

# Arbeitsbedingungen in Kliniken verändern

## Phasen und Regeln der Prozessoptimierung

Von Prof. Dr. Michael Greiling

derungen nicht. Es gibt unterschiedliche Ansätze für die Umsetzung von Veränderungen. Begriffe wie Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Kaizen, Business Process Management (BPM) und Workflow-Management sind nur einige Begriffe, die im Rahmen der Durchführungen von Veränderungen verwendet werden.

Das nachhaltig angelegte Konzept zur Umsetzung der Methoden im Workflow-Management stellt die Identifikation und Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten in den Arbeitsabläufen, an den Arbeitsplätzen und in der Arbeitsumgebung in den Vordergrund. In diesen Methoden wird nicht das Thema strategische Planung, Krisen- oder Sanierungsmanagement behandelt. Der digitale Workflow-Management Life Cycle beschreibt ein Handlungskonzept zur langfristigen Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Kliniken, mit dem zum Beispiel die Pflege Optimierungspotenziale eigenständig analysieren

kann (Abb. 1). Prozesse werden so verändert, dass Sie nie wieder unnötig suchen, telefonieren, nachfragen, warten, laufen, etwas doppelt machen oder korrigieren müssen.

In Studien wird postuliert, dass über 70 Prozent aller Veränderungsprojekte nicht ihre Ziele erreichen. Aber es gibt auch gute Nachrichten. Organisationen können sehr viel erfolgreicher sein als diese Untersuchungsergebnisse zeigen. Einrichtungen, die sich an Regeln bei der Reorganisation halten, erreichen bis zu 86 Prozent ihrer Ziele.

# Identifizieren und analysieren – genau hinschauen!

Am Anfang einer jeden Veränderung stehen eine transparente Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes sowie seine Beurteilung und Bewertung. Diese muss stets die Komponenten:

- 1. Informations- und Datenerhebung
- 2. Informationen zusammenfassen
- 3. Feedback der erhobenen Informationen an die Beteiligten
- 4. Kritische Bewertung des Ist-Standes (Schwachstellenanalyse)

"Nichts ist beständiger als der Wandel". Das Zitat, welches dem Griechen Heraklit (um 520 v. Chr. bis um 460 v. Chr.) und auch dem Briten Charles Darwin (1809 -1882) zugeschrieben wird, trifft heute mehr denn je zu. Kern dieses Wandels ist in der heutigen Zeit die Digitalisierung. Sie verändert nicht nur die Arbeitsbedingungen im Gesundheitswesen, sondern dringt auch bis in den letzten Winkel unserer Gesellschaft vor.

**Keywords:** Changemanagement, Prozesse, Kommunikation

enthalten. Die Kommunikation und Rückkopplung der Ergebnisse ist ein wichtiger Beitrag zur Erreichung von Akzeptanz. Zu klären sind außerdem die spezielle Zielsetzung und ihre Einordnung in die Strategie.

# Kommunikation und Partizipation

Kommunikation ist das Öl im Getriebe eines Veränderungsprozesses.

John P. Kotter zeigt Erfolgsfaktoren auf, die dazu beitragen, dass Verän-▶

derungsprozesse besser gelingen können. Entlang seines 8-Stufen-Modells können Veränderungen hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Motivation der Betroffenen betrachtet werden:

- 1. Dringlichkeit der Veränderungsnotwendigkeit erzeugen
- Machtvolles Führungsteam aufbauen, das zentral den Veränderungsprozess vorantreibt
- 3. Zugkräftige Vision der Veränderung und eine Strategie zur Umsetzung entwickeln um das Neue greifbar zu machen
- 4. Vision breit in der Organisation kommunizieren
- Empowerment, damit im Sinne der Vision und des Neuen entschieden und gearbeitet werden kann
- Quick-Wins durch kurzfristige Zwischenziele ermöglichen und diese Erfolge sichtbar machen
- 7. Erfolge sichern und für weitere Veränderungen sorgen
- 8. Veränderungen in der Organisationskultur nachhaltig verankern

Veränderungen sind ein hoch emotionales Thema. Das Alte will gewürdigt werden, und die Menschen brauchen das Gefühl der Wertschätzung und der Beteiligung, damit sie ihre Komfortzone verlassen und der neuen Vision sowie Strategie folgen. Der Auftraggeber spielt in der Veränderung eine bedeutsame Rolle. Er geht voraus, erläutert den Weg und

