Wir machen Menschen für Menschen stark.

Kongress Pflege
Berlin | 22. – 23.01.2016
Springer Medizin

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Veränderung darf Spaß machen

## Veränderungsprozesse gestalten, Mitarbeiter begeistern und inspirieren

**22.01.2016 – 15:15 -15:45 Uhr**

**Referentin: Karla Kämmer**

Kämmer Beratungsgesellschaft, Essen
Mail: info@kaemmer-beratung.de
Internet: www.kaemmer-beratung.de


Fotos unterliegen dem Copyright von Fotofolia.de / Expert.de Wikipedia.de

# Freude bei Veränderung

- Positive Vision
- Kraft durch Fokusänderung
- Mitarbeiter gut einschätzen

- Arbeitszufriedenheit stärken mit TwinStar
- Reteaming: Teams mitnehmen!

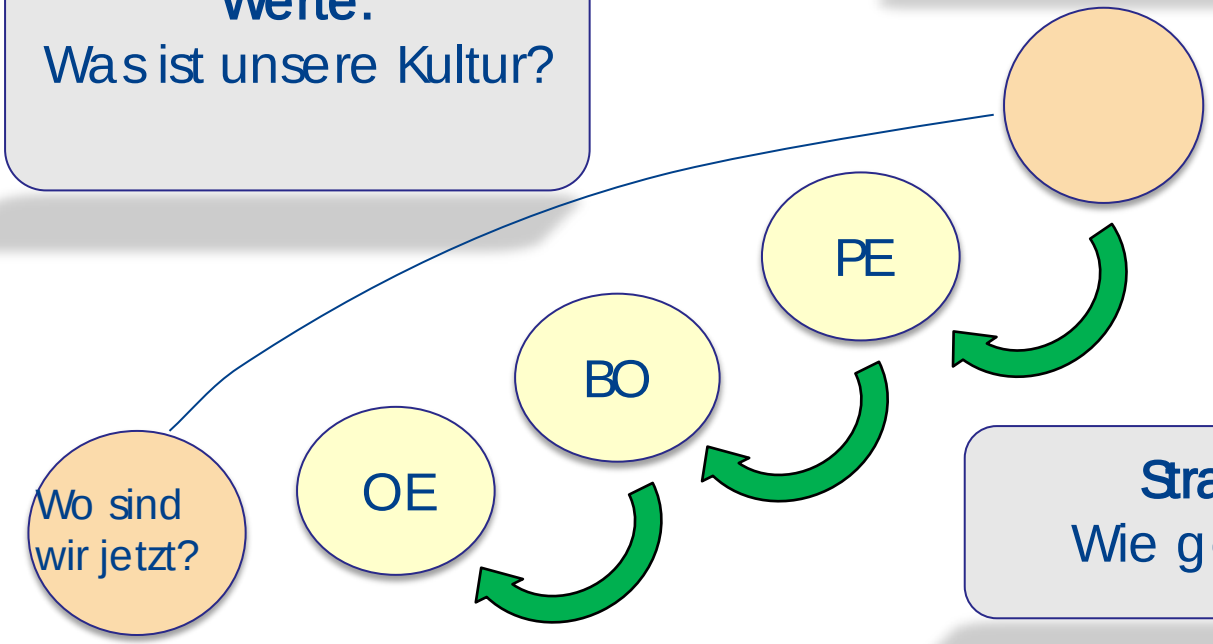
Wir machen Menschen für Menschen stark.

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

**Mission:**
Was bewegen wir?

**Vision:**
Wo wollen wir 2020 sein?

**Werte:**
Was ist unsere Kultur?




**Strategie:**
Wie gelingt es?

Zeit

Wir machen Menschen für Menschen stark.

