

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

CHANGE MANAGEMENT

Entscheidungsträger
Veränderungen

Interessenausgleich

Machtkämpfe

Revolutionärer Wandel

Ängste

Freiräume

Eigeninteressen

Beteiligung

Feedback

Entschlossenheit

Arbeitspakete

Integrationsstrategie

Erfolgskontrolle

Interessenkonflikte

Chancen



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Mario A. Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Harald Mehlich (verantwortlich), V. i. S. d. P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 2, Nr. 3, 2016, S. 1-63. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.01.03.2016-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 10/ 2016

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Fachinterview

Titel

Veränderungsmanagement bei Einrichtungen und Unternehmen der Gesundheitswirtschaft

Interview

Die Gesprächspartner Mario Pfannstiel und Dr. med. Stefan Drauschke (Geschäftsführer, NextHealth GmbH) werden im Folgenden mit MP und SD abgekürzt.

MP: Was bedeutet Veränderung und wie wichtig ist eine vorausschauende Planung bei Veränderungsprozessen?

SD: Vorausschicken dürfen wir, dass Veränderung in Systemen etwas ganz natürliches ist, weil es sich auch um eine kontinuierliche Anpassung des Systems an die veränderten äußeren Umstände handelt. Unter „Systemen“ verstehen wir hier soziale Systeme bestehend aus Mitarbeitern, beispielsweise in einem Klinikum oder auch in jedem anderen Unternehmen. Wir verwenden gerne zu Beginn von moderierten Veränderungsprozessen den Spruch „Weil Sie alles verändern, bleibt bei Ihnen alles wie bisher“. Dieses wird gut illustriert in der Grafik einer endlosen Möbiusschleife des Künstlers M.C. Escher, der für seine „unmöglichen“ Figuren bekannt ist.

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen eine fünfjährige Auszeit und gehen auf eine einsame Insel im tiefblauen Meer - und Sie kommen anschließend zurück an Ihren Arbeitsplatz. Wie sah vor fünf Jahren ein durchschnittliches Handy aus, welche Office-Version war auf dem PC, wie verbreitet waren PCs über-



Drauschke: „Wenn Sie wollen, dass andere sich verändern, dann müssen Sie sich zuerst selbst verändern.“

haupt, wie war die Unternehmenskultur etc. – und wie hat sich das alles bis heute entwickelt? Vieles um Sie herum hat sich zwischenzeitlich stark verändert, nur Sie sind stehengeblieben und erkennen kaum etwas wieder. Und deshalb ist es wesentlich, sich mit den veränderten äußeren Umständen kontinuierlich mit zu verändern. Man kennt das japanische Kaizen für diesen kontinuierlichen, evolutionären Wandel, doch es gibt auch den Begriff des Kaikaku, den Prozessmusterwechsel, den revolutionären Wandel, der beispielsweise stattfindet, wenn ein Umzug ansteht, eine neues KIS oder ein modernes KanBan Modulsystem eingeführt oder Stationen oder ganze Unternehmen zusammengeführt werden. Diese Art von sprunghaftem Wandel mit einem geplanten Prozess zu managen ist wichtig, während wir uns darüber im Klaren sein müssen, dass wir die Menschen in der Veränderung zu führen haben; man managed Systeme und man führt Menschen!

Es treten oft klassische Verhaltensmuster im Change auf, wie sie beispielsweise La-

coursière et al. treffend beschreiben mit den vier Phasen Irritation, Frustration, Zögern und Durchstarten. Uns sind diese Muster im Verhalten der Menschen in Changeprozessen ebenso wie bei uns als Selbsterfahrung bei unseren Ausbildungen zum Trainer und Coach immer wieder begegnet, so dass wir inzwischen davon ausgehen, dass es sich um eine Art neurophysiologisches Muster handelt, wie unser Gehirn auf wesentliche Änderungen reagiert, ebenso wie Bekanntes, Rituale und Wiederholungen Sicherheit geben und dem Gehirn energiesparendes Arbeiten ermöglichen.