### **Kommunikation im Change-Prozess**

- Ein-Weg-Information ist nicht Kommunikation
- Individuelles Kontakten und Top-Down-Kommunizieren reicht nicht
- Möglichst die Information interaktiv gestalten
- Größere Vorhaben brauchen ein eigenes Kommunikationskonzept
- Das Interesse an der Prozessarbeit muss kontinuierlich wachgehalten werden
- Management by-walking-around zu praktizieren ist förderlich
- Lebendig heißt auch emotional, agil und motivierend. Arbeit macht Spaß oder krank

sollte mit Humor und Fingerspitzengefühl durch die Chaos-Phase navigieren. Werden Optimierungen ins Auge gefasst, muss die IST-Situation umfassend mit den dazugehörigen Prozessen und Schnittstellen inklusive Kommunikation, Kompetenzen und Pflichten der einzelnen Mitarbeitenden abgebildet werden. Diese umfangreiche analytische Maßnahme gleicht einem Fitness-Check der Organisation und ist enorm wichtig, weil sie die Basis für alle weiteren Schritte hin zu einer optimalen Organisation ist. Unterschiedliche Phasen lassen sich im Ablauf von Optimierung regelmäßig beobachten.

# Phasen im Ablauf von Optimierung: Schmerz

Stehen Veränderungen an, gilt es als erstes, das bestehende Gleichgewicht zu destabilisieren, damit sich etwas Neues entwickeln kann. Dazu müssen die betroffenen Menschen ihre Komfortzonen verlassen. Belegen Sie mit Fakten, Prognosen oder Trendaussagen, dass der aktuelle Stand nicht (mehr) haltbar ist. So steigt der Leidensdruck und damit die Bereitschaft, sich für die notwendigen Veränderungen zu interessieren. Dabei muss Bestehendes unbedingt gewürdigt werden; das Vergangene hat uns schließlich getragen bis zum heutigen Tag. Nichts ist frustrierender als die Aussage, dass jahrelange Arbeit nun ohne Spuren zu hinterlassen über Bord geworfen wird.

Regel Nr. 1: Erhöhe den Leidensdruck und wertschätze dabei Vergangenes.

#### Phase Aufbruch - aber wohin?

Wenn nun die Notwendigkeit einer Veränderung eingesehen wird, suchen die verunsicherten Menschen nach einer neuen Orientierung. Damit Aufbruchstimmung entsteht, brauchen sie eine attraktive Vision, il-

