

**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

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Change Management, Vorgehensweise bei Veränderungsprojekten in Krankenhäusern

Autorin

Gaby Baller

Einleitung

Helga und Wilhelm Kirchner beschreiben in ihrem Buch „Change-Management im Krankenhaus - Strategische Neuorientierung in Non-Profit-Unternehmen:

„In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre hat Change Management die Bedeutung des Managements von Veränderungsprojekten. Das bedeutet, für eine systematische und methodisch unterstützte gesteuerte Überführung eines alten Organisationszustandes in einen neuen zu sorgen“ (Kirchner/ Kirchner 2000).

In einem Krankenhaus sind das demnach Vorhaben wie beispielsweise Sanierung, Übernahme eines gesamten Hauses, Aufbau oder Reorganisation einer Abteilung, Einrichtung medizinischer Zentren, Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben und vieles mehr.

Aufgrund dieser Maßnahmen entsteht meist ein massiver Veränderungsdruck. Vor allem, weil die Planung der Veränderung meist von den Trägern, bzw. der Leitungsebene in den Kliniken beauftragt und geplant wird. Das

Klinikpersonal aber sind diejenigen die die Veränderung umsetzen und stabilisieren müssen, ohne umfassend über das oder die Ziele oder die geplante Vorgehensweisen informiert zu sein.

Hinzu kommt, dass häufig weder zeitliche noch personelle Ressourcen eingeplant werden. Die Veränderung ist ein Add-on zum Tagesgeschäft. Change Management ist aber eine tiefgreifende Veränderung auf der Unternehmens- und der persönlichen Ebene, um nicht nur Prozesse, sondern auch Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Weil auch der Gesetzgeber die Rahmenbedingung stetig ändert und neu reguliert, sind fundierte Kenntnisse über Change Management erforderlich.

Wie kann also ein Veränderungsprojekt in einem Krankenhaus, bzw. in einer Einrichtung im Gesundheitswesen gelingen? Eine mögliche Vorgehensweise erläutert dieser Artikel.

Führungskräfte als Erfolgsgaranten

Ausschlaggebend für den Erfolg sind vor allem die Führungskräfte. Sie müssen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen, selbst motiviert sein, das Verände-

rungsprojekt auch anzugehen, und ihre Mitarbeiter bei deren Anliegen ernst nehmen und entsprechend unterstützen.

Führung in Change Prozessen ist außerdem eine Teamaufgabe. Deshalb muss der Führungstab vor dem eigentlichen Beginn des Veränderungsprozesses

- Unternehmensstrukturen auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls ändern
- Bedürfnisse nach Veränderung bei den Beteiligten wecken
- Schlüsselpositionen mit geeigneten Mitarbeitern besetzen
- Mitarbeiter für die Ideen des Zustands nach der Veränderung begeistern

Selbst vermeintlich identische Veränderungsprojekte, z. B. die Einführung eines Qualitätsmanagements, können zu vollkommen unterschiedlichen Vorgehensweisen führen. Das hängt mit der Unterschiedlichkeit der Krankenhäuser zusammen, deren Strukturen und der Veränderungsbereitschaft ihrer Führungskräfte.

Am Anfang steht die Analyse

Eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), oder auch

Stärken-Schwächen-Analyse genannt, dient zu Anfang der systematischen Betrachtung eines Veränderungsprojekts, zur Entscheidungsfindung, für die Strategieentwicklung, aber auch bei Krisensituationen während der Projektdurchführung.

Die Grundidee ist die gleichzeitige Betrachtung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. Strategieansätze ergeben sich dann durch eine paarweise kombinierte Analyse dieser vier Bereiche (siehe Tabelle 1).

Danach wird eine Ist-Analyse der (Problem-) Bereiche, für die das Veränderungsprojekt Verbesserungsansätze entwickeln soll, durchgeführt. Der Ist-Zustand der betroffenen Bereiche wird objektiv analysiert und bewertet. Hier gibt es verschiedene Methoden, die je nach Einrichtung, bzw. Klinik eingesetzt werden.

Es gilt darin, umfangreiche Daten über den ausgewählten Bereich zu sammeln, ohne das Ziel des Vorhabens (Soll-Zustand) außer Acht zu lassen und die Ist-Aufnahme nicht umfangreicher als notwendig zu gestalten.

Mitarbeiter informieren

Mitarbeiter wollen und müssen wissen, warum etwas verändert werden soll und die Verantwortlichen müssen die Veränderung

SWOT-ANALYSE	Stärken	Schwächen
Chancen	Wie können wir die Stärken des Krankenhauses/ der Abteilung einsetzen, um die Chancen die sich daraus ergeben, zu nutzen?	Wie können wir an den Schwächen des Krankenhauses/ der Abteilung arbeiten, um die Chancen die sich daraus ergeben, zu ergreifen?
Risiken	Wie können wir die Stärken des Krankenhauses/ der Abteilung einsetzen, um die Risiken die sich daraus ergeben, zu überwinden?	Wie können wir an den Schwächen des Krankenhauses/ der Abteilung arbeiten, um die Risiken die sich daraus ergeben, zu meistern?

Tab. 1: SWOT-Analyse.
Quelle: Eigene Darstellung (2015).

entsprechend erklären können. Ein Geschäftsführer muss den Krankenhausmitarbeitern ein anschauliches Bild vermitteln können, wie das Krankenhaus nach der Veränderung aussieht.

