

Konzepte gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickeln

In der Altenhilfe sind zahlreiche Konzepte gefordert, die einerseits die Route der Einrichtung deutlich machen, andererseits richtungsweisend für die Mitarbeiter sein sollen. Um Konzepte erfolgreich zu implementieren, sollte das Management die Mitarbeiter früh in die Entwicklung der Konzepte einbeziehen. Das mindert Reibungsverluste, erhöht die Qualität der Einrichtung und motiviert die Mitarbeiter.

Petersthal. Meist werden Konzepte auf der Führungsebene entwickelt und vorgegeben. Die Implementierung erfolgt über Aushänge, bereitgestellte QM-Handbücher und möglicherweise noch in Teamsitzungen. In Qualitätsaudits lässt sich sehr leicht erkennen, ob die Konzepte gelebt werden oder nur Makulatur sind. Oft scheint es, als wäre die Vermittlung der Konzeptinhalte ein stetig wärender Prozess.

Woher kommt das scheinbare Desinteresse von Mitarbeitern und welche Auswirkungen hat dies auf die Qualität der Einrichtung und die Mitarbeiterbeziehung? Die Gründe sind einfach: Zum einen ist es in der Regel mit erhöhtem Aufwand verbunden, solche Werke zu lesen. Es gelesen zu haben, heißt noch nicht es verstanden zu haben. Und selbst wenn es verstanden ist, wird es noch nicht gelebt. Eine

vorgegebene Struktur braucht konkrete Umsetzungsrichtlinien für die Praxis. Meist fehlen diese jedoch. Selbst wenn in Qualitätsmanagementhandbüchern die Prozesse anschaulich dargestellt sind, heißt das noch nicht, dass sich der Inhalt dem Mitarbeiter auch erschließt. Es bedeutet einen hohen Aufwand, um Mitarbeiter ins Boot zu holen.

Hinzu kommt die Tatsache, dass die Meinung des Personals inhaltlich in mehreren oder sogar vielen Punkten nicht konform läuft. Also selbst wenn die Konzepte bekannt sind, ist eine Akzeptanz noch nicht gegeben. All dies läuft sehr subtil ab und kommt in der Regel nicht oder nur undeutlich an die Oberfläche. Von daher ist es auch schwierig bis unmöglich, lenkend einzugreifen. Die Folgen sind eine minderwertige Qualität in der Einrichtung, demotivierte Mitarbeiter und höhere Krankheitsraten.

Sieht man sich all diese Punkte unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit an, wird sehr schnell deutlich, dass hier erhebliche Reibungsverluste stattfinden können. Der Appell, Mitarbeiter an der Konzeptentwicklung zu beteiligen

wird häufig mit dem Verweis auf die finanziellen Ressourcen vom Tisch gefegt. Nimmt man jedoch den gesamten Entwicklungsgang in den Fokus ist klar, dass die Alternative, die ja genau genommen keine ist, erheblich teurer kommt.



Konzepte gemeinsam entwickeln: Das Engagement der Mitarbeiter lässt sich durch eine Beteiligung am Geschehen erheblich steigern. Foto: Höke

Was also ist zu tun? Das Engagement der Mitarbeiter lässt sich durch eine Beteiligung am Geschehen erheblich steigern. Eine Möglichkeit ist die Einberufung einer Konzeptgruppe. Diese trifft

sich in regelmäßigen Abständen und besteht aus Bereichsleitungen sowie deren Mitarbeiter. Dabei empfiehlt es sich im Vorfeld, die Themen, z. B. per Aushang bekannt zu geben, damit sich Mitarbeiter mit „ihrem Thema“ anmelden und einbringen können. Das Vorgehen ist abzustimmen es empfiehlt sich, bestimmte Punkte der Reihenfolge nach abzuarbeiten:

1. Setzen der Leitplanken

Hier wird konkretisiert, was gewollt ist, für wen und aus welchem Grund. Dabei bietet sich die Plattform, Angelegenheiten die nicht funktionieren, stören oder sonst in einer Art behindern auf den Tisch zu legen. Im Brainstorming und anschließend Umwandeln in konkrete Vorschläge finden die Beteiligten Möglichkeiten, ein Grundkonzept zu entwickeln und die Zielrichtung festzulegen.

2. Sammeln von Informationen

Nun werden wichtige Aspekte zusammengetragen, die dem Projekt dienen können. Es wird eine Art Bestandsaufnahme durchgeführt und ermittelt, was bereits vorhanden ist und wo noch Ressourcen zu aktivieren sind.

3. Abschlussformulierung
Die endgültige Struktur des Konzeptes wird festgelegt, die Elemente aufeinander abgestimmt. Dabei wird berücksichtigt, wo Übergänge zu anderen Bereichen stattfinden. An diesen Verbindungsstellen müssen in weiteren Arbeitsschritten Prozesse klar definiert werden, da dort erfahrungsgemäß die Gefahr besteht, dass der Prozess abbricht oder ins Stocken gerät.

Durch diese Art der kooperativen und kreativen Mitarbeiterbeteiligung ist der Umsetzungsgrad der Konzepte sehr hoch, die Mitarbeiterbeziehungen verändern sich positiv und zwar in alle Richtungen. Zudem wird eine Stärkung der Identifikation mit der Einrichtung erfahren und ein Wachstumsprozess eingeleitet oder verstärkt. Bleibt noch zu erwähnen, dass die Sitzungen der Konzeptgruppen als Arbeitszeit angerechnet werden sollten.

Im nächsten Beitrag geht es um die Wichtigkeit der gezielten Einarbeitung neuer Mitarbeiter. //

INFORMATION

Die Serie wird betreut von Claudia Heim, Sozial- und Qualitätsmanagerin, Buchautorin, Coach, Dozentin, TQM-Auditorin, E-Mail: info@claudiaheim.de