



Foto: turgaygundogdu – Fotolia

The Art of Change

Praxisnahes Change-Management im Krankenhaus

In allen Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft ist Veränderung das große Leitwort der Zeit. Auch im Gesundheitswesen fehlt auf keinem der vielen Kongresse der Hinweis auf die Notwendigkeit von Veränderung. Die wesentlichen Treiber für Veränderungsinitiativen kommen aus dem digitalen Wandel, wirtschaftlichen Erfordernissen und einem veränderten Fachkräftemarkt, der es mehr als bisher erforderlich macht, auch weiche Faktoren wie Mitarbeitermotivation und -bindung zu beachten. Gleichwohl fallen zwei Dinge ins Auge, die nicht immer genügend Beachtung finden:

1. Nicht jede Veränderung führt auch zu einer Verbesserung. Im Gegenteil: nicht wenige Initiativen verlaufen im Sand, haben auf dem Weg dorthin eine Menge Ressourcen verbraucht und hinterlassen Frustration, innere Emigration oder Bereitschaft zum Stellenwechsel bei den Beteiligten.
2. Obwohl Veränderung als so bedeutsam erlebt wird, sind Weiterbildungsprogramme im Bereich Change-Management für Führungskräfte und Stabsmitarbeiter aus den verschiedenen Berufsgruppen des Gesundheits-

wesens immer noch die Ausnahme. Dabei ist Change-Management längst nicht mehr „Ausnahme-, sondern Regelfall im organisationalen Führungshandeln“ (von der Reith und Lohmer 2014, S. 143 – 206).

Vor Ort in den Krankenhäusern sind bei großen wie kleinen Veränderungsprozessen Veränderungsmanager mit Durchblick, persönlicher Klarheit und Vermittlungsgeschick Gold wert. Sie halten im anstrengenden Tagesgeschäft die Veränderungsinitiative in Gang, geben Impulse und leisten „Regiearbeit“ für die erfolgreiche Umsetzung (Schmid 2014, S. 16. ff.). Wir verstehen Change-Management als eine prozessorientierte Kernkompetenz, versiert ausgeübt als eine „Verwandlungskunst“, die man nicht allein aus Büchern lernen kann. Wandel ist nur begrenzt planbar und muss dynamisch gesteuert werden. Experten für den Wandel brauchen Kommunikationsgeschick, Hartnäckigkeit, wache Sinne, Ausdauer, Reflexionsvermögen, Fachwissen und – in Zeiten immer schnelleren Wandels – Inkompetenzkompensationskompetenz, das heißt die Fähigkeit auch bei fehlender eigener Fachkenntnis ►

Change-Management, verstanden als eine Kernkompetenz von Führungskräften ist eine wirksame Unterstützung zur Herstellung von Stabilität in der Leistungserbringung in Zeiten des Wandels. Sie vertieft das Verständnis für Veränderungsprozesse und erhöht die Erfolgchancen bei der Umsetzung signifikant.



Dr. med. Stefan Pilz
Leitung Organisationsentwicklung und QM,
DR. FONTHEIM, Klinik für Psychiatrie, Psycho-
therapie und Psychosomatik, Liebenburg
Institutsleitung, Change in Healthcare
Institut für systemische Transformation
Göttingen und Halle



Dr. theol. Friederike Stockmann
Institutsleitung, Change in Healthcare
Institut für systemische Transformation
Göttingen und Halle

gemeinsam mit den jeweiligen Fachexperten den Blick auf Wirkungen und Nebenwirkungen zu behalten und bei allem nötigen Spezialwissen das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren.

Wenn man Change-Management als eine prozessorientierte Führungskompetenz auffasst, ist die Prozessorientierung dabei in zweifacher Hinsicht von Bedeutung:

1. Gute Veränderungsmanager behalten ständig den Gesamtprozess des Veränderungsvorhabens im Blick und schaffen Raum und Zeit, um mit den Beteiligten zu reflektieren, wo sie im Veränderungsprozess stehen. Sie wissen um die Qualität verschiedener Stadien zu Beginn, im Verlauf und am Ende eines Veränderungsprozesses. Sie können in diesem Kontext eine sinnvolle Architektur des Veränderungsprozesses entwickeln.
2. Prozessorientierung bei der Einführung von Neuerungen ist in der Wirtschaft wesentlich geläufiger als in Krankenhäusern. Hier verstellen veraltete Leitbilder hierarchischer Führung und die Orientierung an der eigenen Berufsgruppe (Ärzte, Pflege bzw. Verwaltung) häufig noch den Blick auf den gemeinsam zu gestaltenden Behandlungsprozess der Patienten. Gute Veränderungsmanager gestalten kooperative Entwicklungsprozesse mit Experten aus unterschiedlichsten Bereichen des Krankenhauses. Sie schaffen im Veränderungsprozess Räume, wo heikle Themen angesprochen und gegensätzliche Interessen im Sinne des Ganzen ausgehandelt werden können. Dies ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Wandels.

