frage gestellt. Durch die Bildung neuer Teams und Gruppen entsteht eine Spannung im System, die erst eine Möglichkeit zum Prozessmusterwechsel bietet. Durch diese Spannungen und unterschiedlichen Perspektiven der MitarbeiterInnen entstehen gemeinsam neue Prozessmuster welche alten Verhaltensweisen ändern. (vgl. Oldhafer, 2019, S. 95-96)

Entspantheit (Calmness)

Gelassenheit ist eine Haltung die MitarbeiterInnen in Veränderungsprozessen brauchen, um bei Schwierigkeiten und in Zeiten von Konflikten handlungsfähig bleiben zu können. Gelassenheit

wird in Veränderungsprozessen als Form des Energiesparens und der Weitsicht bezeichnet. Die Gedanken die Stress, Angst und Ärger bei MitarbeiterInnen entstehen lassen können, benötigen dieses innere Gleichgewicht, um Herausforderungen zu bestehen. Führungspersonen die Gelassenheit in Veränderungsprozessen einsetzen, können Widerstände besser einordnen und frühzeitig darauf reagieren. (vgl. Oldhafer, 2019, S. 108-109)

Kooperation (Cooperation)

Kooperation setzt sich aus dem lateinischen „co“ für zusammen und „operare“ für arbeiten zusammen. Kooperationen sollen in der Unternehmenswelt in erster Linie den Zusammenhalt erzielen oder Neues schaffen. Ein Wandel gelingt leichter, wenn kooperativ zusammengearbeitet wird. Wichtige Kernkompetenzen im Change ist kooperatives Verhalten und die Fähigkeit Kooperationsbeziehungen aufzubauen und diese zu führen. Da Veränderungen auch riskante Entwicklungsprozesse sein können ist ein kooperatives Verhalten von allen Organisationsmitgliedern erforderlich. (vgl. Schrabback, 2020, S. 29)

Abbildung 6 veranschaulicht noch einmal die 6 Erfolgsfaktoren im Change Management.



Abbildung 6: Erfolgsfaktoren. Quelle: In Anlehnung an Oldhafer, 2019, S. 29

Durch die Digitalisierung muss das Management eines Unternehmens flexibler reagieren. Phasenmodelle spielen daher eine große Rolle, um Veränderungen zu managen. Da es bei Veränderungsprozessen keine Linearität gibt, haben Ziel unterstützende Tools der Betriebswirtschaft an Glaubwürdigkeit und Umsetzungswürdigkeit verloren. Kommunikation ist das was für Veränderungen benötigt wird. (vgl. Oldhafer, 2019, S. 28)

3.6.2. Erfolgsfaktor Kommunikation

Kommunikation kann als antreibende Kraft für das Change Management gesehen werden, ohne Kommunikation kann Wandel weder initiiert noch durchgeführt werden. Kommunikation erfüllt in Veränderungsprozessen folgende vier Aufgaben:

Erstens, die Schaffung von informatorischer Transparenz die für einen reibungslosen als auch zielorientierten Prozess notwendig sind. Damit alle Betroffenen ausreichend informiert sind, ist es notwendig die Gründe für den Wandel aufzeigen und die Ziele und Visionen zu nennen welche die Organisation anstrebt.

Zweitens, das Erkennen von Widerständen und Abschwächen von Widerständen, um diese zu erklären und erfolgreich zu überwinden, damit es zu keinen fehlgeschlagenen Kommunikationsprozessen kommt.

Drittens, das Verstärken des Prozesses mit positiver Rückkoppelung, um die laufenden Prozesse anzufachen, ein Feedback zu geben steigert die Motivation und vergrößert diese sogar.

Viertens, die Förderung der sozialen Integration, da es im Wandel von zusammentreffen und Zusammenarbeit von bislang unbekanntem Menschen kommt, ist Kommunikation auch hier die Basis für ein gutes Gelingen. (vgl. Lauer, 2010, S. 107-108)

Das erfolgreiche Einsetzen des Erfolgsfaktors Kommunikation benötigt eine gute vorab Planung. Es ist erforderlich im Verlauf eines Projektes kommunikative Maßnahmen einzuflechten und spontane Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Vor dem Start eines Veränderungsprozesses sollte festgelegt werden, wie dies verkündet wird und wie die Kommunikation bei der Durchführung gestaltet werden soll. Kommunikation ist nahezu in anderen Erfolgsfaktoren des Change Managements enthalten, wie in der Führung da dies in erster Linie angewandte Kommunikation ist. Kommunikation gibt Orientierung schafft Transparenz und dient der Beilegung von Konflikten und Widerständen. Veränderungen sollten zeitnahe an alle betroffenen Personen kommuniziert und eine zielgruppenorientierte Sprache verwendet werden. Im Change Management spielt die persönliche Kommunikation eine wichtige Rolle, da sie motivierend ist und Vertrauen herstellt. (vgl. Spiegel, 2020, S. 99-102)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

Im folgenden Kapitel der Masterthesis werden die Subforschungsfragen zum theoretischen Teil beantwortet.

Subforschungsfrage 1:

Welche Methoden und Instrumente zur Umsetzung von Change Management werden in der Fachliteratur beschrieben?

Change Management und der Umgang mit Veränderung haben in den letzten Jahren und in den derzeit hybriden Zeiten einen enormen Stellenwert eingenommen. Organisationen unterliegen aufgrund von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen, einem ständigen Wandel. Um sich an diesen Wandel anzupassen sind Organisationen und deren Führungskräfte gefordert geeignete Methoden und Instrumente für den bevorstehenden Veränderungsprozesse einzusetzen. Darüber hinaus wird in der Fachliteratur beschrieben, welches hohe Maß dabei die Akzeptanz der betroffenen Personen spielt, um diese für den bevorstehenden Prozess zu gewinnen. Des Weiteren lässt sich erkennen, dass verschiedene Anforderungen auch verschiedene Veränderungsprozesse und Herausforderungen in Organisationen hervorrufen. Es zeigt sich, je schwankender die Anforderungen des Marktes sind, desto flexibler müssen Organisationen darauf reagieren.

Die Fachliteratur beschreibt dazu drei grundlegende Ebenen, die Veränderung in der Aufbauorganisation, die Veränderung der Ablauforganisation und die Veränderung im persönlichen Arbeitsverhalten und der Zusammenarbeit. Da dadurch in das bestehende Gefüge eingegriffen wird und sich diese Veränderung unter anderem auf den Aufbau und den Strukturen des Unternehmens auswirkt, können neue Abteilungen und Teams entstehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt dazu ist, dass effizientere Arbeitsabläufe und neue Prozesse etabliert oder automatisiert werden können. Hierbei sollte bei der Planung beachtet werden, auf welcher Ebene der Schwerpunkt liegt, um daraus eine geeignete und erfolgreiche Change Management Implementierungsstrategie abzuleiten.

Es lässt sich erkennen, dass unterschiedlichste AutorInnen beschreiben, dass eine sehr hohe Erfolgswahrscheinlichkeit mit einem phasenorientierten Modell erzielt werden kann. Eines der bekanntesten Modelle geht auf Kurt Lewin zurück, seine Grundidee war, die Kräftefelder aus der Physik in den sozialen Bereich zu übertragen. Er definierte zwei Formen von Kräften, die in Bezug auf den Wandel, sich entgegengesetzt gegenüberstehen, die sogenannten antreibenden und widerstrebende Kräfte. Um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen diese Kräfte im Gleichgewicht zueinanderstehen. Dominieren die widerstrebenden Kräfte kommt es zu keinerlei Wandel, möglicherweise auch zu einer Rückwärtsentwicklung, sind die antreibenden Kräfte jedoch dauerhaft erhöht, kommt die Organisation nicht ins Gleichgewicht. In seinem drei Phasen Modell bringt Lewin zum Ausdruck, wie das Kräftegleichgewicht beziehungsweise der Kräfteüberhang erreicht werden kann, um dadurch Erfolg und die größtmögliche Akzeptanz im Wandlungsprozess zu erlangen. Weiteres sollte bei der Anwendung dieses drei Phasen Modells durch ein Projektmanagementteam unter Einbezug erfahrener ProzessberaterInnen begleitet werden, um Orientierung in den jeweiligen Phasen zu geben. Ein weiterer Faktor für erfolgreiches Change Management ist eine änderungsoffene Unternehmenskultur, welche selbständig und permanent lernend ausgerichtet ist. Durch einen geplanten zielorientierten Change Management Prozess soll nicht nur der geplante Veränderungsprozess im Blickfeld der Organisation stehen, sondern auch verhindert werden, dass Widerstand im Veränderungsprozess zum Misserfolg führt. Da sich im Allgemeinen der Blickpunkt eher nach innen auf die eigenen Belange einer Organisation richtet, wird die Problematik im Unternehmen beziehungsweise in der Unternehmenskultur erst sichtbar. Hierbei lässt es sich erkennen, dass viele kleine Ziele eine optimale Gestaltungsmöglichkeit zur Erreichung des geplanten Veränderungsprozesses sein können. Ein weiterer wichtiger Ansatz ist vor allem die Veränderungsbereitschaft. Es ist für ein Unternehmen erstrebenswert sich rasch auf die Dynamik der globalen Veränderungen und ihrer Umwelten einzustellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es lässt sich erkennen, dass zeitnahe Investitionen kostengünstiger sind als die Investitionen in die Schäden der Zukunft, weiteres bleiben mehr Handlungsspielräume offen.

Die Akzeptanz der MitarbeiterInnen für den geplanten Veränderungsprozess zu gewinnen, wird als sehr herausfordernd in der Literatur beschrieben und auch als einer der Hauptursachen des

Widerstandes und des Scheiterns beschrieben. Widerstand sollte in diesem Zusammenhang jedoch als Chance der Weiterentwicklung und als Instrument und Erfolgsfaktor gesehen werden. Dies führt dazu, dass einem Widerstand positiv entgegengewirkt werden kann, wenn mögliche Problematiken von Beginn bewusst in die Projektorganisation miteinbezogen werden.

Aus der Forschungsarbeit geht hervor, dass ein Wandlungsvorhaben eine klare Vision und Ziel-motivation benötigt, eine zufriedenstellende Kommunikation durch die Führungskraft über das Warum, das Wohin und das Wie, bewirkt Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen, schafft Vertrauen und wirkt sich motivierend auf die Leistungen aus. Aus der Analyse geht weiteres hervor, dass Neugier, Empathie, Mut, Entwicklungsfähigkeit, Entspanntheit und Kooperation wichtige Erfolgs-faktoren für ein gelingendes Change Management sind.

Subforschungsfrage 2:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Führungsverhalten und der MitarbeiterInnenbindung und wie wird diese in der Fachliteratur dargestellt?

Führungsverhalten und MitarbeiterInnenbindung stehen im engen Zusammenhang zueinander und beeinflussen auch die Fluktuationsrate und die MitarbeiterInnenzufriedenheit. Fähige MitarbeiterInnen brauchen fähige Führungspersonen diese so mühelos klingende Grundlage stellt in Zeiten des Fachkräftemangels Unternehmen vor großen Herausforderungen. Umso wichtiger ist es geworden, bestehende MitarbeiterInnen durch geeignete Führung an das Unternehmen zu binden. Eine große Rolle spielt dabei die Persönlichkeit und das Verhalten einer Führungsperson sowie der Führungsstil. MitarbeiterInnen von Führungskräften mit autoritärem Führungsstil sind vorwiegend unzufrieden, da sie keine Entscheidungsfähigkeit haben und nicht miteinbezogen werden. Im Gegensatz dazu steht der demokratische Führungsstil hierbei werden die MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozessen miteinbezogen und erzielt dadurch die besten Ergebnisse. Zieht sich eine Führungskraft zurück, gibt keine Anleitungen und überlässt die Entscheidungsfindung den Gruppenmitgliedern kommt es aufgrund der fehlenden Führungspräsenz zu Konflikten unter den MitarbeiterInnen und fehlenden Information, demzufolge sinkt auch die MitarbeiterInnenzufriedenheit. Führen mit Zielen oder Management by Objectives beschreibt

die Literatur als zukunftsorientiertes Konzept zur Führung. Kommunikation, Information und Kooperation bilden den Kern der Sache. Hierbei treffen Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen gemeinsam Zielvereinbarungen, dadurch entsteht ein Anreiz an der Erreichung der Ziele mit großer Leistungsbereitschaft mitzuarbeiten. Führungsverhalten mit Stil und Ziel ist für den Unternehmenserfolg und der daraus resultierenden MitarbeiterInnenzufriedenheit unerlässlich. Ein weiterer Ansatz lässt erkennen, dass motivierte MitarbeiterInnen sich für das Wohl der Organisation einsetzen und über ihre eigenen Interessen hinausgehen, wenn Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen in der Entwicklung unterstützen, attraktive Visionen vermitteln und überzeugend kommunizieren. Dieser sogenannte transformale Führungsansatz wird für den Wandel als geeignetes Führungskonzept beschrieben, Führungskräfte verkörpern eine wesentliche Symbolfunktion werden als Vorbild gesehen. Wird ein wertschätzendes Verhalten durch die Führungskraft vermittelt, werden dadurch auch die Motivationssysteme der MitarbeiterInnen verstärkt.

Des Weiteren kommt es zu einer geringeren Rate an krankheitsbedingten Abwesenheiten, höherer Zufriedenheit und Arbeitsmotivation, wenn MitarbeiterInnen bei der Mitgestaltung ihres Arbeitsumfeldes beteiligt sind, auch hier ist ein entsprechender Führungsstil wichtiges Kriterium. Die Unternehmenskultur ist ein weiterer wichtiger Aspekt, da sich dadurch die Organisation grundlegend von anderen Unternehmen unterscheidet. Aus diesem Grunde sind MitarbeiterInnen stolz darauf für ihr Unternehmen tätig zu sein, hierbei spielen ein gutes Betriebsklima, Führungsstil, Anerkennung von Engagement und Leistungen eine große Rolle.

Bindung von MitarbeiterInnen erfordert ein allgemeines Umdenken und stellt Führungskräfte vor große Herausforderungen. Menschen arbeiten nicht nur um Geld um zu verdienen, ein positives Arbeitsumfeld, Aufgaben die Freude machen und ein Unternehmen das anhand seiner Leitlinien handelt sind ausschlaggebende Faktoren geworden. Auch die KundInnenzufriedenheit oder auch KundInnentreue kann gesteigert werden, wenn MitarbeiterInnen sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Weiters wird durch die Bindung von MitarbeiterInnen welche loyal der Organisation gegenüber stehen der Wert des Unternehmens gesteigert und unnötige Kosten vermieden. Um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu erzielen sind ein geeignetes Führungsverhalten im Zusammenhang mit dem Führungsstil ein ausschlaggebender Aspekt für die Bindung von MitarbeiterInnenbindung.

Es hat sich herausgestellt, dass es sich bei der MitarbeiterInnenbindung nicht nur um eine vertragliche Bindung, sondern auch um eine gefühlsmäßige Bindung zum Unternehmen handelt. MitarbeiterInnenbindung wird als Kernthema der Zukunft gesehen, es zeigt sich, dass der Führungsfaktor ausschlagend für die MitarbeiterInnenbindung ist. Festgestellt wurde auch, dass drei zentrale Themen wie die Führung, die Arbeitsbedingungen und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur Kündigung von MitarbeiterInnen führt. Hierbei lässt sich feststellen, dass Personalbindungsmaßnahmen dem Unternehmen positiv zugutekommt als eine hohe Fluktuation. Eine gelungene MitarbeiterInnenbindung spart Zeit und Geld, erhöht die Einsatzbereitschaft und wirkt sich positiv Unternehmenskultur aus.

5. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Basierend auf den theoretischen Teil dieser Masterthesis folgt die Darlegung des empirischen Teils. Zunächst werden in diesem Kapitel das qualitative Forschungsdesign, die Methodenwahl und die Stichprobenauswahl näher erläutert, danach folgt ab Kapitel 5.1 die Ergebnisdarstellung.

Stützend auf Erfahrungen und Beobachtungen ist die Empirie der Gegensatz zur Theorie und bezeichnet die Datengewinnung. (vgl. Oehlrich, 2019, S.9). Es kann zwischen zwei Arten der Datengewinnung unterschieden werden: die quantitative und die qualitative empirische Forschung. Bei der quantitativen Erhebungsmethode werden Daten aufgrund einer standardisierten Vorgehensweise, wie zum Beispiel durch Einsatz eines Fragebogens oder mittels Stichprobe, erhoben und ausgewertet. Dies ermöglicht genau messbare und objektive Ergebnisse und eine aufgrund dieser standardisierten Vorgehensweise systematische Auswertung. Die daraus resultierenden Ergebnisse begünstigen die Objektivität und eine leichtere Vergleichbarkeit. Die Nachteile dieser Methode bestehen darin, dass z.B. Fragen von den Befragten falsch ausgelegt werden können, kein individuelles Eingehen auf diese möglich ist oder die subjektiven Erfahrungen der Befragten keine Berücksichtigung finden. Hingegen ist die qualitative Forschung durch eine offene und flexiblere Vorgehensweise gekennzeichnet. Hierbei besteht während der Erhebung die Möglichkeit nachzufragen, dadurch können unter anderem neue Gegebenheiten aufgezeigt werden, weiters kann dadurch auf die subjektive Sicht des Befragten näher eingegangen und daraus ein tieferer Informationsgehalt erzielt werden. Aufgrund der Subjektivität der Ergebnisse ist jedoch die Generalisierbarkeit herausfordernd und es können keine quantitativen Daten abgeleitet werden. Grundlegende Methoden der qualitativen Forschung sind, das Einzel- oder Gruppeninterview, das narrative Interview, das Fokusinterview, die qualitative Inhaltsanalyse und das Leitfadenterview. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116-118)

Die Merkmale bei einem Leitfadenterview bestehen darin, dass die Fragen in einem Interviewleitfaden für eine flexible angelegte Befragung festgehalten sind. Während des Interviews können die Reihenfolge und die Formulierung der Fragen der jeweiligen Situation angepasst werden. Hingegen erfolgt beim Fokusinterview das Gespräch mittels Leitfadens und unter spezifischen Regeln mit dem Fokus auf ein bestimmtes Thema oder eines bestimmten Gegenstandes. Bei narrativen Interviews liegt die Besonderheit an der Zuhörerrolle des Interviewers. Das Rederecht

liegt bei der befragten Person, der Interviewer greift hierbei nur wenig in den Erzählfluss ein. (vgl. Helfferich, 2011, S. 11, 36, 42) Basierend nach der Zahl der befragten Personen, spricht man von Einzel- oder Gruppeninterviews. Bei der qualitative Inhaltsanalyse werden durch eine stufenweise Codierung des Datenmaterials die bedeutendsten Inhalte herausgefiltert. (vgl. Bortz & Döring, 2016, S. 332, 356, 541)

Eine Version des leitfadengestützten Interviews ist das Experteninterview, hierbei zielt der Fokus sowie die Zielgruppe der befragten Personen auf ExpertInnen ab. Diese berichten ihre Erfahrungen, Expertisen, Handlungs- und Sichtweisen zu einem spezifischen Thema. Die Fragen werden dabei sehr konkret und bestimmend formuliert, um daraus Einschätzungen und Beurteilungen von ExpertInnen zu erhalten. (vgl. Kruse, 2014, S. 166)

Für diese Masterthesis wird die qualitative Erhebungsmethode mittels leitfadengestützter Experteninterviews ausgewählt. Daraus ergibt sich der Vorteil, dass die betreffenden ExpertInnen über ein hohes Fachwissen verfügen, die Befragung strukturiert abläuft, konkrete Fragestellungen möglich sind und die Ergebnisse entsprechend ausgewertet werden können. Die Qualität der Forschungsergebnisse ist jedoch vom Wissen der ExpertInnen abhängig und dem Informationsgewinn durch den Leitfaden eingeschränkt. (vgl. Oehrich, 2019, S. 87) Unabhängig vom Aufbau des Interviewleitfadens ist es möglich, die Offenheit der Befragung sicherzustellen. Dies wird durch die offene Fragestellung, der offenen Erzählaufforderung und eines strukturierten in Themenblöcke aufgebauten Interviewschemas ermöglicht. Zu Beginn eines Themenblockes bekommt die interviewte Person einen offenen Grundreiz zum jeweiligen Thema. Die befragte Person bekommt dadurch die Möglichkeit, sich frei zum Thema zu positionieren und eigene Perspektiven daraus zu explizieren. Darauf folgen Fragen zum inhaltlichen Gesichtspunkt, in der die interviewende Person Informationen zum Forschungsthema in Erfahrung bringen möchte. Konkretes Nachfragen und Aufrechterhaltungsfragen fordern zum Weitererzählen auf und tragen zur Vertiefung des Themenfeldes bei. Ein ausgedruckter Leitfaden kann im Interview wie eine Moderations-Unterlage genutzt werden und ermöglicht, den Erzähldynamiken der Befragten zu folgen, wenn diese zwischen den Themenblöcken hin und her springen bzw. nicht den thematischen Aufbau des Leitfadens folgen. (vgl. Kruse, 2014, S. 213-214)

Für die vorliegende empirische Forschung wurden die zehn InterviewpartnerInnen hauptsächlich über berufliche Kontakte und Verbindungen mit diversen Krankenanstalten ausgewählt. Die Kontaktaufnahme und Einladung zum Interview erfolgten persönlich oder telefonisch. Alle zehn Interviews wurden mit einer Dauer von ca. 60 Minuten persönlich durchgeführt. In der nachfolgenden Tabelle ist zu entnehmen, dass die ExpertInneninterviews in ihrer Dauer schwankten. In Summe ergaben sich insgesamt ca. 10,75 Stunden an Interviewzeit. Eine Detailübersicht über die geführten Interviews ist in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt.

		Funktion	Branche	Datum	Dauer	Durchführung	Kontakt-aufnahme
IP01	w	Leitung Station	Krankenanstalt Stmk.	12.09.2022	01:01:30	Persönlich	Persönlich
IP02	w	Pädagogische Leitung	Krankenanstalt Stmk.	14.09.2022	01:16:46	Persönlich	Telefon
IP03	w	Qualitätsmanagement	Krankenanstalt Stmk.	15.09.2022	00:52:58	Persönlich	Telefon
IP04	w	Leitung med. Abteilung	Krankenanstalt Stmk.	16.09.2022	01:03:37	Persönlich	Telefon
IP05	m	Abteilungsleitung Pflege	Krankenanstalt Stmk.	19.09.2022	00:51:09	Persönlich	Telefon
IP06	m	Abteilungsleitung Pflege	Krankenanstalt Stmk.	19.09.2022	00:41:15	Persönlich	Telefon
IP07	w	Pädagogische Direktion	Krankenanstalt Stmk.	20.09.2022	01:23:02	Persönlich	Telefon
IP08	w	Leitung OP	Krankenanstalt Stmk.	20.09.2022	01:32:17	Persönlich	Telefon
IP09	w	Leitung Tagesklinik	Krankenanstalt Stmk.	20.09.2022	01:00:02	Persönlich	Telefon
IP10	w	Leitung Station	Krankenanstalt Stmk.	22.09.2022	01:04:01	Persönlich	Telefon
					10:46:37		

Tabelle 2: Nachweis der Datenerhebung; Quelle: eigene Darstellung

Die Interviews wurden aus Dokumentationsgründen mittels eines Diktiergerätes aufgezeichnet und danach transkribiert. Alle daraus resultierenden Daten wurden vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet, sodass in den Transkripten keine Rückschlüsse auf die befragten Personen oder auf die Krankenanstalt gezogen werden kann.

Als Auswertungsmethode kommt die inhaltlich -strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) zur Anwendung. Bei dieser Auswertungsmethode wird das Datenmaterial in verschiedenen Phasen und Kategorien eingeteilt, eine Codierung der Textstellen ermöglicht einen strukturierten Auswertungsprozess. Weiters kann diese Auswertungsmethode mittels Computerunterstützung erfolgen. Weitere Aspekte und Vorteile bei der kategorienbasierten Methode

liegen darin, dass alle Textstellen mit Codierung geordnet und mit System zusammengeführt und ausgewertet werden können. Ausgehend von der Forschungsfrage wird eine Analyse des Datenmaterials durch Verwendung von deduktiven Methoden in Anlehnung an einen theoretischen Bezugsrahmen durchgeführt. Weiteres wird diese Analyse mit induktiv aus dem gewonnenen Material erarbeiteten Kategorien ergänzt. Die Daten werden zuerst aufgrund leitfadengestützter ExpertInneninterviews erhoben und inhaltlich strukturierend ausgewertet. Ausgehend von der Forschungsfrage unterteilt sich der genaue Ablauf in sieben Schritte. Im ersten Schritt wird der Text gelesen und wichtige Textpassagen markiert. Im zweiten Schritt werden die thematischen Hauptkategorien gebildet. Die Ableitung der Kategorien erfolgt aus dem Datenmaterial, dem Leitfaden und der Forschungsfrage. Bei diesem ersten Codierprozess werden im dritten Schritt Textstellen oder Textpassagen einer Hauptkategorie die für die Auswertung relevant und aussagekräftig sind zugordnet. Im vierten Schritt werden alle mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen zusammengefasst, bevor im fünften Schritt das induktive Bestimmen der Subkategorien aus dem Datenmaterial erfolgt. Auf Basis der Subkategorien erfolgt im sechsten Schritt das neuerliche Codieren des Datenmaterials. Abschließend findet die eigentliche Analyse und die Ergebnisdarstellung statt, hierbei stehen bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse die Haupt- sowie die Subkategorien im Mittelpunkt. Die aus den einzelnen Kategorien gewonnenen Ergebnisse können dann verglichen und die empirischen Forschungsfragen beantwortet werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 97-118)

Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse wird von vielen qualitativ Forschenden eingesetzt, da unter anderem große Mengen von Datenmaterial beziehungsweise Text verarbeitet und ausgewertet werden kann. Ein weiterer Vorteil dieses Analyseverfahrens ist, die methodisch kontrollierte und nachvollziehbare Auswertung des gesamten erhobenen Datenmaterials. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 223)

Anhand dieser sieben Schritte wurde das vorliegende Datenmaterial aufbereitet. Zur Codierung und Bearbeitung wurde das Programm MAXQDA verwendet.

Objektivität, Validität und Reliabilität gelten als zentrale Qualitätskriterien von wissenschaftlichen Arbeiten. In der qualitativen Forschung ist das Gütekriterium der Objektivität nicht gegeben, man spricht hierbei von Intersubjektivität. Dies bedeutet, dass die gewonnenen Erkenntnisse

beziehungsweise die umfassenden Sachverhalte für andere Außenstehende einstimmig nachvollziehbar sind. (vgl. Kruse, 2015, S. 55) Objektivität wird durch die sachliche, genaue und neutrale Bearbeitung der Forschungsthemen erlangt, die ausführliche Darstellung des Forschungsprozesses wurde in den vorliegenden Absätzen beschrieben.

Das Gütekriterium Validität bedeutet, dass diejenigen Forschungsgegenstände empirisch erhoben werden, die es auch tatsächlich zu erforschen gilt. (vgl. Kruse, 2015, S.57) Validität ist im Rahmen dieser Masterthesis durch die Durchführung von Experteninterviews, qualitatives Sampling und eines strukturierten Interviewleitfadens gegeben. Es wurden vom gesamten Datenmaterial nur jene Textstellen beziehungsweise Textpassagen codiert und ausgewertet, die für die Beantwortung der Forschungsfragen von Relevanz sind.

Unter Reliabilität versteht die Replizierbarkeit der Forschungsergebnisse sowie die formale Genauigkeit und Verlässlichkeit der Ergebnisse. Das bedeutet, dass die Forschungsergebnisse bei Wiederholung der Untersuchung sowie Auswertung gleichbleiben. Die Konsistenzregel besagt in diesem Zusammenhang, dass bei der Auswertung des Datenmaterials nach Aussagen gesucht wird, welche sich möglichst gleichbleibend durch das gesamte Datenmaterial ziehen. (vgl. Kruse, S. 676) Reliabilität ist zu dieser Masterthesis dadurch gegeben, dass die durchgeführten Interviews in digitaler Form und als Volltranskripte aufliegen.

5.1. Aufbau der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargelegt und für die Beantwortung der Forschungsfragen ausgewählt. Die wesentlichen Aussagen der ExpertInnen werden wiedergegeben und betrachtet. Die Gliederung der Ergebnisdarstellung erfolgt in vier Hauptkategorien.

- Grundlagen der Führung und Führungsverhalten
- Einflussfaktoren für MitarbeiterInnen- Zufriedenheit und Bindung
- Herausforderungen im Change Management
- Erfolgsfaktoren im Changemanagement

Durch die Wahl dieser Hauptkategorien ist es möglich, die einzelnen Aspekte der Forschungsfragen zusammenhängend und übersichtlich darzustellen.

5.2. Grundlagen der Führung und Führungsverhalten

Diese erste Hauptkategorie beinhaltet die Grundlagen der Führung und Führungsverhalten. In diesem Zusammenhang wird in den Subkategorien über Spannungsfelder, die Unternehmenskultur und dem Fachkräftemangel diskutiert.

Die Ergebnisse der ExpertInnen zeigen, dass die fachliche Qualifikation und die Persönlichkeit der Führungskraft grundlegende Faktoren für erfolgreiches Führen sind. Laufende Ausbildungen und Führungsseminare für Führungskräfte werden als sehr wichtig angesehen, damit sich diese an die gesellschaftlichen Normen und an die laufenden Entwicklungen anpassen können. Des Weiteren wurde dargelegt, dass es nur bis zu einem gewissen Punkt möglich ist Führung zu erlernen. Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte regelmäßig selbst reflektieren, ob die Führungsaufgabe, das Unternehmen aber auch das Gegenüber, die Geführten persönlich zu ihm passen. (vgl. IP7, Z. 111-137) Mehrere InterviewpartnerInnen geben an, dass Organisationen erkannt haben, dass Führen nach Vorgaben des Managements und der Wirtschaftlichkeit alleine nicht zielführend ist, sondern die fachliche Expertise der Führungskraft sehr wichtig ist. Ob und welche Führungsrolle zur Person passt sollte in einem Förderprogramm für das mittlere und oberer Management erarbeitet werden. Die Person bekommt dadurch einen Blickwinkel für sich selbst. Des Weiteren werden die Charakterzüge, Stärken und Schwächen erarbeitet, um daraus den bestmöglichen beruflichen Werdegang abzuleiten. Letztlich geben ExpertInnen an, dass Fortbildungen nicht nur für Führungskräfte regelmäßig geplant werden sollen, sondern auch für die MitarbeiterInnen damit diese in ihrer übertragenen Funktion die bestmöglichen Voraussetzungen haben. Es wird betont, dass dadurch nicht nur der Standard der täglichen Arbeit, sondern auch im Notfall bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können, Sicherheit und Vertrauen vermittelt und eine langfristige Zusammenarbeit fördert. (vgl. IP8, Z. 132-144, IP01 Z. 86-94)

Gespräche mit den ExpertInnen legen dar, dass nicht nur Qualifikation, sondern die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft wichtige und grundlegende Voraussetzungen einer Führungskraft sind. Ein hohes Maß an Empathie, enorme persönliche Stabilität und Flexibilität wurde als ein sehr wichtiger Faktor genannt, um unterschiedlichste Menschen und Generationen, die wiederum verschiedenste Charaktere haben führen zu können. Es zeigt sich, eine zusätzliche Herausforderung in Zeiten der Pandemie, die Fähigkeit sich an den täglichen Wandel anzupassen.

