

Welche Führungskompetenzen braucht man im mittleren Management, um Veränderungsprozesse durchführen zu können?

Daniela Jent

dani_jent@bluewin.ch

Ausgangslage

Veränderungen sowohl im globalen als auch im lokalen Raum betreffen jede Ebene einer Organisation. Merkmale des Wandels betreffen insbesondere die Führungskräfte.

Diese Arbeit betrachtet das mittlere Management im Gesundheitsbereich und möchte mit den Ergebnissen Anhaltspunkte für den besseren Umgang mit Veränderungsprozessen geben.

Die untersuchte Gruppe sind mittlere Kaderpersonen in Stationsleitungsfunktion in einem Pflegeheim oder Spital, welche 15-30 MitarbeiterInnen direkt führen und mind. 3 Jahre Führungserfahrung haben.

Forschungsfrage:

Welche Führungskompetenzen braucht man im mittleren Management, um Veränderungsprozesse durchführen zu können?

Methode

Diese Arbeit beinhaltet einerseits ein exploratives Verfahren und andererseits handelt es sich um eine deskriptive Forschung im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns.

- Schriftliche Befragung mit offenen und geschlossenen Fragen von sechs mittleren Kaderpersonen
- Deduktive Kategorisierung der offenen Antworten nach Mayring
- Schwerpunktsetzung für Fokusgruppeninterview auf Basis der Befragung
- Fokusgruppeninterview mit fünf mittleren Kaderpersonen: Dauer 2h, Inhalt 6 Fragestellungen, die vorgängig an die Teilnehmenden versandt wurden.