Charakteristisch für Change-Prozesse im Gesundheitswesen ist, dass sie in einem hochkomplexen Setting stattfinden. Es gibt vielfältige Steuerungseinflüsse, die von außen den Ablauf von Veränderungsprojekten beeinflussen (rechtliche Vorgaben, Änderungen in der finanziellen Steuerung, Einflüsse durch Kostenträger, medizinische und technische Neuerungen, Ansprüche der Patienten...). Aber auch im Inneren eines Kranken-

hauses sind vielschichtige Strukturen unter der Führung einer in der Regel dreigliedrigen Leitungsebene aus Medizin, Pflege und Verwaltung zu beachten. Die Experten der zentralen Berufsgruppen sind unterschiedlich weit für Managementaufgaben professionalisiert und eine gemeinsam getragene Sicht auf die Ziele des Unternehmens ist nicht selbstverständlich. Die Komplexität der Organisation steigt mit ihrer Größe (und dies nicht linear sondern eher exponentiell). Die Flexibilität der Einrichtung hingegen nimmt dabei gegenläufig ab. Daher ist es wichtig, Veränderungsprozesse mehrdimensional zu planen und zu steuern.

Rollen und Einflussmöglichkeiten

Change-Manager im Krankenhaus agieren in der Organisationsstruktur mit oder ohne Weisungsbefugnis. Sind Change-Manager direkt aus Leitungspositionen heraus aktiv können sie im Rahmen ihrer formalen Position direkt Einfluss nehmen. Deshalb ist die Verführung groß, eigene Lösungsideen direkt umsetzen zu wollen. Die Beteiligung der Betroffenen wird häufig gar nicht erst in Betracht gezogen (Silodenken) oder als zeitraubend betrachtet. Change-Manager mit Weisungsbefugnis müssen besonders darauf achten, im Sinne einer tragfähigen Gesamtlösung innerlich immer wieder Abstand zu gewinnen von ihren eigenen bereichs- oder berufsgruppenspezifischen Interessen. Wenn Change-Manager dagegen in Stabsstellen arbeiten, macht es einen wesentlichen Unterschied, ob sie nah an der Leitungsebene positioniert sind oder eher fern davon. Im ersten Fall haben sie die Rollen von Veränderungsmanagern, Organisationsentwicklern und internen Beratern inne. Im zweiten Fall werden sie eher als beauftragte Projektmanager und „Projektreserve“ verstanden, die Veränderungsprojekte als verlängertes Arm der Unternehmensleitung ausführen ohne in die Entstehung mit einbezogen zu sein. Für Change-Manager ist es wichtig, mit der Unternehmensleitung sorgfältig den Auftrag zu klären, und mit welchen Rechten und Pflichten die eigene Rolle ausgestaltet ist. Dazu gehört auch, in welcher Form

gemeinsam mit dem Auftraggeber der Fortschritt überwacht werden muss und wie im Prozessverlauf eine enge Abstimmung mit der Führung erfolgen kann. Denn Change-Management bleibt – auch bei Delegation von Aufgaben an Stabsstellen – Führungsaufgabe. Change-Manager können ihre Rolle in einem komplexen Veränderungs geschehen nur dann wirksam wahrnehmen, wenn die Rolle für alle Beteiligten klar beschrieben und kommuniziert ist.