Als wesentliche Grundpfeiler werden flexibles Handeln sowie situatives Reagieren genannt, um dem Team in herausfordernden Zeiten, Stärke, Sicherheit und Stabilität zu symbolisieren. (vgl. IP10 Z. 95-122)

Als weitere wichtige Voraussetzung einer Führungsperson, kam einheitlich die Kommunikationsfähigkeit, das Zuhören oder auch das Hineinhören und Klarheit zur Sprache.

Hervorzuheben sind, eine wertschätzende Kommunikation, rechtzeitige Information, respektvoller Umgang, die persönliche Haltung und der Wille Verantwortung zu übernehmen. Aber auch die Kritikfähigkeit wurde als wichtiger Ansatz angeführt. Die Eigenschaft Dinge klar und direkt anzusprechen, aktives Zuhören und nicht konfliktscheu zu sein werden zwar als fordernd betrachtet bringen aber gesellschaftlichen Zusammenhalt mit sich. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wurde auch das Delegieren von Aufgaben als ein wichtiger Faktor erwähnt. Durch die Übertragung von Verantwortung an MitarbeiterInnen werden, Wertschätzung zur Arbeit vermitteln und gleichzeitig Weiterentwicklungschancen gefördert. (vgl. IP4, Z. 147-205) Ohne Wertschätzung funktionieren Organisationen nicht, Menschen, MitarbeiterInnen die nicht wertgeschätzt werden oder in ihrer Arbeit gedemütigt werden, werden als verlorene MitarbeiterInnen bezeichnet und gefährden dadurch auch das Umfeld. Führungsverantwortung kommt in diesem Zusammenhang zur Sprache und wird als sehr wichtig betitelt. (vgl. IP7, Z. 7-10)

Eine gute Balance zu halten und eine gewisse offene Haltung zu den MitarbeiterInnen und dem Unternehmen gegenüber zeigt sich, als schwierig, wenn der Sinn der Arbeit oder der Veränderung von MitarbeiterInnen nicht akzeptiert oder verstanden wird. Trotzdem muss zielführend argumentiert und kommuniziert werden, eine gewisse Managementfunktion der Führungskraft gegenüber dem Unternehmen wird als wesentlich genannt. Kommunikation laufend im Gespräch bleiben, darauf zu achten was brauchen und was können MitarbeiterInnen, wird als Beobachtungsgabe und grundlegende Voraussetzung bezeichnet. (vgl. IP1, Z. 95-115)

Die ExpertInnen nennen auch, dass soziale Kompetenz und Menschenkenntnis maßgebliche Grundlagen der Führung sind, die Fähigkeit Menschen dort abzuholen wo diese gerade mit ihren Kompetenzen stehen, wird als sehr wichtig gesehen. Sieht die Führungskraft in ihrer Position nur Macht ist dies der absolut falsche Ansatz. (vgl. IP5, Z. 90-102)

Als ein weiterer wichtiger Punkt kommt zur Sprache, dass eine Führungskraft auf einer gewissen Augenhöhe mit den MitarbeiterInnen stehen soll, es kommt hierbei zu einer sogenannten Wechselwirkung. So wie es die Führungskraft vorgibt, so verhalten sich auch die MitarbeiterInnen, gleichzeitig wird durch dieses Verhalten, persönliche Wertschätzung vermittelt. Wertschätzung steht an erster Stelle aber auch das Unternehmen sehr gut zu kennen, gilt als wichtig. (vgl. IP6, Z. 70-83) ExpertInnen führen an, dass das Vorleben oder auch Vorausgehen ausschlaggebend ist. Führungskräfte müssen mit dem was sie tun zufrieden sein, um in ihrer Führungsrolle Vorausgehen zu können, um sich dann zu platzieren, sich umzudrehen und zu schauen, wie geht es denen die mir hinterhergehen. Eine klare Kommunikation in regelmäßigen Teambesprechungen werden in diesem Zusammenhang als sehr wichtig genannt, um zu sehen ob die gleichen Ziele verfolgt werden, und alle Beteiligten den gleichen Weg gehen. (vgl. IP8, Z. 149-172)

Adaptives Handeln einer Führungskraft nennen ExpertInnen als Führungsinstrument und meinen damit, dass aus dem bisherigen Handeln gelernt werden soll. Es wird gesagt, dass das gesamte System gesehen werden muss, um zu erkennen wo Verbesserungen möglich sind. Um den richtigen Führungsansatz erkennen zu können, werden Evaluierungen genannt. (vgl. IP5, S. 39-40) Ein weiteres klassisches Führungsinstrument ist der Dienstplan, die Dienstplangestaltung als sogenanntes Instrument sollte ausschließlich von der Führungsperson bearbeitet werden. Dieser bringt mitunter zufriedene MitarbeiterInnen und dient auch als Steuerungsinstrument. An zweiter Stelle kommen periodische MitarbeiterInnengespräche zur Sprache, hierbei können Ziele definiert werden, die die MitarbeiterInnen für ihre Zukunft haben. Des Weiteren sollte Feedback zu den übertragenen Arbeiten gegeben werden, und das eigene Führungsverhalten durch die MitarbeiterInnen reflektiert werden. (vgl. IP1, Z. 119-130)

ExpertInnen treffen die Aussage, dass ein demokratischer Führungsstil, größtenteils das richtige Führungsinstrument ist, jedoch erfordern schwierige akute Situation, situatives Handeln und einen autoritären Führungsstil damit es zum gewünschten Erfolg kommt. (vgl. IP8, 2022, Z. 273-276)

Von den ExpertInnen wird dargelegt, dass MitarbeiterInnen aktiv in Entscheidungsprozessen eingebunden werden sollten. Alle Mitglieder benötigen den gleichen Wissenstand, um sozusagen im gleichen Boot zu sitzen, um daraus wiederum den Sinn der Arbeit, und das Ziel dahinter zu verstehen. Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin, MitarbeiterInnen unter anderem durch

klare Gespräche zu motivieren. Ist dies nicht der Fall, kann es unter anderem zu Widerstand und Unzufriedenheit kommen. (vgl. IP5, 2022, Z. 152-165)

Zusammenfassend werden klare flache Hierarchien eher als ein Vorteil gesehen, wobei sich Nachteile laut den ExpertInnen in den letzten Jahren durch die Pandemie ergeben haben. Das persönliche, wird immer stärker und die Bereitschaft mit voller Energie an den Zielen mitzuarbeiten ist abgeflacht. Daraus ergibt sich, das lernende Teams ein Stück weit verloren gehen, weil sich die MitarbeiterInnen in der eigenen Rolle zurückziehen. Flache Hierarchien, in diesem Zusammenhang bedeutet für die ExpertInnen, die Bereitschaft mehrere Rollen und Aufgaben zu übernehmen und sich nicht nur auf eine Aufgabe zu beschränken. (vgl. IP10, 2022, Z. 34-44) Aufgrund von gesetzlichen Vorgaben, werden den Organisationen ein gewisses Regelwerk und eine Struktur vorgegeben. ExpertInnen meinen dazu, dass diese starre Struktur vermuten lässt, dadurch eine gewisse Stabilität zu schaffen. Aus der Sicht der MitarbeiterInnen bringt diese starre Struktur, Sicherheit in seinem Handeln, weil vieles durch Vorgaben schon genau geregelt ist. (vgl. IP3, 2022, Z. 81-84) Kurz und bündig sagen ExpertInnen zu starren Hierarchien, dass es oft sehr lange, zwei bis drei Wochen gewartet werden muss, bis eine Antwort kommt. Unterliegt die Führungskraft einer größeren Gruppe an Führungsebenen, bekommt sie dadurch sehr wenig Einblick zu den einzelnen Bereichen, dies wird als Nachteil angemerkt. (vgl. IP4, 2022, Z. 40, Z. 60-62) ExpertInnen sagen auch klar, dass es ein Nachteil ist, wenn nur eine Person mit der Führung eines Unternehmens beauftragt ist. (vgl. IP 6, 2022, Z. 30-34)

Generell wird berichtet, dass ein klarer Vorteil bei flachen Hierarchien darin liegt, dass MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozessen aktiv eingebunden werden. Daraus ergibt sich, nicht nur ein Benefit für die Führungskraft. MitarbeiterInnen die in Prozesse miteinbezogen werden, und diesen auch aktiv mitgestalten sind motiviert, das Ziel zu erreichen. Es kommt zu einer win win Situation. Als einen weiteren Vorteil bei flachen Hierarchien nennen Expertinnen, dass Entscheidungswege viel kürzer sind, und auch mehr Flexibilität für die Führungskraft ermöglichen. (vgl. IP1, 2022, Z. 19-34; IP3, Z. 51, 72-75)

Organisationsentwicklung, Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern, und den MitarbeiterInnen die Werte und die Unternehmenskultur zu vermitteln, berichten ExpertInnen als sehr vielfältig und wichtig. In Bezug auf die Personalentwicklung gerade im Sozialbereich müssen soziale Kom-

petenzen sehr stark ausgeprägt sein, sodass alle an den Werten der Unternehmenskultur festhalten. An dem Leitbild einer Organisation, wie der Name schon sagt, kann der Mitarbeiter erkennen was der Arbeitgeber von ihm erwartet, welche Werte vorausgesetzt werden, aber auch was erwartet werden kann. Aus diesem Grund geben ExpertInnen an, dass das Leitbild einer Organisation ein wichtiges Führungsinstrument ist. (vgl. IP5, 2022, Z. 37-44, Z. 65-69)

In Zeiten der Pandemie stehen viele Organisationen und Führungskräfte vor Herausforderungen, es treten unter anderem aufgrund von Überlastung und Überforderung Spannungsfelder auf.

Die Dinge am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt anzusprechen nennen ExpertInnen als äußerst wichtig, weil die Erfahrung zeigt, dass die meisten Spannungsfelder aufgrund von kommunikativen Problemen entstehen und nur durch Kommunikation und respektvollen Umgang wieder gelöst werden können. (vgl. IP4, 2022, Z. 347-371)

In den Gesprächen mit den ExpertInnen wird dargelegt, dass Spannungsfelder nicht immer negativ gesehen werden sollten, sondern daraus unter anderem positive Prozesse entstehen können. Das Wichtigste ist, sich damit auseinanderzusetzen hinzuschauen und zu ermitteln, woher das Spannungsfeld kommt, was ist das Thema, wo liegt das Problem. Können es die MitarbeiterInnen nicht selbstständig untereinander lösen, muss die Führungskraft Handlungen setzen. Aus Erfahrungen erzählen die ExpertInnen, dass fachliche Kompetenz und ein lösungsorientierter Führungsansatz hierfür erforderlich sind. Können die Themen intern nicht abgearbeitet werden, kann eine externe Person ein hilfreiches Lösungsinstrument sein. Transparenz, gegenüber den MitarbeiterInnen meinen ExpertInnen, ist ein grundlegender Lösungsansatz, dadurch können von vornherein Spannungsfelder abgeflacht werden. (vgl. IP1, 2022, 157-176) Weitere Gespräche zeigen, dass die Führungskraft in der Lage sein sollte, abschätzen zu können, wann sie eingreift. Grundsätzlich wird angegeben, dass sich manche Dinge von selbst lösen und nicht andauernd besprochen werden müssen. ExpertInnen geben auch an, dass die Ursache von Spannungsfeldern an einer schlechten Kommunikation und Zielvereinbarung durch Führungskraft entsteht. Geeignete dem Setting angepasste Teamevents können Spannungen im Team oftmals vorab schon erfolgreich entgegenwirken. (vgl. IP3, 2022, Z. 235, 255, 278-281)

Konfliktmanagement und das analysieren eines Spannungsfeldes sehen ExpertInnen als klare Aufgabe einer Führungskraft. Eine zusätzliche Herausforderung ist, wenn die Führungskraft in

der Pflege mitarbeitet und sofort versucht eine schnelle Lösung des Problems zu finden. In diesem Umfeld kommt es zwar zu einem schellen systematisierten Lösungsansatz, jedoch wird die Ursache aufgrund der fehlenden Analyse nicht behoben. Es wird empfohlen, die Dinge klar und respektvoll anzusprechen, genau zu beobachten was eigentlich das Problem ist und alle Beteiligten zu einem gemeinsamen Gespräch außerhalb des Arbeitsumfeldes einzuladen. Weiteres wird angemerkt, dass durch soziale Medien Spannungsfelder auf persönlicher Ebene größer geworden sind, weil das direkte Gespräch und vermitteln eines Problems untereinander größtenteils nicht mehr stattfindet. Spannungsfelder werden aus diesem Grund oft sehr groß, da den meisten Personen das Ausmaß von schriftlichen Mitteilungen nicht bewusst ist. Führungskräfte geben an, dass Konfliktmanagement im Zusammenhang mit Sozialen Medien eine sehr große Herausforderung ist, und oftmals sehr schwer zu lösen sind. (vgl. IP5, 2022, Z. 202-218)

In den Gesprächen mit den ExpertInnen geht hervor, dass Führungspersonen ihre Aufgaben als Konfliktmanager oft unterschätzen, hierbei spielt die fachliche Kompetenz eine sehr wichtige Rolle und sollte regelmäßig durch professionelle Fortbildungen evaluiert werden.

In der folgenden Subkategorie werden die Themen, des Fachkräftemangels und die hohe Fluktuationsrate in Bezug auf die Führung eines Unternehmens näher betrachtet.

Im ExpertInnengespräch kommt klar heraus, dass in den meisten Fällen die hohe Fluktuationsrate mit der Führungsperson zu tun hat. MitarbeiterInnen identifizieren sich mit der eigenen Tätigkeit und mit dem Arbeitsumfeld. Kann sich der Mitarbeiter jedoch nicht mit der Führungskraft identifizieren, wird dies als Hauptgrund der Fluktuation genannt. Als zweiten Punkt geben ExpertInnen die Identifikation mit der Unternehmenskultur an, passen die Werte und die eigene Haltung nicht zusammen, kommt es zur Fluktuation. Als dritten Punkt, werden die hohe Arbeitsbelastung aufgrund der Pandemie und die schleppende Pflegereform angeführt.

Die Gespräche zeigen, dass eine klare ehrliche Kommunikation schon im Recruiting Prozess sehr wichtig ist, dadurch kann sich die Person schon im Vorfeld mit den bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen auseinandersetzen. Die Inkludierung in das vorhandene Team wird als wichtige Führungsaufgabe angegeben. (vgl. IP2, 2022, Z. 318-327) Zusammenfassend geben die ExpertInnen an, dass das Problem, bei der Gewinnung von neuen MitarbeiterInnen, an fehlenden Ausbildungsplätzen, fehlenden finanziellen Ressourcen und fehlenden Förderungen liegt.

5.3. Einflussfaktoren für MitarbeiterInnen- Zufriedenheit und Bindung

In der Folgenden Hauptkategorie werden Einflussfaktoren im Zusammenhang mit MitarbeiterInnen- Zufriedenheit und Bindung näher betrachtet. Welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben bilden die Subkategorien.

Die Ergebnisse der ExpertInnengespräche zeigen, dass sich die Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit ein wichtiges Instrument für das Unternehmen ist. Als oberste Prämisse wird bei der Mitarbeiterbefragung die Anonymität genannt. Aufgrund der Pandemie und des Fachkräftemangels, sollten die Befragungen in kurzen Abständen durchgeführt werden, um bessere Analysewerte zu erhalten werden jährliche Intervalle empfohlen. ExpertInnen sagen auch aus der Erfahrung heraus, dass die größte Herausforderung bei der MitarbeiterInnenbefragung an der Beteiligung liegt. Alle MitarbeiterInnen zu erreichen und diese auch zu motivieren an der Befragung teilzunehmen wird als eine sehr intensive Führungsaufgabe bezeichnet.

