

# Change Management



**im Krankenhaus**



## Ziele der Seminarveranstaltung

1

Verstehen des Veränderungsbedarfes für Krankenhäuser

2

Verstehen der Reaktion von Menschen auf Veränderungsprozesse

3

Kennen der wichtigsten Umsetzungsstrategien

4

Kennen der grundsätzlichen Vorgehensweisen

5

Bewertung der Vor- und Nachteile verschiedener Strategien



## Teile der Seminarveranstaltung

1

Change Management

2

Fallstudie

## I

**Change Management** ist die Planung und Durchführung adaptiven und innovativen Wandels von Organisationen

## II

**Change Management** ist jener Prozess, durch den ein Unternehmen in seinen zukünftigen Zustand gelangt, **seine Vision erreicht.**

Betrachtet die traditionelle Planung die Schritte dieses Wandels, so geht es beim Change Management darum, diesen Wandel zu ermöglichen.

## III

Change Management means

- to plan,
- initiate,
- realize,
- control, and finally
- stabilize change processes

## ■ Gliederung

- 1 Das Aufbrechen verkrusteter Strukturen in einer dynamischen Welt durch Change Management
- 2 Organisationsveränderung als Prozeß
- 3 Individuen als Motoren und Bremsen der Veränderung
- 4 Werkzeuge des Change Management: Wandel planen, durchsetzen und verstetigen

## ■ Ausgangsfragen

- 1 Warum Change Management?
- 2 Wie verläuft Veränderung?
- 3 Welche Rolle spielen Individuen bei der Veränderung?
- 4 Welche Werkzeuge des Change Management können eingesetzt werden?



## Warum Change Management?

1

Die dynamische Umwelt des Krankenhauses

2

“Normale” Krankenhausorganisation

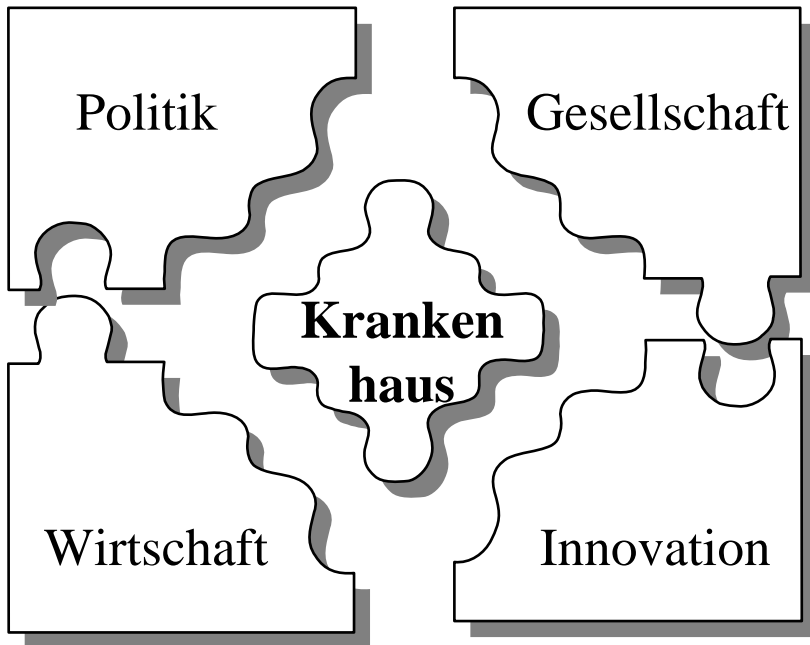
3

Verkrustete Organisationsstrukturen

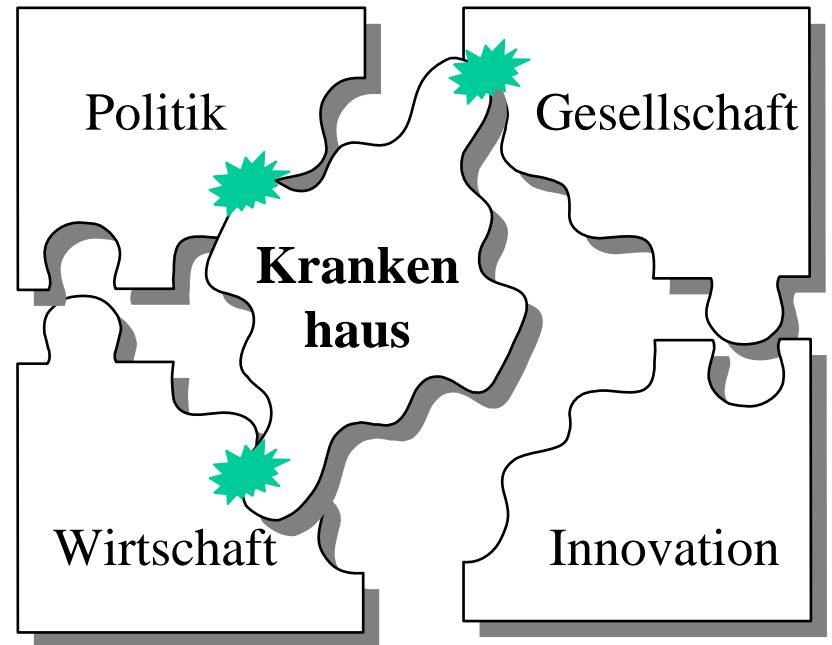
4

Aufbrechen verkrusteter Organisationsstrukturen durch Change Management

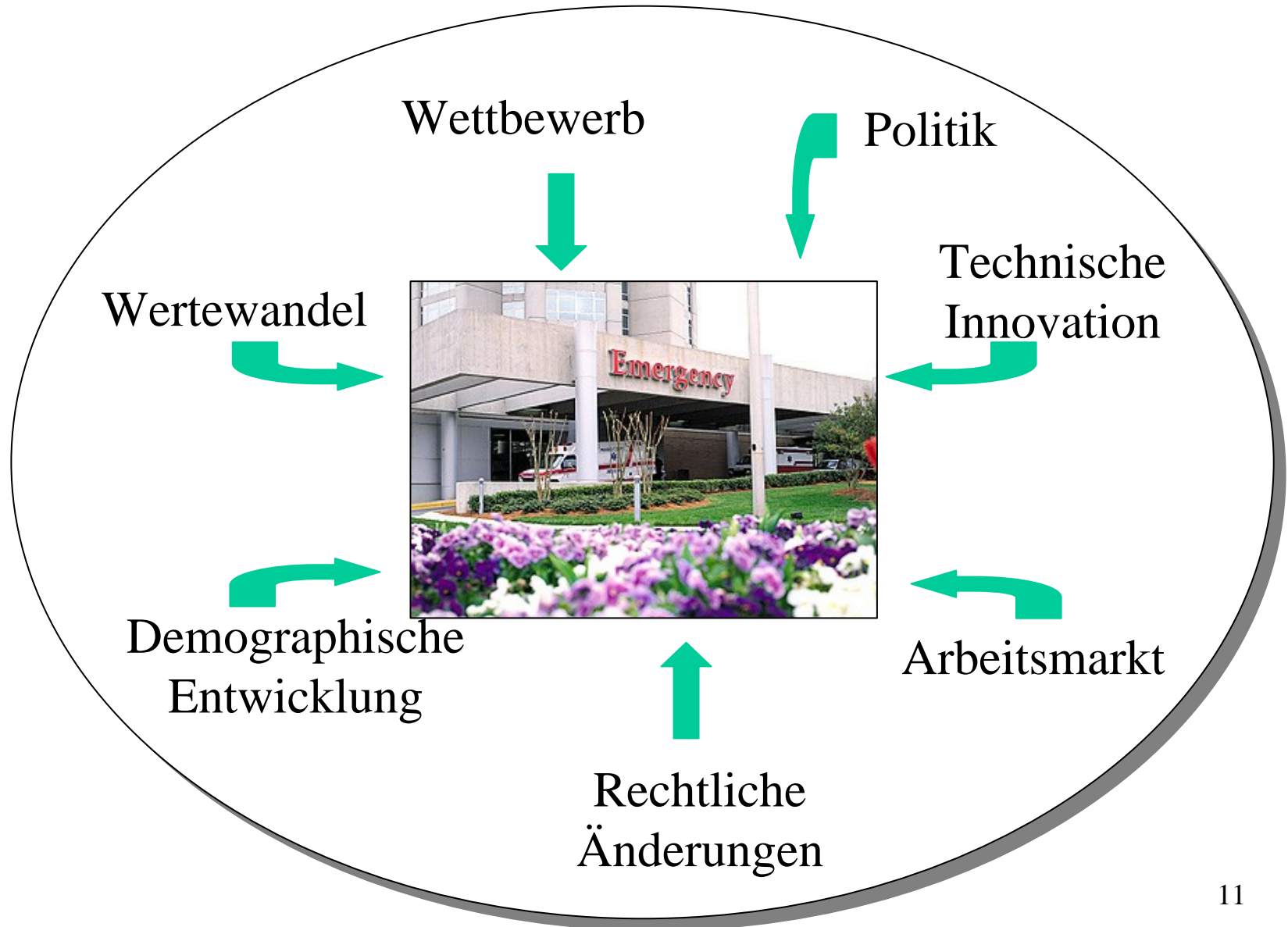
- Ist Ihr **Krankenhaus** auf die Herausforderungen einer dynamischen **Umwelt** vorbereitet?