Um mit diesen Phänomenen und mit dem zu erwartenden Widerstand in Veränderungsprozessen umzugehen, ist vorausschauende Planung und hervorragende Vorbereitung wesentlich für den Erfolg des Vorhabens ebenso wie ein sehr aufmerksames Kommunikationsverhalten!

MP: Wie können Mitarbeiter in Veränderungsprozesse eingebunden werden?

SD: Wir würden bei dieser Frage sogar einen Schritt weiter gehen: Wie müssen Mitarbeiter eingebunden werden ... , und warum?

Wir gehen davon aus, dass Sinnfindung und die sogenannte Selbstwirksamkeitserwartung bei Menschen eine große Rolle spielen, wenn es darum geht, sich in einem Kontext zu engagieren und so etwas wie Commitment für eine Sache zu verspüren.

Es geht seitens der Führung bei der Einbindung von Mitarbeitern darum, den Menschen im Unternehmen eine Gelegenheit zu bieten, sich tatsächlich einzubringen und mit dem Neuen zu befassen, eigene Beiträge zu ermöglichen und Einwände – manchmal auch Vorwände - vorzutragen. Gleichzeitig wissen wir, dass Menschen sich nur für etwas Neues entscheiden, wenn es sich in ihrem Denkrahmen befindet. Kaum jemand „kauft die Katze im Sack“. Das Neue mit seinen Folgen muss also vorstellbar werden, und das er-

fordert mehr als das Versenden oder Vortragen eines gut formulierten Strategiekonzeptes. Es geht bei „Einbindung“ vielmehr um dialogische Kommunikation, das Ankoppeln an die „kollektive Intelligenz“ und um einen wertschätzenden Umgang mit Widerstand. Die Einbindung der Menschen kann im direkten, persönlichen Dialog erfolgen mit verschiedenen Großgruppenmethoden wie Open Space, World Cafe, Zukunftskonferenz, Fishbowl, Dynamic Facilitation und ähnlichen Formaten. Doch auch andere Formen aktiven Dialogs sind denkbar beispielsweise durch miteinander verzahnte Kleingruppen, Kommunikationsforen, webbasierte Konzepte wie Unternehmenswikis, Corporate Communities, Weblogs oder einfachen, persönlichen Sprechstunden.

MP: Welche Rolle hat eine Führungskraft bei Veränderungsprozessen zu übernehmen?

SD: Hier zeigt sich, dass Flexibilität einer Führungskraft ähnlich wie Reflexivität und Introspektion wesentliche (Selbst-)Führungskompetenzen sind. Menschen wollen je nach Typus und nach Situation und Kontext vollkommen verschieden geführt werden, damit sie folgen. Führungskräfte nehmen gerade in Veränderungsprozessen ganz verschiedenen Rollen ein, die unterschiedlicher kaum sein können: Planer, Komponist, Dirigent, Richtungsgeber, Unterstützer, Bewahrer, Eroberer, Motivator, Mediator, Moderator und viele mehr. Das erfordert, auf Menschen unterschiedlich einzugehen und über eine hohe persönliche authentische Flexibilität zu verfügen. Ja, in diesem Absatz klingt manches doppeldeutig und mit sich kaum vereinbar. Doch mit solchen sogenannten Ambiguitäten müssen Führungskräfte in unserer komplexen Welt mehr und mehr auskommen. Die Dinge sind oft so und auch gleichzeitig anders, je nach Perspektive. Jeder lebt in „seiner Welt“ und hält diese für wahr, und trotzdem gemeinsam zu guten Ergebnissen zu kommen, ist die Kunst von situativer Führung nach systemischen

Grundsätzen. So etwas lernt man nicht nebenher im Grundstudium, sondern dies erfordert eine gute lebenslange Weiterbildung. In unserer letzten Coachingausbildung waren über 30 % der Teilnehmer dabei, um ihre Führungsfähigkeiten zu verbessern und nicht weil sie vorhatten als Coaches zu arbeiten!