Das Unternehmen muss den MitarbeiterInnen zeigen, dass sie aus der letzten Befragung etwas mitgenommen haben, und auch wirklich Aktionen setzten, dies wird einheitlich als grundlegender Motivationsfaktor für die nächste Befragung gesehen. MitarbeiterInnen fühlen sich dadurch nicht nur wahrgenommen sondern auch wertgeschätzt. Als wichtiger Aspekt wie schon erwähnt wird auch die Ergebnisinformation genannt, MitarbeiterInnen wollen wissen, was dabei herausgekommen ist, und was das Unternehmen daraus ableitet und umsetzt. Die Informationskette, sollte in regelmäßigen Folgeveranstaltungen aufrechterhalten werden. Angemerkt wird auch, dass nicht alle MitarbeiterInnen mit einem Ergebnis zufrieden sein werden, es geht in erster Linie um Information, Kommunikation und Anerkennung.

Einheitlich geben ExpertInnen an, dass die MitarbeiterInnenbefragung ein grundlegendes Instrument ist, die daraus gewonnen Ergebnisse hauptsächlich jedoch die Unternehmenskultur und die Werte einer Organisation aus Sicht der MitarbeiterInnen spiegelt. Im Arbeitsalltag, im Team aber oft nicht ausreichen, weil die Befragung zu global angelegt ist um die Bedürfnisse und Wünsche aber auch Probleme der einzelnen Personen und Teams zu erkennen. Weiteres werden Probleme bei einer geringen Beteiligung genannt, hier kann es zu unscharfen Ergebnissen kommen, weil die Streuung zu klein ist. ExpertInnen geben auch an, dass MitarbeiterInnen dann an der Anonymität

zweifeln oder es sogar im Team zu Konflikten kommen kann, wenn aus dem Ergebnis ein negatives Feedback abzuleiten ist. (vgl. IP1, 2022, Z. 225-275)

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels geben werden ExpertInnen an, dass die Liste der Faktoren warum MitarbeiterInnen zufrieden sind oder sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen sehr lange aber auch breit gefächert ist. Mit einer Aussage sind sich alle befragten Personen einig, Wahrnehmung und Wertschätzung sind die Hauptfaktoren für zufriedene MitarbeiterInnen. Fühlen sich Menschen nicht wahrgenommen oder wertgeschätzt kommt es automatisch zur Unzufriedenheit. Wertschätzendes Führungsverhalten ist, die erste Prämisse einer Führungskraft und ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für funktionierende Teams. Des Weiteren geben ExpertInnen an, dass sich die Zufriedenheit wiederum positiv auf die Unternehmenskultur auswirken kann, wenn MitarbeiterInnen diese Werte mittragen und nach außen kommunizieren.

Welche Faktoren für zufriedene MitarbeiterInnen ausschlaggebend sind, werden in diesem Absatz näher dargelegt. Im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels und der Pandemie meinen ExpertInnen, dass sich die persönlichen Wertigkeiten und die Einstellung zur Arbeit bei viele Personen grundsätzlich geändert hat. MitarbeiterInnen wollen Stabilität aber auch Flexibilität, Anerkennung, Wertschätzung und eine sinnvolle Arbeit.

Aus Gesprächen heraus zeigt sich, dass eine Vollzeitbeschäftigung mit unflexiblen Arbeitszeiten nicht mehr gerne nachgegangen wird, und total unattraktiv geworden ist. Der Anspruch auf eine Work Life Balance wird in der Gesellschaft immer lauter, Unternehmen sind gefordert hier umzudenken damit sie auch am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Es wurde auch festgestellt, dass Mitarbeiterinnen mit weniger Einkommen zufrieden sind, wenn sie dafür mehr Freizeit erhalten. Aufgrund der Pandemie wird angemerkt, dass MitarbeiterInnen lange Durststrecken aufgrund von Krankheitsvertretungen und Kündigungen hinter sich haben und sich planbare Freizeit wünschen. Es ist ein sehr ausgeprägter Teamgeist erforderlich damit Team funktionieren und große Belastungen bewältigt werden können. Geht dieser Teamgeist verloren dreht sich die Wertschätzungs- und Motivationsspirale nach unten und es kommt zur Unzufriedenheit. (vgl. IP3, 2022, Z. 373-405)

Im Gespräch geben die ExpertInnen an, dass einer Führungskraft sehr viel abverlangt wird, es wird als sehr große Herausforderung gesehen, es allen gerecht zu machen und einen sogenannten Spagat in alle Richtungen zu bilden. Weiteres wird dazu angemerkt, dass es vermutlich aus diesem Grunde auch sehr schwierig ist Führungspersonen zu rekrutieren. Führungskräfte befinden sich in einer Art Sandwichposition, auf der einen Seite muss mit wenig Personal die maximale Flexibilität abverlangt gearbeitet werden, auf der anderen Seite muss sich die Führungskraft an die gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Vorgaben halten. In diesem Rahmen allen Ansprüchen gerecht zu werden, wird als eine sehr anstrengende Führungsaufgabe benannt. Die Führungskraft sollte einen gewissen Rahmen und eine Linie vorgeben damit alle Wünsche der MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, es müssen für alle Teammitglieder die gleichen Regeln gelten damit der Teamgeist und die Wertschätzung nicht verloren geht. (vgl. IP3, 2022, Z. 419-438)

Als weiterer Indikator für zufriedene MitarbeiterInnen werden Weiterentwicklungschancen genannt, Führungskräfte sollten die Fähigkeiten und Stärken ihrer MitarbeiterInnen erkennen, diese fördern und sie regelmäßig passende Fortbildungen schicken. ExpertInnen nennen dies als einen sehr wichtigen Punkt, weil MitarbeiterInnen dadurch motiviert sind, wenn sie daraus ihre eigenen Stärken erkennen und auch die Möglichkeit bekommen sich weiterzuentwickeln. (vgl. IP5, Z. 336-354)

Regelmäßige Feedbackgespräche und Teambesprechungen oder auch Workshops schaffen Transparenz für MitarbeiterInnen und der Führungskraft. Hierbei können Wünsche aber auch Probleme sehr gut reflektiert werden, bevor es zur Unzufriedenheit oder einem Konflikt kommt. Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Arbeitsumfeldes stärken aus Sicht der ExpertInnen den Teamgeist und fördern die Motivation. Tägliche kurze Teambesprechungen werden als sehr wichtig betrachtet, die Führungskraft bekommt nicht nur einen aktuellen Überblick, sondern sie kann auch Unstimmigkeiten herausfiltern, die eventuell sofort mit offener Kommunikation gelöst werden können. Kommt es zu keiner Lösung, kann eine weitere Teambesprechung die innerhalb eines Zeitrahmens von zwei Wochen angesetzt wird, ein gutes Lösungsinstrument sein. MitarbeiterInnen sollten die Aufgabe bekommen, Lösungsvorschläge zum Thema mitzubringen, dann kann in einem Workshop der Lösungsansatz gemeinsam erarbeitet werden. Die Vorbildhaltung einer Führungskraft und die wertschätzende Kommunikationsfähigkeit werden in diesem Zusammenhang als grundlegender Faktor angegeben. (vgl. IP10, 2022 Z. 285-313)

In den Gesprächen benennen ExpertInnen, dass auch die Führungskraft in ihrer Tätigkeit Unterstützung braucht, weil der vorgegebene Entwicklungsbaum nicht mehr zeitgerecht ist. Organisatorische und wirtschaftliche Vorgaben die auf Management Methoden heruntergebrochen sind können im Arbeitsalltag oft aus zeittechnischen Gründen nicht umgesetzt werden können, weil Menschen kein Werkstück sind. Hierzu wird angemerkt, dass von der Führungskraft und seinem Team sehr viel gefordert wird. Berechnungsmodelle die nicht mehr umsetzbar sind, bringen für Führungskräfte im mittleren Management Unzufriedenheit auf beiden Seiten. Die Regierung ist hier gefordert bessere Arbeitsbedingung zu schaffen. Offenheit und Ehrlichkeit von oben fehlt den Führungskräften, sie wünschen sich, mehr Information, Mitspracherecht und auch die Inkludierung bei der Budgetplanung. ExpertInnen geben auch an, dass sie in ihrer Handlungsfähigkeit gegenüber den MitarbeiterInnen sehr eingeschränkt sind, auf der einen Seite sollen Fortbildungen geplant werden, auf der anderen Seite wird der Dienstposten aber nicht nachbesetzt. Eine Evaluierung der Dienstpostenberechnung, mehr Flexibilität sowie Handlungsfähigkeit werden als ein wichtiger Veränderungsansatz angemerkt um eine allgemeine Zufriedenheit und Wertschätzung zu schaffen. (vgl. IP8, 2022, Z. 360-406)

Oberflächliche Gespräche und keine Wertschätzung gegenüber seinen MitarbeiterInnen werden aus ExpertInnensicht als ausschlagende Indikatoren für Unzufriedenheit angegeben. Fehlende Verantwortung und schlechte Zielvereinbarungen können weitere Indikatoren sein. Ein offenes klares Gespräch mit der betreffenden Person sollte angestoßen werden um die tatsächlichen Ursachen zu ermitteln. Diese Vorgehensweise ist erforderlich um als Führungskraft Handlungen und Entscheidungen zu treffen. Liegt das Problem außerhalb der Abteilung oder auch im privaten Bereich werden Lösungsansätze schwieriger. (IP2, 2022, Z. 171-172)

Erfahrungen von ExpertInnen zeigen auch, dass MitarbeiterInnen die dauerhaft unzufrieden sind, gar nicht zufrieden stellen kann. Hierzu wird angemerkt, dass ein unzufriedener Mitarbeiter sehr viel Unzufriedenheit in ein bestehendes Team bringen kann. (vgl. IP1, 2022, Z. 326-328)

MitarbeiterInnen, die eine grundlegende pessimistische Einstellungen zu Allem und Jedem haben, ständig negative Äußerungen treffen, benötigen einen klaren Rahmen und Grenzen damit dadurch, nicht das gesamte Team vergiftet wird. Aus Erfahrung erzählen die ExpertInnen, dass solche Personen meist nicht zufrieden zu stellen sind, weil die Problematik schon mitgebracht wurde. (vgl. IP4, 2022, Z. 213-214)

Aus den Gesprächen geht auch hervor, dass eine schlechte Vorbildhaltung der Führungskraft, sowie das Übertragen von sinnlosen Aufgaben ausschlaggebend für Unzufriedenheit sein können. Eine allgemeine positive Grundstimmung, die sowohl ein gutes Gefühl macht, als auch die eigene Zukunft verbessert und ein erweitertes Denken nach sich zieht, kann unter anderem die Zufriedenheit steigern und die Fluktuation verringern. Diese positive Grundstimmung zu erzeugen, diese auch vorzuleben, sehen ExpertInnen als wichtige Aufgabe einer Führungskraft. Mitgefühl kommt als zweiter Aspekt hinzu, eine Harmonie zwischen positiver Grundstimmung und Mitgefühl zu schaffen, wird ein sehr hoher Stellenwert in der Rolle als Führungskraft und Vorbild gesehen. (vgl. IP5, 2022, Z. 89-90)

Der Dienstplan wird als übergeordnetes Lösungsinstrument für Zufriedenheit genannt, in den meisten Fällen kann die Unzufriedenheit dadurch zur Gänze ausgegrenzt werden.

Auf die Frage wie Commitment in ihrem Unternehmen angelegt ist und was MitarbeiterInnbindung ausmacht haben die ExpertInnen verschiedene Sichtweisen. Eine innovative Personalentwicklung, nennen der Großteil als Hauptaufgabe einer Organisation. Dieses Kernthema wird als sehr wichtig angegeben, weil die Anforderungen und Aufgaben der Zukunft immer komplexer werden. Dieser Ansatz oder auch Umdenken, Neudenken, sollte im großen Rahmen beziehungsweise auf allen Bereich eines Unternehmens angelegt werden. Das bedeutet, dass sich Unternehmen weiterentwickeln müssen, um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben. Führungskräfte sollten permanent darauf achten, dass ihre MitarbeiterInnen auf Höhe der Zeit arbeiten und qualifiziert sind. ExpertInnen geben an, dass es dadurch automatisch zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit kommt, das heißt, Arbeiten und kommunizieren auf Augenhöhe wird möglich. Diesen Benefit zu erhalten, sollte an erster Stelle einer Organisation stehen, damit könnten viele personelle Probleme gelöst werden, oder erst gar nicht entstehen. Teamentwicklung und interdisziplinäre Zusammenarbeit, wird nicht nur als Aufgabe einer Führungskraft angegeben, sondern als oberste Prämisse der Organisationsentwicklung. (vgl. IP5, 2022, Z. 511-524)

Führungskräfte berichten unter anderem, dass MitarbeiterInnbindung automatisch aus der MitarbeiterInnenzufriedenheit entsteht. Zusammenfassend sich die ExpertInnen darüber einig, dass Weiterentwicklungschancen einen sehr großen Stellenwert haben, jedoch müssen Führungskräfte auch akzeptieren, dass es MitarbeiterInnen gibt, die das noch wollen, aber trotzdem gute MitarbeiterInnen sind. Führungskräfte sollten ihre Aufgabe in der Unterstützung und Begleitung

sehen, aber auch ehrlich und offen in einem Feedbackgespräch die Möglichkeiten ansprechen. (vgl. IP1, 2022, Z. 419-427)

Soziale Leistungen werden als nächsten wichtigen Punkt genannt, die Zufriedenheit und Verbundenheit eines Mitarbeiters herstellen. Angebote aus der betrieblichen Gesundheitsförderung, kleine Aufmerksamkeiten, Teambildungstage oder Einladung zu betrieblichen Veranstaltungen werden hier als geeignetes Instrument genannt und schaffen gleichzeitig Wertschätzung.

Einen sehr hohen Stellenwert wird unter anderem der wöchentlichen Arbeitszeit in diesem Zusammenhang zugeschrieben. In den Gesprächen wird angegeben, dass MitarbeiterInnen vor allem junge und neue MitarbeiterInnen sehr genau darauf achten, und Vergleiche mit anderen Unternehmen durchführen. Aufgrund der Pandemie und der extrem hohen Inflationsrate sind Unternehmen oft machtlos der Fluktuation entgegenzuwirken. (vgl. IP5, 2022, Z. 440-458)

Zusammenfassend geben ExpertInnen an, dass gemeinsame Werte, die Wertehaltung und die Wertschätzung das Kernthema von Verbundenheit und Zufriedenheit sind. Des Weiteren sollte einen guten Mix der Altersgruppen in Teams geachtet werden. Bindung entsteht unter anderem durch Stabilität und Vertrauen.