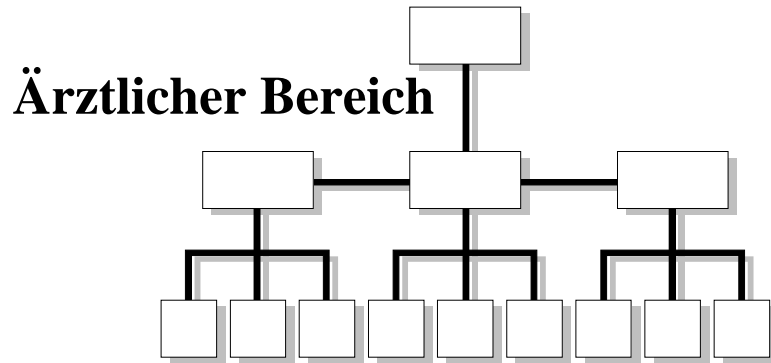


**Organizational Fit**



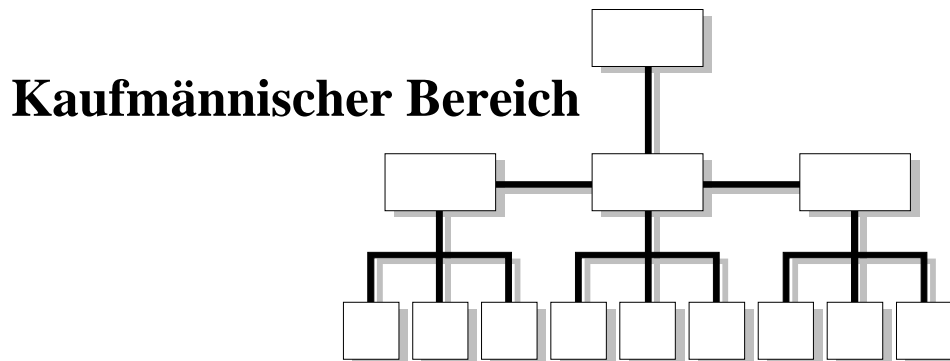
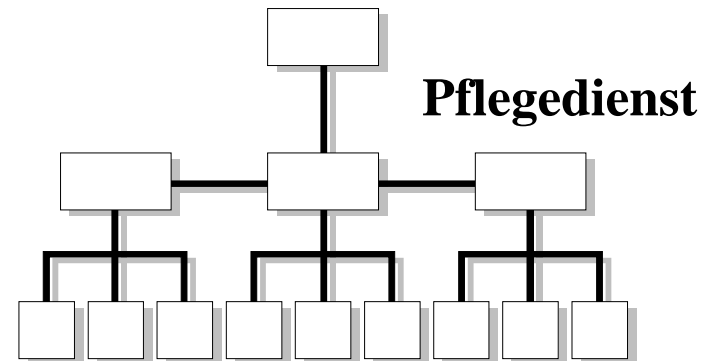
**Organizational Misfit**



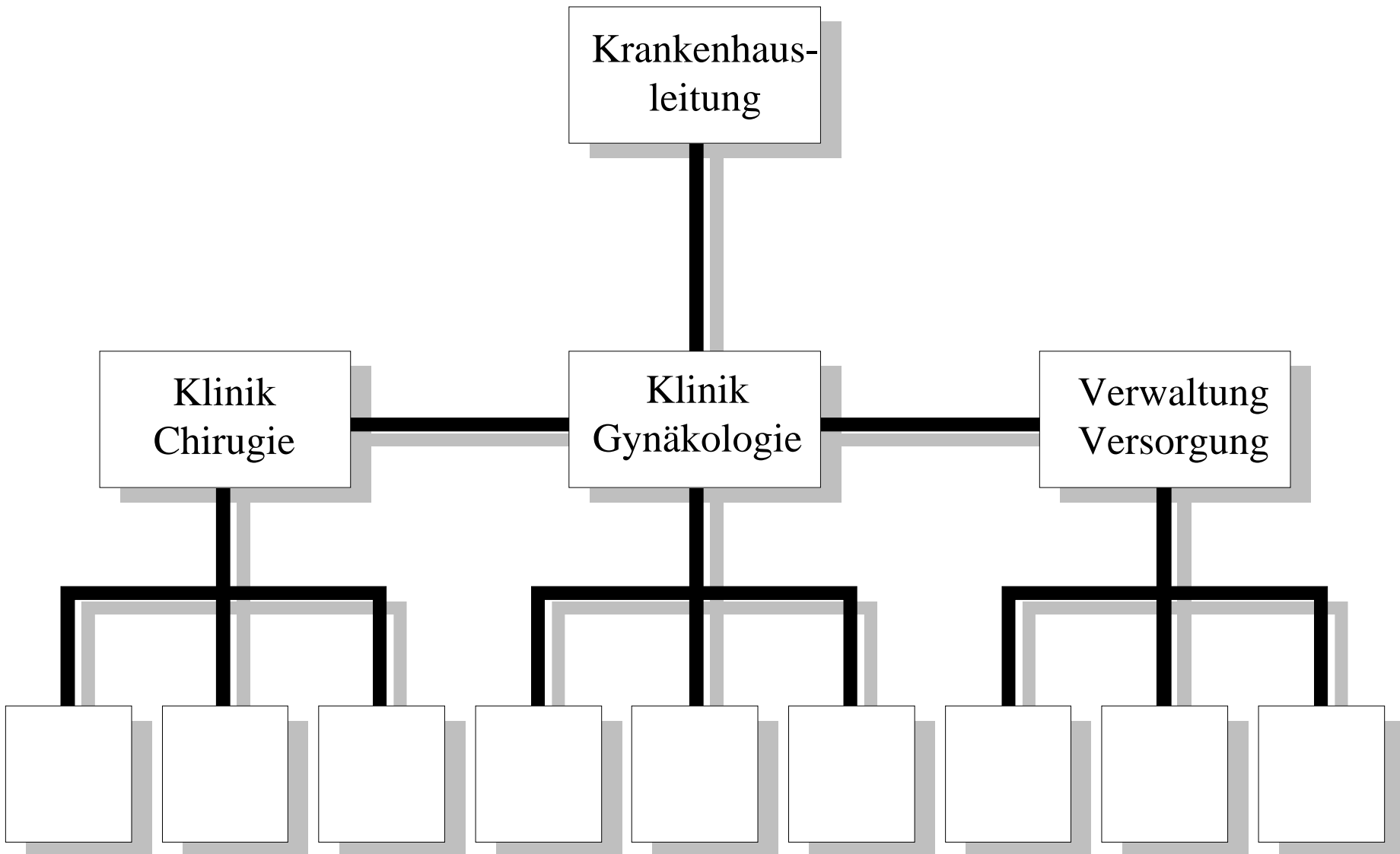


Ärztlicher Direktor  
Leitender Arzt  
Oberarzt  
Stationsarzt  
Assistenzarzt  
Arzt im Praktikum

Krankenpflegedirektor  
Abteilungs-pfleger  
Stationspfleger  
Krankenpfleger  
Angelerntes Personal



Kaufmännischer Leiter  
Abteilungsleiter  
Sachgebietsleiter  
Sachbearbeiter  
Hilfskraft



# Wie sollte ein „normales“ Krankenhaus arbeiten?

Leitung

- Gleichmäßig
- Nachvollziehbar
- Verantwortungsgerecht
- Fachkompetent
- Effizient