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Neue Arbeitswelt: Management 4.0

nextgenerationmedia.eu

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Neue Kultur: Stabilisierung

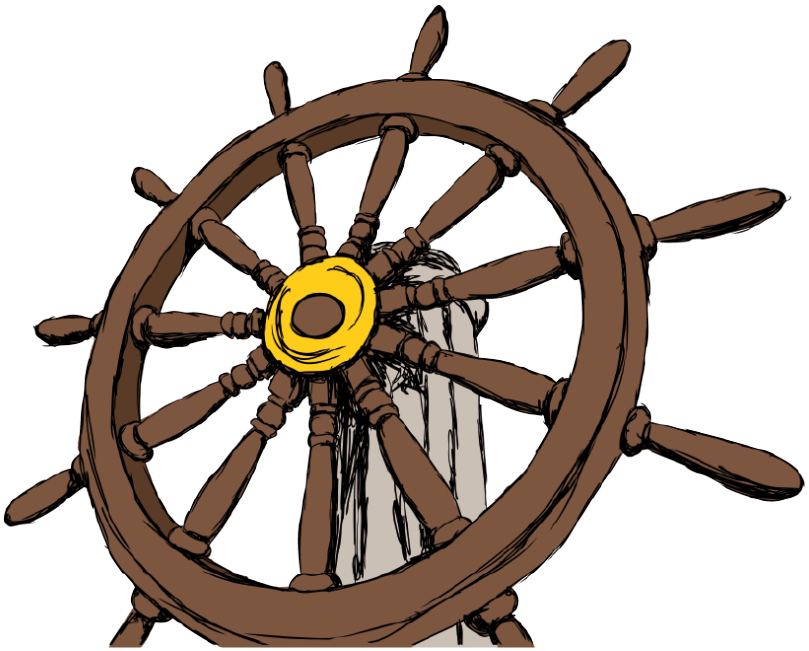
- Positive Vision

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Vision

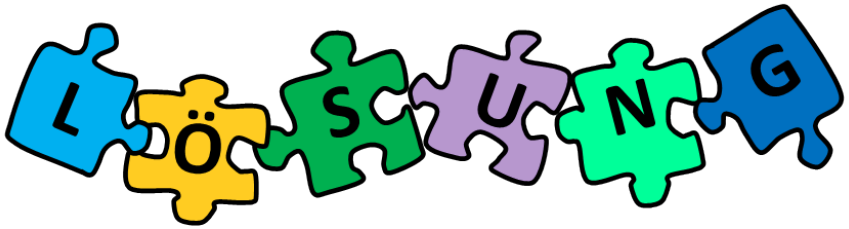
- Ein auf die Zukunft gerichtetes Bild
- Verknüpft Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
- Leitstern

# Wer steuert eigentlich, wofür sich Mitarbeitende begeistern (sollen)?



# Haltung und Handeln verändern

- Aufmerksamkeit auf Ziele und die Zukunft lenken
- Ressourcen sichtbar machen
- Strategien und Wege entwickeln, wie Ziele realisiert werden



# Neue Kultur: Stabilisierung

- Positive Vision
- Kraft durch Fokusänderung

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Lösungsfokussiertes Vorgehen

- Tatsachen werden zum Problem, weil wir sie dazu machen
- Problemsicht durch Lösungssicht ersetzen
- Annahme: Die nötigen Ressourcen zur Lösung sind vorhanden

Quelle: Lösungsorientierte Methode SFT/ Steve de Shazer/ insoo Kim Berg

# Lösungsorientiertes Basisverhalten

## 70:30 Kommunikation

- Was ist gut?
- Was kann so bleiben/soll sich nicht verändern?

- Loben Sie in jeder Schicht eine Kollegin für ihre Kompetenz
- Betonen Sie bei der Übergabe, was gut geklappt hat
- Unterstützen Sie Äußerungen von Stolz
- Bei Entwicklungssprüngen:

  Dreiklang von Insoo Kim Berg

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Dreiklang von Isoo Kim Berg

## Mitarbeiter zum Strahlen bringen: Minutensache!

1. Beobachten, ansprechen:
   Was hat sich positiv entwickelt?
2. Das war bestimmt nicht leicht!
   Wie haben Sie das geschafft?
   Wie genau…
3. Top! ….Personadäquate
   Wertschätzung ausdrücken

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Eigene Belastungsfähigkeit in anstrengenden Prozessen erhöhen

- Positive Trance aufbauen: Beim Loslaufen… Was hat gut geklappt?
- Fortschrittstagebuch
- Positive Kurzpausen einpflegen:

  Lösungsorientierter Rückblick: was hat in den letzten vier Stunden gut geklappt?

KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Eigene Belastungsfähigkeit in anstrengenden Prozessen erhöhen

- Positive Kurzpause in schlechter Stimmung

  Wenn es mir nicht grade so an die Nerven gehen würde…

  Was hat gut geklappt?

- Sich vom Zwang zu Grübeln befreien

  5 – 4 – 3 – 3 – 1

  5 Dinge, die ich sehe, 5…die ich höre

  5…die ich fühle…

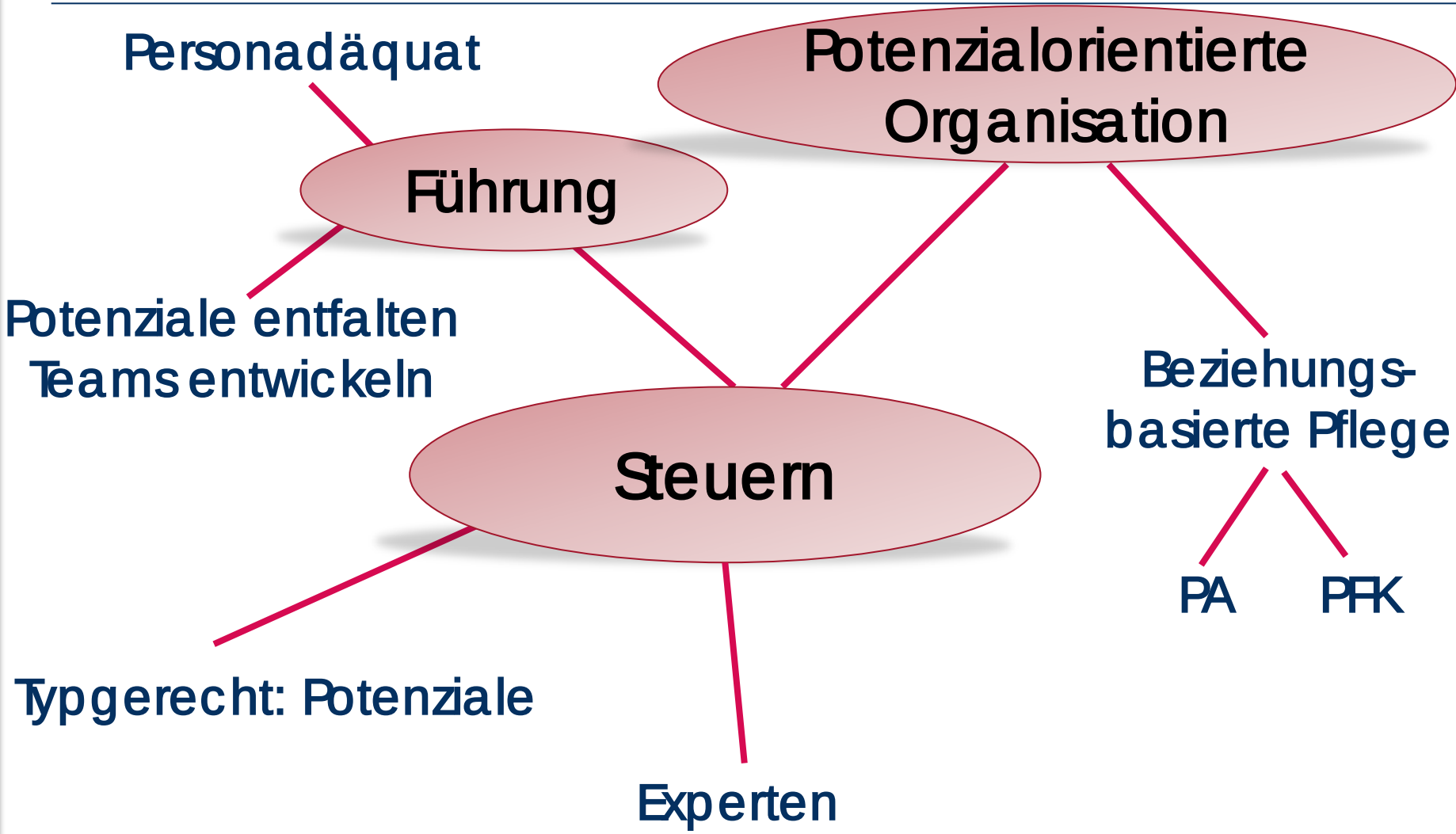
  4 Dinge….