Auf die Frage welche Nachteile für Unternehmen bei geringer MitarbeiterInnbindung entstehen können, geben die Expertinnen an, dass es in erster Linie dadurch, zu einer sehr hohen Fluktuationsrate kommt. Ist eine hohe Unzufriedenheit oder keine Bindung zum Unternehmen vorhanden, kann ein System nicht funktionieren, weil daraus enorm viele Reibungspunkte entstehen. Es kommt zu vermehrten Krankenständen, die Produktivität und Arbeitsleistung sinkt. Der Kunde wird hier als Leidtragender genannt, weil er nicht mehr die Leistung bekommt für die er bezahlt hat. Das Unternehmen kann dadurch ein negatives Image bekommen und es kann zu finanziellen Belastungen kommen. (vgl. IP1, 2022, Z. 406-417)

ExpertInnen geben an, dass die Fluktuationskosten sehr hoch sind, und meist nicht berechnet werden. Bei jedem Mitarbeiter der verloren geht, verliert das Unternehmen Humankapital und Knowhow. Dieses verlorene Kapital muss erst wieder aufgebaut werden und kann Jahre dauern. Das verbleibende Team ist demzufolge einer zusätzlichen Belastung ausgesetzt. Die Motivation und der Teamgeist sowie die Wertehaltung zum Unternehmen und der Führungskraft geht verloren. (vgl. IP3, 2022, Z. 530-538)

5.4. Herausforderungen im Change Management

Die folgende Hauptkategorie beinhaltet im Speziellen die Herausforderungen bei Change Management Prozessen in Krankenanstalten. Welche Spannungsfelder und Widerstände sich daraus ergeben können wurden aus der Hauptkategorie abgeleitet und bilden die Subkategorien.

Die Ergebnisse der ExpertInnengespräche zeigen, dass die oberste Priorität bei Change Management Prozessen in Krankenanstalten die Patientenversorgung ist. Die Patientensicherheit darf auf keinen Fall darunter leiden, beziehungsweise soll und darf der Patient keine Veränderung bemerken. (vgl. IP1, 2022, Z. 489-493)

Als große Herausforderung sehen ExpertInnen, dass der Veränderungsprozess im laufenden Betrieb implementiert werden muss. Strukturelle und Infrastrukturelle Voraussetzungen werden als weitere Herausforderungen angeführt. Fehlende zeitliche Ressourcen sowie qualifizierte Mitarbeiterinnen und Teams die diesen Prozess begleiten und unterstützen, kommen im Bereich der Patientenversorgung hinzu. Weil Stationen nicht einfach geschlossen- und geöffnet werden können. Schnittstellen zu anderen Fachbereichen werden als Reibungspunkte genannt. (vgl. IP3, 2022, Z. 624-639)

ExpertInnen erwähnen, dass sich im Bereich der Patientenversorgung sehr viel Potential an Veränderungsprozessen gibt. Die klassische Pflege wird in der Zukunft nicht mehr nur der Mensch durchführen, sondern auch digitalisierte Hilfen oder durch einen Roboter. Auch wenn diese Hilfe derzeit noch vehement abgelehnt werden, sehen ExpertInnen einen sehr großen Wandel auf Krankenanstalten und Pflegeeinrichtungen zukommen. Als Beispiele werden Assistenzroboter für Wäsche- und Essensversorgung sowie nächtliche Überprüfungsfahrten genannt, diese sollten massive Entlastung für die MitarbeiterInnen mit sich bringen. Hier wird ein riesiger Veränderungsprozess erwartet, vermutlich im Langzeitbereich stärker als mit Akutbereich. Im Akutbereich wird die Verweildauer des Patienten als Veränderungsprozess gesehen, weil das Entstehen von immer mehr Tageskliniken zu erhöhten Stressindikatoren führt. Effizienz sollte das Ziel eines jeden Change Management Prozesses sein. (vgl. IP5, 2022, Z. 556-571)

Hierarchische Herausforderungen werden als weitere Besonderheit genannt, ausgebildete FachexpertInnen die Beratungen mit dem Patienten vor Ort durchführen, sollten mehr Berechtigung

erhalten, nicht nur weil er Experte ist, sondern dadurch die Wertschätzung der einzelnen Berufsgruppen und das Arbeiten auf Augenhöhe gegeben ist. Im Wandel der Zeit, sollten die Gesetzlichen Rahmenbestimmungen und Vorgaben seitens der Regierung überarbeitet werden. (vgl. IP5, 2022, Z. 575-589)

Alle Indikatoren bei einem Berufsübergreifenden Veränderungsprojektes oder Umsetzungsprojektes zu erkennen, nennen ExpertInnen als eine weitere Besonderheit. Am Beispiel einer Implementierung von einer ambulanten Chirurgie wurden folgenden Herausforderungen benannt. Der Operateur muss die Indikatoren zur ambulanten Operation setzen, der Anästhesist muss schauen, geht das überhaupt nach seiner Beurteilung her, dann gehört die soziale Komponente noch berücksichtigt und danach muss der Prozess überarbeitet und umgesetzt werden. Erkennen alle Beteiligten den Sinn einer Veränderung, kommt es zu einem effizienten Change Management Prozess. Es wird angemerkt, dass es immer ein gewisses Risiko gibt und es in jedem Prozess Chancen und Risiken zu erkennen gibt. (vgl. IP4, 2022, Z. 754-769)

Aktuelle brennende Ökonomische und Ökologische Themen wie Umweltbewusstsein, Energie sparen und Ressourcenverschwendung kommen zur Sprache und werden als besondere Herausforderung angesprochen und als großen Veränderungsprozess der Zukunft gesehen. (vgl. IP5, 2022, Z. 552-555)

Patientensicherheit, Teamführung und gleichzeitig Auszubildende MitarbeiterInnen bei einem Veränderungsprozess zu begleiten wird als ein Stück weit besonders gesehen

Auszubildende sind die KollegInnen der Zukunft, hier sollte besonders darauf geachtet werden, dass diese in den aktuellen Prozess inkludiert und motiviert werden. Denn der Fachkräftemangel ist eine sehr große Herausforderung im Wandel der Zeit und betrifft das gesamte Gesundheitswesen. MitarbeiterInnen zu gewinnen und auch zu halten, fordert Veränderung. (vgl. IP10, 2022, Z. 674-697)

Prozessplanung offene klare Kommunikation und Information sollte in allen hierarchischen Ebenen oberste Priorität haben, damit der Sinn erkannt wird und sich die Beteiligten mit dem Veränderungsprozesses identifizieren können. (vgl. IP7, 2022, Z. 794-795)

Aus den Gesprächen geht hervor, dass sich die ExpertInnen Unterstützung von intern und extern wünschen, Führungskräfte wollen im Zusammenhang mit einem Veränderungsprozess nicht allein gelassen werden. Eine Ist- Erhebung durch einen Sparring Partner sollte nicht nur auf höherer Ebene angesiedelt werden. Entscheidung sind oftmals nicht zu ändern, jedoch sollten Führungskräfte aus dem mittleren Management auch in Entscheidungsprozessen miteinbezogen werden, um den Veränderungsprozess vor Ort erfolgreich umsetzen zu können. Führungskräfte geben an, dass es sehr oft an der Information fehlt, oberflächliche Mitteilungen können wiederum nur oberflächlich weitergegeben werden. (vgl. IP1. 2022, Z. 581-587)

Gut strukturiert sollte ein Veränderungsprozess geplant werden, sogenannte Eckpfeiler werden genannt. Diese sollten das Ziel klar definieren, Transparenz schaffen, eine offene Kommunikation repräsentieren und zeigen wie die Veränderung umgesetzt werden kann. Offenheit zur Integration von Ideen wird als weiterer wichtiger Faktor angeführt. (vgl. IP10, 2022, Z. 745-753)

Zusammenfassend sind die ExpertInnen einer Meinung und geben an, dass es eine klare zielorientierte Information, eine klare Orientierung und klar Gründe braucht damit Change Management Prozesse erfolgreich gelingen, im Folgenden wird auf die Themen Chancen und Risiken sowie Widerstand näher eingegangen.

Jeder Veränderungsprozess ist vermutlich eine Chance und zugleich ein Risiko. Etwas zu verändern und zu bewegen liegt am permanenten Wandel der Zeit. Wie Krankenhäuser vor 40 oder 50 Jahren funktioniert haben und wie sie heute funktionieren kann man erkennen welche enormen Veränderungen stattgefunden haben. Die Entwicklung der Technik hat große Vorteile gebracht, aus Forschungen sind neue Möglichkeiten entstanden, ein Arbeiten wie vor 50 Jahren ist aus heutiger Sicht undenkbar geworden. Aus diesem Grund ist eine permanente Reflexion von Arbeitsabläufen beziehungsweise Arbeitsprozessen die gut funktionieren durchzuführen. Das bedeutet nicht, dass alle nicht so gut funktionierenden Arbeitsabläufe umgestellt werden sollen, sondern hinzuschauen und zu analysieren ob eine Adaptierung Sinn macht. Es soll ein Lerneffekt entstehen, sich anzupassen und Wandel mitzugehen bringt für alle einen Benefit. Auf der anderen Seite, gibt es aber auch Veränderungen die nicht so gut funktioniert haben, es ist also ein Rückschritt ist entstanden. Auch diese Seite muss erkannt und angenommen werden, ein zurück gehen kann immer stattfinden. Ein nach vorne gehen, ohne sich dem Risiko dabei zu stellen, ist eine versäumte Chance. (vgl. IP1, 2022, Z. 512-525)

Über das Risiko der Fluktuation sind sich die ExpertInnen einig, Klarheit von vorne herein, Information, Kommunikation sind das Instrument beziehungsweise der Schlüssel der Fluktuation entgegenzuwirken. ExpertInnen glauben, dass ein genauer Ablaufplan, wann wie und vor allem warum viele Widerstände ausbleiben lässt. MitarbeiterInnen sind dadurch weniger irritiert und bekommen das Gefühl im gleichen Boot zu sitzen wie alle anderen. (IP3, 2022, Z. 757-767)

Kleine Schritte mit großer Effizienz, werden im Gespräch als Grundsatz und Chance genannt, Führungskräfte sollten versuchen gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen kleine Schritte zu setzen. Change Management Prozesse sollten von Beginn bis zum Ende fertig gedacht werden, damit ein Risiko erkannt und ausgeschlossen werden kann. (vgl. IP6, 2022, Z. 456-460)

Neues zu erlernen, neue Möglichkeiten zu erkennen und der Wissensaustausch werden als Chance gesehen. Durch Veränderung kann auch ein Team gestärkt werden, was wiederum eine Chance zur Weiterentwicklung ist. (vgl. IP10, 2022, Z. 728-731)

Professionelle Prozessbegleitung werden als Chance für einen gelingenden Change Prozess gesehen, es können dadurch Ressourcen eingespart und auch das Risiko eine Fehlentscheidung vermieden werden. (vgl. IP2, 2022, Z. 808-811)

Das direkte Nachfragen nach dem Warum, wird als einer der wichtigsten Ausgangspunkte bei Widerstand genannt. Unsicherheiten und die Angst davor, dass Dienstposten gestrichen werden wurden als Hauptursachen angegeben. (vgl. IP10, 2022, Z. 772-777)

Widerstand geben ExpertInnen an, ist meist die Folge von Unwissenheit, verstehen die MitarbeiterInnen den Sinn der Sache nicht, kommt es unweigerlich zu Widerstand. Als Begründung wurde gesagt, dass es sehr oft vorkommt, dass die Entscheidung zur Veränderung auf anderen Ebenen stattfinden, MitarbeiterInnen können diese Entscheidung beziehungsweise das warum nicht nachvollziehen und reagieren darauf mit Widerstand. Der Eingriff in ein bestehendes funktionierendes System ohne Integration der Beteiligten kann in weitere Folge zu Fluktuation und Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen führen. Die Aufräumarbeiten der Führungskräfte werden als sehr belastend beschrieben. Teambesprechung in denen die Thematiken offen angesprochen, verschriftlicht und dem Management weitergeleitet werden, wird als gutes Lösungsinstrument gesehen. MitarbeiterInnen bekommen das Gefühl gehört und wahrgenommen zu werden. (vgl. IP1, 2022, Z. 594-613)

5.5. Erfolgsfaktoren im Change Management

In der folgenden letzten Hauptkategorie, werden die Erfolgsfaktoren im Change Management ausgewertet. Persönlichkeitsmerkmale und Handlungsempfehlungen von den ExpertInnen in Bezug auf einen bevorstehenden Change Management bilden welche sich im Zuge der Auswertung ergeben haben den Abschluss.

Als grundlegende Erfolgsfaktoren für gelingendes Change Management geben Expertinnen an, dass es ein Zusammenspiel von allen Themen aus den vorangegangenen Kapiteln braucht. Führung und Führungsverhalten, MitarbeiterInnenzufriedenheit sowie der Einbezug von Besonderheiten und Herausforderungen. Klare Ziele und Meilensteine sowie Kommunikation gefolgt von Transparenz sind erste wichtige Ansätze, für gelingende Veränderungen. Umstrukturierungen mit Erfolg benötigen unter anderem, Verhandlungsgeschick mit allen beteiligten Personen aus den verschiedensten Ebenen. Die Gründe von Veränderungsprozesse werden nicht immer von allen Ebenen der Hierarchie verstanden, wichtig ist, dass die Führungskraft genügend Informationen bekommt und in den Prozess miteingebunden wird, damit die Kommunikation beziehungsweise die Argumentation und Begründung mit den MitarbeiterInnen diskutieren kann. Es braucht auf jeden Fall eine Begründung damit der Sinn verstanden wird. (vgl. IP01, 2022, Z. 639-646)

Als ein weiterer wichtiger Aspekt wird Vertrauen genannt, Vertrauen als Erfolgsstrategie hat in allen Bereichen der Führung und Verhaltensstrategien und auch auf persönliche Ebene einen sehr großen Einfluss. Vertrauen wird in diesem Zusammenhang als ein Gefühl bezeichnet, MitarbeiterInnen spüren, dass da tut sich etwas, dass sich Dinge weiterentwickeln und an einem Ziel gearbeitet wird, das im Alltag gut gelebt werden kann. Vertrauen ist der Schlüssel zum Erfolg. (vgl. IP2, 2022, Z. 36-39)

Das Ziel muss klar sein, man muss wissen wohin man will, ganz klar sodass alle Systeme eine Einheit bilden. Eine Weisheit sollte mitgetragen werden, diese besagt: wundere dich nicht, wenn du woanders ankommst, wenn du nicht genau weißt, wo du hinwillst.