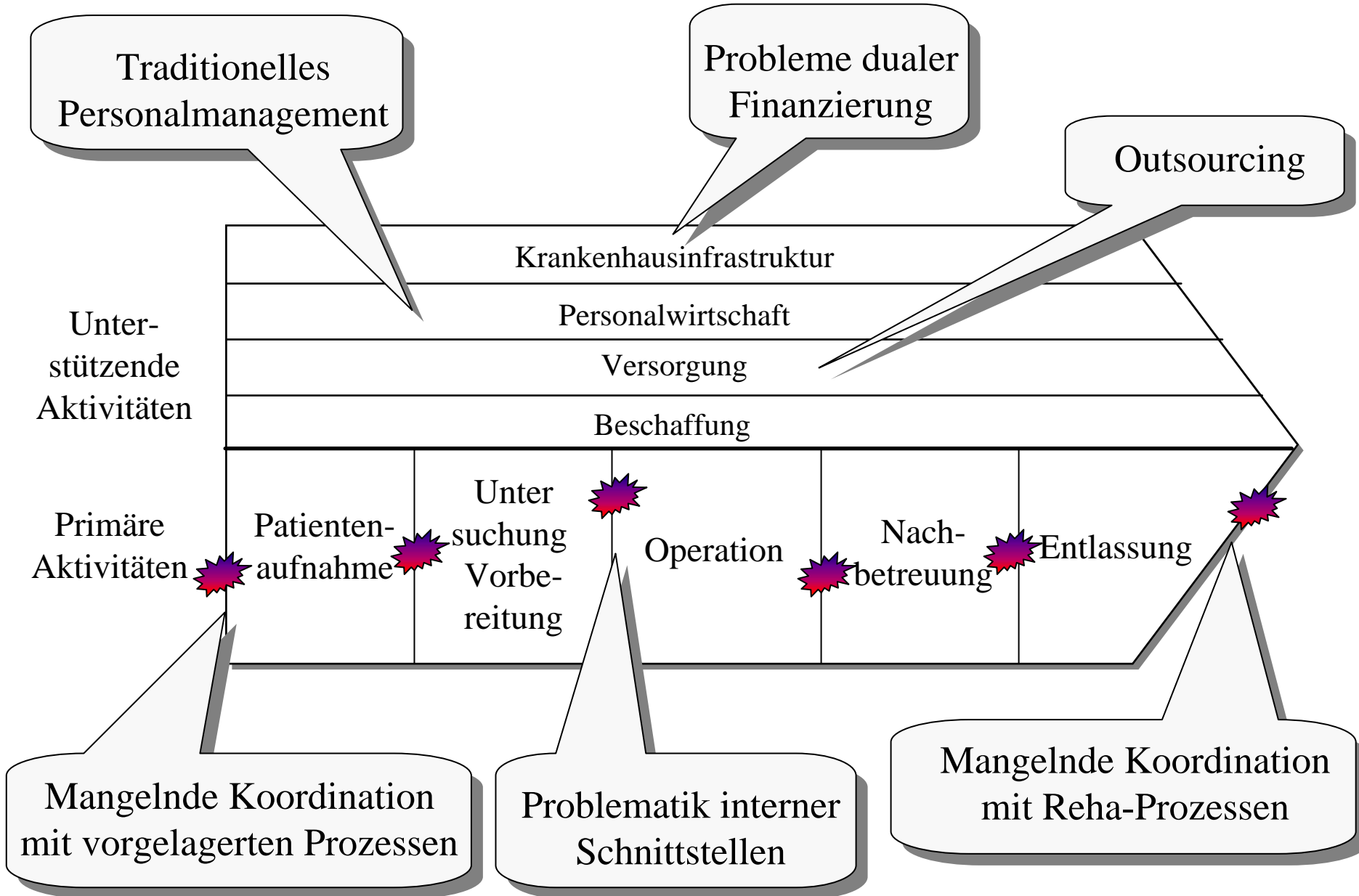
Leitung

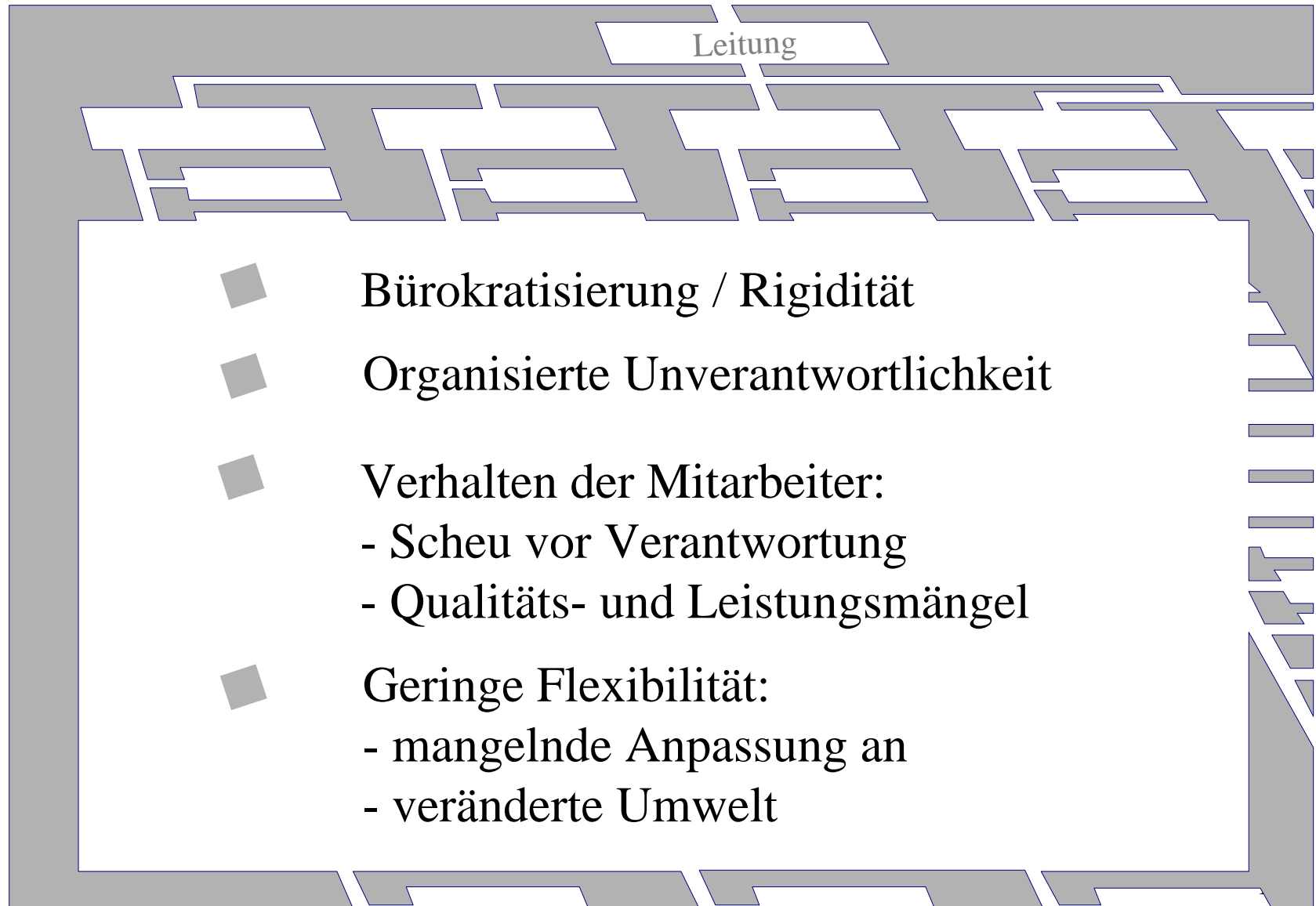
- Unpersönlichkeit
- Formalismus
- Engstirnigkeit / „Buck-Passing“
- Abteilungsegoismen
- Koordinationsprobleme