# Neue Kultur: Stabilisierung

- Mitarbeiter gut einschätzen

# Personalentwicklung

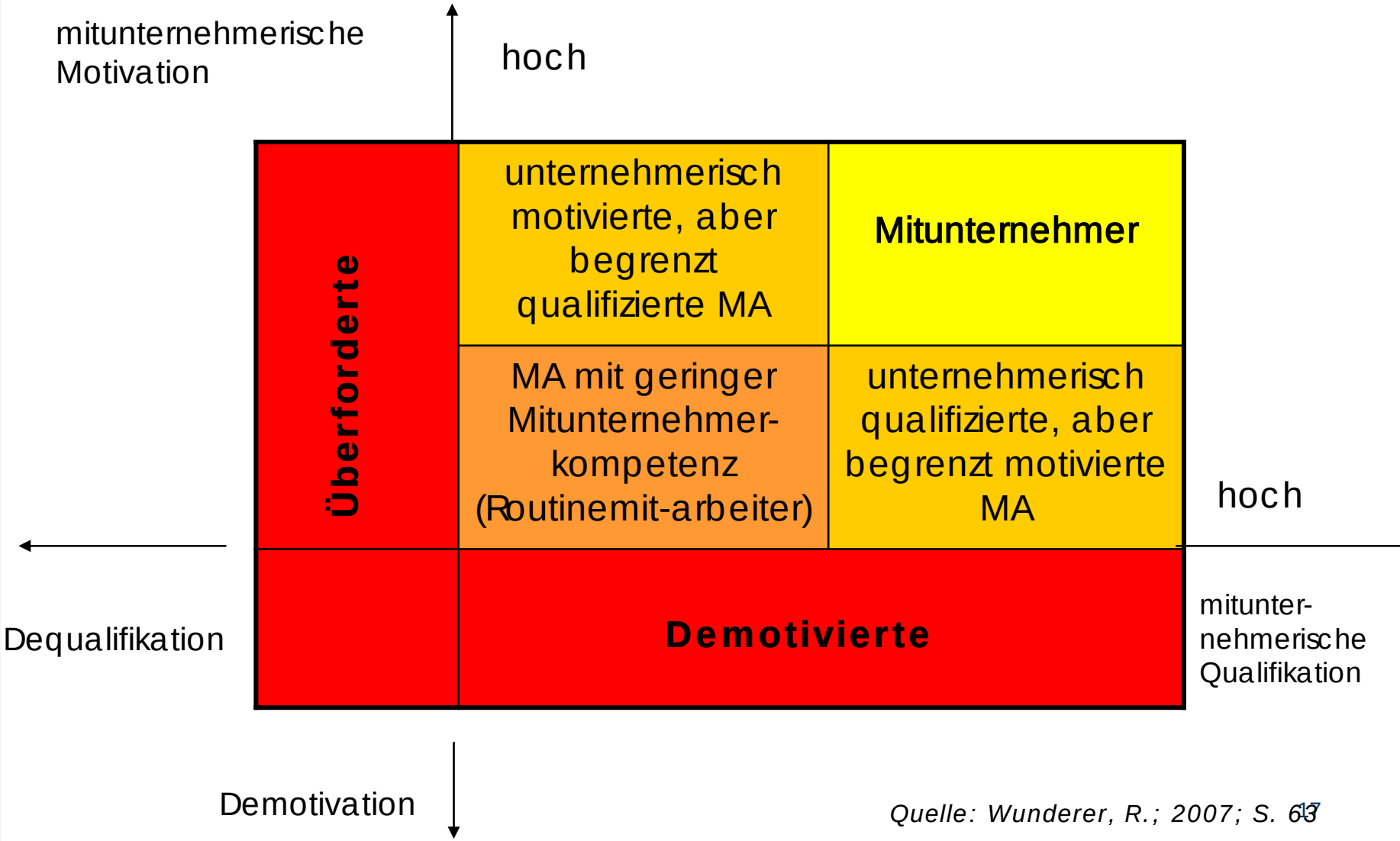
KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT



Wir machen Menschen für Menschen stark.

KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT

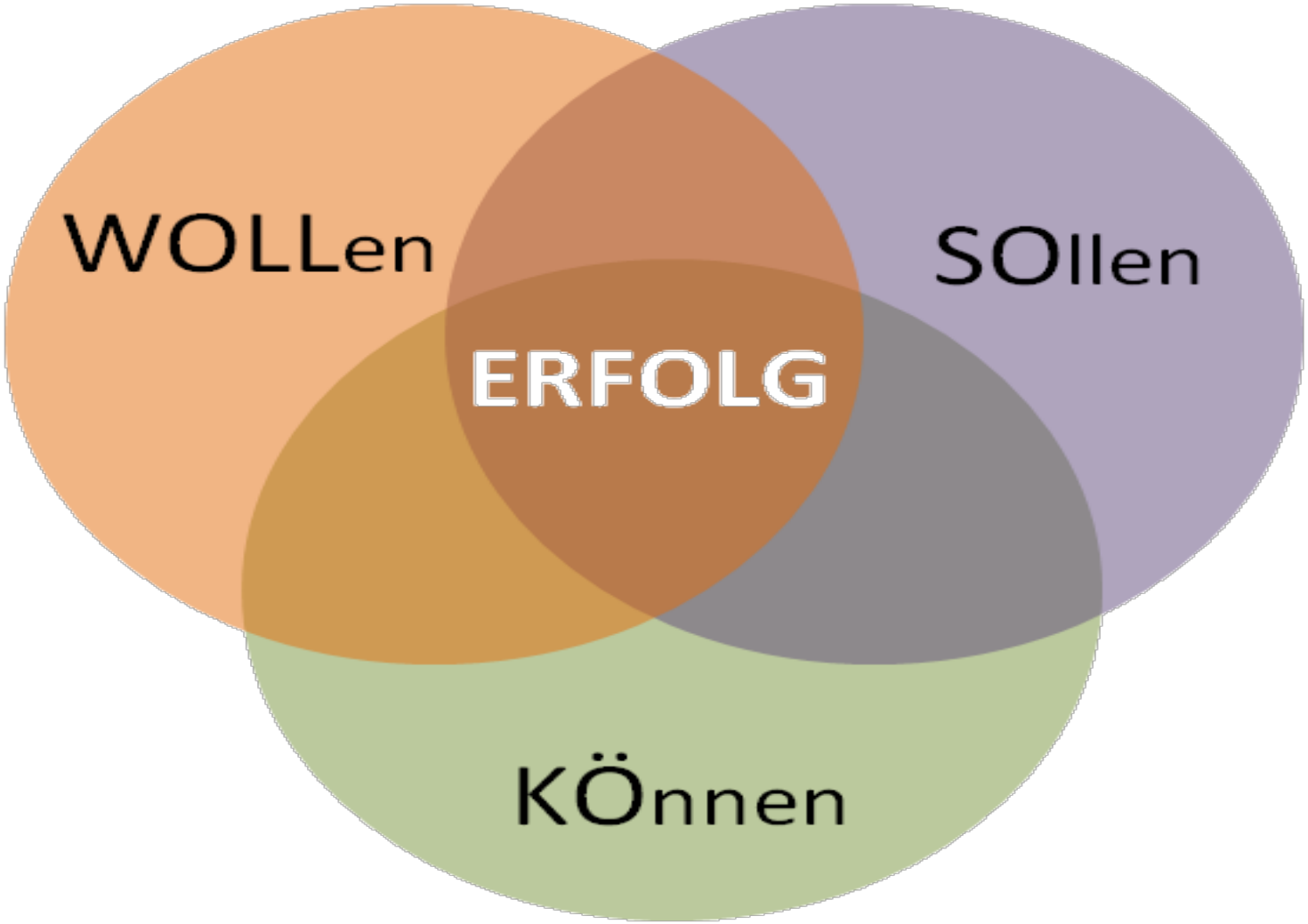
# Mitunternehmerische Kompetenz




*Quelle: Wunderer, R.; 2007; S. 63*

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Wer ist wo der Richtige im Veränderungsprozess?