Die Geschwindigkeit, kommt als nächster Ansatz zur Sprache, Dinge sind oft nicht in der vorgegebenen Zeit zu bewältigen, hier sollte die Führungskraft permanent darauf achten, dass die Geschwindigkeit nicht für alle Beteiligten gleich umsetzbar ist. (vgl. IP3, 2022, Z. 766-769)

Transparenz als Erfolgsfaktor werden als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor genannt, Transparenz schafft wiederum wie vorhin schon angesprochen auch Vertrauen. MitarbeiterInnen benötigen Informationen was passiert, wo etwas und warum etwas passiert etwas. MitarbeiterInnen benötigen aber auch Transparenz, wenn etwas nicht passiert. Hier wird angemerkt, dass es auch wichtig ist Sorgen und Ängste in diese Transparenz hineinfließen zu lassen, damit ist Transparenz ein wichtiger Baustein. (vgl. IP3, 2022, Z. 773-776)

Dranbleiben und realistische Ziele verfolgen kommen als nächster Ansatz zur Sprache. Wichtig ist zu schauen ob alle Stepps richtig laufen und zu eruieren was ist gut gelaufen und warum ist es gut gelaufen, daraus lernen und diese Energie als Motivationsfaktor für den nächsten Prozess mitnehmen. Auch das eruieren, wenn etwas nicht so gut gelaufen ist, kann in diesem Zusammenhang als Erfolgsfaktor gewertet werden, weil es dann zu einem Fortschreiten und zu einer Weiterentwicklung kommt. (vgl. IP4, 2022, Z. 864-874)

Eine gute Argumentationsfähigkeit wird als eine sehr gute Voraussetzung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess genannt. Mit guten Argumenten gerüstet zu sein bringt unter anderem auch Stimmung und Motivation in den täglichen Arbeitsalltag. Eine Führungskraft sollte sich selbst reflektieren und zurückhaltend mit Argumentationen sein, wenn die eigenen Umstände gerade nicht passen, um demzufolge einem Widerstand auszuweichen. Eine gute Argumentation bringt meist den gewünschten Erfolg. (vgl. IP4, 2022, Z. 876-883)

Das Wissen, wird als nächstes angesprochen, Führungskräfte benötigen nicht nur das Wissen die den bevorstehenden Veränderungsprozess betreffen, sondern auch ein allgemeines Wissen das die fachliche Kompetenz, das Umfeld, das Ziel und seine MitarbeiterInnen betrifft. Das Wissen einer Führungskraft darüber wie sich ihre MitarbeiterInnen bestens einsetzen können, aber auch zu Wissen welche Motivationsfaktoren notwendig sind, lässt Veränderungsprozesse gelingen. (vgl. IP5, 2022, Z. 687-689)

Die Anpassungsfähigkeit als Erfolgsfaktor wird als wichtiges Instrument angesprochen, situativ und individuelles Handeln sind in Bezug auf einen Change-Management Prozess wichtig, weil nicht alle Prozesse geplant werden können, hier kommt als Beispiel die Pandemie zur Sprache. In solchen Situationen sollte die situative Anpassungsfähigkeit einer Führungskraft sehr ausgeprägt sein um den gewünschten Erfolg zu erreichen. (vgl. IP6, 2022, Z. 547-550)

Motivationsfaktoren und Hygienefaktoren als Basis werden als Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Change Management Prozess angemerkt. Eine Führungskraft sollte mit diesem Instrument vertraut sein, damit diese auch richtig einsetzen können, daraus ergibt sich, dass Veränderungsprozesse gelingen. (vgl. IP7, 2022, Z. 836-837)

Das Miteinbringen in die Veränderung aus allen Bereichen, kommt als Erfolgsfaktor ins Gespräch. Hierbei wird angemerkt, dass sich jeder einbringen soll und auch darf. Das Einbringen, sollte auch als Kommunikationsmittel in Bezug auf Rückmeldungen verstanden werden. Hierbei ist es wichtig, auf die Erwartungshaltung der MitarbeiterInnen zu achten, eine Rückmeldung über den Erfolg der Arbeit kann sehr motivieren für den weiteren Verlauf des Prozesses wirken. Miteinbringen und Rückmeldung bringt Anerkennung und daraus entsteht Vertrauen und Erfolg. (vgl. IP8, 2022, Z. 1040-1050)

Achtsamkeit gilt als nächster Ansatz und kommt als Erfolgsfaktor zur Sprache, Achtsamkeit kann auch in vielen anderen Fällen zum Erfolg führen, in Bezug auf Veränderungsprozesse sollte auf das Ziel, auf die Klarheit, auf das Vertrauen, auf die Ehrlichkeit, auf die Kommunikation und auf die Flexibilität geachtet werden. Achtsamkeit bedeutet auch, achtsam mit den Ressourcen umgehen. Alle zuvor genannten Aspekte gehören zu den essenziellen Erfolgsfaktoren und bringen im Change Managementprozesse den gewünschten Erfolg. (vgl. IP9, 2022, Z. 733-738)

Fairness auf allen Ebenen der Kommunikation sowie im Handeln, werden als Erfolgsfaktor und grundlegender Baustein einer guten Führungskultur genannt. Der Zusammenhalt, der Teamgeist sowie die Motivation das Ziel zu erreichen, wird durch Fairness gesteigert. (vgl. IP10, Z. 795-803)

Eine gute Struktur und Zuständigkeitsverteilung kommen als Erfolgsansatz in das Gespräch. Hierbei wird erwähnt, dass grundlegend eine klare Zielvereinbarung notwendig ist. Die daraus abgeleitete Zuständigkeitsverteilung sollte unbedingt verschriftlich werden, alle Information, Ansprechpartner sowie die Rollenverteilung ist dadurch klar gelistet und für alle zugänglich. Eine gute Struktur bringt Erfolg. (vgl. IP10, Z. 818-826)

Die eigene Motivation und Bereitschaft einer Führungskraft für Neues offen zu sein, werden als sehr wichtiger Erfolgsfaktor angesprochen. Empathischer Umgang, die Freude daran Verantwortung für Menschen zu übernehmen und in der Rolle als Führungskraft als Vorbild voran zu gehen, wird als einer der größten Erfolgsfaktoren gesehen. (IP10, 2022, Z. 841-850)

Abschließend wurden die ExpertInnen befragt, welche Tipps sie einer Führungskraft mitgeben möchten, die kurz vor einem Veränderungsprozess stehen. Zusammenfassend wurden folgende Empfehlungen von den ExpertInnen genannt.

Die Führungskraft sollte eine gute positive Überzeugungskraft haben, als Vorbild vorausgehen und den Sinn und den Nutzen der Veränderung überzeugend präsentieren. Erfolge sollten immer gefeiert werden, eine Belohnung bringt Anerkennung mit sich und wirkt sich motivierend im Team aus. Dranbleiben, hinhören und hinschauen werden als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Aus Fehlern lernen und Widerstand einplanen. Mut für eine offene klare Fehlerkultur, dies kann unter anderem positives für den nächsten Prozess mit sich bringen. Auf Gleichberechtigung im Team sollte achten, Unsicherheiten und Unzufriedenheiten können dadurch reduziert werden. Gute Planung, Vorbereitung und laufende Evaluierungen können zeitliche Ressourcen schaffen. Wertschätzender Umgang und Kommunikation werden als wesentliche Erfolgsfaktoren gesehen und oftmals wiederholt. Offenheit und emphatischer Umgang schafft Vertrauen und kann Leistungssteigerungen mit sich bringen.

Zusammenfassend sollte jede Führungskraft gut vorbereitet sein, eine gute Strategie entwickeln, den Sinn der Veränderung erkennen und vermitteln, und mit einer guten Zeit- und Zielplanung ausgestattet sein.

6. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

In diesem Kapitel der Masterarbeit werden die Subforschungsfragen zum empirischen Teil beantwortet.

Subforschungsfrage 1:

Welche Chancen und Risiken beeinflussen einen Change Managementprozess positiv und wie können Spannungsfelder vermieden werden?

Die Befragungen zeigen, dass klare Vorstellungen der ExpertInnen hierzu vorliegen, worauf es im Change Management Prozess ankommt und das sich Parallelen zur einschlägigen Literatur finden. Umgesetzte Change Management Maßnahmen in der Praxis zeigen Chancen, Risiken und Probleme auf und mit welchen Herausforderungen diese einher gehen. Ein gelungener Veränderungsprozess hat laut den ExpertInnen, MitarbeiterInnenzufriedenheit und eine MitarbeiterInnenbindung zur Folge. Die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst Change Management Prozesse positiv, da MitarbeiterInnen stolz darauf sind bei einem attraktiven Arbeitgeber arbeiten zu dürfen, dadurch entsteht eine loyale und positive Einstellung die nach außen getragen wird. Diese empirischen Erkenntnisse decken sich mit denen der Fachliteratur wie im Kapitel 3.3 des Theorieteils beschrieben ist. Um das Risiko der Fluktuation zu reduzieren, sind ExpertInnen der einheitlichen Meinung, dass Kommunikation, Information und Klarheit der Schlüssel zum Erfolg sind. Eine hohe Arbeitsbelastung und mangelnde Feedbackkultur können ebenso zu einer verstärkten Fluktuation führen. Diese Faktoren sind von essenzieller Wichtigkeit damit Widerstände ausbleiben. Widerstand entsteht meist infolge von Unwissenheit und dem fehlenden Sinn. Begründet wird dies dadurch, dass Entscheidungen zu Veränderungen auf anderen Ebenen stattfinden, ohne dass die MitarbeiterInnen in diese Prozesse miteinbezogen werden. Entscheidungen sind oftmals nicht zu verändern, aus diesem Grund ist es wichtig, dass MitarbeiterInnen das Gefühl haben, gehört und wahrgenommen zu werden. Ein klares Projektmanagement und das Festlegen der Zuständigkeiten bilden eine wichtige Erfolgsbasis für ein gelungenes Change Management. Als große Herausforderung sehen ExpertInnen einen Veränderungsprozess in einem laufenden Betrieb zu implementieren, da in Krankenanstalten die Patientenversorgung oberste Priorität hat. Vor allem in diesem Bereich werden in Zukunft durch digitalisierte Hilfen oder Roboter große Veränderungen gesehen. Dafür braucht es eine offene klare Kommunikation

sowie Information über die Prozessplanung. Diese Faktoren sollten in allen Hierarchischen Ebenen oberste Priorität haben damit die Ziele nicht aus den Augen verloren und sich alle Beteiligten mit den Veränderungsprozess identifizieren können. Diese hierarchischen Herausforderungen werden als weiter Herausforderungen von ExpertInnen genannt. Durch fachspezifische Fort- und Weiterbildungen können FachexpertInnen ausgebildet werden. Um dadurch ein Arbeiten auf Augenhöhe zu ermöglichen und einen Change Management Prozess effizient mitgestalten zu können. Eine besondere Stellung haben in Krankenanstalten berufsübergreifende Veränderungsprojekte. Ein Großteil der ExpertInnen beschreibt, dass eine hohe soziale Komponente bei der Umsetzung solcher Prozesse notwendig ist. Verschiedene Indikatoren und Berufsgruppen sowie die Patientensicherheit benötigen demnach eine klare Zielorientierung und klar definierte Gründe um einen Change Management Prozess erfolgreich zu machen. Definierte Eckpfeiler, Transparenz und Offenheit zur Integration von Ideen wird als wichtiger Faktor angeführt. Diese Erkenntnisse decken sich mit der Theorie. Kleine Schritte mit großer Effizienz werden von den ExpertInnen als Grundsatz genannt. Durch diese Vorgehensweise können bestehende Prozesse analysiert und neue Prozesse von Beginn bis zum Ende fertig gedacht werden, damit ein potentiell Risiko schnell erkannt und ausgeschlossen werden kann. Eine Veränderung kann als Chance gesehen werden, dieser Ansatz kann unter anderem ein Team stärken und motivieren. Durch diese Chance können neue Möglichkeiten und Veränderungsansätze entstehen, sowie Neues zu erkannt und erlernt werden. Auf der anderen Seite gibt es laut ExpertInnen auch Veränderungen die nicht so gut funktioniert haben. Diese Art von Rückschritt, soll jedoch als Lerneffekt erkannt und angenommen werden. Deshalb ist es notwendig, professionelle interne sowie externe Prozessbegleitung anzunehmen, durch diese können Ressourcen eingespart und das Risiko von Fehlentscheidungen vermieden werden. Jeder Veränderungsprozesse ist vermutlich eine Chance und zugleich ein Risiko. Der permanente Wandel der Zeit bewegt Krankenanstalten zu Veränderungen. Aus diesem Grund ist das vorrangige Ziel der Befragten, eine stetige Reflektion von Arbeitsabläufen und Prozessen durchzuführen. In der Praxis erfolgt dies dadurch, dass nicht so gut funktionierende Arbeitsabläufe analysiert werden, um zu sehen ob eine Adaptierung Sinn macht beziehungsweise den gewünschten Erfolg bringt. Durch den Fachkräftemangel im Gesundheitswesen, sehen die ExpertInnen eine große Chance darin, Auszubildende in Veränderungsprozesse zu in-

tegrieren da diese die Kolleginnen der Zukunft darstellen. Dies kann als Motivationsfaktor gesehen werden, um als zukünftiger Mitarbeiter in einem Unternehmen tätig zu werden. Unklare Prozesse und Zuständigkeiten können zu Chaos und Frustration führen, dadurch entstehen Spannungsfelder auf mehreren Ebenen. Diese Spannungsfelder können genutzt werden, um neue Antworten und Lösungen zu finden. Hierbei stehen, die Entwicklung von Standards und neuen Prozessen sowie Zuständigkeiten im Vordergrund eines Change Management Prozesses. Um diese komplexen Aufgaben zu bewältigen ist es wichtig, die Organisation als Ganzes zu sehen und alle Ebenen miteinzubeziehen. Laut ExpertInnen werden aktuelle ökonomische und ökologische Themen wie, Umweltbewusstsein, Klimawandel und Ressourcenverschwendung als zukünftige große Herausforderungen von Veränderungsprozessen gesehen.

Subforschungsfrage 2:

Welche Faktoren müssen gegeben sein um Veränderungsprozesse attraktiv umzusetzen zu können?

Unternehmen sind ständigen Veränderungen ausgesetzt, dies betrifft interne Themen welche von externen Faktoren beeinflusst werden. So hat jede Veränderung eine Auswirkung auf das Unternehmen und ihre MitarbeiterInnen. In den ExpertInnen Befragungen kam klar zum Vorschein, dass Hierarchien in Unternehmen einen Einfluss auf Veränderungsprozesse haben. Im Gesundheitswesen gibt es klare Vorgaben und gesetzliche Rahmenbedingungen für Organisationen. Durch flache Hierarchien können Entscheidungswege flexibler und schneller gestaltet werden. MitarbeiterInnen sollten aktiv in Veränderungsprozesse miteinbezogen werden dadurch haben diese die Möglichkeit individuelle Ideen und Bedürfnisse zu äußern. Den Erfolgsfaktor bei flachen Hierarchien sehen ExpertInnen darin, dass Entscheidungen und Problemlösungen schneller stattfinden. Bei der Übergabe von Verantwortung und Mitentscheidungsrecht wird Vertrauen als Grundvoraussetzung benötigt, dies sollte in allen Hierarchiestufen gelebt werden. Vom obersten Management, zu den Führungskräften bis hin zu allen MitarbeiterInnen sollte Vertrauen vorhanden sein. Hierbei ist eine hohe soziale und fachliche Kompetenz der Führungskraft erforderlich. Um einen Change Management Prozess erfolgreich zu gestalten ist die Unternehmenskultur

und die Ziele eines Unternehmens von hoher Wichtigkeit. Die befragten ExpertInnen beschreiben, dass die Grundwerte eines Unternehmens die Stabilität fördern und unterstützen. MitarbeiterInnen ist es wichtig, vom Unternehmen wertgeschätzt zu werden, nur dann spiegeln diese die Werte des Unternehmens wider. Das Leitbild eines Unternehmens wird für den Großteil der ExpertInnen als wichtiges Führungsinstrument angesehen. Das Transportieren dieser Werte wird von den ExpertInnen als wichtiger Erfolgsfaktor im Change Management Prozess gesehen und befindet sich damit, im Einklang mit den Erkenntnissen aus der Literatur. Werte bilden die Basis und Grundausrichtung eines jeden Unternehmens und sollten daher im Leitbild verankert sein. Des Weiteren geht klar hervor, dass Kommunikation und Transparenz von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg eines Veränderungsprozesses sind. Kommunikation findet auf unterschiedlichen Ebenen statt. Sei es durch vorgegebene Jahres- und Quartalsgespräche oder informelle Kommunikation. Kommunikationswege sollten kurz, inhaltlich strukturiert, klar definiert und eine Zusammenfassung über den Zielerreichungsgrad des Veränderungsprozesses beinhalten. Transparenz nimmt wesentlich an Bedeutung zu, diese wird verstärkt durch die übertragene Selbstverantwortung und Selbstentscheidungsmacht an die MitarbeiterInnen. Um Entscheidungen mittreffen zu können sollten alle beteiligten MitarbeiterInnen alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Laut ExpertInnen ist darauf acht zu geben, ob die MitarbeiterInnen mit der gebotenen Transparenz umgehen können. Es wird angemerkt, dass die Information: wenn etwas nicht passiert, genauso wichtig ist, wie was passiert. Die Befragungen haben ergeben, dass es von großer Bedeutung ist, dass der Mensch in Change Management Prozessen, in Krankenanstalten im Vordergrund stehen soll. Mensch und System dürfen in Veränderungsprozessen nicht überfordert werden, da diese Zeit brauchen. In diesem Zusammenhang ist eine Prozessplanung inklusive Zeitmanagement laut den befragten ExpertInnen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Eine weitere Erkenntnis ist, dass eine klare Strukturen- Zuständigkeitsverteilung notwendig ist, um die Zielvereinbarungen zu erreichen. Die Zuständigkeitsverteilung sollte schriftlich erfasst werden, damit alle Beteiligten, Ansprechpartner sowie Verantwortlichen kennen. Neben dem soeben genannten Erfolgsfaktoren kommt auch der Führungskraft eine wichtige Rolle zu. Ein offener und MitarbeiterInnen orientierter Führungsstil soll angestrebt werden. Hierfür benötigt eine Führungskraft Kompetenzen wie, Empathie, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und

Authentizität. Diese Faktoren sowie eine Freude daran, Verantwortung für Menschen zu übernehmen und die Rolle als Führungskraft voran zu gehen, werden als größte Erfolgsfaktoren gesehen. Diese grundlegenden Erfolgsfaktoren werden für ein gelingendes Change Management von den ExpertInnen genannt. Die Veränderungen in der Organisationsumwelt verlangt eine permanente Transformations- und Anpassungsfähigkeit in Unternehmen.