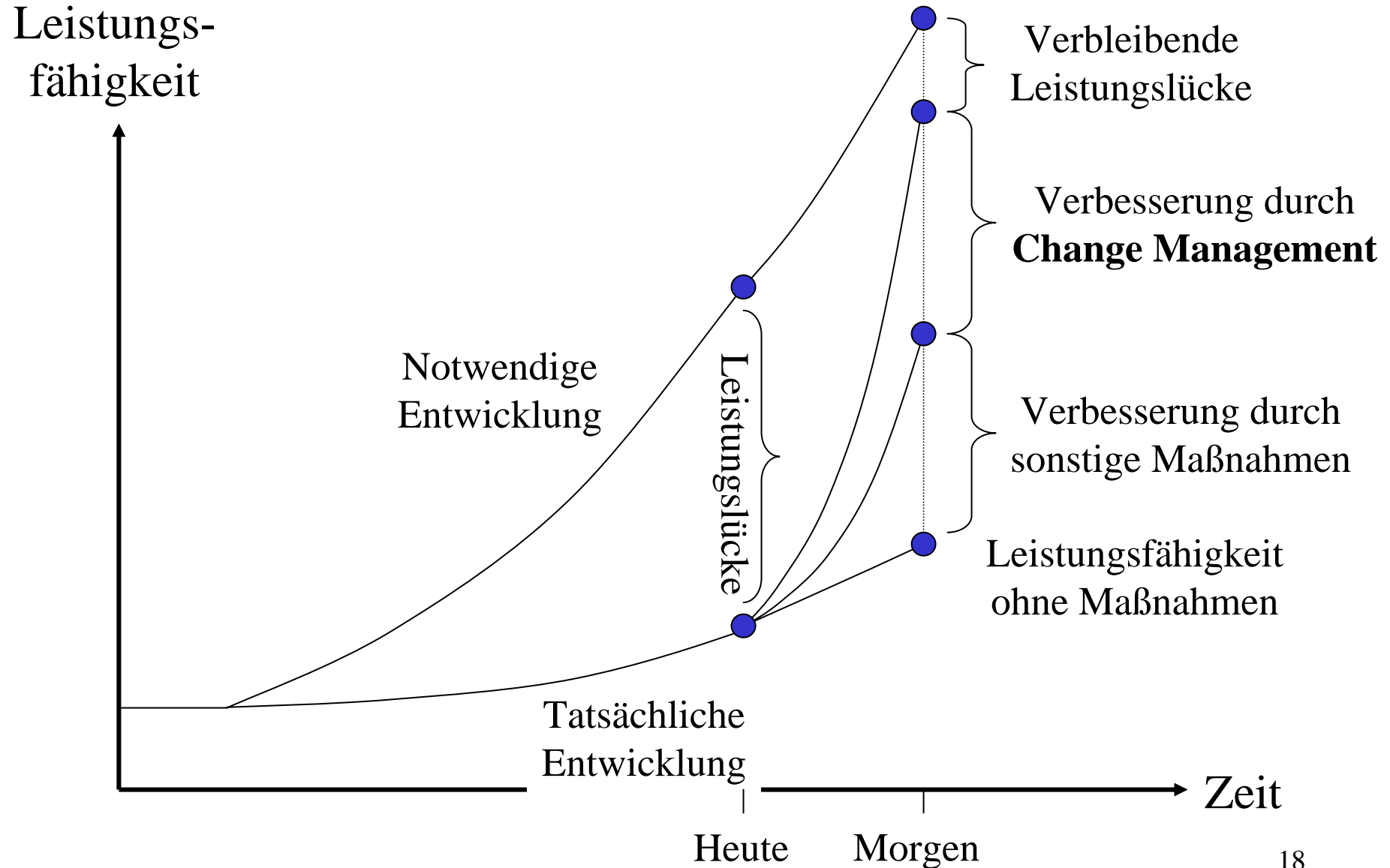


➤ **Dysfunktionale Konflikte**

# Probleme des Leistungsprozesses









### Wie verläuft Veränderung?

1

Die drei Schritte des Veränderungsprozesses

2

Probleme und Reaktionen auf Veränderungen

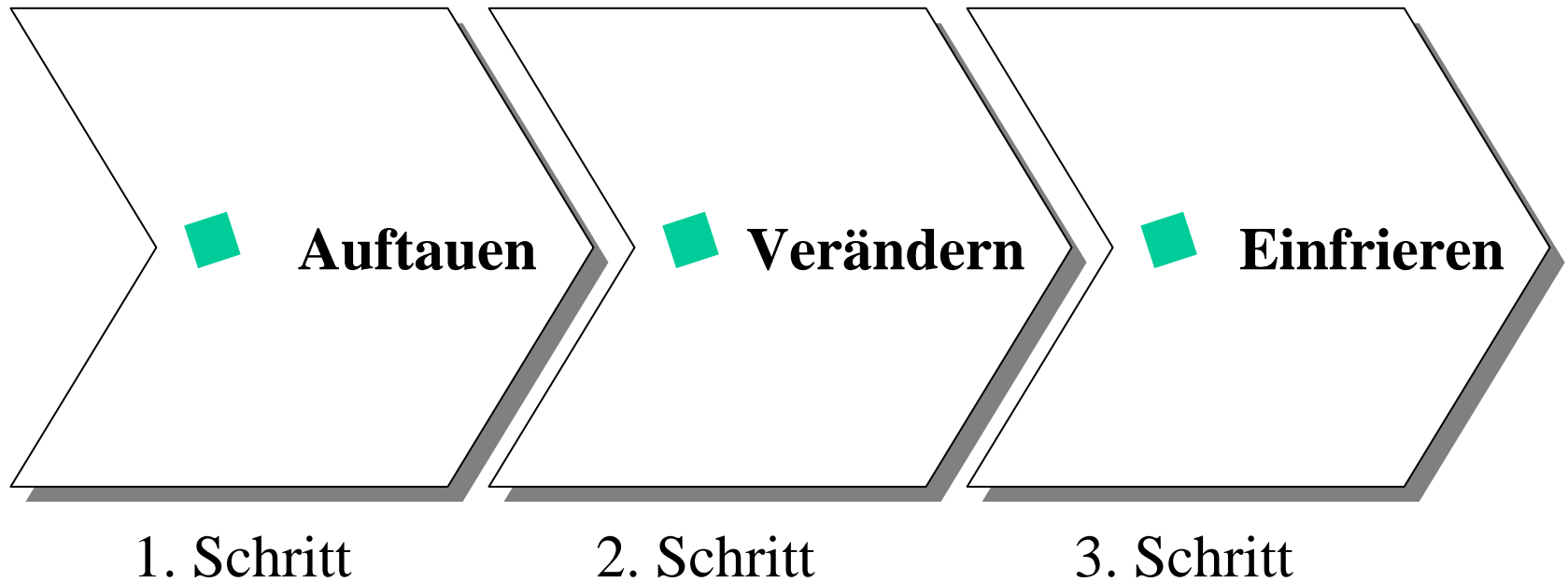
3

Veränderungsverläufe

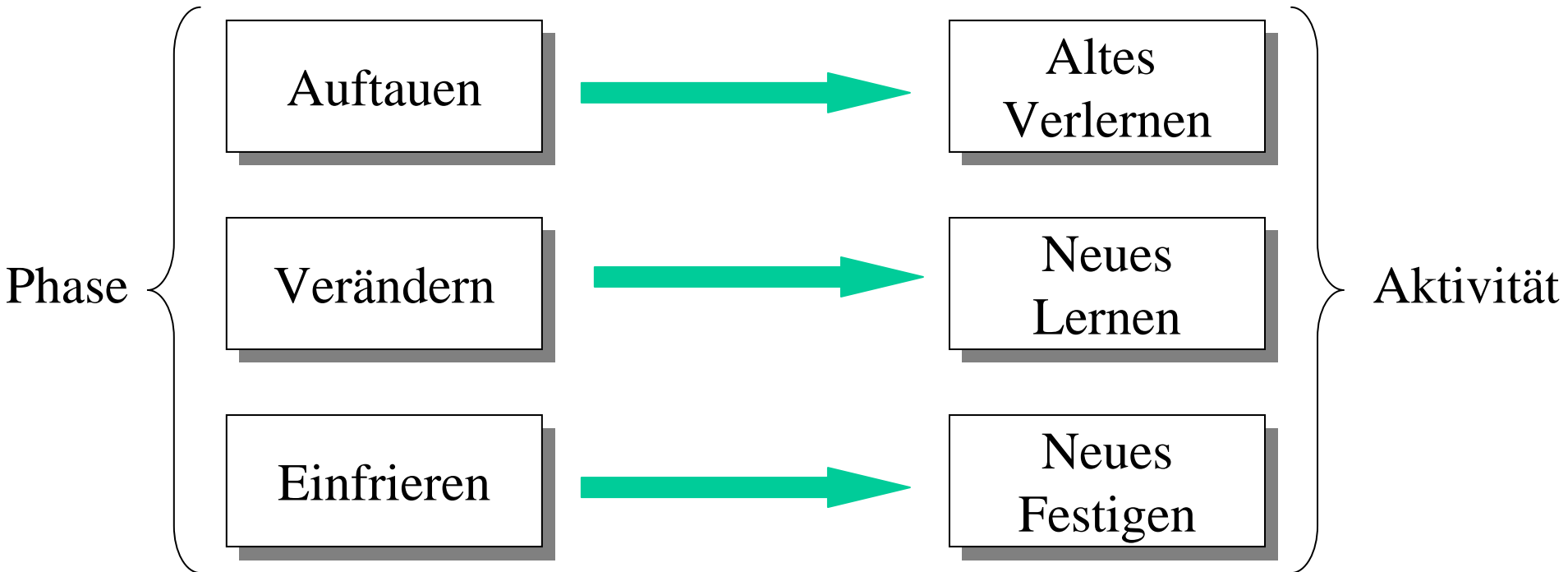
4

Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozeß

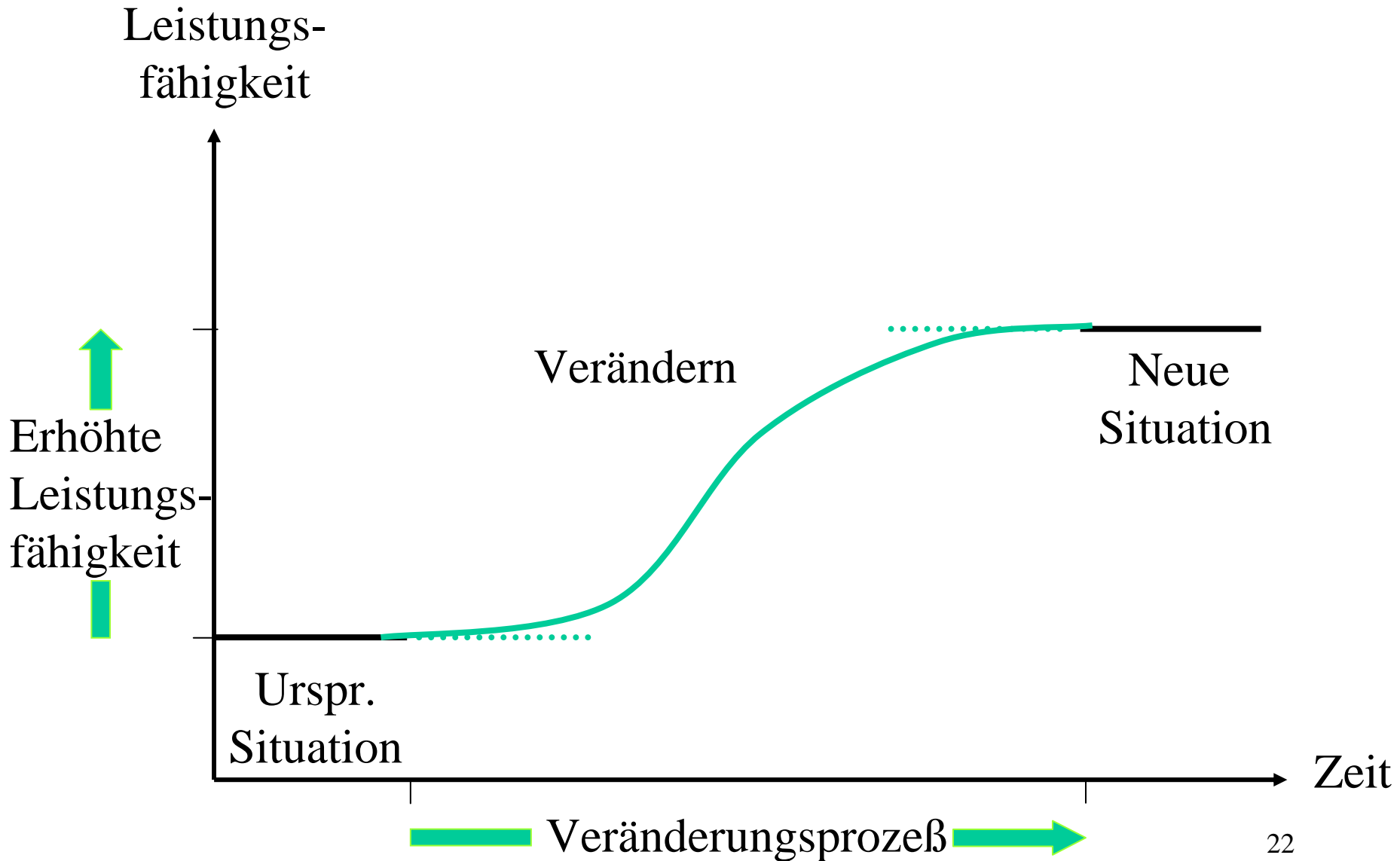
## Den Veränderungsprozess

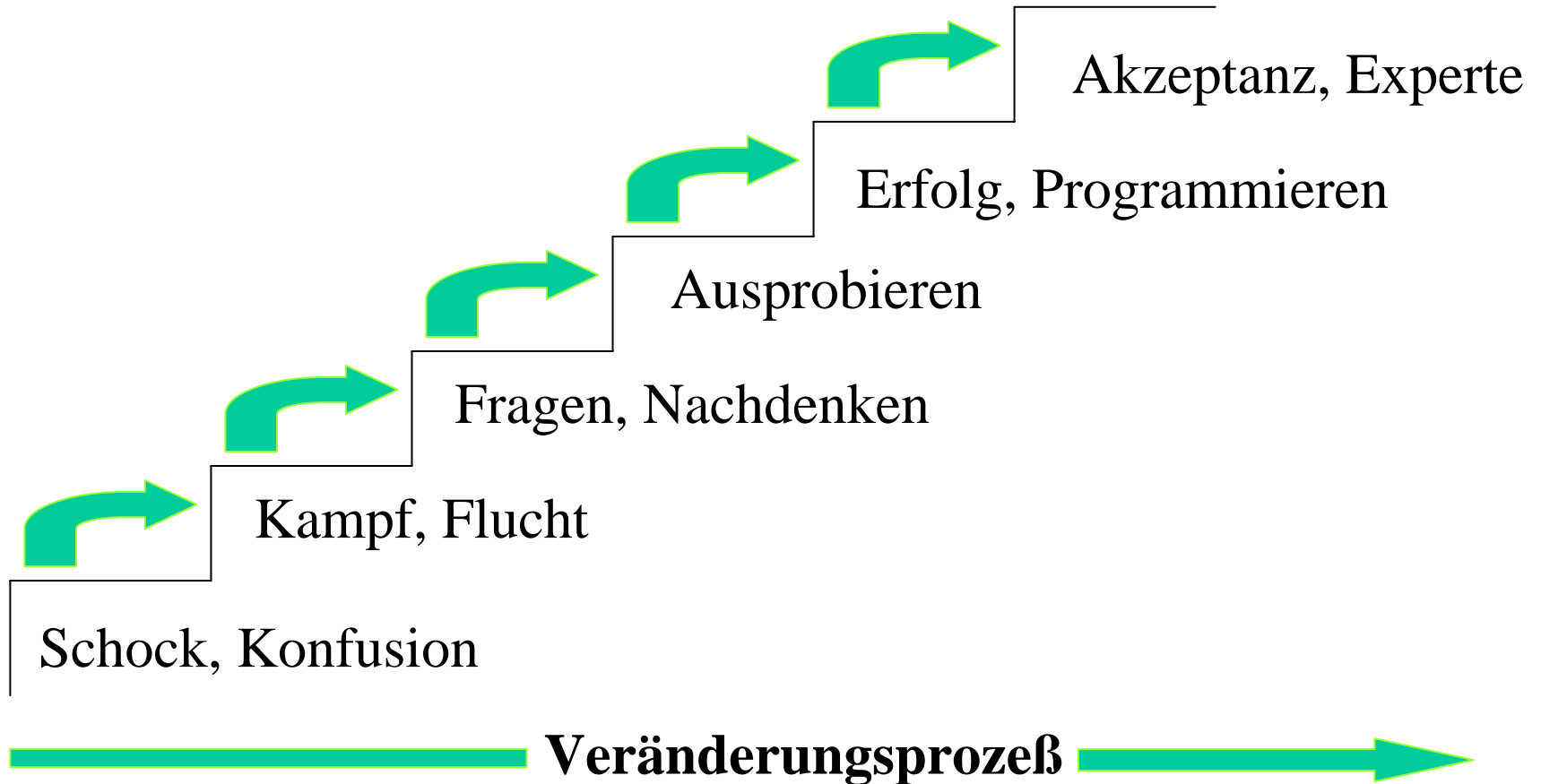


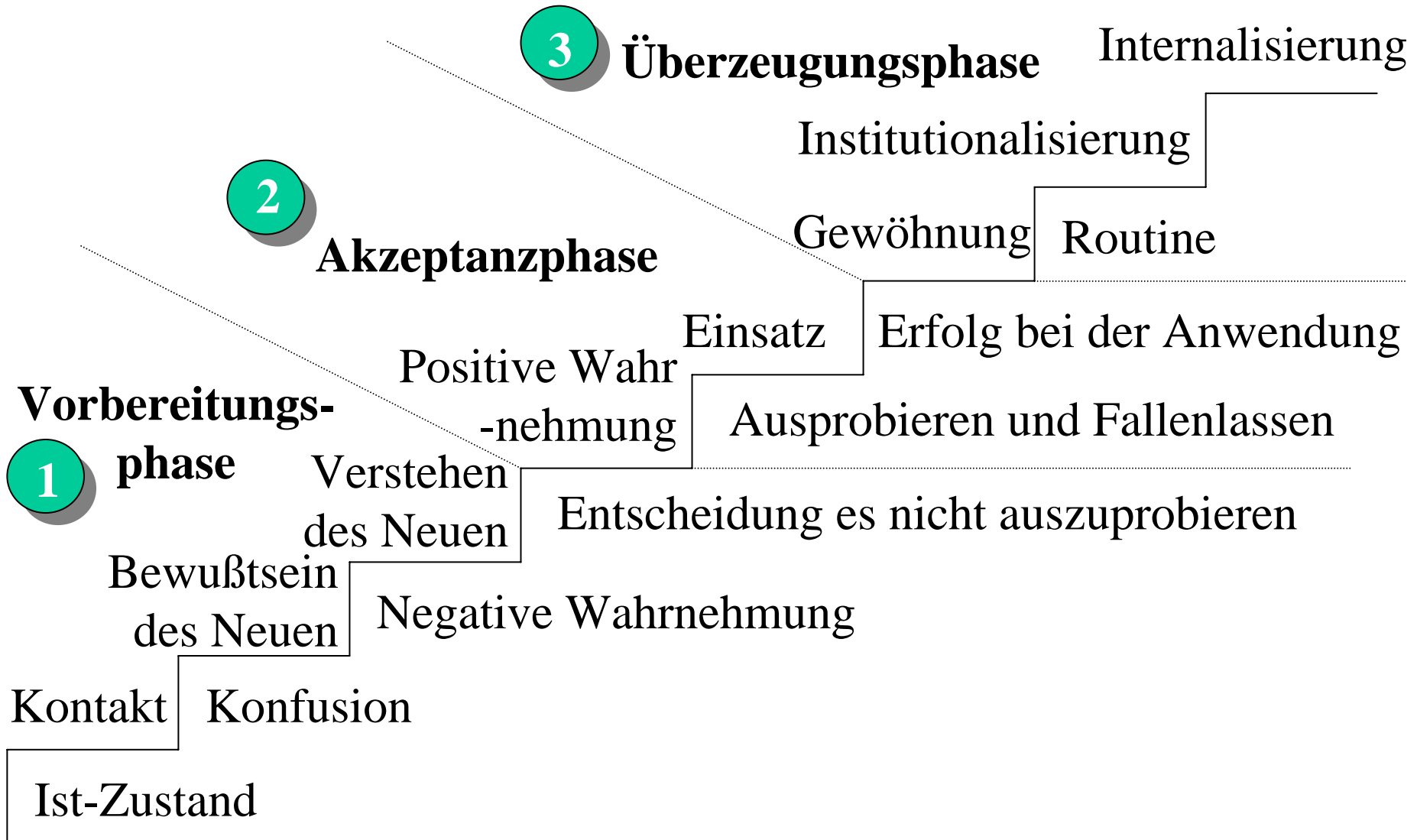
**durch Change Management gestalten!**



# Gewünschter Veränderungsverlauf







Information und Schulung -  