# 4 Generationen- ein Team

- **Veteranen** (zwischen 1922 und 1945 Geborene)
- Nachkriegsgeneration bzw. **Babyboomer** (zwischen1946 und 1964 Geborene)
- **Generation X** (zwischen 1965 und 1979 Geborene)
- Millennials bzw. **Generation Y** [Y - Why – Warum?] (zwischen 1980 und 2000 Geborene)

# Herausforderungen einer generationenübergreifenden Personalführung

## Mit kulturellen Unterschieden und Konflikten umgehen

- Bei Stress: Unterschiedliche Werte und Normen
- Negative Umgangskultur
- **Gegenseitiger Respekt vermindert Konflikte am Arbeitsplatz**

# Herausforderungen einer generationenübergreifenden Personalführung

## Maßnahmen

- Klare Erwartungen in Bezug auf das Verhalten aufstellen
- Entwicklung eines Verhaltenskodex
- Keine Toleranz in Bezug auf Klatsch, herabwürdigendes Verhalten gegenüber anderen, Aggressivität, chronische Negativität, Mobbing, Gemeinheiten oder Respektlosigkeit

Wir machen Menschen für Menschen stark.



# Herausforderungen einer generationenübergreifenden Personalführung

## Generationenspezifische Interventionsmaßnahmen und Ansätze

Belohnung der Arbeit individuell zu betrachten

- Einstellungen zu Veränderungen berücksichtigen
- Differenzen anerkennen
- Übereinstimmungen ausbauen

# Freude bei Veränderung

- Arbeitszufriedenheit stärken mit TwinStar
- Reteaming: Teams mitnehmen!

KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Im Veränderungsprozess Arbeitszufriedenheit stabilisieren

