Kliniken unter Veränderungsdruck : Den Wandel umsetzen - Teil 2

06.12.2016 | Fachbeiträge

In Teil 2 unserer Reihe vertiefen wir den Aspekt der Emotionen für eine nachhaltig erfolgreiche Veränderung sowie die Bedeutung einer vorübergehend externen Lenkung des Veränderungsprozesses.

Generell sind Veränderungsprozesse in jedem Unternehmen eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Seitens der Unternehmensleitung ist es das Geschick, den neuen Kurs bestimmt vorzugeben und zugleich gegenläufige Interessen und emotionale Phasen zu integrieren. In der Mitarbeiterschaft bedeutet es nicht selten den Abschied von vertrauten Gewohnheiten und die sukzessive Adaptation neuer Strukturen und Abläufe.

Veränderungen eröffnen Chancen

Im Regelfall aber in den oft eingeschliffenen Abläufen einer Klinik löst sie bei Mitarbeitern zunächst einmal eher Angst aus, generell Angst vor dem Unbekannten, die Angst, den neuen Gegebenheiten und Anforderungen vielleicht nicht gewachsen zu sein, die Angst davor, Pfründe zu verlieren. Im Modell der sieben emotionalen Phasen (wie sie die Abbildung zeigt) spielt die Angst vor dem Neuen besonders in Phase Eins bis Drei eine große Rolle.

Ein wichtiger Moment im Veränderungsprozess ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Emotionsstufen in der Führungsebene und bei den Mitarbeitern: Eine frühzeitig in die Veränderungsziele und in den Prozess als solchen einbezogene Führungskraft hat den Schock und die Abwehr schon längst hinter, befindet sich ggf. schon in der Phase des „trial and error“, während die Mitarbeiter noch mit tiefsitzenden Ängsten vor dem Verlust des Vertrauten zu kämpfen haben. Hier liegt die besondere Herausforderung für die Führungsebene darin, sich die Phase, in der die Mitarbeiter „noch“ stecken, erneut zu gegenwärtigen und die Mitarbeiter keinesfalls zu „überrollen“ – denn dies provoziert vor allem Gegenwehr oder schlimmer noch, ein resignatives Verhalten bis hin zur Kündigung. Das betrifft nicht selten vor allem die Leistungsträger.

JOMEC GmbH
Fischerhüttenstr. 36
14163 Berlin
+49 (0)176 75 894 801
info@JOMEC.de

© JOMEC 2022

Emotionen und prozessuale Maßnahmen im Wechselspiel

Die Wechselbeziehung von Emotionen und Veränderungsprozess greifen diverse Managementmodelle auf, zu den wohl bekanntesten gehören das Lewin- und das Kotter-Modell. Auf den US-amerikanischen Sozialpsychologen Kurt Tsadek Lewin (1890 – 1947) geht das Drei-Phasen-Modell der Veränderung zurück. Ausgehend von einem Zustand der Starre, des Festgefügten (Freeze) wird die Veränderung (Unfreeze) zunächst vorbereitet und dann umgesetzt; in der dritten, abschließenden Phase verfestigen sich die durch den Change neugeschaffenen Strukturen, Abläufe und Denkmuster werden in den Klinikalltag integriert (Refreeze). Heute ist es angesichts der sehr raschen Veränderungen auch im Gesundheitssektor sinnvoll, in der Phase des „Refreeze“ einer allzu starken Verfestigung der neuen Strukturen und damit einer erneuten „Starre“ vorzubeugen und eine Kultur der Veränderungsbereitschaft sukzessiv zu etablieren.

Acht Führungsantworten auf Veränderungsemotionen

Im Change Management hat sich das Acht-Phasen-Modell von John P. Kotter (*1947), Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School etabliert. Das Kotter-Modell gilt als Weiterentwicklung von Lewin und baut die Brücke zwischen einem auf effiziente Abwicklung ausgerichteten und einem langfristig wirksamen Themen- bzw. organisationalem Change, der alle Akteure in einem stetigen Top-down- Bottom-up-Prozess in die Veränderung einbindet. Phase Acht des Kotter-Modells ist bereits von Kotter selbst in einem Beitrag im Harvard Business Manager (2012) insofern variiert worden, als er angesichts „von Zeiten ständiger Turbulenzen und Disruption …eine strategische Agilität“ einfordert, “um wettbewerbsfähig zu bleiben“. Kotter beschreibt diese Agilität als die Fähigkeiten, „Chancen schnell und selbstbewusst zu nutzen und Bedrohungen auszuweichen“. In den acht Phasen kommen jeweils unterschiedliche, am emotionalen und Wissenstand der Betroffenen ausgerichtete, Kommunikationsinstrumente zum Einsatz.