Kennen und Können des Neuen

Sabotage

Gerüchte



Widerstand

Demotivation

Aggressivität

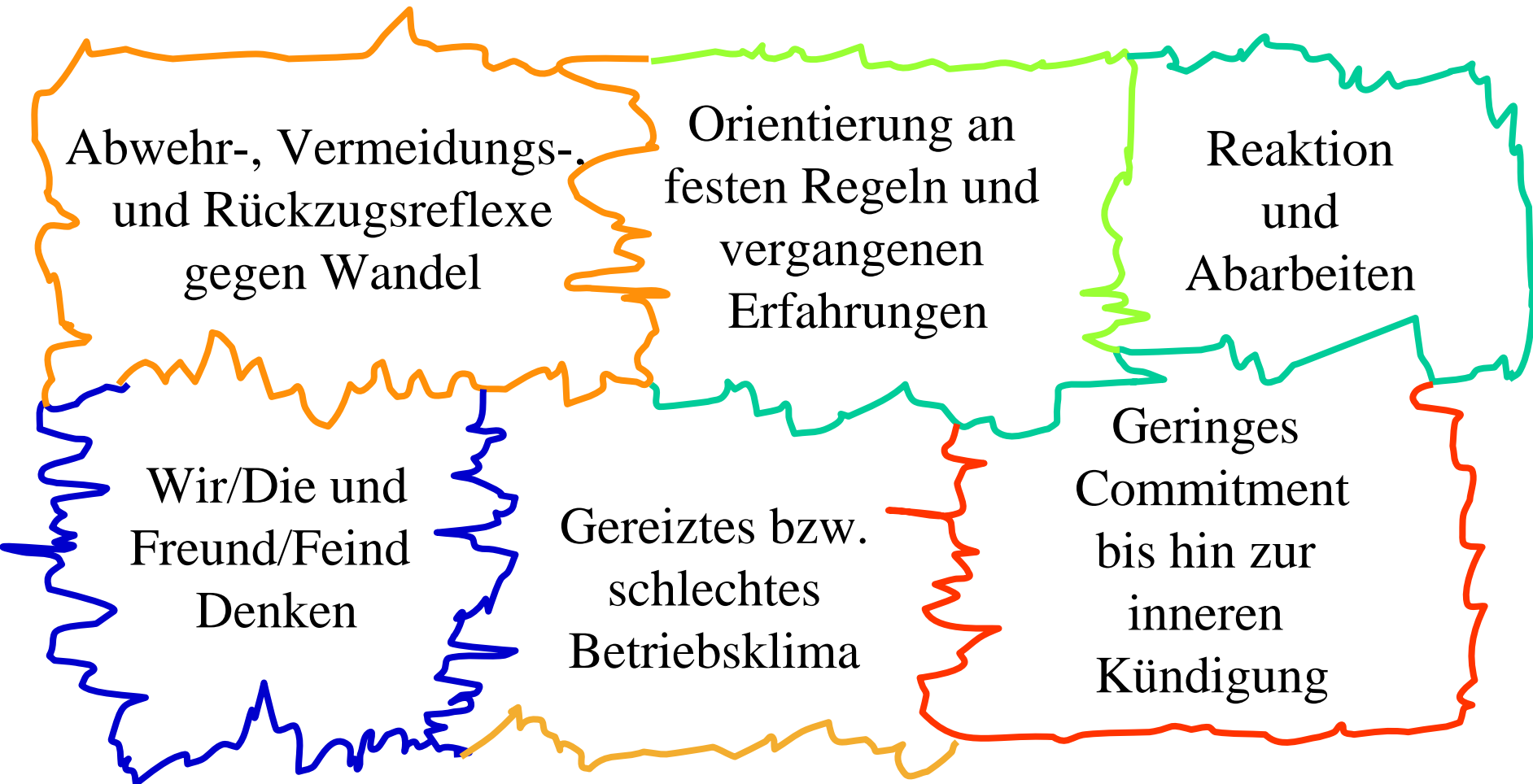
Nervosität, Hektik

Frustration

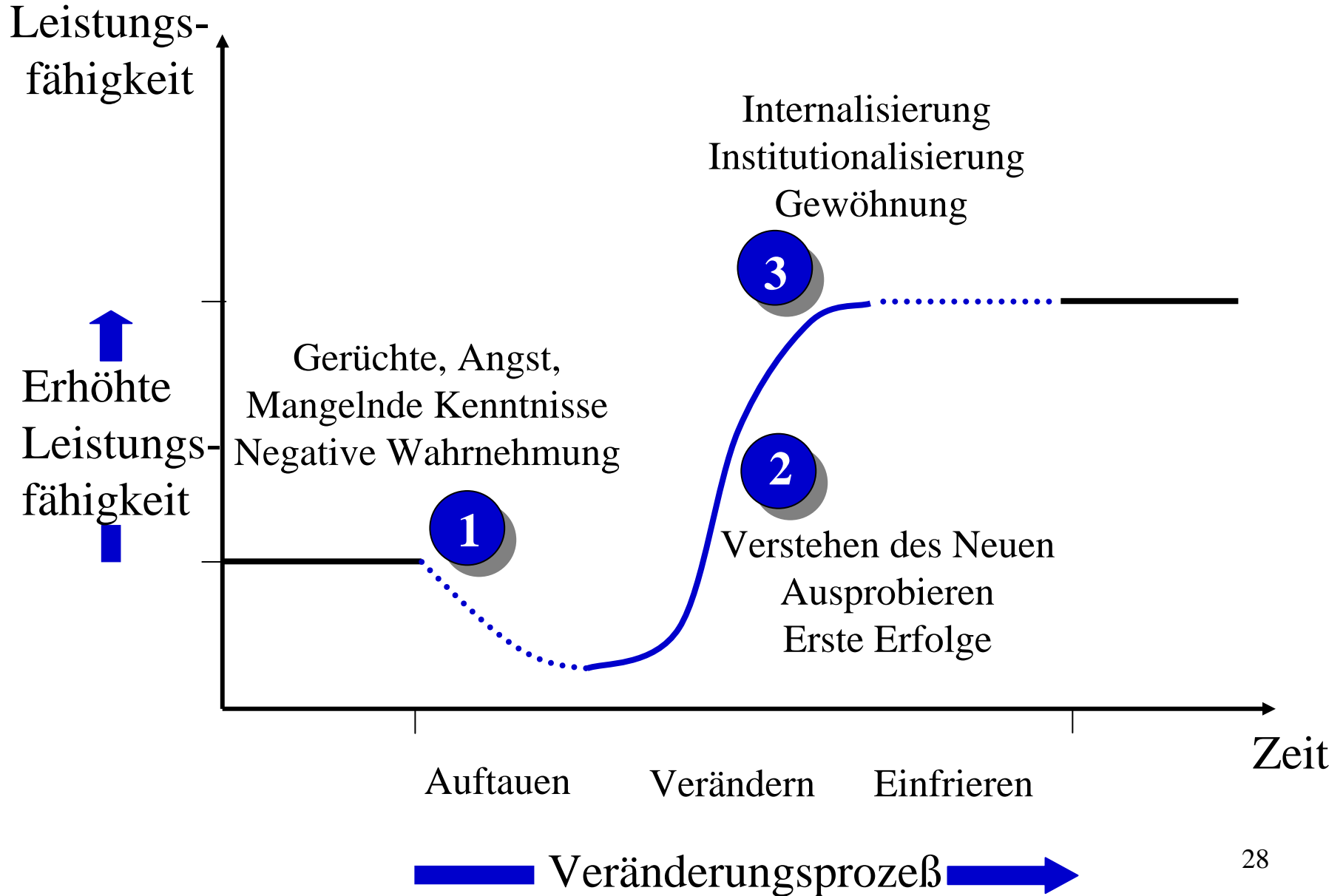
- Wie reagieren die Mitglieder Ihrer Organisation auf Veränderungen?
- Mit welchen Reaktionen haben die Initiatoren zu rechnen?
- Welches Klima herrscht zwischen den verschiedenen Abteilungen ?
- Werden Probleme aktiv angepackt oder eher „abgearbeitet“?
- Wie stark identifizieren sich Ihre Kollegen und die anderen MA Ihres Krankenhauses mit ihrer Arbeit?
- Wie ist das Betriebsklima?
- Wie ist das Verhältnis zu den Patienten?

