

VERTIEFUNG DER FOKUS-THEMEN
DER DURCHGEFÜHRTEN MITARBEITER*INNEN-BEFRAGUNG

Umgang mit Veränderungen

Virtuelle Durchführung, 22. April 2022

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

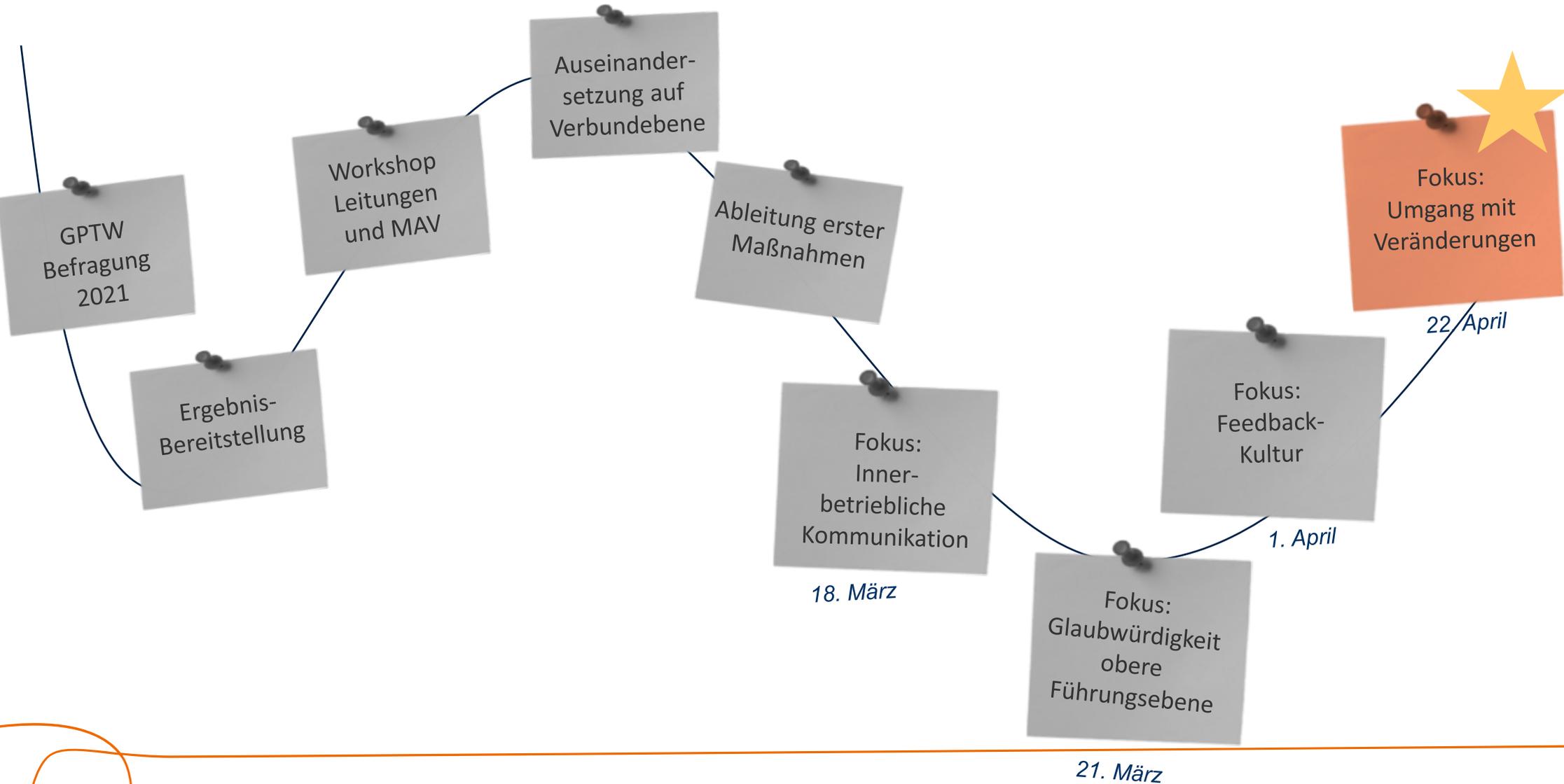
6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick

Gemeinsam Ankommen



Zur Orientierung: Gesamtprozess Mitarbeiterbefragung



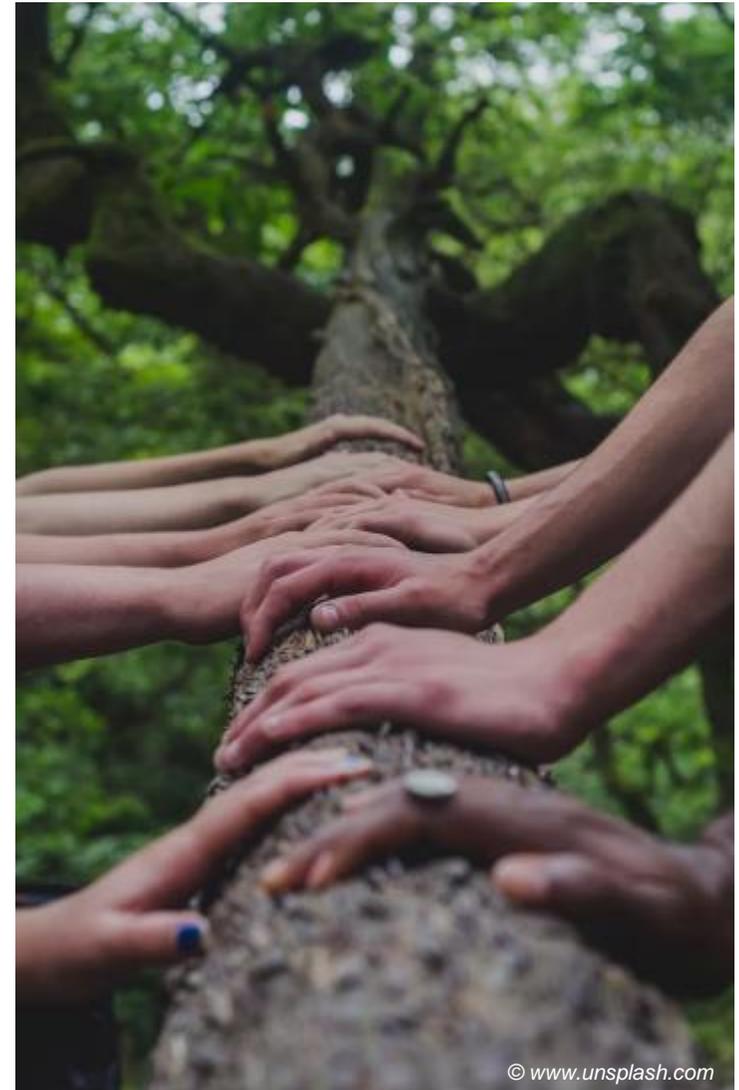
Intention der Vertiefungstermine und „Spielregeln“

– Intention:

- Gemeinsame Erörterung / tieferes Verständnis für „Knackpunkte“ bei den Fokusthemen – was war gemeint?
- Ideen und Verbesserungsvorschläge sammeln, diskutieren, dokumentieren

– Dabei gilt:

- Je interaktiver desto besser
- Jede Idee sollte gehört und dokumentiert werden
- Kamera an, Mikro an, wer etwas sagen möchte
- Diskussionsrunden in Kleingruppen, Zusammenführung im Plenum
- Teilnahme = Arbeitszeit



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

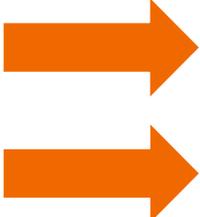
6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick



„Umgang mit Veränderungen“ Was fällt bei den Ergebnissen auf?