Ein für alle sichtbarer Leitfaden im Intranet etwa, kann zeigen, wie sich die Änderungen durch das Haus, durch die gesamte Organisation bewegen. „Die Umsetzung beginnt in der Radiologie und wird dann der Reihe nach durch folgende Abteilungen und Funktionsbereiche gehen: ...“ Jeder hat damit die Möglichkeit zu überprüfen, wie weit der Veränderungsprozess bereits fortgeschritten ist. Außerdem wollen Mitarbeiter wissen, wie die Änderung sie persönlich betrifft und welche Auswirkungen sie hat. Ärzte, Krankenpflegepersonal, Techniker, Apotheker, Helfer, usw. müssen nachvollziehen können, was deren Rolle und das Ziel dabei ist. Dazu dient eine Auftaktveranstaltung, die Kick-Off-Veranstaltung zu Beginn des Projekts. Projektbeteiligte können sich untereinander über den Beginn der Arbeiten abstimmen.

Haltung der Belegschaft

In aller Regel unterteilt sich die Belegschaft bei einer Veränderungsinitiative in 3 Gruppen:

- die Unterstützer, etwa 20 %
- die Unentschlossenen, etwa 60 %
- die Blockierer, etwa 20 %

Die Gruppe der Unterstützer ist sehr wertvoll, weil man mit ihnen einfach arbeiten kann, konstruktiv arbeiten kann. Die Gruppe der Blockierer ist aber ebenso wertvoll. Weil sie Widerstände gegen das Projekt haben, sind sie in ihrer Haltung kritisch und sehen Fehler meist sofort. Sie sind sinnvollerweise ins Risikomanagement einzubinden.

Schwierig ist die Gruppe der Unentschlossenen in Veränderungsprozessen. Es ist nicht vorherzusehen, welche Teile des Projekts sie unterstützen und welche nicht. Bei manchen Aufgaben und Maßnahmen sind sie vorne dabei, dann wieder nicht. Diese Gruppe braucht besondere Beobachtung und muss immer wieder motiviert werden, dran zu bleiben und den Change zu unterstützen. Das Big Picture des Endzustands und der genaue Weg dorthin müssen immer wieder klar kommuniziert werden.

Phasen im Change Management

Das Bild nach der Veränderung - die angestrebte Kultur - muss ganz konkret und für alle nachvollziehbar dargelegt werden, mit allen angestrebten Veränderungszielen. Die einzelnen Schritte, sind jeweils zu beschreiben und zu begründen. Daraus werden dann die einzelnen Maßnahmen erarbeitet, die sogenannten Interventionen. Nach jeder Intervention findet ein Review statt, eine Bestandsaufnahme der erzielten Erfolge und Nebeneffekte. Auf Basis dieser Analyse werden gegebenenfalls die Pläne für das weitere Vorgehen angepasst, bzw. revidiert. Plan, Do, Check, Act - der Demingkreis: Alle Maßnahmen werden geplant, durchgeführt, überprüft und umgesetzt.

Zielerreichung

Mit guter Vorbereitung und gründlicher Planung dauert ein durchschnittliches Veränderungsprojekt in einem Krankenhaus ca. 1 bis 1 ½ Jahre. Das Ziel bzw. die Ziele des Veränderungsprojektes sollten nach dieser geplanten Zeit erreicht sein und die neuen Prozesse im Denken, Fühlen und Verhalten ihrer Mitarbeiter verankert haben. Um eine neue Verhaltensweise zu etablieren, muss sie allerdings mindestens 15 Mal durchgeführt werden, damit sie sich als neue Normalität darstellt. Dies ist fast der wichtigste Teil im Veränderungsprojekt, weil oftmals alle Energie der Umsetzung des Veränderungsprojekts gewidmet wird und danach alle er-

schöpft in alte Gewohnheiten zurück verfallen. Dies kann man z. B. bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sehr gut beobachten. Nach Erstellung des QM-Handbuchs verschwindet dieses in den Schränken, alle machen weiter wie zuvor. Nur die neuen Formulare werden verwendet. Erst wenn ein Audit oder die Re-Zertifizierung ansteht, wird das QM-Handbuch wieder hervorgeholt.

Deshalb sind Follow-ups in regelmäßigen, immer größer werdenden Abständen so wichtig, um zu überprüfen, ob es Änderungs- oder Anpassungsbedarf gibt, oder die Motivation nachgelassen hat und um entsprechende Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten. Dies alles geht nicht ohne externe Begleitung mit neutralem Blick aufs Machbare, die Belegschaft und deren Führungskräfte. Mithilfe eines guten Prozessmanagements kann man für nachhaltige Umsetzungsenergie sorgen, zum Beispiel durch regelmäßige Workshops, an denen möglichst viele Mitarbeiter beteiligt sind und die Veränderung gemeinsam auf Erfolge und Schwachstellen hin auswerten. Damit bleibt die Energie, die Motivation und die Lust am nachhaltigen Erfolg des Projekts bei den Beteiligten gleichbleibend hoch.

Literatur

Kirchner H., Kirchner W. (2000) Change-Management im Krankenhaus – Strategische Neuorientierung für Non-Profit-Unternehmen. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

Autorenbiografie

Gaby Baller berät Führungskräfte in Einrichtungen des Gesundheitswesens und internationale Unternehmen in Veränderungsprozessen. Sie ist Dozentin an der Universität Heidelberg und der Hochschule Neu-Ulm sowie Autorin zahlreicher Artikel in Fachzeitschriften und Büchern.

Autorenanschrift

Gaby Baller
Training, Coaching & Beratung
für Einrichtungen im Gesundheitswesen
Langgewann 95
69121 Heidelberg

E-Mail: baller@six-sigma-coaching.de