



©acousticara - stock.adobe.com

Warum Veränderung unvermeidbar ist

Widerstände überwinden, Prozesse priorisieren, Erfolg sichern

Von Prof. Dr. Michael Greiling, Maren Maria Greiling und Heike Noll

Der Gesundheitssektor steht vor einer Transformation, die nicht nur notwendig, sondern unvermeidbar ist. Doch Veränderungen erfordern ein methodisches Vorgehen, das strategische Zielsetzungen mit der Realität des Klinikalltags verbindet. Der Fokus auf die richtige Projektwahl und -umsetzung ist dabei entscheidend, um eine positive Dynamik zu schaffen, Widerstände abzubauen und nachhaltige Erfolge zu erzielen.

Keywords: Changemanagement, Strategie, Prozessmanagement

Der Gesundheitssektor steht vor einer Transformation, die nicht nur notwendig, sondern unvermeidbar ist. Der demografische Wandel führt zu einer alternden Bevölkerung mit steigendem Pflegebedarf. Gleichzeitig verschärft der Fachkräftemangel die Situation, sodass viele Kliniken vor der Herausforderung stehen, mit begrenzten Ressourcen eine wachsende Patientenzahl zu versorgen. Hinzu kommen technologische und gesetzliche Anforderungen, die Anpassungen und Modernisierungen erfordern.

Doch die Integration neuer Technologien und Prozesse ist kein Selbstläufer. Die Einführung eines digitalen Dokumentationssystems oder eines automatisierten Workflows klingt auf den ersten Blick einfach, doch hinter diesen Maßnahmen verbirgt sich eine komplexe Dynamik, die oft unterschätzt wird. Veränderung betrifft nicht nur die Technik, sondern vor allem die Menschen, die tagtäglich in diesen Prozessen arbeiten. Widerstände entstehen häufig dort, wo die Bedeutung und der Nutzen von Veränderungen nicht klar vermittelt werden oder die Betroffenen sich nicht einbezogen fühlen.

Veränderungen erfordern ein methodisches Vorgehen, das strategische Zielsetzungen mit der Realität des Klinikalltags verbindet. Der Fokus auf die richtige Projektwahl und -umsetzung ist dabei entscheidend, um eine positive Dynamik zu schaffen, Widerstände abzubauen und nachhaltige Erfolge zu erzielen.

Erfolgreiche Veränderung durch richtige Priorisierung
Eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Prozessoptimierungs-/

Change-Projekten ist die falsche Auswahl oder Priorisierung. Oftmals wird versucht, umfassende Transformationsprojekte zu starten, ohne die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und die strukturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Jenes, welches am intensivsten wahrgenommen wird und den größten Leidensdruck auslöst sowie die meisten Schmerzen verursacht, wird gerne als erstes Projekt direkt ausgewählt.

Besonders im Gesundheitswesen, wo Zeitdruck und Ressourcenknappheit allgegenwärtig sind, ist ein pragmatischer Ansatz gefragt.

Warum Projekte scheitern:

1. **Überkomplexität:** Große, langfristige Projekte scheitern häufig daran, dass sie für die Betroffenen nicht greifbar sind.
2. **Widerstände:** Ohne frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden entstehen Barrieren, die die Umsetzung verzögern oder verhindern.
3. **Fehlende Erfolge:** Werden keine schnellen Ergebnisse sichtbar, schwindet die Motivation.

In der ►Abbildung 1 werden die Sichtbarkeit und die Auswirkungen von Widerständen auf den Veränderungsprozess dargestellt.

Die Umsetzungsmatrix bietet ein bewährtes Werkzeug, um Projekte auf Basis ihrer Relevanz, Machbarkeit und Akzeptanz zu bewerten. Sie ist leicht anwendbar und unterstützt Teams dabei, die begrenzten Ressourcen gezielt einzusetzen. Die Matrix bewertet Projekte anhand dreier Achsen:

1. Aufwand: Wie viele Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) werden benötigt?
2. Widerstand: Wie hoch ist die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und welche Barrieren existieren?
3. Wirkung: Welchen konkreten Nutzen bringt das Projekt?