Die kritischsten Aussagen im Vergleich zum externen Benchmark

| | Ergebnis | Differenz |
|---|----------|-----------|
| Offenes & ehrliches Feedback | (42%) | -19% |
| Obere FK leben beste Eigenschaften vor | (28%) | -18% |
|  Schnelles Einstellen der MA auf Veränderungen | (42%) | -17% |
|  Neues zu versuchen, wird geschätzt | (37%) | -16% |

Welche Begriffe fallen Ihnen spontan im Zusammenhang mit Veränderung bei der fwg ein?

wenig kommunikation
projekte
angst wenig information
unsicherheit mühsam
schwerfällig intransparent
misstrauisch
anpassungsbereitschaft
überraschende veränderung
fehlende bereitschaft

chaotisch
von oben

Press S to show image



Wie würden Sie Ihre eigene Haltung zu Veränderung beschreiben?

Offenheit

Neugierde

offen

neugierig

Ich kann mich schnell auf Veränderungen einstellen und flexibel auf Veränderungen reagieren

Misstrauisch über den Sinn der Veränderung.

Wenn ich sie verstehe/ nachvollziehen kann, offen :-)

Ich hinterfrage

Mehraufwand um sich an die Veränderung zu gewöhnen bis Routine einkehrt. Chance zur Verbesserung.

große Erwartungshaltung

selbstgesteuert = positiv von außen = unterschiedlich: manchmal neugierig, manchmal misstrauisch

Ich mag keine Veränderung ;)

Ich kann mich drauf einlassen, wenn ich es verstehe

Ich brauche einen sicheren Rahmen der Stabilität gibt, dann sind Veränderungen in dem Rahmen ok

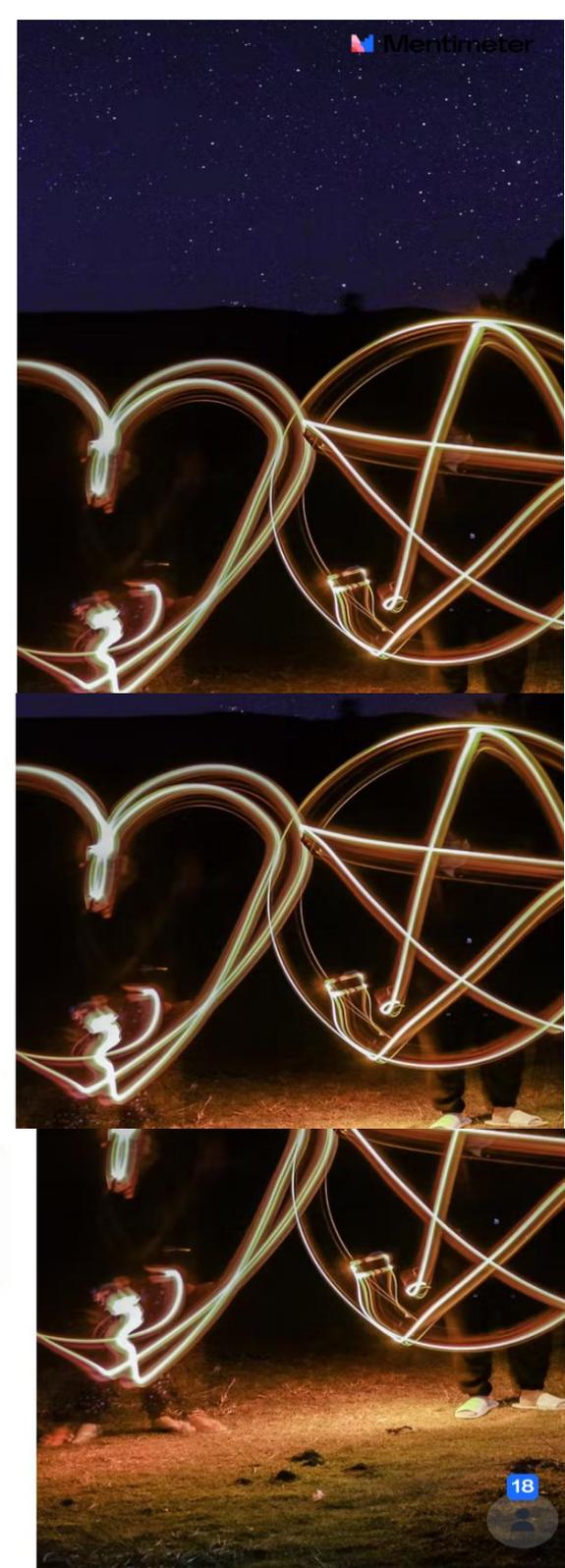
Chance zur Weiterentwicklung

Bei schlechten Erfahrungen, nicht offen, sondern belastend

Das Leben ist Veränderung.