In den vier Phasen der Veränderung zeigt sich diese Flexibilität recht plakativ. In der Phase der Irritation heißt es vor allem zu dirigieren und das Neue mit aller Klarheit zu vertreten. Während der Frustrationsphase, in der der Widerstand sich formiert, ist neben dem Dirigieren zunehmend auch das Sekundieren notwendig (wieder eine Ambiguität). Es geht um Verstehen, Nachfragen, Zeit lassen und Raum geben, während man gleichzeitig unbeirrt das Neue weiterhin verfolgt. Während der Phase des Zögerns, dem Tal der Tränen, geht es vor allem um das Sekundieren. In dieser Phase entscheiden sich die Menschen für oder gegen das Neue und diese Entscheidung zu ermöglichen, ist wichtigste Führungsaufgabe. Anschließend, wenn es in die Phase des Durchstartens geht, kann man loslassen, und dabei kontrollieren und Erfolge sind zu feiern. Zu all dem gehört natürlich auch wahrzunehmen, in welcher Phase sich die Menschen im System oder seinen Subsystemen gerade befindet, um adäquates Führungsverhalten zeigen zu können. Schon G.Z. Laborde hatte postuliert, dass Flexibilität, klare Ziele und sensorische Sinnesaufmerksamkeit (sensory acuity) die wichtigsten Zutaten für Erfolg seien.

MP: Wie können Gesundheitseinrichtungen verantwortungsvoll mit Veränderungen umgehen?

SD: Voraussetzung ist eine gute Planung, die allerdings nicht zu detailliert sein soll, damit noch genügend Raum für Mitwirkung vorhanden ist. Wichtig ist auch, das Neue in einen sinnvollen Kontext zu stellen. Wenn beispielsweise aus mehreren Kliniken Zen-

tren zu bilden sind, dann ist es wichtig zu verstehen, wofür das gut ist, und welche Möglichkeiten daraus erwachsen. Manchmal ist es auch wertvoll, das Neue in einen neuen Rahmen zu stellen: Wenn gemeinsam mit den Führungskräften aller Berufsgruppen eine Zukunftsstrategie entwickelt worden ist und darin beispielsweise Zentrenbildung als Teil des zukünftigen Zielzustandes enthalten ist, dann geht es hinterher nicht mehr um das ob, sondern nur noch um das wie der Umsetzung.

Entscheidend ist der Umgang mit Widerstand, den viele Führungskräfte fürchten und am liebsten reflexartig bekämpfen wollen. Sie verkennen, dass Widerstand normal ist und zu jeder Veränderung gehört. Dabei enthält Widerstand immer eine „verschlüsselte“ Botschaft, die es zu erkennen gilt. Das Alte und Gewesene ist zu würdigen. Wie oft hört man „und früher haben wir wohl alles falsch gemacht ...“, und dabei geht es nicht um falsch oder richtig, sondern nur um „anders“! Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden und daher ist mit dem Widerstand zu gehen und nicht gegen ihn.

Bei aller Veränderung ist zu beachten, auch immer einmal innezuhalten. Das geflügelte „Panta rhei“ (altgr.: alles fließt) ist kein Merkmal erfolgreicher Systeme, sondern erzeugt Chaos, weil es in amorphen führungslosen Strukturen mündet. Systeme haben von selbst den Drang, immer wieder in stabile Zustände zu kommen. Das ist im Kontext von Change Management zu nutzen, indem angestrebt wird, dass sich der neue stabile Zustand im Ergebnis eines Changeprozesses auf einem Niveau einstellt, auf dem nützliche Ergebnisse generiert werden. Wir empfehlen, auch die Change-Kompetenz von Führungskräften zu erhöhen zu den Themen Changeprozesse, Veränderungsmuster, Führung und Kommunikation im Change sowie Umgang mit Widerstand, um das Unternehmen fit für Veränderung zu machen.

MP: Wie funktioniert Veränderungsmanagement von oben und von unten am besten?