- **Phase Eins:** Gefühl der Dringlichkeit bei Führungskräften und Mitarbeitern erzeugen
- **Phase Zwei:** Führungskoalitionen im Entscheiderkreis aufbauen
- **Phase Drei:** Vision des Wandels und Paket strategischer Optionen schnüren
- **Phase Vier:** Die Vision auf breiter Basis kommunizieren und um Akzeptanz werben
- P**hase Fünf:** Mitarbeiter zum Handeln ermutigen und bevollmächtigen (Empowerment)
- **Phase Sechs:** Kurzfristige Erfolge hervorheben (quick wins)
- **Phase Sieben:** Erreichte Ziele sichern und daraus weitergehende Veränderungen ableiten
- **Phase Acht:** Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern.

Projektmanagement und Coaching: Chance für neue Perspektiven und Freiräume

In schwierigen oder umfangreichen Themenbereichen kann es sinnvoll sein, über ein externes Projektmanagement nachzudenken. Grundsätzliche Entscheidungen, müssen sorgfältig auf Alternativen geprüft werden und manchmal sind auch ein spürbarer Ruck und ein Richtungswechsel notwendig. Dieser Ruck kann der Einsatz eines „Change-Managers“ und seines Teams sein, oder auch eine interimistische Unterstützung der Geschäftsführung. Dann gilt es, gemeinsam ein klares Aufgaben- und Themenpaket abzustimmen. Die klare zeitliche und inhaltliche Perspektive bereitet die Basis für eine zielgerichtete Arbeit, die unabhängig ist vom innerbetrieblichen Beziehungsgeflecht.

© JOMEC 2022

Coaching ist eine von vielen Führungskräften in Kliniken unterschätzte Chance. Es eröffnet neue persönliche Möglichkeiten und klärt den Blick auf das Erreichbare. Dabei handelt es sich, um einen Prozess, der zwischen zwei Menschen oder mit einem Team stattfindet. Das Ziel beim Coaching ist die Potenziale und Fähigkeiten aufzuspüren und zu einem definierten Ziel hin zu entwickeln. Im Coachingprozess, werden nach gemeinsam definierten Regeln Möglichkeiten ausgelotet, welche Ziele der Coachee erreichen will. In weiteren gemeinsamen Gesprächen werden die Zwischenschritte ausgearbeitet, wie er sein Ziel dann auch erreichen kann! Der Coach unterstützt seinen Coachee bei der Erreichung seiner Ziele, er gibt ihm Impulse, Inspiration, Mut und Zuversicht, dass er selbstverantwortlich Möglichkeiten findet, um ins Handeln zu kommen.

Die Charaktereigenschaften, die sich hinter diversen Rollen des Coaches verbergen, haben viel mit Integrität und Vertrauen zu tun, also mit dem Menschsein des Coaches! Darum setzt ein Coaching viel Einfühlungsvermögen und ein hohes Maß an Verantwortungsübernahme für den Coachee voraus!

Die Beratung von Führungskräften aus dem Krankenhaus zählt zu den Kernaufgaben der JOMEC GmbH. Mit verschiedenen Blickwinkeln beleuchten wir mit Ihnen gemeinsam die Situation und eröffnen Lösungswege. Mit dem Blick von außen können wir Ihnen Optionen aufzeigen, die für Ihren Veränderungsprozesse sehr wichtig sind. Als Business- und Management-Coach steht Ihnen Dr. Hans-Peter Schlaudt als Ansprechpartner gern zur Verfügung.

Jetzt einen unverbindlichen Beratungstermin vereinbaren

Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns

+49 (0)176 75 894 801

info@jomec.de

JOMEC GmbH
Fischerhüttenstr. 36
14163 Berlin

+49 (0)176 75 894 801
info@JOMEC.de

© JOMEC 2022