Veränderung muss sinnvoll sein

Press S to show image



Vertiefung „Umgang mit Veränderungen“ anhand von 3 aufeinanderfolgenden Diskussionsrunden:

- (1) Welche **positiven Veränderungsbeispiele** bei der fwg fallen Ihnen ein? Was hat Ihrer Meinung nach zum **erfolgreichen Umgang** mit Veränderung beigetragen?

- (2) Welche Veränderungsvorhaben sind in Ihrer Erinnerung bei der fwg **gescheitert**? Welche **Umstände oder Verhaltensweisen** haben dazu beigetragen?

- (3) Ihre Ideen: Was könnte den Umgang mit Veränderungen bei der fwg **verbessern**?

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick



Erste Diskussionsrunde in Kleingruppen

Welche **positiven
Veränderungsbeispiele** bei der fwg
fallen Ihnen ein?

Was hat Ihrer Meinung nach zum
erfolgreichen Umgang mit
Veränderung beigetragen?



© www.unsplash.com



Welche positiven Veränderungsbeispiele bei der fwg fallen Ihnen ein? Was hat Ihrer Meinung nach zum erfolgreichen Umgang mit Veränderung beigetragen?

- Perspektive: Veränderungen werden sehr unterschiedlich wahrgenommen und eingeschätzt
- Die fwg macht sehr viele positive Projekte, in denen Neues angestoßen wird
- Bedauern, weil einige Projekte nicht weitergegangen sind -> es war immer positiv, wenn es für Mitarbeiter:innen oder Klient:innen positive Effekte hatte, z.B. spürbarer Nutzen, Steigerung (Lebens-) Qualität
- Beteiligung der Mitarbeiter:innen und Expert:innen als Erfolgsfaktor
- Veränderung braucht Zeit, um zu wirken (Effekt wird erst im Zeitverlauf sichtbar, z.B. bei Teamentwicklung, wenn Vorteile sukzessive sichtbar werden)
- Kommunikation auf Augenhöhe
- Offenheit, Sinnhaftigkeit => Verständnis der Mitarbeitenden, im Prozess „mitgenommen“ und beteiligt werden
- Positiv, wenn Projekte zum Abschluss gebracht werden
- Evaluationsfrist am Anfang eines Veränderungsprojekts, um ggf. frühzeitig nachsteuern zu können
- **Beispiele:**
 - Restart, vermehrter Einsatz von Genesungsbegleiter:innen
 - Strukturelle Veränderungen: Installation des Gebäudemanagements (es gibt eine offizielle Zuständigkeit)
 - Umstrukturierung von 3 Bereichen zu 2 Verbänden (ambivalent, ob positiv oder negativ?)
 - Qualitätsmanagement: Veränderung der Qualifizierung, Experimentieren mit mehreren Anbietern, dann systematisch Angebot aus Freiburg => Etablierung eines Standards, Schaffung von Austauschmöglichkeit und Vergleichbarkeit
 - Wohnheim für junge Erwachsene (gut: Konzeptgruppe von Expert:innen), man hat gesehen, welche Anfragen es „von außen“ gibt, dadurch Angebot, was in Frankfurt als eines der ersten etabliert werden konnte
 - Abschaffung der geteilten Dienste hin zu Früh- / Spätdienst: Wertschätzung, weil Anliegen aus der Mitarbeiterschaft kam und gehört wurde
 - Einführung Nachtbereitschaft (auch initiiert aus Mitarbeiterschaft)
 - Vorsorgeberatung eingeführt
 - Umstrukturierung Sozialdienst

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick



Zweite Diskussionsrunde in Kleingruppen

Welche Veränderungsvorhaben sind in
Ihrer Erinnerung bei der fwg
gescheitert?

Welche Umstände oder
Verhaltensweisen haben dazu
beigetragen?



Welche Veränderungsvorhaben sind in Ihrer Erinnerung bei der fwg gescheitert? Welche Umstände oder Verhaltensweisen haben dazu beigetragen?