**Kann man anhand Ihrer Ergebnisse verschiedene Kulturtypen identifizieren?**

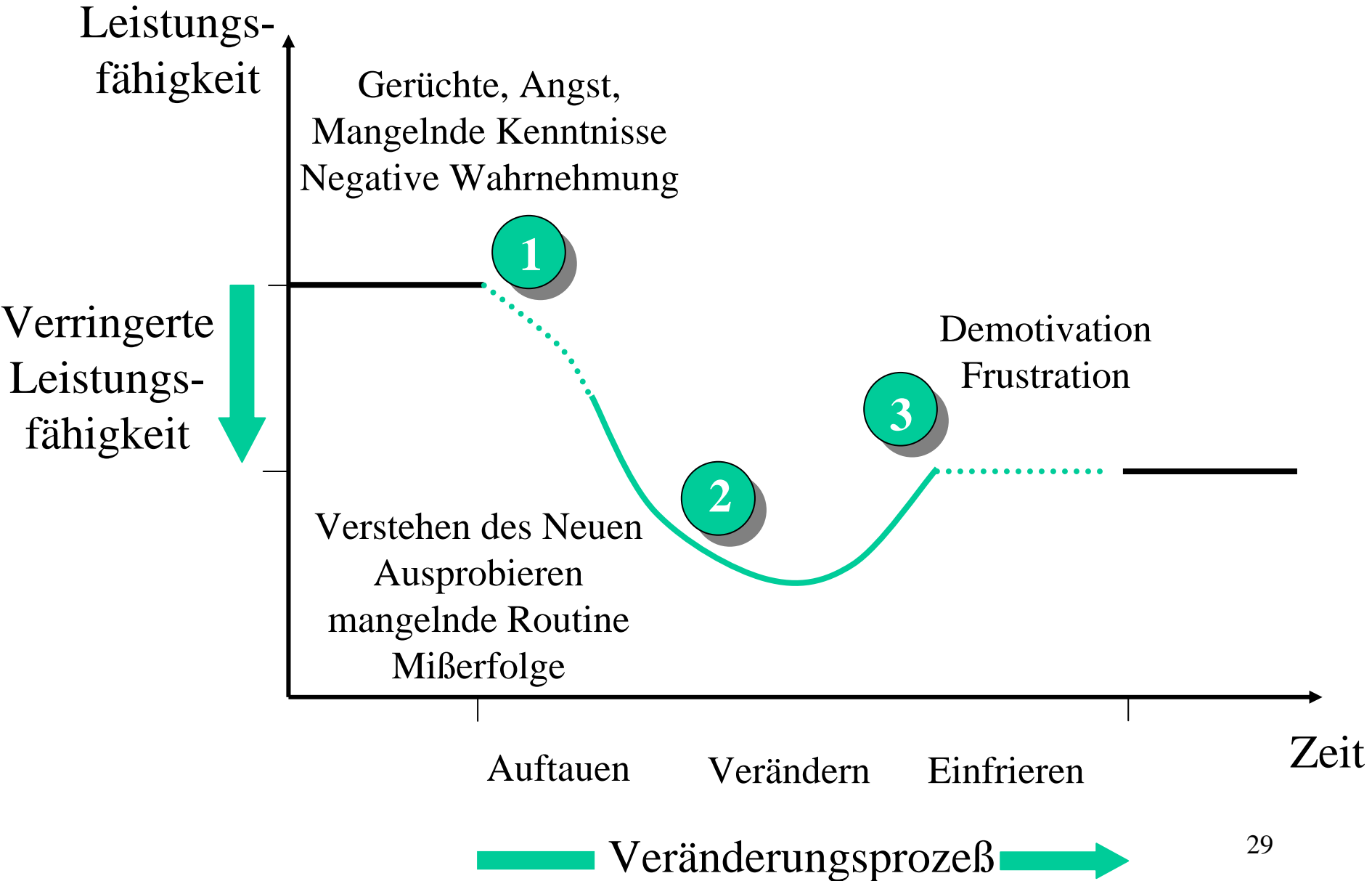
# Typische Problemerkultur

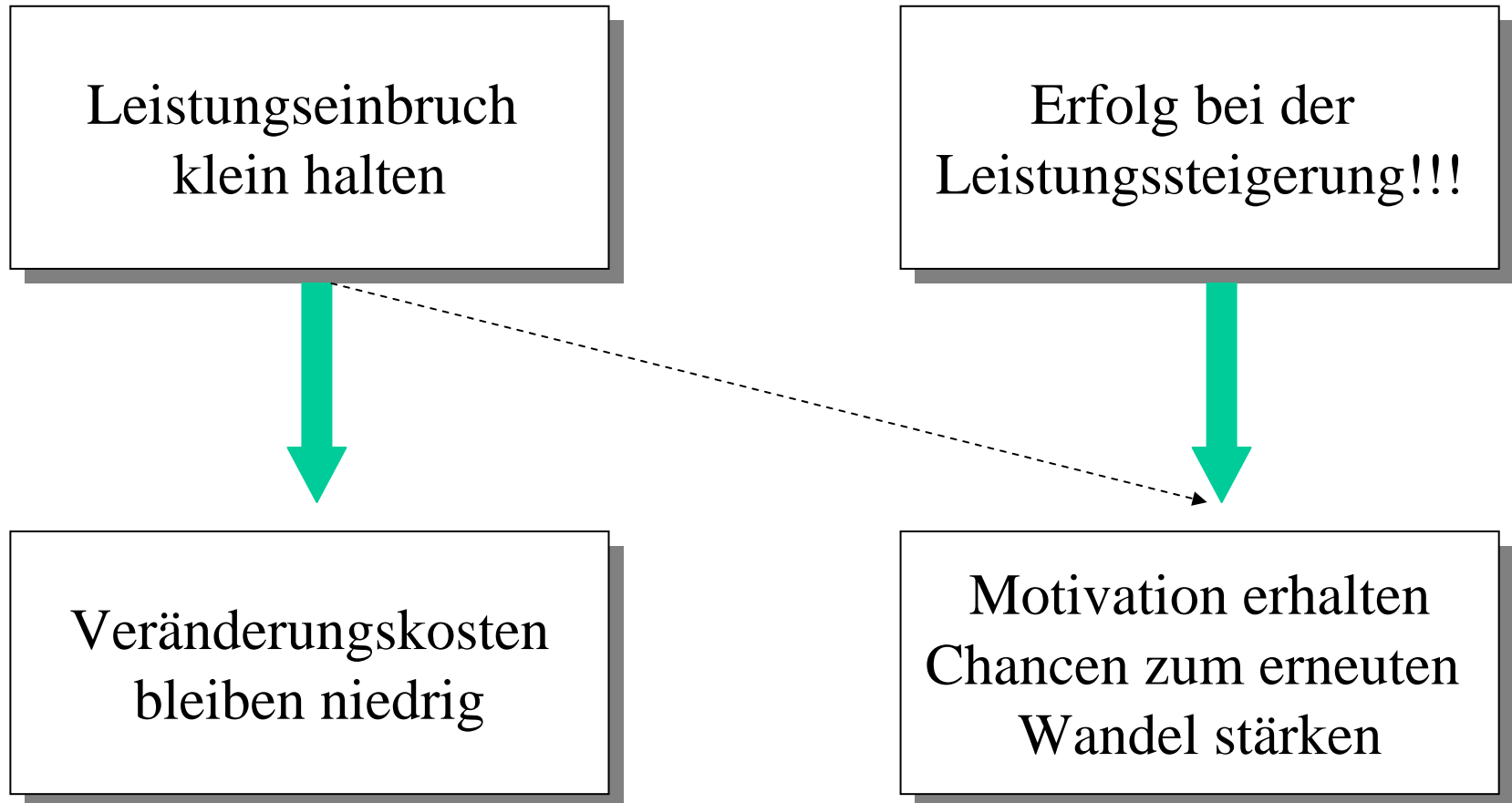


# Realistischer Veränderungsverlauf



# Negativer Veränderungsverlauf





**"Wir arbeiten in Strukturen von **gestern**,  
mit Methoden von **heute**,  
an Strategien von **morgen** –  
vorwiegend mit Menschen, die in den Kulturen von **vorgestern**  
die Strukturen von **gestern** gebaut haben  
und das **Übermorgen** innerhalb des Unternehmens  
nicht mehr erleben werden."**

Massaro (1993), Univ. of Virginia Medical Center

- Ab 1988 Einführung von Physician Order Entry (mandatorisch)
- Dauer mehrere Jahre länger als geplant
- Dreifache Kosten gegenüber ursprünglichen Schätzungen
- a) technische Probleme (**Benutzerfreundlichkeit, Flexibilität**)  
**weniger signifikant**
- b) kulturelle und organisatorische Probleme (**massive Änderung / Verschiebung von Arbeitsabläufen, fehlende Einbindung Betroffener, negative Einstellung, Organisation / Führung, ...**)

- Kommunikation (**Einbeziehung der Betroffenen ...**)
- Kultur (**Feindselige Einstellung, Inkompatibilität ...**)
- Unterschätzung der Komplexität (**Zeitziele, Kosten, Umfang ...**)
- „Scope creep“ (**Re-Definitionen, Aktualisieren der Erfolgskriterien ...**)
- Organisation (**Unterstützung, Ressourcen, Kontinuität, Kompetenz ...**)
- Technologie (**insuffiziente Technik, zu technologieorientiert, ...**)
- Training (**Qualität, Aufgabenverteilung, ...**)
- Führung (**Einflussnahme, Delegation statt Kontrolle ...**)

## **Einbeziehung und Partizipation der Betroffenen um**

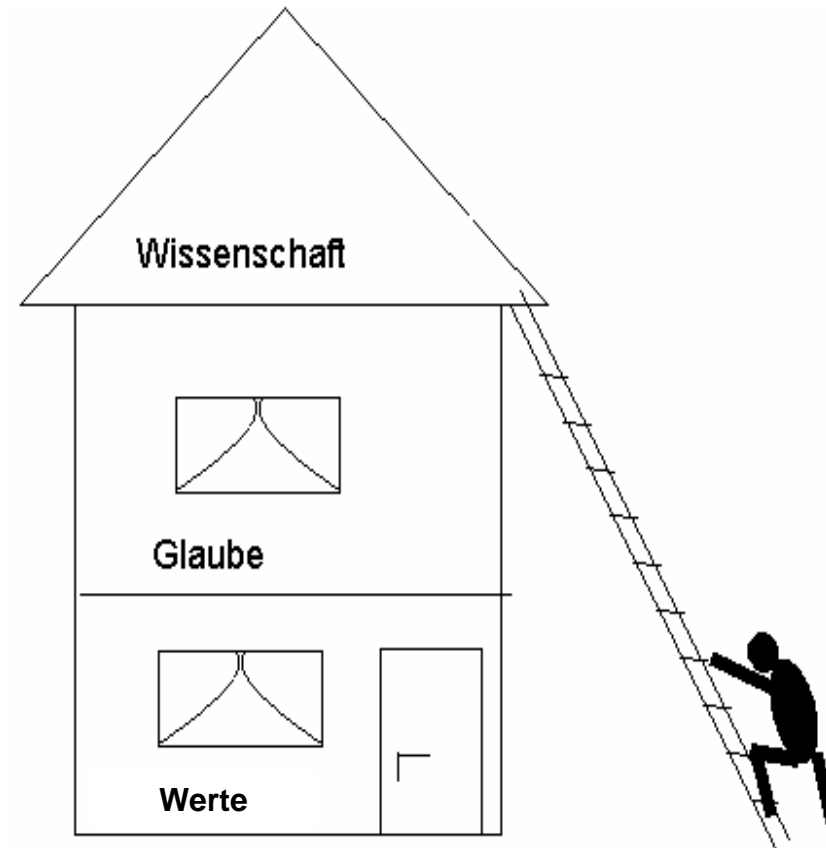
- Ziele,**
- Zufriedenheit und**
- Akzeptanz**