Projekte mit niedrigem Aufwand und hohem Nutzen (sogenannte „Quick Wins“) werden bevorzugt angegangen. Komplexere Vorhaben, die mehr Planung und Akzeptanz erfordern, können zurückgestellt oder parallel vorbereitet werden. In der ►Abbildung 2 wird die Bewertung unterschiedlicher Projekt auf Durchführbarkeit dargestellt.

Ein zentraler Aspekt jeder Veränderung ist die Auseinandersetzung mit Widerständen. Diese treten oft auf, wenn Mitarbeitende Veränderungen als Bedrohung wahrnehmen – sei es aus Sorge um höhere Arbeitsbelastung, Verlust von Kontrolle oder schlicht wegen mangelnder Transparenz. Workflow-Manager sollten Widerstände jedoch nicht als Hindernis, sondern als Signal verstehen. Sie liefern wertvolle Hinweise darauf, wo Kommunikation und Anpassung erforderlich sind. Ein systematischer Umgang mit Widerständen umfasst:

- Frühe Einbindung: Mitarbeitende in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, schafft Vertrauen.
- Transparenz: Klare Ziele, Nutzen und Zeitpläne reduzieren Unsicherheiten
- Schulungen und Unterstützung: Mitarbeitende müssen befähigt werden, die neuen Anforderungen zu meistern

Fallbeispiel: Optimierung der Entlassungsplanung

In einer mittelgroßen Klinik führte der Prozess der Entlassungsplanung zu massiven Problemen, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei den Patienten. Besonders die Handhabung von CDs mit Bildgebungsdaten (z. B. CT-Aufnahmen) erwies sich als ineffizient:

Typologie von Widerständen und Lösungsansätzen

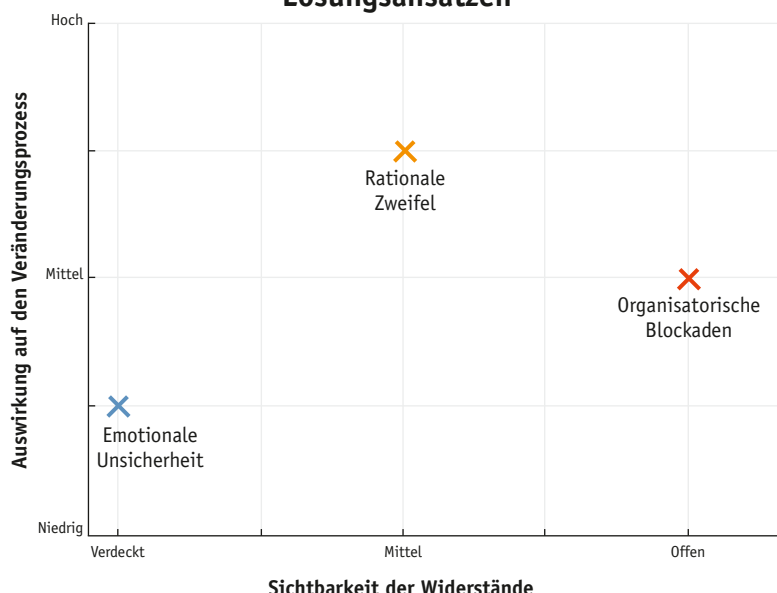


Abb. 1: Neun-Felder-Projektwiderstands-Matrix

Erfolgsfaktoren bei der Auswahl und Umsetzung von Projekten

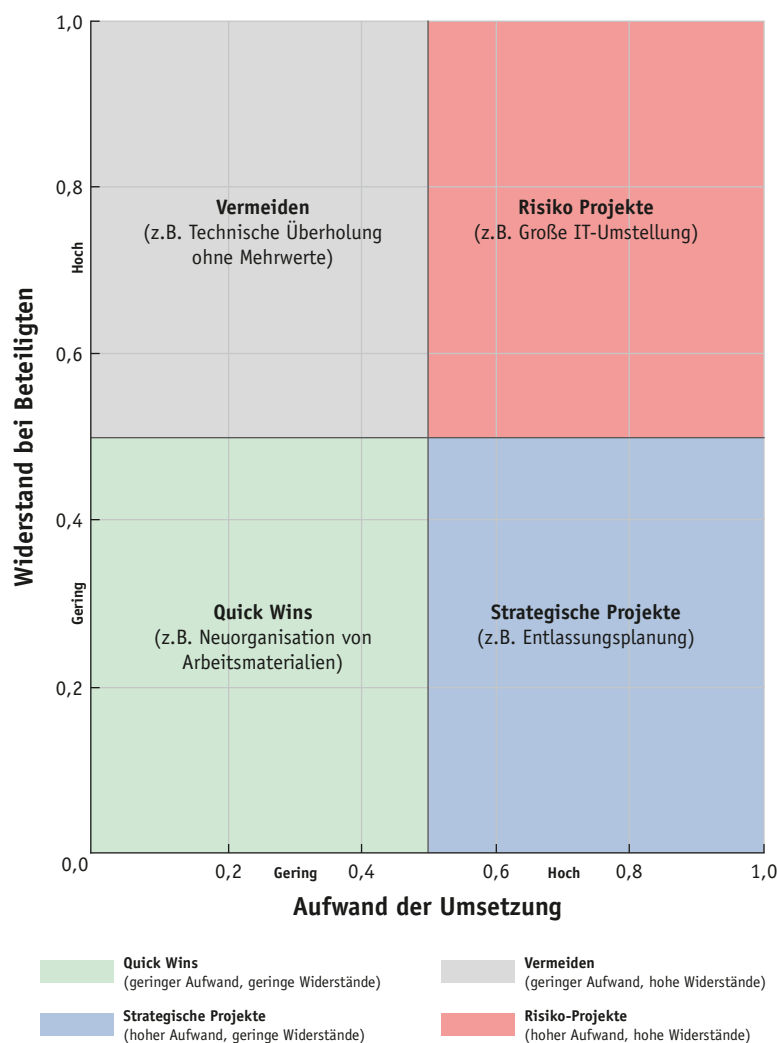


Abb. 2: Vier-Felder-Widerstands-Aufwands-Matrix

- Abläufe: Patienten brachten CDs entweder selbst mit oder sie wurden von externen Einrichtungen (z. B. Radiologiepraxen) zugesandt. Die CDs wurden an verschiedenen Orten abgelegt – ohne klare Verantwortlichkeiten für die Weiterverarbeitung.
- Probleme: Die CDs wurden häufig nicht rechtzeitig zugeordnet. Mitarbeitende mussten aufwendig suchen, Ablagen kontrollieren und Zuständigkeiten klären.
- Konsequenzen: Patienten erhielten CDs nicht rechtzeitig zurück, was zu Beschwerden führte. Der zusätzliche Zeitaufwand für die Mitarbeitenden beeinträchtigte andere wichtige Aufgaben.

Eine Zeitmessung ergab, dass der durchschnittliche Aufwand für die Bearbeitung einer CD 71,5 Minuten betrug. Davon entfielen 45 Minuten auf Such- und Kontrollaufgaben. Zudem wurden CDs in mehreren Abteilungen gesammelt, was die Nachverfolgung erschwerte.