– **Allgemein:**

- Was heißt denn „Scheitern“? Nicht umgesetzt oder nicht erfolgreich?
- Unterschiedliche Wahrnehmung, welche Veränderungen erfolgreich (oder nicht) sind => Beispiel Einführung Lohnsystem

– **Beispiele:**

- Personelle Besetzungen, die gescheitert sind (spürbar an häufigen Wechseln)
- Fehlende Auswertung bei letzter Mitarbeiterbefragung (führt zu verringerter Teilnahme, wenn das Gefühl entsteht, dass das Ergebnis „nicht interessiert“)
- Projekt „Wegweiser“: über längeren Zeitraum viele Mitarbeitende beteiligt und sehr zeitintensiv, teilweise Umsetzung (bspw. Callcenter)
 - => Information / Meldung zur Einführung des Callcenters „eher zufällig“ wahrgenommen
 - => Kommunikation, Transparenz
 - => Herleitung, woraus entstanden, unklar
- Projekt „De-Eskalation“ (Projektverlauf zum Stocken gekommen)
- Projekt „LS 18“ (Fremdverschulden, viel Arbeit und Arbeitsschritte innerhalb fwg, schleppender Informationsprozess, wo stehen wir, Unsicherheit)
- Projekt „ICF“ : Unklarheit über Umfang, Arbeitsauftrag, worum geht es, was kommt raus
 - => viele Rückmeldungen durch beteiligte Mitarbeiter:innen, ist im Verlauf UND im Prozess gescheitert
 - => fehlende Evaluation in Zwischenschritten, großes Fragezeichen



Welche Veränderungsvorhaben sind in Ihrer Erinnerung bei der fwg gescheitert? Welche Umstände oder Verhaltensweisen haben dazu beigetragen?

– **Faktoren:**

- Unklare Erwartungen an Funktionen (sowohl bei Stelleninhaber als auch auf Seiten der fwg, die die Stelle besetzt)
- Kommunikation von Erwartungen (evtl. waren Erwartungen inhaltlich klar, aber die Kommunikation darüber war unklar)
- Fehlende (Zwischen-) Analyse: Wo stehen wir, wo hakt es?
- Fehlende Begleitung der Veränderung (um Nachjustierungsprozess zu etablieren)
- Fehlender Fokus aufgrund zu vieler Erwartungen, die sich teilweise widersprechen
- Fehlende Klarheit und Information zu Endpunkten der Projekte
- Wenn Neuerungen implementiert werden, sehr langwieriger Prozess
- Mitarbeitende nicht sehr aufgeschlossen für Veränderungen, es muss klar sein, was bezweckt wird und wohin man gehen möchte
- Veränderungen bei Klient:innen häufig angstbesetzt, müssen lange diskutiert werden
- Veränderungen „von außen“ werden mit „Kontrolle“ gleichgesetzt und erfordern Diskussion und Erklärung
- Unklarheit bspw. bei AG´s, was aus Ideen und Arbeitsaufträgen entstanden ist => führt zu Frust, der direkt mit den Begriffen „AG“ oder „Projekt“ assoziiert wird
- Unklarheit über Zuständigkeit / Rollen in AG / im Projekt: Wer hat den Hut auf, ist Ansprechpartner für Auftraggeber
- Kommunikation / Austausch mit Auftraggeber: Zu selten => kann dazu führen, dass Projekte im Sande verlaufen
- Annahme: Viele Mitarbeitende wissen nicht, wie viele Projekte bearbeitet werden und was gerade an Veränderungen ansteht



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick



Dritte Diskussionsrunde in Kleingruppen

Ihre Ideen: Was könnte den Umgang
mit Veränderungen bei der fwg
verbessern?



© www.unsplash.com



Ihre Ideen: Was könnte den Umgang mit Veränderungen bei der fwg verbessern?