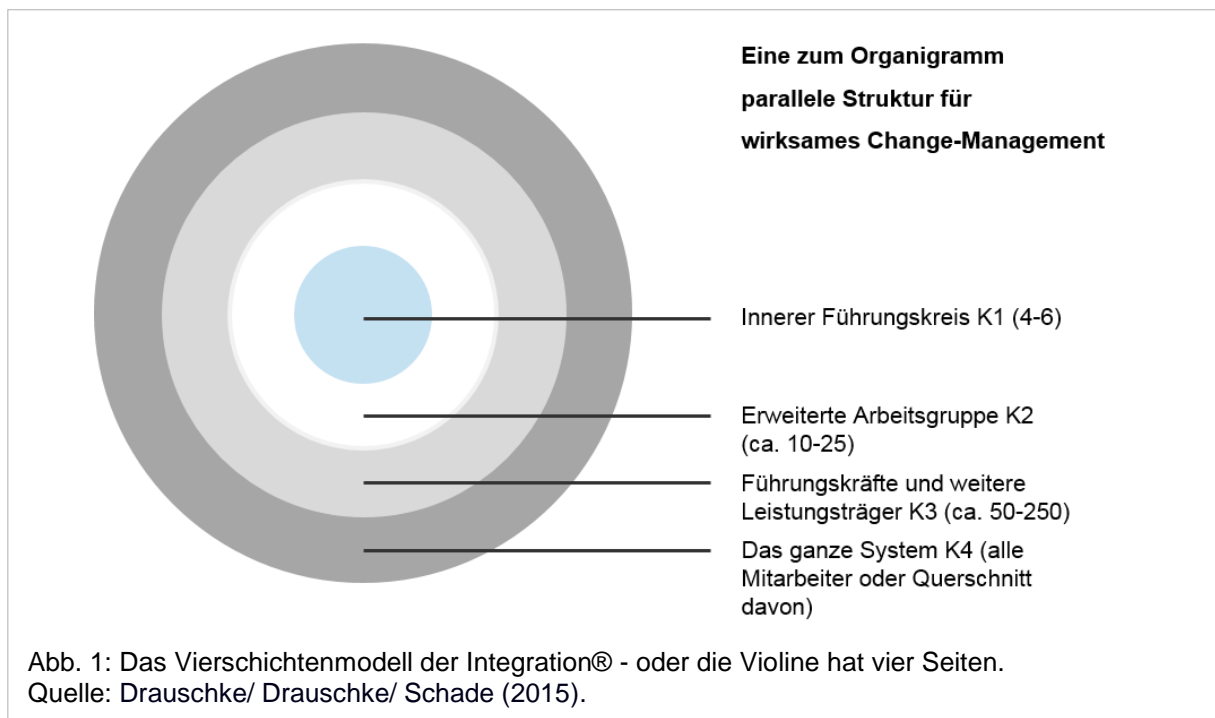
SD: Für die Arbeit mit Menschen in Systemen haben wir das Vierschichtenmodell der Integration® entwickelt mit den vier Kreisen K1-K4 (siehe Abbildung 1), das wir nachfolgend näher beschreiben. Die Anzahl der Teilnehmer in den vier K-Kreisen hängt ab von der Größe des Systems, auf das das Konzept Anwendung findet. Das Kernteam, des sogenannten K1, ist Lenkungskreis und oberstes Entscheidungsgremium. K1 repräsentiert die sogenannte Veränderungscoalition, die J. Kotter als wesentlich für gelungene Changeprozesse in seinen ersten beiden Schritten bezeichnet. Der K2 fungiert als Arbeitsgruppe, die Inhalte erzeugt. Der K3 besteht aus den Mitgliedern von K1 und K2 sowie ausgewählten Führungskräften und Leistungsträgern, und zwar berufs- und hierarchieübergreifend der ersten drei Führungsebenen. Der K4 besteht aus dem „ganzen System“, und zwar aus den Mitgliedern von K1 bis K3 und einem Querschnitt der MitarbeiterInnen aller Berufsgruppen und Hierarchieebenen des Unternehmens. Wir rechnen bei einer K4-Konferenz durchaus mit 100 bis 1000 Teilnehmern. Hier können

Informationen direkt persönlich vom Vorstand vermittelt und mit interaktiven Methoden wie Open Space Technology Ideen für die Umsetzung oder Feedbacks zu Inhalten in Form einer echten dialogischen Kommunikation eingeholt werden.