Nichtwertschöpfende Tätigkeiten:

- Suchen von CDs in unterschiedlichen Ablagen
- Kontrollieren von Patientenakten, um Aufenthaltsorte zu verifizieren
- Nachträgliches Zuordnen von CDs zu den jeweiligen Stationen

Zielsetzung:

- Reduzierung der Durchlaufzeit von 71,5 Minuten auf 31 Minuten
- Sicherstellung der Patientenzufriedenheit durch pünktliche Rückgabe der CDs
- Entlastung der Mitarbeitenden durch strukturierte Prozesse

Maßnahmen zur Optimierung:

1. Zentralisierung der CD-Abgabe und -Rückgabe: Ein zentraler Sammelpunkt wurde eingerichtet, an dem alle CDs abgegeben und abgeholt werden können. Dieser Punkt wurde durch klare Verantwortlichkeiten organisiert.
2. Einführung eines digitalen Statussystems: Ein einfaches Workflow-Tool dokumentiert den Status jeder CD (eingesehen, bereit zur Abholung, abgeholt). Die Mitarbeitenden können den Status jederzeit einsehen, ohne nachfragen oder suchen zu müssen.
3. Verantwortlichkeiten und Kommunikation: Eine verantwortliche Person wurde pro Schicht für die Organisation der CDs bestimmt. Zudem wurden regelmäßige Feedbackgespräche eingeführt, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln.

Ergebnisse: Innerhalb von drei Monaten konnten folgende Verbesserungen erzielt werden:

- Zeitersparnis: Die durchschnittliche Bearbeitungszeit wurde auf 28 Minuten reduziert.
- Steigerung der Patientenzufriedenheit: 92 Prozent der Patienten gaben an, die CD pünktlich erhalten zu haben (vorher 48 Prozent)
- Motivation der Mitarbeitenden: Die Beteiligung der Pflegekräfte an der Gestaltung der Lösung führte zu einer höheren Akzeptanz und mehr Engagement.

Veränderung nachhaltig verankern

Einzelne Projekte sind ein erster Schritt, doch nachhaltiger Erfolg entsteht nur, wenn Kliniken eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung etablieren. Die lernende Organisation setzt auf:

- Regelmäßige Reflexion: Teams analysieren systematisch Prozesse und identifizieren Schwachstellen.
- Offenheit für Experimente: Mitarbeitende werden ermutigt, neue Ideen auszuprobieren.
- Wissenstransfer: Interdisziplinäre Workshops fördern den Austausch von Best Practices.

Tools wie das ClipMed WiG®-Board und die digitale Plattform unterstützen diese Prozesse und machen Fortschritte sichtbar.

Erfolgreiches Changemanagement erfordert Klarheit und Pragmatismus

Der Schlüssel zu erfolgreichem Changemanagement liegt in der richtigen Balance zwischen strategischem Denken und pragmatischem Handeln. Die Auswahl und Priorisierung von Projekten auf Basis klarer Kriterien – wie mit der Umsetzungsmatrix – stellt sicher, dass Ressourcen effizient genutzt werden. Gleichzeitig müssen Widerstände frühzeitig adressiert und Mitarbeitende aktiv eingebunden werden.

Das Fallbeispiel zeigt, wie gezielte Prozessoptimierungen nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Patienten verbessern können. Kliniken, die Veränderungen als Chance begreifen und systematisch angehen, sind besser auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet. Sie schaffen eine Win-Win-Situation, die langfristig allen Beteiligten zugutekommt – den Patienten, den Mitarbeitenden und der Organisation. ■



Prof. Dr. rer. oec. Dipl. Soz.-Päd. Michael Greiling
 Institut für Workflow-Management
 im Gesundheitswesen (IWIG)
 Professur für Workflow-Management
 Europäische Fachhochschule
 michael.greiling@iwig-institut.de

Maren Maria Greiling
 Bachelor of Science (B.Sc.)
 Institut für Workflow-Management
 im Gesundheitswesen (IWIG)
 marenmaria.greiling@iwig-institut.de

Heike Noll
 Abteilungsleitung
 Servicepoints/Schreibbüro
 Marienkrankenhaus Kassel gGmbH