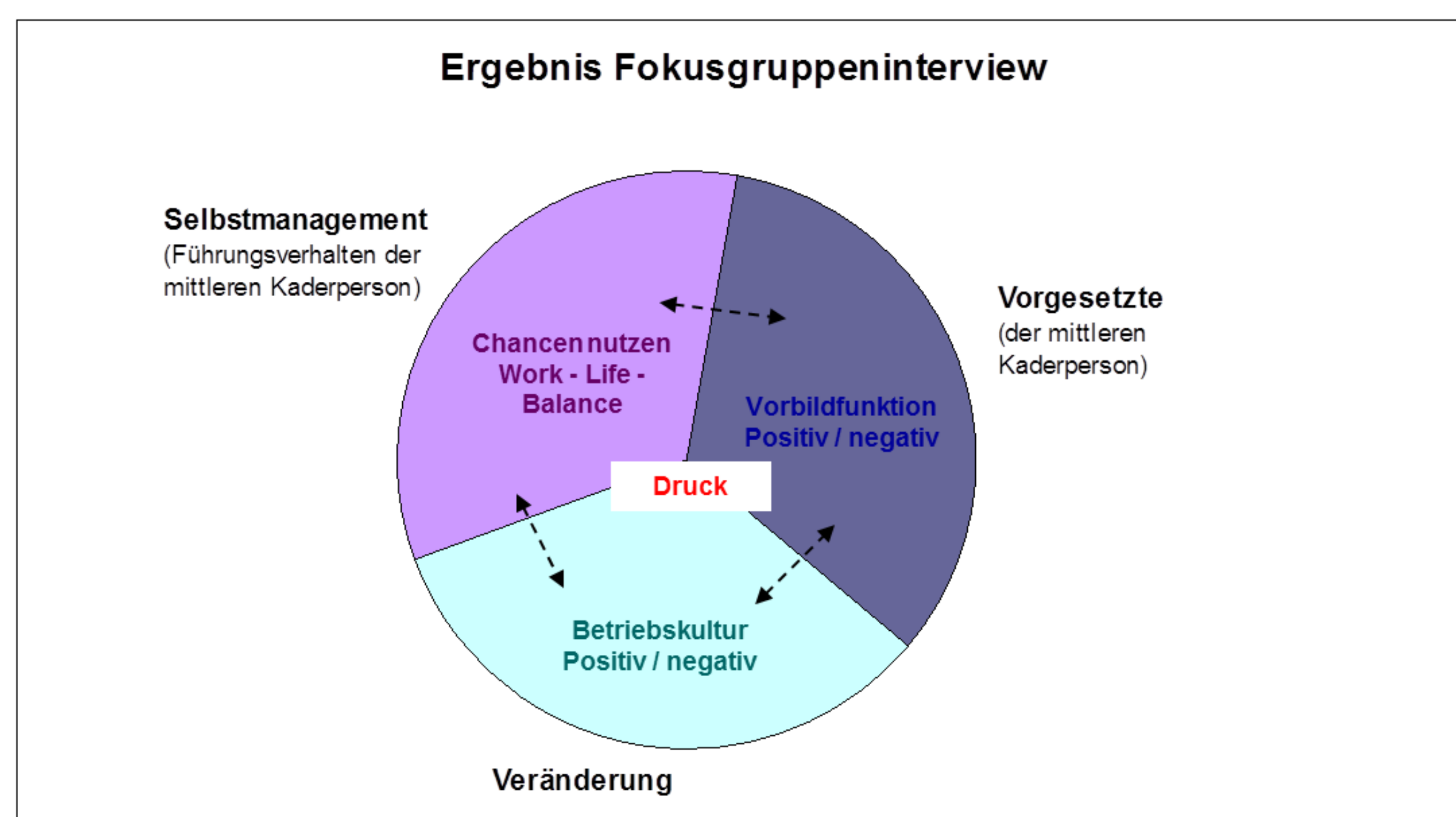


Abb. 1: Ergebnis Fokusgruppeninterview
(Quelle: Eigene Darstellung)

Ergebnisse

Aufgrund des Fokusgruppeninterviews ergaben sich drei Hauptschwerpunkte, die Einfluss auf die Führungskompetenzen haben und die in Wechselwirkung zueinander stehen.

- Veränderung
- Vorgesetzte (der mittleren Kaderpersonen)
- Selbstmanagement (Führungsverhalten der mittleren Kaderpersonen)

Es wurde deutlich, dass die Unterstützung durch Vorgesetzte bei Veränderungen verstärkt vorhanden ist, aber weiter ausgebaut werden sollte.

Die Betriebskultur hat einen wesentlichen Einfluss auf Veränderungen und beeinflusst ebenso das mittlere Kader und deren Vorgesetzte.

Im Bereich Selbstmanagement tritt Fachkompetenz als Führungsinstrument in den Hintergrund. Sozial-, Methoden- und Problemlösekompetenzen gewinnen dagegen an Bedeutung.

Der Druck, welcher auf Personen des mittleren Kaders wirkt, kommt im Fokusgruppeninterview in verschiedenen Bereichen zum Ausdruck.

Diskussion

Nebst der hohen Einsatzbereitschaft und Verantwortungsübernahme, die eine mittlere Kaderperson gemäss den Ergebnissen aufweist, sind ebenfalls die Risiko- und Konfliktbereitschaft sowie die Lernfähigkeit und der Lernwille unabdingbare Kernkompetenzen, mit denen sie sich in einem Veränderungsprozess auseinandersetzen muss.

Aufgrund des Fokusgruppeninterviews konnten einige Erkenntnisse gewonnen werden. Eine weitere Fokusgruppe hätte möglicherweise zu weiteren relevanten Aussagen geführt.

Eine vergleichende Untersuchung von Topmanagement, mittlerem Kader und Mitarbeitenden wäre sinnvoll, um die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Bereiche einander gegenüberstellen zu können.

Literatur

Mayring, Philipp (2000). Qualitative Inhaltsanalyse Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204>.

von Rosenstiel, L. Comelli, G. (2003). Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Verlag Vahlen

Fischer, H. (2004). Nachhaltig führen lernen – Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA für nachhaltige Führungswirkung. Zürich: vdf Hochschulverlag ETH Zürich

Groth, A. (2011) Führungsstark im Wandel – Change Leadership für das mittlere Management (2. überarb. Aufl.) Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Diverse Studien aus www.sciencedirect.com etc.