Wichtig ist, bei einem auf diese Weise organisierten Top-Down-Bottom-Up Prozess von vornherein zu klären, dass es sich nicht um gelebte Basisdemokratie handelt. Vielmehr werden „von oben“ strategische Stoßrichtungen und Leitplanken vorgegeben, durch die ein Raum entsteht, in den man die Mitarbeiter einlädt, mitzugestalten. Die Ideen und Ergebnisse werden anschließend „oben“ sortiert und über die Verwendung entschieden – und die Entscheidung transparent kommuniziert. So kann man in mehreren Schleifen sehr gute Ergebnisse erzielen, die von den Beteiligten auch mitgetragen werden.

MP: Wie wichtig sind Veränderungsagenten für ein Unternehmen, die den Wandel begleiten?

SD: Nicht jeder Mensch ist gleich veränderungsaffin, manche haben Denkmuster, die im Neuen sofort eine Bedrohung sehen



(Denkstil: die sog. worst-case-szenario-Sortierer) oder alte Gewohnheiten sind so stark, dass man nicht davon ablassen möchte, obwohl man sie rational als nicht mehr sinnvoll erkannt hat. Andere Menschen sind eher offen und neugierig, lieben die Veränderung und mögen den „alten Trott“ nicht. Sie sind positiv und optimistisch und wittern hinter allem eine Chance (Denkstil: die sog. best-case-szenario-Sortierer). Diese Menschen zu erkennen und in den Changeprozess als Promotoren und Multiplikatoren einzubinden ist sehr wichtig für den Erfolg. Gleichzeitig empfehlen wir, den Bedrohungsszenarien der erstgenannten Gruppe aufmerksam zu folgen, denn sie enthalten oft gute Ideen für die Abwehr oder Prävention von Krisen und Problemen, die es in das Neue zu integrieren gilt.

MP: Wie lange kann ein Veränderungsprozess dauern?

SD: Eigentlich ist der Kern der Veränderung gar nicht so sehr ein Prozess, sondern vielmehr eine Entscheidung. Wenn sich genügend Menschen im Unternehmen für das Neue entschieden haben, dann gibt es auch ein ausreichendes Momentum, um sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Der Veränderungsprozess an sich beschreibt den Weg bis zu dieser Entscheidung, weshalb Moderations- und Mediationskompetenz für Führungskräfte wichtig sind oder auch externe Unterstützung je nach Sachlage. Wie lange es dauert, bis die wichtigsten Entscheidungen in den Köpfen der Mitarbeiter gefallen sind, ist sehr unterschiedlich und hängt auch an der Gewichtung und individuellen Bedeutung des geplanten Vorhabens. Manches ist an einem Tag schon klar. Strategieprozesse dauern nach unserer Erfahrung meist fünf bis sieben Monate und ein Cultural Change Prozess, der auf die Veränderung von Überzeugungen und Glaubenssätzen (belief-system), Werten und Verhaltensmustern zielt, kann Jahre im System beanspruchen. Gerade diese Prozesse sind sehr systematisch zu planen und bedür-

fen „unterwegs“ häufig der einen oder anderen Korrektur oder Intervention.

MP: Wie kann die Personalentwicklung Veränderungsprozesse unterstützen?