**der Betroffenen / Beteiligten zu erreichen**

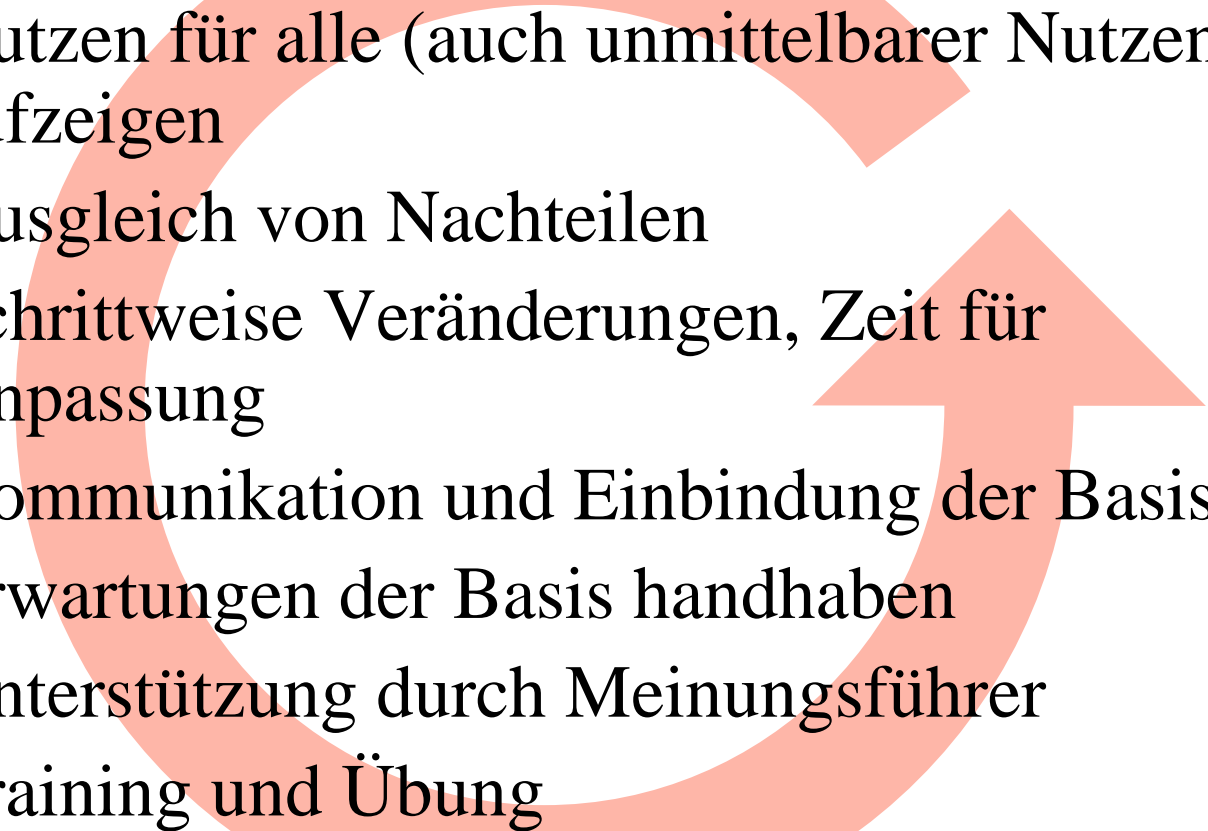
Unsere Welt ist sehr  
verwissenschaftlicht. Wir erliegen  
daher immer wieder dem Irrtum,  
allein über das Dach der  
Wissenschaft und Vernunft Zutritt  
zu Veränderungen erreichen zu  
können, häufig genug frustriert.

Versuchen wir es doch einmal  
über die „Haustür“:

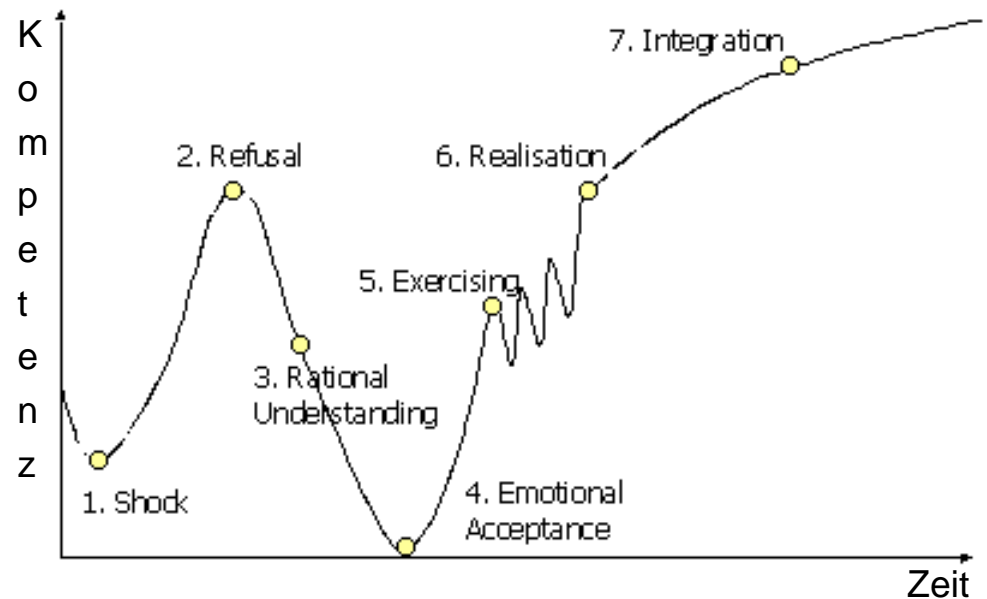
Indem wir die Belange der  
Menschen direkt ansprechen,  
ihren Glauben und ihre Werte.



© Gregor Viethen 2005

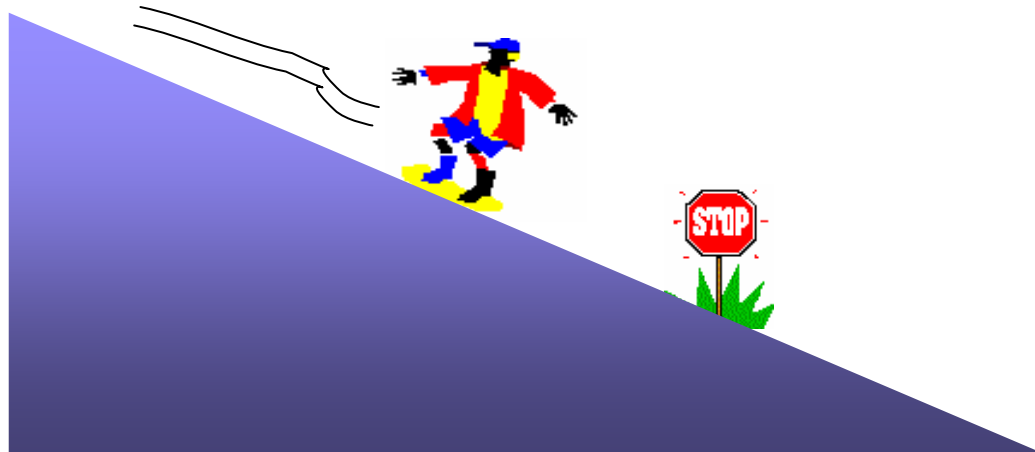
- 
- Nutzen für alle (auch unmittelbarer Nutzen) aufzeigen
  - Ausgleich von Nachteilen
  - Schrittweise Veränderungen, Zeit für Anpassung
  - Kommunikation und Einbindung der Basis
  - Erwartungen der Basis handhaben
  - Unterstützung durch Meinungsführer
  - Training und Übung

- 1- Schock
- 2- Ablehnung
- 3- Rationale Einsicht
- 4- Emotionale Akzeptanz
- 5- Übung
- 6- Umsetzung
- 7- Integration



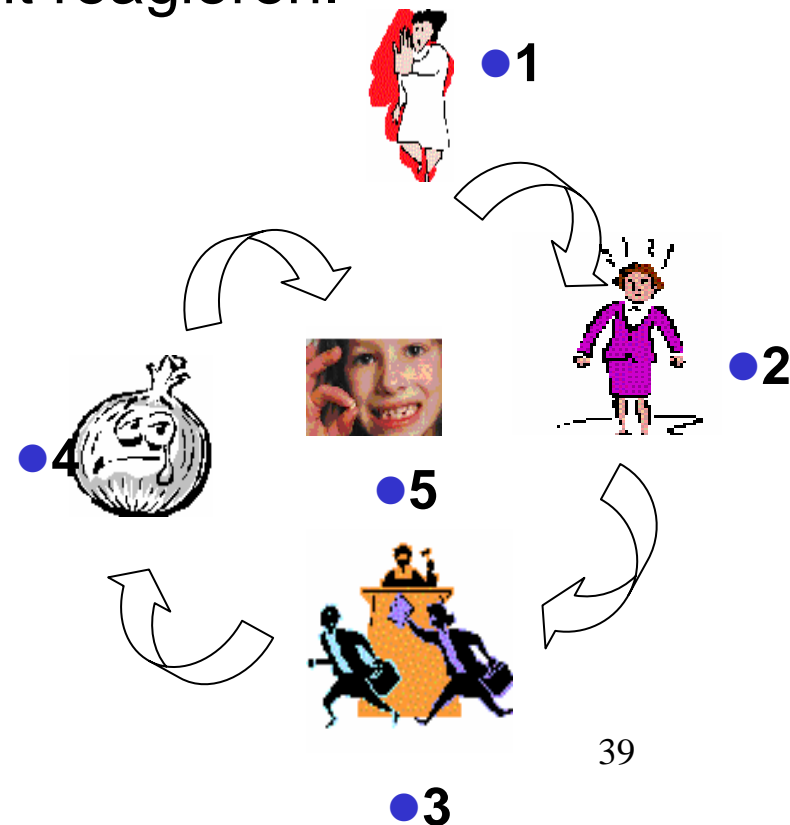
Quelle: Colin Carnall- Managing Change in Organizations

Das Konzept der Kräftefelder wurde von dem Psychologen Kurt Lewin entwickelt. Nach Lewin gibt es Kräfte, die "für den Wandel" arbeiten ("Antriebskraft") und Kräfte, die gegen den Wandel stehen ("Widerstand"). Um den beabsichtigten Wandel zu erreichen, muss die Antriebskraft stärker als der Widerstand sein.