Quelle: Twinstar; AholaTapani & Ben Furman

# Wertschätzung bewusst machen

## Welche Dinge laufen gut in Hinblick auf:

- Wünsche gegenseitig beachten
- Lob
- Positive Rückmeldung

## Woran können/ wollen wir arbeiten?

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Freude/ Spaß sehen

**Welche Dinge laufen gut in Hinblick auf:**

- Freude
- Lachen
- Mut

**Welche Möglichkeiten der Verstärkung haben wir?**

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Erfolge sichtbar machen

**Was heißt für uns: Erfolg?**
**Wo erzielen wir Erfolge?**

- Erfolg und Glück
- Teilhabe/ Mittun Dabei- Sein
- Mitgestalten

**Welche Möglichkeiten der Verstärkung haben wir?**

# Anteilnahme/ Interesse wecken

**Welche Dinge laufen gut in Hinblick auf:**

- ✓ Grüßen
- ✓ Ressourcen
- ✓ Gegenseitige Hilfe
- ✓ Anliegen besprechen

**Woran können/ wollen wir arbeiten?**

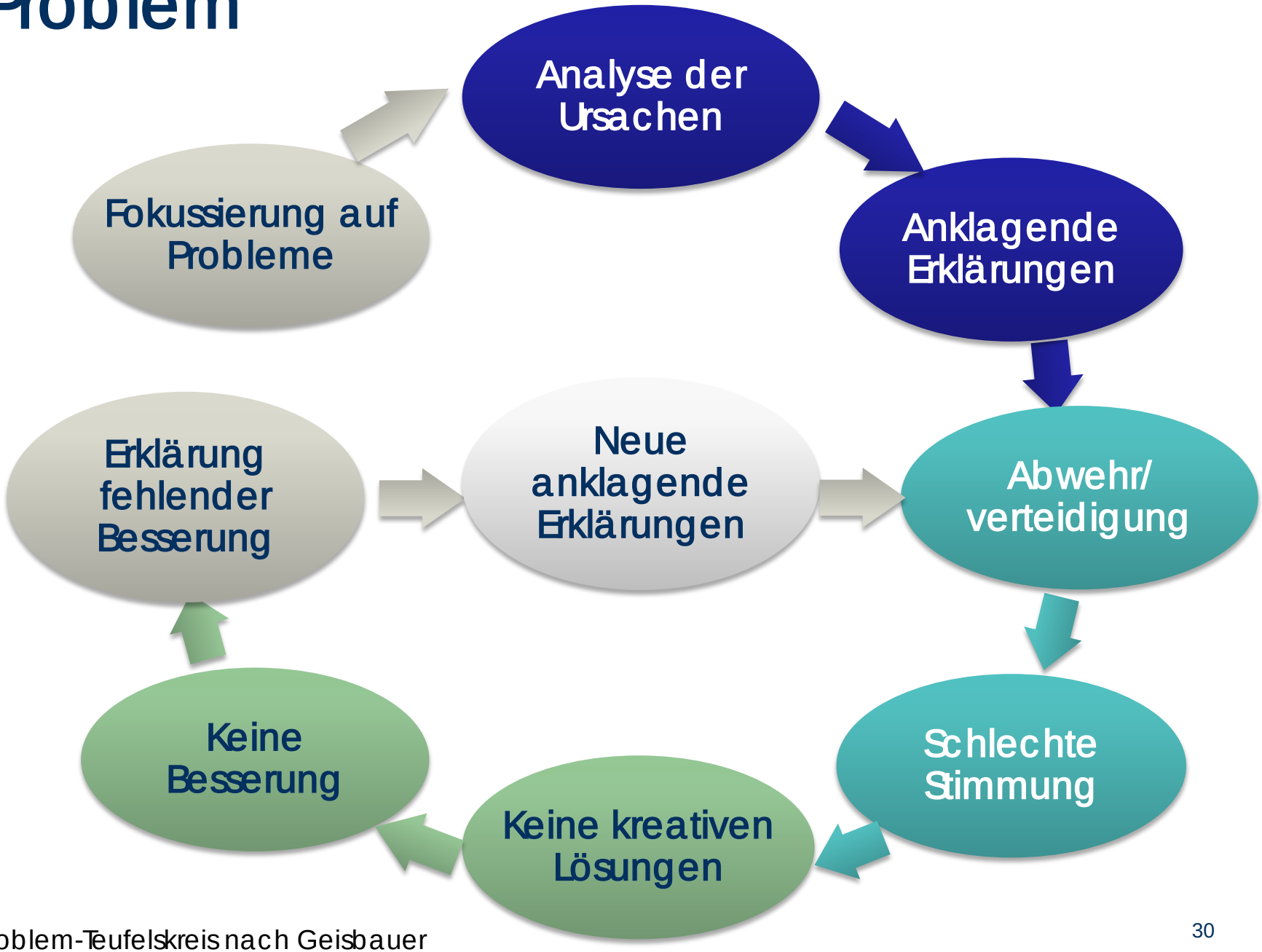
# Probleme

- Teufelskreis
- Probleme in Ziele wandeln
- Doppelt negative Aussagen in positive wandeln

## Probleme

- 7 Schritte zur Veränderung

# Problem




Problem-Teufelskreis nach Geisbauer

# Die Suche nach dem Sündenbock

- Ursachen: finden - identifizieren - analysieren – Missstände kritisieren – Fehlverhalten problematisieren – zur Besserung motivieren
- Problemanalyse ist Voraussetzung für die Problemlösung
- Ergebnis: **NICHTS!**

# Was läuft schief?

- „Finden wir erst einmal die Ursache“ wirkt nicht bei zwischenmenschlichen Probleme in Teams
- Verhaltensänderungen müssten kontinuierlich begleitet werden

# Haltung und Handeln verändern

*„Keiner ist für das Problem, jeder aber für die Lösung verantwortlich“* Ben Furman (1996:23)

## 2 Lösungsorientierte Wege

- Neue Art **des Handelns** in Bezug auf das Problem
- Neue Art **des Denkens** in Bezug auf das Problem
- Bei chronischen Frustthemen beides:

Haltung = verändertes Denken

und verändertes Handeln

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# 1. Schritt:
# Probleme in Ziele verwandeln

- Bezugsrahmen schaffen
- Team unterstützten + gewünschte Veränderungen in Gang zu bringen
- Über Ziele sprechen -> Unterhaltung wird konstruktiv

| Problem | Korrespondierendes Ziel |
|---|---|
| Informationen zu spät | Optimaler Informationsfluss |
| Unkoordiniertes Vorgehen | Transparentes, zielgerichtetes Handeln |
| Vereinbarungen werden nicht eingehalten | Feedbackkultur |
| Gestörte Zusammenarbeit | Flexible Zusammenarbeit |
| Unverständliche Ent-scheidungen | Transparente Ent-scheidungen |