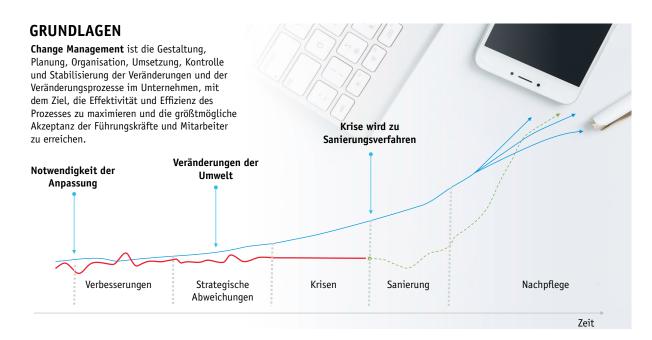


Abb. 1: Anlässe zur Veränderung

Quelle: iwig Institut

#### **VERÄNDERUNGSKONZEPT**

Verarbeitungskurve – Psychologische Perspektive

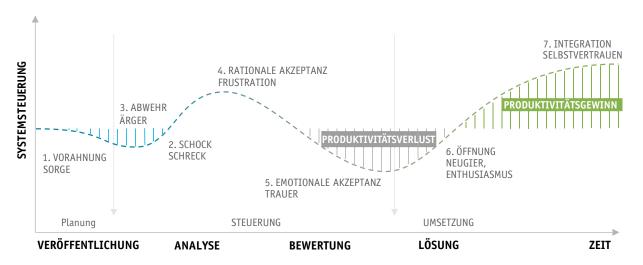


Abb. 2: Psychologische Phasen während der Veränderung

Quelle: iwiq Institut

lustriert mit Bildern oder einer Geschichte. Wenn Sie zum Beispiel mit Ihrer Organisation zu neuen Ufern aufbrechen wollen, warum nicht diese Metapher in eine ansprechende Story einbetten? Sie stehen beispielsweise an einem breiten Fluss und am anderen Ufer wartet eine attraktive Zukunft. Daran ließe sich unmittelbar eine Diskussion anknüpfen, wie die Überfahrt vorbereitet und organisiert werden kann: "Was nehmen wir mit, was aber lassen wir hier?" Oder, weniger dramatisch: Wir bauen unser Haus um. Dieses Bild liefert trotz knapper Worte bereits viele wertvolle und aufschlussreiche Informationen: Das Haus wird nicht abgerissen, und wir ziehen auch nicht um. Aber es wird Lärmbelästigung geben, Dreck, und einige Räumlichkeiten werden während des Umbaus unbewohnbar sein. Doch jeder weiß: Nach dem Umbau wird das Haus schöner sein! Dies bringt die Sicherheit des Fortbestehens, die als stabiler Bezugspunkt in der Veränderung sehr wichtig ist.

Führungskräfte sehen sich oft als Ingenieure und die Mitarbeitenden als Zahnrädchen im großen Unternehmensgetriebe. Organisationen bestehen aber aus Menschen mit Überzeugungen, Emotionen, Hoffnungen und Befürchtungen. Vorhersehbare, aber oft irrationale Reaktionen auf Veränderungen zu ignorieren führt zu Misserfolgen. Hier müssen Sie zunächst negative Einstellungen zur Veränderung identifizieren, Gründe

für den benötigten Wandel kommunizieren, die neue Geisteshaltung beschreiben, Mechanismen installieren, die den Wandel begünstigen und neue Kenntnisse und Fähigkeiten bei den Betroffenen ausbilden.

Regel Nr. 2: Gib den Menschen Orientierung, zeige ihnen eine Zukunftsperspektive mit attraktiven Bildern.

## Keine Veränderung ohne Widerstand

Eine Stakeholderanalyse liefert wertvolle Hinweise über den zu erwartenden Widerstand. Doch Ursachen für den Widerstand sind meist unbefriedigte Bedürfnisse oder Ängste. Die Leute wollen wahrgenommen werden, mit ihrer Kompetenz und ihrer Erfahrung, sie wollen gehört werden, mit ihren Ideen, Bedenken und Vorschlägen. Es geht auch hier um die überaus wichtige persönliche Wertschätzung. Wenn der Wunsch nach Dialog und Beteiligung erfüllt wird,

tragen viele Betroffene die Veränderung aktiv mit. Beim Umbau des Hauses können persönliche Interessen übrigens unmittelbar bei der Rollenverteilung berücksichtigt werden: Die Bewahrer sorgen dafür, dass die tragenden Wände unversehrt bleiben, während die Veränderer beispielsweise die größeren Fenster planen, die zu einer besseren Sichtbarkeit verhelfen sollen.

Regel Nr. 3: Nutze die Energie des Widerstands und mache Betroffene zu Beteiligten.

#### Die Rolle des Sponsors

Besonders in Veränderungsprojekten spielt der interne Auftraggeber oder Sponsor des Projekts eine entscheidende Rolle. Achten Sie darauf, dass er sich dieser Rolle bewusst ist und sie auch lebt: Als Führungskraft in einer oberen Hierarchieebene unterstützt er nicht nur aktiv den Projektleiter und sein Team. Er nutzt



seinen Einfluss im Lenkungskreis und in der Linienorganisation auch, um von Anfang an die Notwendigkeit, die Sinnhaftigkeit sowie den Nutzen der Veränderung zu vermarkten. Es ist unabdingbar, dass der Sponsor Präsenz auf Informationsveranstaltungen zeigt, dass er Interviews gibt für die Mitarbeiterzeitung und sich den Fragen der Mitarbeitenden beim "walking around" stellt. Die Belegschaft erkennt so, dass es sich nicht nur um ein einzelnes Projekt handelt, sondern um wichtigen einen strategischen Schritt der Einrichtung in eine attraktive Zukunft.

Regel Nr. 4: Nimm den Projektauftraggeber in die Pflicht.