Im folgenden Kapitel 7 wird ein Fazit zum Thema der vorliegenden Masterarbeit gezogen sowie ein Ausblick gegeben.

7. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Unter Einbeziehung der vorangegangenen theoretischen und empirischen Forschungserkenntnisse kann in diesem Kapitel die Hauptforschungsfrage beantwortet werden. Danach wird im Ausblick noch einmal auf die Relevanz des Themas sowie auf einen möglichen weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

7.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Welchen Einfluss hat Führungsverhalten und welche Faktoren sind notwendig um Change Management im Unternehmen erfolgreich umzusetzen?

Für die Beantwortung des Einflusses von Führungsverhalten und die notwendigen Faktoren um ein Change Management in Unternehmen erfolgreich umzusetzen ist es notwendig, sich mit den Begrifflichkeiten Führungsverhalten, MitarbeiterInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenbindung und Change Management auseinanderzusetzen. Die theoretischen Untersuchungen basierten auf zwei Subforschungsfragen die sich mit der Bedeutung von Chancen und Risiken, mit Spannungsfeldern und den relevanten Erfolgsfaktoren in Bezug auf Veränderungsprozessen befassen.

Zur Definition von Führungsverhalten und den einhergehenden Führungsstilen herrscht in der Literatur weitgehende Einigkeit. Über alle Begriffsdefinitionen hinweg wird als angestrebtes Grundziel von Führungsverhalten ein Prozessorientierter und vielgestaltender Beeinflussungsprozess verstanden. Bei den Grundlagen der Führung kommt es jedoch zu Widersprüchen, tatsächlich kann Führung in MitarbeiterInnenführung, taktische Führung und strategische Führung eingeteilt werden. Führung ist demnach ein Prozess der zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Ziele dient. Die Persönlichkeit einer Führungsperson sowie die Art der Führung spielen eine entscheidende Rolle um Ziele zu erreichen.

Im Gegensatz zu Führungsverhalten wird MitarbeiterInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenbindung in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig definiert. Zur MitarbeiterInnenbindung lassen sich im Wesentlichen zwei Betrachtungsebenen unterscheiden. Aus der Perspektive der MitarbeiterInnen gesehen geht es um die Betriebstreue; aus der Sicht des Managements geht

es darum, die MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden. Die MitarbeiterInnenzufriedenheit lässt sich genauso wie die MitarbeiterInnenbindung in zwei Ansätze unterscheiden. Als Einstellung zur Arbeit, darunter wird die relativ überdauernde Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation verstanden und die Einstellung einer Person die auf einem Soll/Ist Vergleich basiert. Diese unterschiedlichen Sichtweisen suggerieren bereits, dass für eine erfolgreiche MitarbeiterInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenbindung sowohl die Unternehmens- als auch die Arbeitnehmersicht zu berücksichtigen sind. Dies kann auch aus den Empfehlungen der einschlägigen Forschung entnommen werden. Hierbei gelten als wichtigste Faktoren, Information, Kommunikation, die Identifikation mit dem Unternehmen und die direkte Führungskraft. Der Führungskraft kommt eine große Bedeutung zu, da die MitarbeiterInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenbindung hauptsächlich von Merkmalen einer Führungskraft wie Kommunikationsfähigkeit und Vorbildhaltung abhängt. Vertrauen, Wertschätzung sind die Basis für eine klare Kommunikation und Transparenz. Rechtzeitige und umfassende Information durch die Führungskraft ist essentiell für die Erfüllung eines Change Management Prozesses. Führungskräfte führen verstärkt Gespräche mit ihren MitarbeiterInnen, da eine laufende und offene Kommunikation ein Zeichen von Wertschätzung darstellt. Vertrauen ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, welche Führungskräfte allen MitarbeiterInnen entgegenbringen sollen. Die Wünsche nach flachen Hierarchien, Selbstverantwortung sowie Mitgestaltungs- und Entscheidungsrecht rücken in Unternehmen in den Vordergrund. Um dies umzusetzen benötigen Führungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen in ihre MitarbeiterInnen. Unternehmen in denen flache Hierarchien ermöglicht werden, bedeutet dies für die Führungskräfte eine Übergabe von Verantwortung in die MitarbeiterInnen. Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Um als Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben, braucht es neben klaren Strukturen, vor allen eine neue Art der Führungskraft. Ziel sollte es sein die MitarbeiterInnen als treibende Kraft für Effizienz und inneren Antrieb zu schaffen. Vertrauen und eine Feedbackkultur ersetzt hierbei die Kontrolle und sind die Grundlagen für ein zunehmendes Selbstmanagement in Unternehmen. Bei Change Management Prozessen in Unternehmen gibt es verschiedene Themenbereiche, die das Projektmanagement fachlich umsetzen soll. Mit der richtigen Organisation und Struktur kann eine erfolgreiche Unternehmenstransformation funktionieren. Zwischen MitarbeiterInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenbindung, Führungsverhalten und

den Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen besteht ein Zusammenhang in dem Sinne, dass einerseits zufriedenen MitarbeiterInnen einen Change Management Prozess positiv beeinflussen und zur Erreichung der Unternehmensziele positiv einwirken. Andererseits kann das Verhalten einer Führungskraft MitarbeiterInnen positiv bestärken und die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen erhöhen. Daher kann Unternehmen diesbezüglich die Empfehlung geben werden, besonderen Wert auf die Führungskraft und die Selbstverantwortung der MitarbeiterInnen zu legen um einen Change Management Prozess positiv zu beeinflussen.

Basierend auf dem Fundament der theoretischen Erkenntnisse konnte ein leitfadengestützter Fragebogen erarbeitet und in ExpertInnenbefragungen eingesetzt werden. Das Forschungsinteresse konzentriert sich hierbei auf die Fragen, inwieweit sich die Theorie in der Praxis wiederfindet, ob und wie auf aktuelle Themen eingegangen wird und in welchem organisatorischen Kontext dies erfolgt.

Bezogen auf die Erfolgsfaktoren für gelungenes Change Management zeigen die empirischen Ergebnisse, dass sich diese weitgehend mit der Literatur decken. Als besonders wichtig wird in der Praxis wird Kommunikation ein wertschätzender Umgang mit den MitarbeiterInnen und klare Unternehmensziele angesehen. Das vordergründige Ziel ist es MitarbeiterInnen- Zufriedenheit und Bindung zu erreichen, die Selbstentscheidung der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft anzustreben. Der Führungskraft wird eine übergeordnete Rolle zugewiesen die einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, der sich durch Werte wie Transparenz, Argumentationsfähigkeit, Wissen, Motivation, Kommunikation und Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen auszeichnet. Auch Erfolgsfaktoren wie die Identifikation mit dem Unternehmen Fort- und Weiterbildungen von MitarbeiterInnen werden von den befragten ExpertInnen genannt und decken sich somit mit jenen der Fachliteratur. Herausforderungen in den Veränderungsprozessen in Krankenanstalten sind die Verknüpfungen und vor allem das Verständnis für die Psychologischen Ebenen der MitarbeiterInnen. Der richtige Umgang mit diesen Emotionen ist für den Erfolg von Veränderungsprozessen im Unternehmen dringend notwendig. Jede Veränderung bedeutet Entscheidungen zu treffen und jede Veränderung betrifft Menschen. Veränderungen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn auf Emotionen eingegangen wird. Situativ und individuelles Handeln beziehungsweise Führen sind in Bezug auf Change Management Prozesse wichtig, da nicht alle Prozesse genau geplant werden können und eine Anpassungsfähigkeit für den

gewünschten Erfolg notwendig ist. Die Bausteine für eine erfolgreiche Veränderung sind die Rahmenbedingungen eines Unternehmens und deren Umwelt. Diese sollten zu Beginn eines Change Management Prozesses betrachtet werden um Veränderungspotentiale zu eruieren. Der Sinn eines Veränderungsprozesses muss für alle Beteiligten klar und verständlich sein sowie Energie und Motivation bei den MitarbeiterInnen hervorrufen. Durch die Anwendung einer prozessorientierten Steuerung und der Bearbeitung von Konflikten kann die Selbstorganisation gefördert werden. Eine Führung durch Kommunikation muss souverän agieren und die MitarbeiterInnen informieren, das bedeutet Emotionen zu managen. Durch schaffen von kreativen Unruhen wie zum Beispiel durchmischen von Teams können neue Ideen entstehen, welche dem Veränderungsprozess helfen und vorantreiben. Alle MitarbeiterInnen auf allen Ebenen müssen miteinbezogen werden, dies schafft Vertrauen und Motivation. Ein engagiertes Change Team kann miteinander eine sinnvolle Zukunft als Vision beschreiben. Gemeinsam mit Management und Führungskräften in Unternehmen können Change Management Prozesse nachhaltig und erfolgreich werden. Organisationen und Unternehmen sind soziale Systeme, daher ist die Gestaltung der Kommunikation zwischen den Beteiligten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Bei Veränderungen in der Unternehmenskultur und Struktur in Krankenanstalten sollten die Bedürfnisse der Menschen im Vordergrund stehen. Nicht alle MitarbeiterInnen nehmen Veränderungen wahr beziehungsweise können damit umgehen, daher sind Führungskräfte gefragt dies wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Sowohl in der Theorie als auch in der Empirie konnten aussagekräftige Erkenntnisse über Change Management, dessen Erfolgsfaktoren sowie Führungsverhalten gewonnen werden. In der Auswertung der Interviews wurden viele Übereinstimmungen mit der Literatur sichtbar. Zu dem konnte aufgezeigt werden, dass Führungsverhalten, MitarbeiterInnenbindung, MitarbeiterInnenzufriedenheit, Werte, Ziele und flache Hierarchien Erfolgsfaktoren für einen Change Management Prozess sind. Durch den stetigen Wandel sind Unternehmen gezwungen ihre Strukturen ständig anzupassen um dadurch erfolgreiche Veränderungen zu erzielen.

Schlussendlich kann die Hauptforschungsfrage dieser Masterthesis beantwortet werden. Das Führungsverhalten einer Führungsperson hat einen aussagekräftigen Einfluss auf erfolgreiche Veränderungsprozesse. Durch wertschätzende, offene, klare Kommunikation sowie Transparenz und Feedback an die MitarbeiterInnen kann eine Führungskraft auf die zukünftigen Herausforderungen in Zeiten des Wandels nachhaltig und erfolgsorientiert reagieren und agieren.

7.2. Ausblick

Durch einen veränderten Wertewandel und die Individualisierung der Menschen verändern sich die Ansprüche der MitarbeiterInnen an die Unternehmen und deren Führungskräfte. Wünsche werden offener ausgesprochen und für die MitarbeiterInnen rücken Ziele und die Frage nach dem Sinn in den Vordergrund. Führungskräfte sind gefordert den Fokus besonders auf die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen zu legen. Eine laufende offene Kommunikation stellt ein Zeichen von Wertschätzung dar und ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Aktuelle Entwicklungen wie die derzeitige Corona Pandemie zeigen auf, wie wichtig es für Unternehmen ist, auf Veränderungen Situationsgerecht zu reagieren. Die momentanen Veränderungen in der Arbeitswelt verlangen strukturierte Prozesse um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Change Management ist somit ein wichtiges Instrument für die Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität eines Unternehmens. Die Steuerung von Veränderungsprozessen gehört mittlerweile zu den Hauptaufgaben jeder Führungskraft. Durch den rasch voranschreitenden Wandel sind Veränderungsprozesse nicht aufzuhalten und nehmen in ihrer Komplexität zu. Die Zeit und die Ressourcen werden immer knapper wobei im Gegensatz die Geschwindigkeit des Wandels steigt. Aus diesem Grund benötigt es differenzierte Kenntnisse die Führungspersonen mit diesen Situationen umgehen sollen. Es ist deshalb wichtig eine geschulte Wahrnehmung über das eigene Handeln und tun zu besitzen. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen sollte genauso im Fokus stehen wie die wirtschaftlichen Aspekte. Empathie, und genügend zeitliche Ressourcen, um auf die nicht direkt sichtbaren psychosozialen Entwicklungen der MitarbeiterInnen einzugehen und zu erkennen, zeigt sich als weiterer zentraler Aspekt. Offen und Neugierig zu sein neues zu entdecken und sich darauf einzulassen, sind entscheidende Kompetenzen einer Führungsperson. Die Prozesse zu koordinieren und die richtigen Interventionen einzuleiten ist nicht immer einfach. Dazu gehören Mut und Durchhaltevermögen um sich den Herausforderungen und Spannungsfeldern zu stellen. Konflikte zu erkennen und diese zu lösen ist in Veränderungsprozessen von großer Wichtigkeit. Reflektionsfähigkeit und Flexibilität um in kritische Situation fachlich und sozial korrekt zu reagieren gehören zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft. Veränderungsprozesse bewusst, erfolgreich und professionell zu managen sind die geforderten Führungskompetenzen der Zukunft.

