

# QM PRAXIS

Motivation Und Führung im Qualitätsmanagement, Teil 2

## Veränderungen offen und zeitnah kommunizieren

Die psychologische Ebene von Veränderungen bietet ein Erklärungsmuster dafür, warum einige Mitarbeiter das Qualitätsmanagement (QM) unterstützen und andere nicht. Denn die Unterstützung des QM hat in erster Linie mit der positiven Haltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen zu tun.

VON FRANK VON PABLOCKI

**Tornesch //** Als Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Wie reagieren Sie als QMB, wenn Ihr Vorgesetzter ihnen heute sagt, dass sie morgen anders arbeiten müssen?
- Welche Haltung haben Sie dazu, wenn Ihr Vorgesetzter Ihnen heute sagt, dass Sie in der Vergangenheit viele Fehler gemacht haben? Denn die ermittelten Kennzahlen bzw. Ergebnisse in Ihrem Arbeitsbereich zeigen auf, dass nicht alles laut Plan gelaufen ist.
- Wie denken Sie darüber, wenn Ihr Arbeitsplatz ständig umstrukturiert wird? Wobei es in der Regel nicht um große Veränderungen, sondern vielmehr um kleine Schritte geht. Wenn Sie zum Beispiel eine neue Checkliste ausfüllen müssen, die Ihnen jedoch nur im Vorbeigehen erläutert wurde.

Fehler mittels Papierdokumentation zu beheben. In diesem Zusammenhang besteht der Wunsch einiger Unternehmer dann, dass sich durch eine strukturelle Veränderung die Fachlichkeit der Mitarbeiter verbessern lässt. Dieses Ziel erweist sich häufig als unreal.

Ein zweiter Aspekt des Zynismus gegenüber der Veränderung besteht darin, dass den Verantwortlichen nicht zugetraut wird, den Wandel erfolgreich umzusetzen, weil die derzeitige Situation hierfür ungünstig ist. Ein Unternehmen möchte zum Beispiel ein neues Dokumentationssystem einführen und gleichzeitig das bestehende Dienstleistungsmodell überarbeiten, da die Pflegeteams gerade neu „zusammengewürfelt“ wurden.

Innerhalb der dritten Dimension des Zynismus wird erwogen, dass man die persönlichen Eigenschaften der Verantwortlichen als Ursache für das Scheitern der Veränderung betrachtet. Besonders QMB sehen sich immer wieder mit der Situation konfrontiert, dass ihnen von den Mitarbeitern die notwendigen Kompetenzen abgesprochen werden. „Entwicklungen am grünen Tisch haben halt nichts mit der Realität zu tun.“

Je häufiger Mitarbeiter in ihrem Berufsleben Veränderungsprozesse als gescheitert angesehen haben, um so zynischer werden sie gegenüber der nächsten Veränderung. Hier hilft es, mit den Mitarbeitern über ihre jeweiligen Erfahrungen ins Gespräch zu kommen, um deren Haltung gegenüber einer Veränderung zu ermitteln und die möglichen Bedenken von vornherein aufzunehmen bzw. auszuräumen.

### Die Lösung

Der erste Schritt in diesem Zusammenhang besteht darin, dass jede Veränderung offen und zeitnah kommuniziert wird. Das gilt für das neue Ankreuzfeld auf einem Formblatt genauso wie für die Einführung eines EDV-Systems. Dabei ist zu bedenken, dass die Hintergründe erkannt werden müssen, die die Veränderung notwendig machen. Dieses ist genauso wichtig wie die eigentliche Maßnahme. Je transparenter vorgegangen wird, umso leichter fällt es den Mitarbeitern, den „neuen Weg“ zu beschreiten.

Jede Veränderung ist einzeln umzusetzen. Die nächste Umgestaltung wird dann mit einer vorherigen Ankündigung erst im Nachgang angegangen. Dabei ist zu bedenken, dass die nächste Veränderung erst mit Abschluss der ersten begonnen werden sollte. Viele Unternehmen „öffnen Baustellen“, obwohl die alten noch nicht abgeschlossen sind. Hierbei sollten Widerstände vom QM sofort aufgenommen und kommuniziert werden. Je länger die Beteiligten die dahinterstehende



Je häufiger Mitarbeiter Veränderungsprozesse als gescheitert angesehen haben, um so zynischer werden sie gegenüber der nächsten Veränderung. Hier hilft es, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Foto: Werner Krüper

negative Haltung ignorieren, umso stärker wird sie als anerkanntes Verhalten und damit als erlaubtes Verhalten wahrgenommen.

Dazu kommt, dass sich im Nachgang auch im QM nicht jede Veränderung als sinnvoll erweist. Insofern gehört das Scheitern auch in diesem Bereich zum unternehmerischen Leben. Fehlschläge müssen offen

diskutiert werden können. Ansonsten nimmt die zynische Haltung der Mitarbeiter weiter zu. Und das ist keine gute Grundlage für die Kooperation in einem Unternehmen.

➔ Der Autor ist Diplom-Psychologe und Assessor für das EFQM-Modell, SP-Kommunikation, Beratung – Kommunikation –

Coaching, Tornesch, [www.sp-kommunikation.de](http://www.sp-kommunikation.de)

Literatur: Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, 25, 132-153.

### DIE THEMEN DER REIHE

1. Motivation schaffen
2. Hindernisse beseitigen
3. Führung und QM

Das QM führt ständig im Sinne der drei oben beschriebenen Fragen Veränderungen durch. Es entstehen Unsicherheiten, da die Folgen der Veränderung für den einzelnen Mitarbeiter meist nicht von vornherein absehbar sind. Außerdem entsprechen häufige Veränderungen nicht dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit, das unser aller Leben in gerade Bahnen lenken soll. Schon aus der Veränderung heraus können somit berufliche und auch persönliche Belastungen wahrgenommen werden, die auch als „Zynismus“ gegenüber Veränderungen bezeichnet werden können.

### Der Ansatz

Wanous, Reichers und Austin beschrieben im Jahr 2000 drei verschiedene Dimensionen von Zynismus gegenüber Veränderungen. Dieser kann sich darin ausdrücken, dass der Mitarbeiter keine nützlichen Konsequenzen erwartet bzw. bezweifelt, ob es überhaupt zu einer Veränderung kommen wird. Dieses stellt sich besonders in den Situationen dar, in denen das QM große Neuerungen verspricht und dann doch nur kleine oder keine Veränderungen vorgenommen werden. Ein Beispiel ist die Einführung eines EDV-Systems zur Pflegedokumentation, um die bisherigen fachlichen

**Altenheim KONFERENZEN**  
Lösungen fürs Management

**PSG II:**  
 Pflegesätze, Pflegegrade,  
 Personalschlüssel und  
 Unternehmensgewinn –  
 Worauf es 2017 ankommt!

## Managertag kompakt

24. Jan. 2017 in Dortmund | 01. Febr. 2017 in Berlin

Auf der Altenheim KONFERENZ Managertag präsentieren sich:

Vincenz Network  
 veranstaltungen@vincenz.net  
 www.ah-managertag.de  
 Event Manager Stefanie Di Palma  
 T +49 511 9910-175 | F +49 511 9910-199