SD: Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind in der Regel Hand in Hand verschränkt. Wenn man neue Strukturen und Organisationsformen einführt oder sich für eine neue Strategie entscheidet, hat das immer auch Auswirkungen auf die Menschen im System mit ihrem Verhalten und ihren Kompetenzen. Davon hängen wiederum Personalmarketing und Personalauswahl sowie die Personalentwicklungskonzepte im Unternehmen inkl. Fortbildung, Kompetenzmodelle etc. ab. In den Führungskräfteentwicklungsprogrammen ist darauf zu achten, dass die Changekompetenzen der Führungskräfte hinreichend ausgebildet werden. Je höher die Kommunikations- und Changekompetenz im Unternehmen ist, desto leichter werden notwendige und sinnhafte Veränderungsprozesse gelingen.

MP: Inwieweit ist ein systematisches Controlling von Zielen bei Veränderungen durchzuführen?

SD: Wenn nach konstruktivistischen Denkweisen Wirklichkeit nur konstruiert ist, dann ist der im Changeprozess angestrebte neue Zustand eine Art von Zukunftskonstrukt, bestehend aus Bildpunkten (Zielen), die mit Koordinaten beschreib- und messbar sind. Kennzahlen und Kennwerte zeigen an, wo man sich befindet und weisen den Weg zum Ziel, vergleichbar der Navigation in der Schifffahrt. Auch für den Changeprozess ist es wichtig zu wissen, wo man steht, ob die Ziele noch passen und genügend Impulse und Maßnahmen gesetzt sind, um zu den Zielen zu gelangen. Schließlich geht es auch darum, Erfolge feiern und damit die Bemühungen und Anstrengungen zu belohnen, die von den Mitarbeitern des Unternehmens geleistet wurden.

MP: Welche Erfolgsfaktoren beim Veränderungsmanagement gibt es?

SD: Ein geflügeltes Wort ist, dass wenn Sie immer denselben Weg nehmen, dann bekommen Sie immer dasselbe Ergebnis. Wenn Sie ein anderes Ergebnis wünschen, dann beschreiten Sie solange neue Wege, bis Sie das gewünschte Ergebnis erhalten. Es geht also darum, nicht stetig mehr vom selben zu tun, sondern Neues zu probieren, um neues zu ermöglichen. Die wirksamsten Veränderungstreiber sind nach unserer Erfahrung faszinierende Ziele, Transparenz und Konsequenz, Mitwirkung und Verantwortung sowie – metaphorisch - Schmerz vermeiden und Lust gewinnen. Niemand verlässt seine Komfortzone, wenn er nicht etwas haben will, was er nicht hat, oder etwas loswerden will, was er nicht haben möchte. Manchmal sind in diesem Kontext auch äußere „Bedrohungen“ hilfreich, weil sie ermöglichen, den einen oder anderen „Zopf“ abzuschneiden, was in normalen Umfeldbedingungen vielleicht nicht möglich wäre.

Schließlich braucht es für wirksame Veränderung für die Beteiligten Vorteile, wenn sie der Veränderung folgen, oder es muss Nachteile zur Folge haben, wenn sie sich der Veränderung verschließen. Oft lohnt es sich, ganz zu Beginn im Rahmen einer kleinen Stakeholderanalyse herauszufinden, was diese Vorteile oder möglichen Nachteile sind oder sein können, damit die wichtigsten Protagonisten beim Veränderungsprozess mit an Bord sind und die richtigen Argumente genannt werden.

Ganz am Ende unseres Gespräches verraten wir Ihnen noch unser ganz persönliches Erfolgsrezept: Wenn Sie wollen, dass andere sich verändern, dann müssen Sie sich zuerst selbst verändern!

Literatur

Drauschke P., Drauschke S., Schade N. (2015) Führen im Wandel (2): Die neuesten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement, medhochzwei Verlag, Heidelberg.

Lacoursière R. B. (1980) The life Cycle of Groups, Group Developmental Stage Theory, Human Service Press, New York.

Autorenanschriften

Dr. med. Stefan Drauschke
NextHealth GmbH
Gabrielenstraße 85
13507 Berlin

E-Mail: stefan.drauschke@nexthealth.de

Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de