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich, bei dem von den ExpertInnen angesprochenen digitalisierten Hilfen oder Robotern. Die Krankenanstalten würden bei dessen Einsatz einige Arbeitsplätze einsparen. Die Forschungsarbeit könnte darauf aufbauen, wie die MitarbeiterInnen mit technischen Hilfsmitteln umgehen. Unternehmen könnten durch den Einsatz von Robotern dem Fachkräftemangel entgegenwirken und somit eine Arbeitserleichterung schaffen. Offen bleibt die Frage, wie mit der Verweildauer der PatientInnen im Akutbereich umgegangen werden soll. Das Entstehen von immer mehr Tageskliniken führt zu erhöhten Stressindikatoren bei den MitarbeiterInnen und kann zusätzlich Unzufriedenheit erzeugen. Darüber hinaus könnte der Frage nachgegangen werden, wie sich der Einsatz von digitalisierten Hilfen auf die Patientenzufriedenheit auswirkt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Berlin: Cornelsen.
- Bartscher, T. & Stöckl, J. (2011). *Veränderungen erfolgreich managen, Ein Handbuch für interne Prozessberater*. Freiburg: Haufe.
- Beil, E. (2019). Change Management in Gesundheitsunternehmen. In S. Schneider, E. Beil, C. Schmidt & F. Nolte (Hrsg.), *Die geheime Macht der Emotionen in Veränderungsprozessen*. (S. 2-4). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Belsch, S. (2015). *Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource*. Hamburg: Igel Verlag RWS.
- Bolz, H. (2022). *Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen. Organisationskultur zwischen Marktorientierung und Berufsethik* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin: Springer.
- Borkowski, J. (2011). *Respektvolle Führung, Wie sie geht, was sie fördert und warum sie sinnvoll ist*. Lüneburg: Gabler Verlag.
- Breindl, W. (2006). *Führen von Menschen – Menschlichkeit in der Führung*. Norderstedt: BoD
- Buckingham, M. & Coffman C. (2012). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen und, halten und fördern*. (4.Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dannhäuser, R. (2020). *Praxishandbuch. Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. (4.Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Domsch, M. E. (2018). Grundlagen der Führung. In Domsch E. M., Regnet E. & Rosenstiel von L. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement*. (4. Auflage, S. 11-12). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl., S. 115). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (14.Auflage). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Waschke-Lebbe, B. & Voigt B. (2014), *Unternehmenswandel gegen Widerstände*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas.
- Eichorn, P. & Friedrich, P. (2007). *Mitarbeiterbindung, Qualitätssicherung, Prozessoptimierung und Risikosteuerung*. Berlin: BWV.
- Ferreira, Y. (2020). *Arbeitszufriedenheit, Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Fontanari, M. (1996), *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis* (Band 138). Berlin: Duncker & Humbolt.
- Franz, R. (2011). *Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor – Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse* (Band 53). Bremen: EHV.
- Gouillart, F. & Kelly, J. (1995). *Business Transformation. Die besten Konzepte für Ihr Unternehmen*. Wien: Ueberreuter.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Heimerl, P. (2010). *Führen! Statt R.A.B.I.A.T. handeln*. Wien: Facultas Verlag.
- Helm, A. (2009). *Mitarbeiterführung und Kommunikation, Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragung im Automobilvertrieb*. Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, H. H. (2011). Exzellente Führung – Die wichtigste Triebkraft für den Unternehmenserfolg. In Hofmann D. & Steppan R. (Hrsg.), *Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche* (S. 208-211). Wiesbaden: Gabler.
- Hinterhuber, H. H. (2012). Führung und Strategie. In Grote S. (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*. (S. 255-256). Braunschweig: Springer Gabler.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3. Auflage). USA: Mc Graw-Hill Education.

Homma, N. & Bauschke, R. (2010). *Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten-Methoden, Prozesse, Tools*. Wiesbaden: Gabler.

Howard, P. J. & Howard J. M. (2002). *Führen mit dem Big-Five Persönlichkeitsmodell*. Frankfurt: Campus.

Hübler, M. (2022). *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jendretzki, L. (2020). Widerständen sinnvoll begegnen. In U. Schrabback (Hrsg.) *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen. Wellenbrecher des Wandels-praktische Übungen und Werkzeuge* (S. 275-276). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung, Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Heidelberg.

Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Wiesbaden: Springer VS.

Klein, K., Maas, M. & Schulte-Deußen, K. (2013). *Mitarbeiterbefragung – was dann? Handlungsfelder, die dazu beitragen, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu entwickeln*. In M.E.

Kleinhenz, S. (2015). *Dialogisches Management zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit*. Berlin: Springer.

Kolb, M. (2002). *Ein wiederentdecktes Haus- bzw. (All)Heilmittel*. In M. Schwaab, G. Bergmann, F. Gairing & M. Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen. Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren* (2. Auflage, S. 7-8). Wiesbaden: Gabler.

Kosel, M. (2012). *Aktiv und konsequent führen, Gute Mitarbeiter sind kein Zufall*. Wiesbaden: Springer.

- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kultmann, B. (2004). *Führung, Theorie und Praxis*. Hamburg: Windmühle GmbH Verlag und Vertrieb von Medien.
- Lang, D. (2009). *Soziale Kompetenz und Persönlichkeit*. Landau: Empirische Pädagogik
- Lauer, Th. (2010). *Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Aschaffenburg; Springer.
- Lauer, Th. (2021). *Quick Guide, Change Management für alle Fälle, Was uns Case Studies lehren*, Aschaffenburg: Springer Gabler.
- Lauer, H. (2005). *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung*. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. Offenbach: Gabal Verlag.
- Lewkowitz, E. & Neukom, M. (Hrsg.). (2019). *Kompetent führen. Betriebswirtschaftliche und psychodynamische Grundlagen für den Führungsalltag*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Lies, J. (2011), *Erfolgsfaktor Change Communications*. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. Wiesbaden: Gabler.
- Loffing, D. & Loffing, Chr. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen*. Berlin: Springer.
- Maxwell, J. C. (2009). *Das Maxwell Konzept. Entwickeln Sie Ihre Führungsqualität*. Weinheim: WILEY Verlag.
- Mayer, H. (2019). *Das Phänomen Führung*. Hamburg: tredition.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (6. Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
- Mescheder, B. & Sallach, Chr. (2012). *Wettbewerbsvorteile durch Wissen. Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden*. Berlin: Springer Gabler.

- Nagel, K. (1993). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Strategie-Organisation-Mitarbeiter-Führungssystem-Informationssystem-Kundennähe* (5. Auflage). Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2007). *Führen. Die erfolgreichen Instrumente und Techniken* (2. Auflage). München: Haufe.
- Niermeyer, R. & Postall, N. (2013). *Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements*. Freiburg: Haufe.
- Oehlrich, M. (2019). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Otterbach, A. (2015). *Führen durch Wertschätzung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2012) Transformale Führung – Führung für den Wandel. In S. Grote (Hrsg.) *Die Zukunft der Führung* (S. 27-32). Braunschweig: Springer Gabler.
- Schneider, S. (2019). Change Management in Gesundheitsunternehmen. In S. Schneider, E. Beil, C. Schmidt & F. Nolte (Hrsg.), *Die geheime Macht der Emotionen in Veränderungsprozessen*. (S. 6). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schrabback, U. (2020) *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Schwaab, M. O. (2001) Anwendungsfelder des Führens mit Zielen. In M. O. Schwaab, G. Bergmann, F. Gairing & M. Kolb (Hrsg.) *Führen mit Zielen, Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren* (2 Auflage, S. 26-27). Wiesbaden: Gabler.
- Seelhofer, D. (2020). *Das Leadership Buch, Grundlagen und Tools, mit denen ganzheitliche Führung im Alltag erfolgreich gelingt*. Hallbergmoos: Pearson.
- Schön, W. (2020). *Vertrauensorientiertes Projektmanagement. Top-10-Erfolgsfaktoren für Projekte und Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spalink, H. (1999). *Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine.

- Spiegel, A.-L. (2020). Change Management. In U. Schrabback (Hrsg.), *Arbeitsbuch zu Change Management in Gesundheitsunternehmen. Wellenbrecher des Wandels-praktische Übungen und Werkzeuge*. (S. 18-19). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Starker, V. & Peschke, T. (2021) *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderungen steuern in einer volatilen komplexen und widersprüchlichen Welt* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Steger, G. (2005). *Erfolgreich Führen in der Verwaltung*. Wien: Verlag Österreich.
- Stegmaier, R. (2016). *Management von Veränderungsprozessen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.
- Steyrer, J. (2015). Theorie der Führung. In W. Mayrhofer, G. Furtmüller, H. Kasper (Hrsg.) *Personalmanagement – Führung -Organisation* (5.Auflage, S. 19) Wien: Linde Verlag Ges. m.b.H.
- Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2021). *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren* (4. Auflage). Köln: Springer.
- Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2013). *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber* (2. Auflage). München: Oldenburg Verlag.
- Stroebe, W. (2007) Management by Objektives. In C. Ekkehard & G. Raab (Hrsg.), *Führungsstile Management by Objektives und andere Führungsmethoden* (8. Auflage, Band 3., S. 14-16). Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH.
- Thiele, S. (2009). *Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen Fachkräftemangel*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Vahs, D. & Weiland A. (2020). *Workbook Change-Management. Methoden und Techniken*. (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Von Trotha, K. (2008). Begriffsabgrenzungen und Einordnung der Mitarbeiterzufriedenheit. In B. Helmig (Hrsg.), *Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst. Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Hospital Performance Outcome* (S. 24). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Wilke, M. (2013). Prozessoptimierung steigert die Arbeitszufriedenheit. In B. Dilcher & L. Hammerschlag (Hrsg.) *Klinikalltag und Arbeitszufriedenheit. Die Verbindung von Prozessoptimierung*

und strategischen Personalmanagement im Krankenhaus (2. Auflage, S. 24-25). Berlin: Springer Gabler.

Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung. Strategie um Umsetzung im Unternehmen*. (4.Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Wunderer, W. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre*. München: Luchterhand.

Sonstige Quellen:

ExpertInnengespräch IP01, Leitung Station, geführt von Anita Wifling, 12.09.2022, Graz, S. 1-14.

ExpertInnengespräch IP02, Pädagogische Leitung, geführt von Anita Wifling, 14.09.2022, Graz, S. 1-20.

ExpertInnengespräch IP03, Qualitätsmanagement, geführt von Anita Wifling, 15.09.2022, Graz, S. 1-17.

ExpertInnengespräch IP04, Leitung med. Abteilung, geführt von Anita Wifling, 16.09.2022, Weiz, S. 1-19.

ExpertInnengespräch IP05, Abteilungsleitung Pflege, geführt von Anita Wifling, 19.09.2022, Graz, S. 1-15.

ExpertInnengespräch IP06, Abteilungsleitung Pflege, geführt von Anita Wifling, 19.09.2022, Graz, S. 1-11

ExpertInnengespräch IP07, Pädagogische Direktion, geführt von Anita Wifling, 20.09.2022, Graz, S. 1-26

ExpertInnengespräch IP08, Leitung OP, geführt von Anita Wifling, 20.09.2022, Weiz, S. 1-21.

ExpertInnengespräch IP09, Leitung Tagesklinik, geführt von Anita Wifling, 20.09.2022, Graz, S. 1-15.

ExpertInnengespräch IP10, Leitung Station, geführt von Anita Wifling, 22.09.2022, Graz, S. 1-25.

Zahlen, Daten, Fakten. (2016, August) Verfügbar unter Webseite der ifaa: <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/zahlendatenfakten/ue-zdf-kleine-fuehrungsspannen.html> (abgerufen am: 30.09.2022)

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Block 1: FÜHRUNG

Führung, Führungsstil- und Verhalten sind grundlegende Bausteine damit Organisationen erfolgreich sind.

Erzählen Sie mir bitte, wie die Hierarchie der Führung in Ihrem Unternehmen angelegt ist?

- Welche Vor- sehen bei flachen Hierarchien?
- Welche Nachteile sehen sind in flachen Hierarchien angesiedelt?

Welche Ziele verfolgt die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?

- Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Unternehmenskultur und wie kann diese verbessert werden?

Welche Voraussetzungen braucht ihrer Meinung nach eine Führungskraft?

- Erzählen Sie mir bitte, wie wichtig Führungsverhalten ist?

Was hat aus Ihrer Sicht, Führungsverhalten mit erfolgreichen oder misslungenen Veränderungsprozessen zu tun?

- Wie gehen Sie mit Spannungsfeldern um?

Was hat Ihrer Meinung, eine hohe Fluktuationsrate und der Fachkräftemangel mit Führung eines Unternehmens zu tun?

Abschlussfrage:

- Nun haben wir über einiges zum Thema Führung gesprochen, welche Aspekte sind aus ihrer Sicht ausschlaggebend?

Aufrechterhaltungsfragen:

Lassen Sie mich bitte kurz zusammenfassen ob ich alles richtig verstanden habe!

Sie haben mir zu diesem Thema erzählt, bitte beschreiben Sie wie Sie da vorgegangen sind!

Können Sie das bitte genauer beschreiben? Was meinen Sie damit? / Wie meinen Sie das? Haben Sie bitte ein Beispiel dafür?

Block 2: MITARBEITERINNENZUFRIEDENHEIT

Die MitarbeiterInnenzufriedenheit hat einen maßgeblichen Einfluss auf Motivation, Arbeitsproduktivität und Bindung zum Unternehmen.

Erzählen Sie mir bitte, welche Methoden aus Ihrer Sicht sind für Messung der MitarbeiterInnenzufriedenheit geeignet und wie oft sollen diese durchgeführt werden?

Wie gehen Sie mit dem Thema MitarbeiterInnenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen um?

Welche besonderen Erfahrungen haben sie zu diesem Thema schon gemacht?

Was meinen Sie, welche Faktoren (was ist wichtig) ausschlaggebend für zufriedene MitarbeiterInnen sind?

- Wie wirkt sich Ihrer Meinung nach Führungsverhalten auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit aus?

Was glauben Sie, welche Faktoren ausschlaggebend für unzufriedene MitarbeiterInnen sind?

- Was ist dabei maßgeblich und warum ist das so
- Welche Erfahrungen haben Sie unzufriedenen MitarbeiterInnen gemacht?
- Wie geht es ihnen damit und wie gehen sie damit um?

Block 3: MITARBEITERINNENBINDUNG

MitarbeiterInnenbindung bzw. Commitment wird als Kernthema der Zukunft gesehen.

Erzählen Sie mir bitte dazu,

wie stark MitarbeiterInnenbindung in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist?

- Was sind aus Ihrer Sicht Vorteile von MitarbeiterInnenbindung?
- Was sind aus Ihrer Sicht Nachteile von geringer MitarbeiterInnenbindung?

Welche Faktoren sind aus Ihrer Sicht erforderlich damit sich MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen verbunden fühlen?

- Wie sehen Sie Commitment, im Zusammenhang mit Führung, den Arbeitsbedingungen und Weiterentwicklungschancen der MitarbeiterInnen?

- Welche Herausforderungen ergeben sich für Sie, bei der Gewinnung von neuen MitarbeiterInnen

Abschlussfrage: Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas, was Sie zusätzlich erzählen möchten, was bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist?

Block 4: CHANGE MANAGEMENT

Change Management sowie die Fähigkeit zur Anpassung an den Wandel und zur Weiterentwicklung ist die größte Herausforderung der Zukunft.

Erzählen Sie mir bitte, welche Veränderungsprozesse (Change Managementprozesse) aktuell in Ihrer Organisation ablaufen?

Welche Besonderheiten sehen Sie in den Change Management Prozessen in Krankenanstalten?

- Welche Erfahrungen haben Sie bei Berufsgruppenübergreifenden Veränderungsprozessen gemacht?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie bei Veränderungsprozessen?

Was denken Sie, wie Führungskräfte einen Change Management Prozess lenken können?

- Wie planen Sie diese Prozesse?
- Was denken Sie, wie sich das Verhalten und Kommunikation einer Führungsperson auf den bevorstehenden Prozess auswirkt?

Wie sind Ihre Erfahrungen mit MitarbeiterInnen in Bezug auf Veränderungsprozesse?

- Wie gehen Sie mit Widerstand um?
- Wie können aus Ihrer Sicht Spannungsfelder vermieden werden?

Was sind Ihrer Meinung nach, grundlegende Erfolgsfaktoren die einen Veränderungsprozess gelingen lassen?

Abschlussfrage:

Welche drei Tipps würden Sie einer Führungsperson geben, die kurz vor einem Change Management Prozess steht?

A - 2 Kategorienschema

Die folgende Tabelle stellt das Kategorienschema dar, nach welchem Auswertung der im Zuge der leitfadengestützten ExpertInneninterviews erhobenen Daten erfolgte.

Hauptkategorien	Subkategorien
Kategorie 1: Grundlagen der Führung und Führungsverhalten	1 a) Unternehmenskultur 1 b) Spannungsfelder 1 c) Fachkräftemangel
Kategorie 2: Einflussfaktoren für MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und Bindung	2 a) Vorteile 2 b) Nachteile
Kategorie 3: Herausforderungen im Change Management	3 a) Chancen 3 b) Risiken 3 c) Widerstand
Kategorie 4: Erfolgsfaktoren im Change Management	4 a) Persönlichkeitsmerkmale 4 b) Handlungsempfehlungen

Tabelle 3: Kategorienschema Quelle: Eigene Darstellung