# 2. Schritt:
# Machen Sie die Ziele interessant!

- Nutzen klar machen
- Gewinn für alle Beteiligten
- Arbeiten mit Kreativität und Humor
- Positive Beispiele
- Geringen Mühen zur Verbesserung die vielen Vorteile gegenüberstellen

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# 3. Schritt:
# Spezifizieren Sie die Ziele

- Ziele im Detail begreifbar zu machen
- Was muss genau geleistet werden, damit der Nutzen entsteht?

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# 4. Schritt:
# Beschreiben Sie die Schritte zum Erfolg

- Veränderung ist immer Zumutung und unerwünscht
- Babystepps –

  je kleiner, je greifbarer und einfallsreicher, desto weniger Widerstand

# 5. Schritt:
# Lenken Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf den Fortschritt

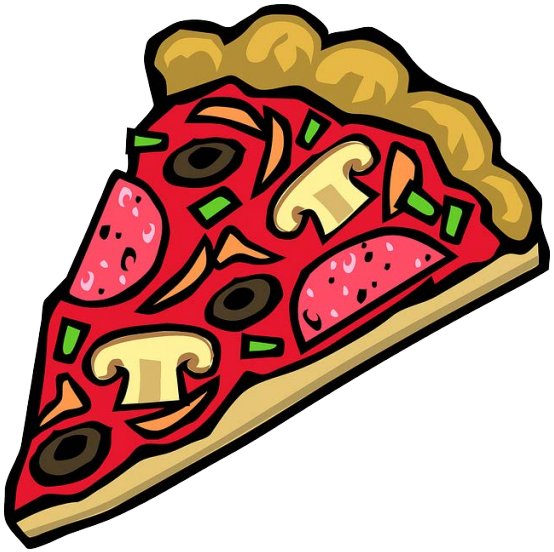
KARLA KÄMMER BERATUNGSGESELLSCHAFT

- Erste Fortschritte sehen bedeutet:
  - Überzeugung, dass das Ziel erreichbar ist wächst
  - Konkretere Vorstellung von den weiteren Schritten im Prozess werden sichtbar
- Kleine Veränderungen zum Positiven aufzeigen
- Fortschritte für alle sichtbar vermerken

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# 6. Schritt:
# Schenken Sie Anerkennung, wo es angebracht ist

- Lösung eines hartnäckigen Problems ist gelungen
- Alle erleben sich als kompetenter und erfolgreicher
- Zufriedeneres Miteinander setzt ein
- Sie dürfen dem Team schon ein großes Blech Pizza ausgeben!



# Rückschläge

- Umgang mit Rückschlägen
- Reframing

# Rückschläge

## Rückschritte umdeuten

- Kein Wunden- Lecken
- Kein Grübeln

Sondern

**Starte einfach neu!**

# Kränkungen

- Angst vor Aussprache
- Unverarbeitete Kränkungen belasten die Zusammenarbeit im Team
- Kränkungen zur Sprache zu bringen
- Kränkungen aus der Welt zu schaffen

# Kritik

## Kritik – Feedbacks sind oft Gratwanderungen

- Eigene Haltung
  1. Beschränken Sie sich auf sein konkretes Tun und Handeln, setzen Sie nur dort an.
  2. Versetzen Sie sich in den Mitarbeitenden: Gibt es vielleicht eine (positive) Erklärung für sein Verhalten?
  3. Lenken Sie den gemeinsamen Blick nach vorn. Zeigen Sie Perspektiven auf.

# Damit Veränderung Spaß macht..

1. Sich selbst im Prozess stabilisieren
2. Arbeitszufriedenheit kontinuierlich im Blick
3. Lösungsorientiertes Vorgehen
4. Stärkende Strukturierung von Prozessen

Wir machen Menschen für Menschen stark.

Kongress Pflege
Berlin | 22. – 23.01.2016
Springer Medizin

KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

## Karla Kämmer

Karla Kämmer Beratungsgesellschaft, Essen
Mail: info@kaemmer-beratung.de
Internet: www.kaemmer-beratung.de