Handwerkszeug für „Verwandlungskünstler“

Um sich im Krankenhaus in der Rolle des Change-Managers sicher zu bewegen, braucht man zum einen Wissen zu einem systemischen Organisationsverständnis. Hinzu kommt Methoden-Know-how zur zielführenden interaktiven Gestaltung von bereichsübergreifenden Meetings. Mindestens genau so bedeutsam, aber meist unterschätzt, ist die fortlaufende mehrdimensionale Reflexion des Gesamtprozesses hinsichtlich bislang erzielter Ergebnisse, Akzeptanz bei den Betroffenen, Integration in die Organisation und Wahrnehmung möglicher Konflikte. Für Change-Manager vor Ort stellen sich zunächst ganz praktische Fragen: Wie gestalte ich Veränderungen so,

- dass das Ziel für alle klar und anstrebenwert wird?
- dass die Beteiligten mit Engagement dabei sind und bleiben?
- dass trotz Konflikten neue Lösungen entstehen?
- dass ich nicht zerrieben werde zwischen den Fronten?

Um diese Fragen positiv zu beantworten, gibt es eine Reihe von Werkzeugen entlang der verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses:

Auftrag klären mit dem Kontext im Blick

Neben der Rollenklärung ist die wichtigste Aufgabe zu Beginn eine sorgfältige Auftragsklärung. Was ist das Ziel? Was ist hinterher anders? Wer genau ist am Veränderungsprozess beteiligt? Wie passt das Vorhaben in den inneren Kontext des Unternehmens und wie lauten die äußeren Anforderungen? Welche Analysen müssen ge-

macht werden, um die Ist-Situation gut zu durchdringen und den Abstand zum Soll klar zu beschreiben? Je sorgfältiger die Auftragsklärung, umso weniger muss im Verlauf nachjustiert werden und umso weniger Missverständnisse hemmen die Umsetzung.

Betroffene beteiligen und Interessenkonflikte moderieren

In Veränderungsprozessen werden auf dem Weg zur Lösung immer wieder Interessen verschiedener beteiligter Teilnehmer oder ganzer Berufsgruppen ausgehandelt. Zum einen geht es um eine angemessene und gleichzeitig effiziente Beteiligung der Betroffenen, sodass das Thema vorankommt und nicht zu viele Ressourcen im Tagesgeschäft gebunden werden. Gleichzeitig ist es anspruchsvoll, den Prozess zwischen den verschiedenen Parteien zu moderieren und gegebenenfalls die unterschiedlichen Anliegen in eine gemeinsam verstandene Sprache zu übersetzen. Diese Übersetzungsleistung wird in hochspezialisierten und arbeitsteilig organisierten Kontexten in der Regel nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt. Jede beteiligte Gruppe hat einen je eigenen Blick auf das Thema, bewusst oder unbewusst konkurrieren die Professionsgruppen um die Deutungshoheit und Lieblingslösungen. Während Reibungspunkte im Alltag häufig bilateral nach dem Muster „Ober sticht Unter“ ausgehandelt werden, sollte dies im Rahmen ei-

nes Change-Prozesses gemeinsam geschehen. Dies ist eine anspruchsvolle Moderationsaufgabe, die es erfordert, dass die Moderation Neutralität gegenüber Lösungsvorschlägen wahr, unterschiedliche Sichtweisen herausarbeitet und der Gruppe damit einen Raum für gemeinsam getragene Lösungen öffnet.

Elegante Lösungen finden und umsetzbar machen

Im eigentlichen Kern des Veränderungsgeschäftes steht die Aufgabe, elegante Lösungen zu finden im Sinne von: effektiv, gut vermittelbar, wirksam, einfach, sichtbar besser als der bisherige Zustand. Die Natur ist dafür ein gutes Vorbild. Hier werden selten bürokratisch ausgehandelte Lösungen „erfunden“. Daher sind in dieser Phase des Prozesses Methoden zum Querdenken und kreativen Zusammenarbeiten hilfreich, kommen aber unserer Erfahrung nach nicht ausreichend zum Einsatz. Das weitverbreitete Arbeiten unter Zeitdruck verleitet nicht selten dazu, auch bei möglichen Lösungen, den schnell auftauchenden Varianten den Vorzug zu geben, die Scheuklappen des bisherigen Denkens nicht zur Seite zu legen und sich zu früh mit Lösungen zufriedenzugeben, die das Wesen der notwendigen Veränderung nicht gut genug treffen. Je besser und kreativer die Lösung, umso leichter ist auch bei zu erwartendem Widerstand die Umsetzung.