#### Arbeit macht Spaß oder krank

Veränderungen sind in erster Linie ein emotionales Thema. Vergessen Sie also neben einer soliden Projektorganisation und einer zielorientierten Projektplanung nicht den Humor! Analytische Perfektion und tierischer Ernst sind auf Dauer nur langweilig. Die Menschen sind am ehesten bereit, von Gewohntem Abschied zu nehmen und etwas Neues auszuprobieren, wenn die Umsetzung auch Spaß macht.

Regel Nr. 5: Vergiss den Spaß nicht.

#### Der Weg ist das Ziel

Das angestrebte Ziel muss während des Veränderungsprojekts für alle sichtbar sein, gleich einem Leuchtturm, an dem sich jeder auch bei eingeschränkten Sichtverhältnissen orientieren kann. Besonders glaubwürdig und stimmig ist der Verändemuniziert werden kann. In diesem Fall wären elektronische Fragebögen, verschickt per E-Mail und getrennt nach Hierarchiestufen, mehr als kontraproduktiv. Ein gemischtes dann entsprechend zelebrieren. Niemand fährt ein Auto ohne funktionierenden Geschwindigkeitsmesser. Dennoch gestalten viele Einrichtungen organisatorische Verände-

"In Studien wird postuliert, dass über 70 Prozent aller Veränderungsprojekte nicht ihre Ziele erreichen. Aber es gibt auch gute Nachrichten. Organisationen können sehr viel erfolgreicher sein als diese Untersuchungsergebnisse zeigen. Einrichtungen, die sich an Regeln bei der Reorganisation halten, erreichen bis zu 86 Prozent ihrer Ziele."

Projektteam allerdings, hierarchieübergreifend zusammengestellt, das auf die Mitarbeitenden zugeht und sie persönlich befragt, würde in der Vorgehensweise den Zielzustand bereits vorwegnehmen.

Regel Nr. 6: Lebe die angestrebte Veränderung bereits auf dem Weg zum Ziel.

#### **Neue Ordnung braucht Chaos**

Der Übergang zwischen einem (ehemals) stabilen Gleichgewicht und einem neuen Gleichgewicht durchläuft immer eine Phase, in der Ängste, Zweifel und Chaos herrschen. Das Bestehende ist bereits aufgelöst, und die neue Ordnung noch nicht hergestellt. Diese Übergangsphase ist unvermeidbar, sie ist sozusagen der Preis für jeden erfolgreichen Veränderungsschritt. Vergleichbar den Gesetzen der Natur, in der es die Nacht braucht, um einen neuen Tag hervorzubringen, oder den Winter, um im Frühling neues Wachstum zu

rungen ohne auf den veränderten Prozess zugeschnittene Leistungsund Prozesskennzahlen. Es ist wichtig, in Kontakt mit den Menschen zu bleiben und Veränderungen mithilfe der Kennzahlen aufzuzeigen.

Regel Nr. 7: Akzeptiere das Chaos und sorge für Quick-wins. ■

Literatur beim Verfasser

Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling

Dipl. Soz.-Päd. Geschäftsführer Institut für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWiG)

Professur für Workflow-Management Europäische Fachhochschule University of Applied Sciences Hochschule für Gesundheit, Soziales und Pädagogik michael.greiling@iwig-institut.de

"Stehen Veränderungen an, gilt es als erstes, das bestehende Gleichgewicht zu destabilisieren, damit sich etwas Neues entwickeln kann. Dazu müssen die betroffenen Menschen ihre Komfortzonen verlassen."

rungsprozess, wenn der Weg zum Ziel bereits Elemente des erwarteten Ergebnisses enthält. Beispiel: Nehmen wir an, Sie wollen eine Befragung unter der Belegschaft durchführen, um Ideen zu sammeln, wie in Zukunft persönlicher und hierarchieübergreifend miteinander kom-

ermöglichen. Verlieren Sie also bitte nicht die Nerven in dieser kritischen Phase. Machen Sie die Beteiligten und Betroffenen mit der Gesetzmäßigkeit vertraut. Wenn Sie ganz unten sind, kann es nur noch aufwärts gehen. Sorgen Sie für frühzeitige Erfolge ("quick wins"), die Sie



Prof. Dr. Michael Greiling