Wenn ein Organisationswandel ansteht, dann gibt es unter den Mitarbeitern Gewinner und Verlierer. Die Psychologin Elisabeth Kübler-Ross lehrt, dass Menschen auf Verluste mit einer fünf Stadien umfassenden Trauerarbeit reagieren.

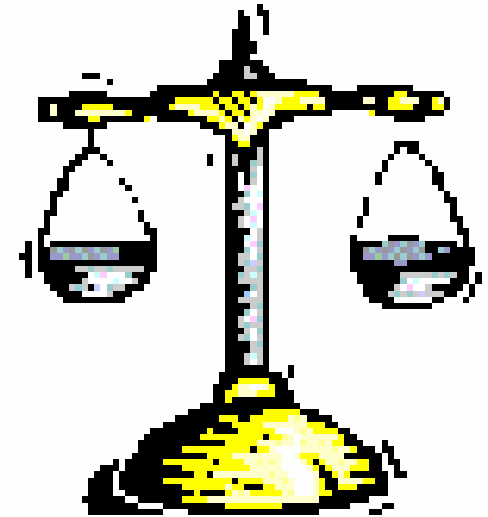
- 1- Leugnung (sie können nicht glauben, was passiert ist)
- 2- Ärger (sie sind erbost über die Veränderung)
- 3- Aushandeln (sie lassen sich teilweise auf Wandel ein)
- 4- Niedergeschlagenheit (da dem Wandel unterlegen)
- 5- Akzeptanz (sie fügen sich am Ende).



Die Gleichheitstheorie basiert auf der Annahme, dass Menschen für die gleiche Leistung in gleicher Weise entlohnt werden wollen.

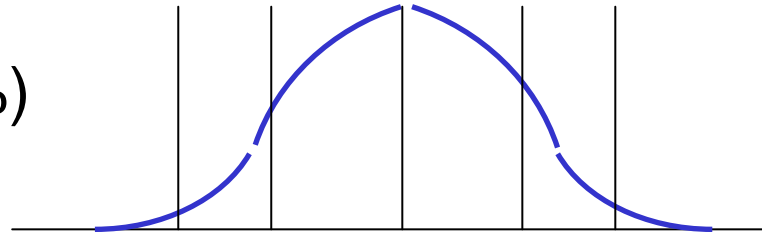
Eine wahrgenommene Ungleichheit oder Ungerechtigkeit zwischen Mitarbeitern kann zu einer Verringerung der Produktivität führen.

Es kann auch dazu kommen, dass die Entscheidung im Unternehmen zu bleiben oder zu wechseln davon beeinflusst wird.



Everett Rogers geht davon aus, dass Menschen hinsichtlich der Annahme von Veränderung in fünf Kategorien fallen:

- 1 - Innovatoren (2.5%)
- 2 - Frühe Anwender (13.5%)
- 3 - Frühe Mehrheit (34%)
- 4 - Späte Mehrheit (34%)
- 5 - Nachzügler (16%)

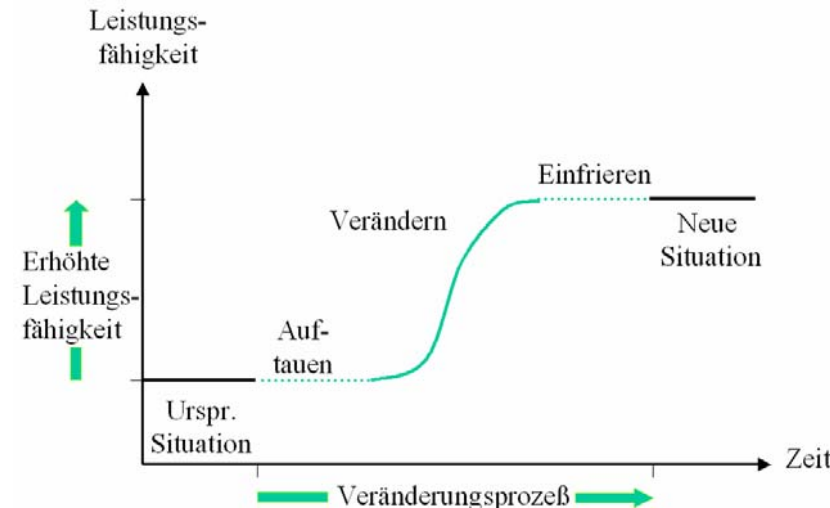


# Drei Stadien des Geplanten Wandels

1 - Auftauen (d.h., das Gefühl für die Notwendigkeit von Wandel herbeiführen und dadurch Widerstand minimieren),

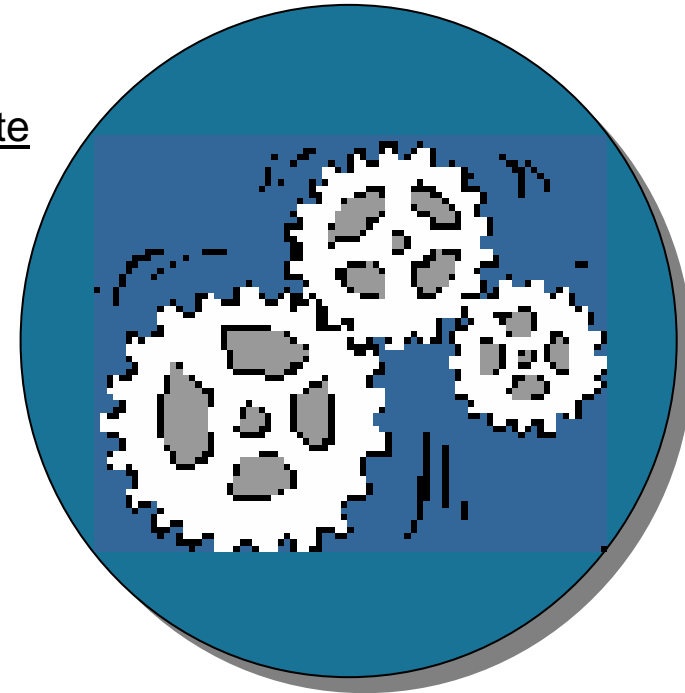
2 - Wandel (d.h., Veränderung im Verhalten von Individuen oder Gruppen, Aufgaben, Strukturen, Technologien)

3 - Einfrieren (d.h., gewünschte Ergebnisse be/verstärken, konstruktive Modifikationen)



Organisationen können als Systeme betrachtet werden. Systeme bestehen aus einer Anzahl miteinander in Beziehung tretender Elemente und sind

- hierarchisch geordnet (sie enthalten Subsysteme)
- determiniert (durch Aktivitäten produzieren sie bestimmte Ergebnisse)
- offen (können durch äußerlichen Einfluss gesteuert werden)
- dynamisch (verändern sich, sind synergetisch und ergeben mehr als die Summe der einzelnen Komponenten)
- autoregulativ, d.h. Systeme steuern und regulieren sich selbst über Feedback (sie verändern Aktivitäten und Ergebnisse (output) basierend auf Eingaben (input) wie Informationen oder Energie)
- homöostatisch – sie versuchen, im Gleichgewicht zu bleiben (z. B. zwischen zwei Antagonisten).



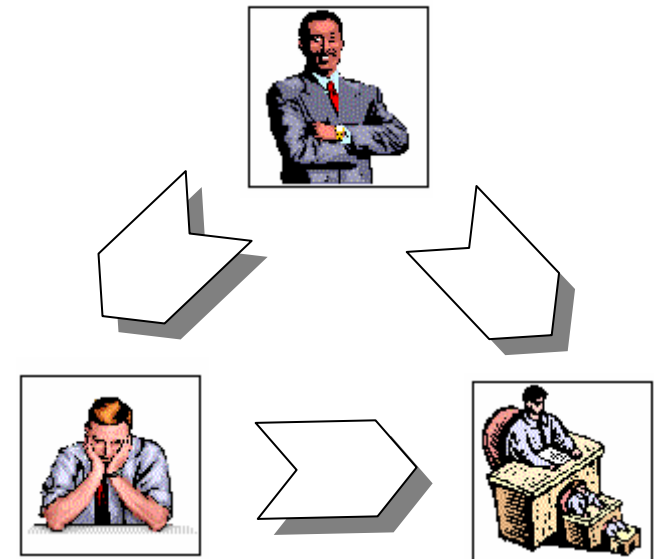
Der Begriff Unternehmenskultur bezieht sich auf zumeist unausgesprochene (Handlungs)Vorgaben und (Verhaltens)Muster in einer Organisation.

Sie bestimmen zum großen Teil darüber, wie ein Unternehmen zum jeweiligen Unternehmensergebnis kommt.

Dazu gehören typischerweise

- Glaube (Mentale Modelle),
- Werte (Prioritäten) und
- Praxis (Umgang mit Mitarbeitern und Prozessdurchführung),

**die nur schwer zu verändern sind!**



Normale soziale Interaktion. Konflikt in einer Organisation im Wandel kann sich z.B. manifestieren in

- Wettbewerb,
- stummer Opposition,
- gegensteuernden Aktionen

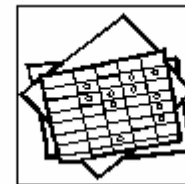
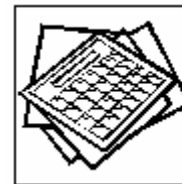
zwischen verschiedenen Mitarbeitern  
Mitarbeitern und Management.

Der Prozess führt häufig dazu, dass ein Kampf zwischen Innovation und Widerstand stattfindet. Energie wird aufgewendet, opponierende Kräfte und Personen zu überwinden. Konflikt kommt zwischen Parteien vor, die über unterschiedliche Informationen, Gesichtspunkte, Werte oder persönliche Ziele verfügen.



Everett Rogers' Forschungen führten ihn zur Schlussfolgerung, dass geplanter Wandel am schnellsten realisiert wird, wenn

1. die geplante Veränderung im Vergleich zum bisherigen Status Quo als besser angesehen wird
2. zu den bestehenden Werten kompatibel ist und mit den erlebten Erfahrungen übereinstimmt
3. zunächst versuchsweise eingeführt werden kann
4. rückgängig gemacht werden kann
5. sichtbare Ergebnisse zeitigt.



- Es gibt eine Reihe von Modellen, die mit viel Systematik einen Konflikt zwischen zwei Parteien zu bereinigen versuchen.
- Der Prozess benötigt normalerweise die Dienste eines neutralen Individuums von außerhalb der Organisation oder zumindest außerhalb des betroffenen Bereiches und ohne eigene Interessen im Konfliktbereich.
- Dieser Mediator sollte etwas von Konfliktlösung verstehen.
- Vielleicht hat er ja erste Erfahrungen in seiner Ausbildung zum Qualitätsmanager gesammelt und möchte diese zur Verfügung stellen?



# Bleiben Sie auf Kurs!