Aufmerksamkeit erzeugen und erhalten

Gute Kommunikation im Change erzeugt und bewahrt Interesse, schafft Beteiligung und erleichtert die Umsetzung. Dabei handelt es sich nicht nur um Kommunikation innerhalb des Projektteams, sondern auch ins Unternehmen hinein, manchmal sogar auch darüber hinaus. Gerade bei größeren Veränderungsprojekten gilt es, früh alle Mitarbeiter angemessen auf dem Laufenden zu halten. Dies schafft Transparenz und beugt Misstrauen und Gerüchtebildung vor. Außerdem bekommen die Mitarbeiter die Möglichkeit sich an notwendige Veränderungen gedanklich zu gewöhnen und sich damit auseinanderzusetzen. Bei großen Bauprojekten sind die einzelnen Projektstadien für Außenstehende in der Regel offensichtlicher als bei Veränderungen von Strukturen und Prozessen, die sich zunächst ohne Informationen nach außen entwickeln. Die Kommunikation über das Change-Projekt muss sorgfältig mit der Führungsebene abgestimmt sein: Was sollte vorläufig nicht weitergegeben werden, da noch unfertig? Wozu soll es schon eine grobe Orientierung geben? Von wem muss jetzt welche Botschaft kommen? Wie wird über Projekterfolge berichtet?

Die Praxis reflektieren

Je komplexer das Change-Projekt ist, umso eher gibt es im Verlauf vielerlei Höhen und Tiefen, unge- ▶



HealthCare
Personalmanagement GmbH
because we care

Wir vermitteln erfolgreich Fach- und Führungskräfte im Gesundheitswesen

Für:

- den Erfolg Ihres Unternehmens
- die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter

Durch:

- passgenaue Kandidaten-Direktansprache
- nachhaltige, vertrauensvolle Zusammenarbeit
- breites Service-Angebot (Kompetenzradar, Projektberichte, Onboarding-Coaching u. v. m.)

Seit über 12 Jahren sind wir Ihr Experte für überzeugende Personallösungen im Gesundheitswesen. Sprechen Sie uns an!

HealthCare Personalmanagement GmbH, Geschäftsführung: Dorothea Rickert
Merowingerplatz 1, 40225 Düsseldorf, Telefon: 0211 220 58 90
info@healthcare-personal.de, www.healthcare-personal.de

ahnte Störungen von außen ebenso wie Machtkämpfe zwischen Beteiligten. Fachliche Themen müssen in ihren Auswirkungen auf die soziale und die zeitliche Dimension wiederholt betrachtet werden, damit sinnvoll nachjustiert werden kann. So gilt es immer wieder innezuhalten und sorgfältige Prozessreflexion zu betreiben, um nachzusteuern und nächste Schritte im Prozess an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Die Dramaturgie von Change-Prozessen erfordert immer wieder Flexibilität und Anpassung der Schrittfolge: Statt operativer Hektik, um den einmal geschriebenen Projektzeitplan einzuhalten, ist bei Störungen und ungeplanten „Querschlägen“ ein Boxenstopp angesagt. Dies sollte der Change-Manager für sich allein tun und in Abständen auch mit seinem Team und mit den Entscheidern. Häufig ist außerdem für die Prozessreflexion eine Außensicht im Rahmen eines Coachings oder einer kollegialen Beratung hilfreich, um bei etwaigen Verstrickungen einen klaren Blick zu bekommen und wieder handlungsfähig zu werden.

Widerstand und Wandel

Ein besonders anspruchsvoller Aspekt von Change-Prozessen ist das Phänomen des Widerstands. Menschen durchleben bei Veränderungen in verschiedener Form und Ausmaß charakteristische emotionale Reaktionen, die es zunächst zu kennen und wahrzunehmen gilt. Eine aufmerksame Wahrnehmung der emotionalen Symptome und ein tieferes Verständnis dafür, wie Widerstand und Wandel zusammengehören, erleichtern den souveränen Umgang damit. Dabei gilt es vor allem eher eine erkundende als eine vorwurfsvolle Haltung einzunehmen, verbergen sich doch hinter einigen Widerständen auch wichtige Anliegen, die möglicherweise bislang zu wenig berücksichtigt wurden. Die hohe Kunst der Führung besteht darin, Menschen zu Veränderungen zu bewegen. Dafür ist es hilfreich, unterschiedliche Veränderungskompetenzen, die es im Change braucht zu kennen und zu analysieren, welche davon bei mir selbst und in meinem Team vorhanden sind und welche auch noch fehlen. Change-Prozesse sind nicht ohne Konflikte und Kri-

sen zu haben. Deshalb müssen Change-Manager auch souveräne Klärungshelfer werden. In Krisensituationen klären sie mit einem Verantwortungsdialog, welche Themen wohin gehören und wie sie weiter geklärt werden können. Treten Konflikte auf, ist eine wichtige Kompetenz von Change-Managern, einen sozialen Raum für heikle Themen zu schaffen, um wertschätzend Klartext zu reden und zwischen den verschiedenen Interessen zu vermitteln.