- Regelmäßiger Newsletter mit Info zu Zwischenstände von Projekten (z.B. zu LS18)
- „Ideenkoffer“ (als Ergänzung zum Newsletter) einführen: Hier könnten Ideen geparkt werden, Transparenz schaffen für Mitarbeitende, was es alles gibt, bspw. als Portal, Ideenordner o.ä. auf Intrexx-Seite (mit Button auf Startseite): Welche Ideen gibt es, wer ist verantwortlich, wo gibt es mehr Informationen?
- Klare Formulierung von Aufgaben und Zuständigkeiten
- Veränderungen „schmackhaft“ machen => den Nutzen / das Positive in den Vordergrund stellen
- Kommunikation von Zwischenständen (auch in Protokollen), wird eine gute Wirkung auf die beteiligten Mitarbeitenden haben (nicht nur für Auftraggeber), weil auch das ein Zeichen von Wertschätzung ist und zur Motivation und Lust sich zu beteiligen führt
- Klare Botschaften
- Regelmäßige Rückmeldungen aus Projektgruppe heraus (und umgekehrt von Auftraggeber in die Projektgruppe hinein) hilft bei Orientierung (Dass man sich nicht verloren fühlt)
- Evtl. eher weniger Veränderungen, um Überblick nicht zu verlieren und Identifikation mit fwg und Projekten behalten
 - => Richtiges Maß schafft Motivation
 - => ggf. Ags nacheinander statt parallel arbeiten lassen
- Entscheidungen (z.B. für neue Maßnahmen) nicht übereilt, unter Zeitdruck oder in Notsituationen treffen (führt zu Misstrauen und Angst und dem Gefühl „vieler Baustellen“)
- Transparenz – Kommunikation – Verantwortlichkeit – Zuständigkeit
- Wunsch nach Seminaren, z.B.
 - „wie gehe ich mit (kleinen) Veränderungen um“, z.B. Veränderungsprozesse in Wohngruppen
 - „Führungskräfte sind auch Menschen“, d.h. wie bekommen wir Austausch und Perspektivenwechsel, gegenseitiges Verständnis hin

Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

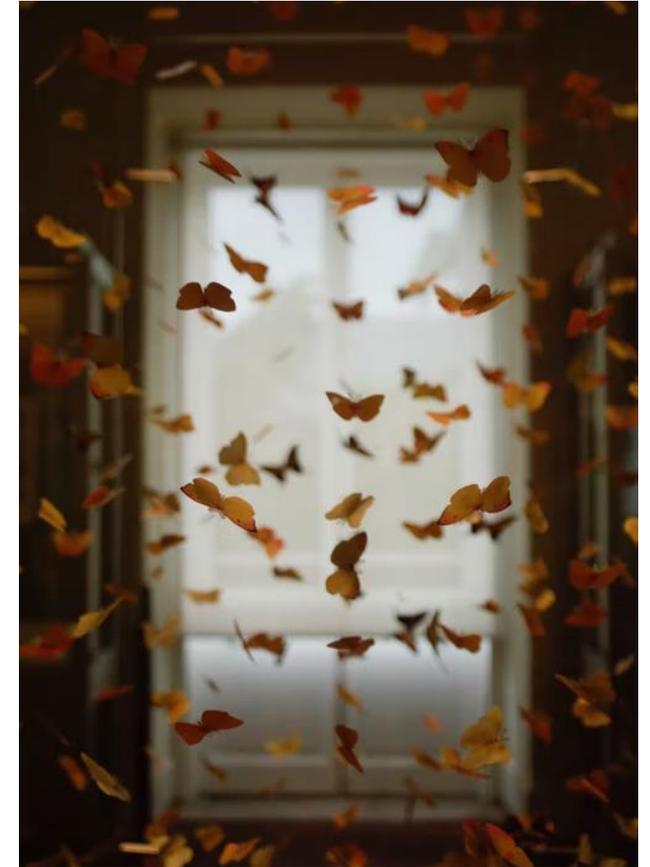
4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick

Blick auf die Ergebnisse -> wie geht's weiter?