Persönlichkeit und Veränderungskompetenz

Vor dem Hintergrund des hier Beschriebenen ist es wichtig zu betonen: Change-Experten sind verschieden. Es gibt nicht den idealen Change-Manager mit Rund-um-Know-how und einem perfektem Set an persönlichen Eigenschaften oder bereits erworbenen Kompetenzen. Unabdingbar bleibt allerdings deshalb die Bereitschaft, sich selbst als Persönlichkeit besser kennenzulernen und an sich selbst zu arbeiten. Dazu helfen vor allem qualitative Methoden wie Coaching / Supervision, Kollegiale Beratung und gegebenenfalls auch Teamsupervision, um die Selbstwahrnehmung durch die wichtige Fremdwahrnehmung zu ergänzen. Wesentlich ist es, ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Wirkungen man in einem komplexen Gefüge mit seinem persönlichen Profil hinterlässt und welche persönlichen Triggerpunkte die eigene Souveränität gefährden. Change-Manager sind in besonderer Weise darin gefordert, wirksame Methoden der Selbstführung zu entwickeln. Dabei handelt es sich um einen Prozess, der Zeit braucht. Methoden der Selbststeuerung wie auch des Innehaltens und Abwägens von Handlungen und Entscheidungen müssen erprobt und geübt werden – am besten mit professioneller Begleitung. Die Leitung einer großen Projektgruppe ist „Regiearbeit“ und erfordert den Einsatz der ganzen Persönlichkeit. Sie gelingt besser mit dem Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen. Auch das Selbstmarketing für die eigene Rolle sowie das Erwerben von persönlicher Autorität im Unternehmen will in diesem Zusammenhang gelernt werden. Je überzeugender der

eigene Auftritt, umso leichter ist es, Resonanz bei Entscheidern zu erzeugen und haltbare Entscheidungen in Gremien herbeizuführen.

(Fast) am Ziel

Ist das Veränderungsprojekt schließlich über die verschiedenen Etappen erfolgreich umgesetzt, macht es in jedem Falle Sinn Bilanz zu ziehen. Damit wird das Lernen der gesamten Organisation kultiviert. Auch aus der Evaluation nicht (vollständig) gelungener Veränderungen kann man wertvolle Schlüsse für kommende Projekte ziehen, sei es auf der Ebene der Inhalte, aber auch im Bereich der Projektorganisation, des Aufwands für notwendige Beteiligung, der Krisen etc. Geschieht dies nicht, führt dies zur Wiederholung alter Lösungsmuster und schwächt die Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Es sollte gemeinsam vereinbart werden, in welchem Abstand die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen evaluiert wird. Gerade in den ersten Monaten ist engmaschig nachzuforschen, ob die geänderten Abläufe und Vereinbarungen auch dauerhaft haltbar sind oder doch wieder unterlaufen werden beziehungsweise langsam aber sicher erodieren. Selten ist die Umsetzung von erdachten Lösungen im ersten Anlauf wirklich perfekt und das Feedback der Anwender vor Ort ist sehr hilfreich für den weiteren Feinschliff. Eine besondere Art der Wertschätzung für das gesamte Unterfangen ist es, wenn der Erfolg gefeiert wird. Manchmal genügt eine Würdigung in der Mitarbeiterzeitschrift, manchmal ist es ein besonderes Ereignis oder ein gesponserter Essen für die verantwortliche Gruppe, manchmal aber auch eine Feier innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, manchmal die Bewerbung um einen Preis oder ein Fachartikel. ■

Literatur bei den Verfassern

Dr. med. Stefan Pilz
Dr. theol. Friederike Stockmann

Change in Healthcare
Institut für systemische
Transformation Göttingen und Halle
Hannah-Vogt-Straße 1
37085 Göttingen