Ablauf heute

1. Begrüßung und Orientierung zum Thema

2. Einstieg „Umgang mit Veränderungen“

3. Diskussionsrunde 1

4. Diskussionsrunde 2

5. Diskussionsrunde 3

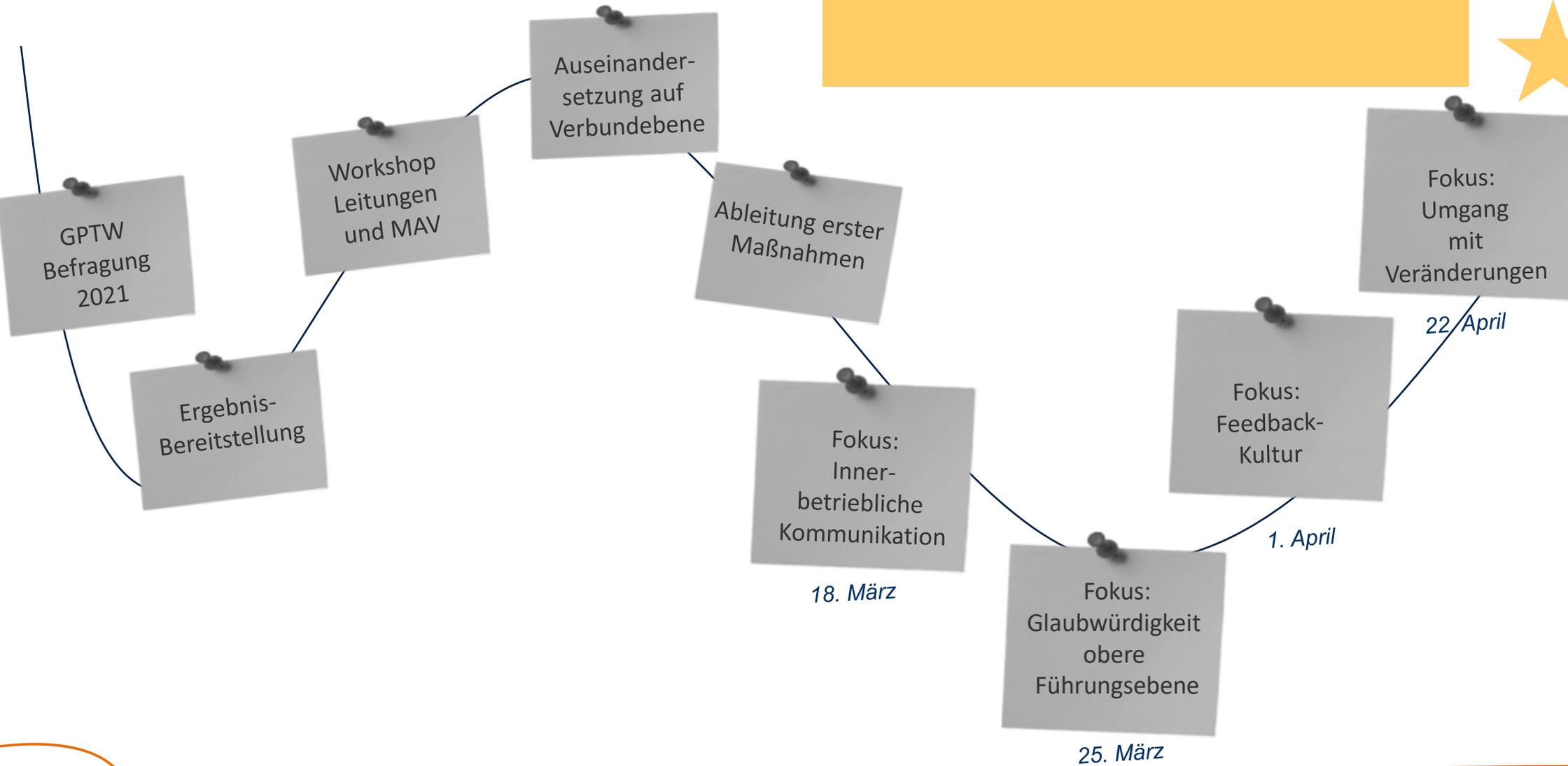
6. Blick auf die Ergebnisse

7. Ausblick

Ausblick – wie geht's weiter?

Was passiert mit den Ergebnissen von heute?

- Ergebnisse werden für alle veröffentlicht
- Weiterarbeit an konkreten Anregungen



**Vielen Dank an alle,
guten Appetit und vorab ein schönes Wochenende 😊**

