

# Change Management im Klinikalltag

Fachtag – Praxis trifft Hochschule

# Veränderungsmanagement am Klinikum Fürth

—

## Entwicklung eines Vorgehenskonzepts für Veränderungsprozesse

# Gliederung

- 1 Motivation und Hintergründe
- 2 Frage- und Zielstellung
- 3 Methodisches Vorgehen
  - 3.1 Literaturrecherche
  - 3.2 Empirische Studie
- 4 Vorgehenskonzept für das Klinikum Fürth
- 5 Schlussgedanken

# 1 Motivation und Hintergrund

- Visionäres Denken und Planen am Klinikum Fürth mit dem Ziel einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung.
- Erfahrungen zeigen: Veränderungsprozessen gestalten sich meist schwerfällig und langwierig und können somit teilweise nur ungenügend realisiert werden.
- Veränderungsprozesse scheitern letztendlich in der Umsetzung.

## 2 Frage- und Zielstellung

- a.** Welche Voraussetzungen und Grundsätze sind bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen zu beachten?
- b.** Wie stehen die betroffenen Mitarbeiter von Veränderungsprozessen diesen gegenüber?
- c.** Welches Vorgehen ist bei Veränderungsprozessen sinnvoll, damit sich diese langfristig in der Praxis am Klinikum Fürth etablieren?

## 3 Methodisches Vorgehen

- a. Literaturrecherche in ausgewählten nationalen Bibliotheken mittels Freihandsuche und Internetrecherche mittels Schnellballsystem.
- b. Empirische Studie am Klinikum Fürth zum Standpunkt der Mitarbeiter gegenüber Veränderungsprozessen.
- c. Empfehlung zur praktischen Gestaltung von Veränderungsvorhaben für das Klinikum Fürth – Entwicklung des Vorgehenskonzepts.

## 3.1 Literaturrecherche

- Unmengen an Literatur zum Thema Veränderungsmanagement – jedoch wenig Fachliteratur für den Klinikbereich
- meist prospektive und retrospektives Betrachtung von Veränderungsprozessen – kein definiertes Vorgehen
- zentrale theoretische Grundlagen zum Veränderungsmanagement definierbar

## Theoretische Grundlagen

- ✓ **Organisatorischer Wandel** als Unternehmenswandel, dem sich alle Organisationsmitglieder stellen müssen.  
(Doppler, Lauterburg 2008)
- ✓ **Organisatorischer Wandel** als Reaktion auf Anforderungen aus dem Unternehmensumfeld oder interne Anforderungen durch den sich zeigenden Wertewandel unter den Mitarbeitern.  
(Vahs 2009)
- ✓ **Veränderungsmanagement** als integrativer Ansatz bei fachlichen Veränderungen, mit dem Fokus auf die überfachliche Seite der Veränderung.  
(Stolzenberg, Herberle 2009)

- ✓ **Fehler** in Veränderungsprozessen passieren nicht zufällig, sondern sind bereits im Konzept der handelnden Personen angelegt.  
(Doppler 2003)
- ✓ Die meisten der typischen **Stolpersteine** liegen im Führungsverhalten und werden bewusst in Kauf genommen, um bestimmte Reaktionen der Mitarbeiter zu vermeiden und Veränderungen möglichst schnell zu vollziehen.  
(Kostka, Mönch 2006)
- ✓ **Mangelnde Akzeptanz** stellt das Kernproblem in Veränderungsprozessen dar.  
(Vahs 2009)
- ✓ **Wissens- und Willensbarrieren** sind die häufigsten Ursachen für **Widerstände**.  
(Doppler, Lauterburg 2008)

✓ **Widerstände** müssen identifiziert und gezielt bearbeitet werden.

- offene **Kommunikation**
- aktive **Beteiligung** der Mitarbeiter
- vertrauensvolles **Arbeitsklima**
- **Qualifizierung** der Betroffenen
- frühzeitige **Erfolge** sichern
- rasche **Stabilisierung** der vollzogenen Veränderung

(Vahs 2009)

✓ Bei komplexen Veränderungsvorhaben empfiehlt sich die **Methodik** der prozessorientierte Projektorganisation.

(Osterhold 1996)

## 3.2 Empirische Studie - Forschungsdesign

**Ausgangslage** – Zusammenlegung der derzeit bestehenden Aufnahmestationen zu einer zentrale Notaufnahme am Klinikum Fürth.

**Forschungsfrage** – Welche Standpunkt haben Mitarbeiter am Klinikum Fürth gegenüber einen geplanten Veränderungsprozess?

**Forschungsfeld und Zielgruppe** – interdisziplinäre Studie unter den Mitarbeitern der bisherigen beiden Aufnahmestationen. (n = 62)

**Erhebungsinstrument** – qualitative schriftliche Befragung mittels teilstandardisiertem Fragebogen mit geschlossenen, offenen und halboffenen Fragen (3 Abschnitte; 18 Item)

## 3.2 Empirische Studie - Forschungsdesign

- im **ersten Bereich** wurde die Veränderungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter über verschiedene Fragen erhoben
- im **zweiten Bereich** wurden mögliche Widerstände – Befürchtungen und Ängste – der Probanden erfragt
- der **dritte Bereich** eruierte Erfahrungen und Wünsche bzgl. Kommunikation, Information und Beteiligung im Veränderungsprozess

## 3.2 Empirischen Studie - Ergebnisse

### **Zusammenfassend:**

- ausgeprägte Veränderungsbereitschaft bei 85% der Befragten
- Wunsch nach besserer Information, offener Kommunikation und aktiver Beteiligung
- Vorbehalte, Ängste und Befürchtungen unter den Beteiligten sind erkennbar (aufgrund fachlicher, wie auch persönlicher Risiken)
- vereinzelte beharrliche Widerständler
- Fehler im bisherigen Veränderungsprozess konnten identifiziert werden (Kaltstart, Wahrheit auf Raten, fehlende Beteiligung)
- Zufallsbefund

## 4 Vorgehenskonzept für das Klinikum Fürth (1)

### **Voraussetzungen:**

- **Veränderungsmanagement ist abhängig von der Anzahl der Mitarbeiter und dem Ausmaß der Veränderung.**
- **Größere Veränderungsvorhaben benötigen personelle und finanzielle Ressourcen für deren Planung und Umsetzung.**

## 4 Vorgehenskonzept für das Klinikum Fürth (2)

### **Grundsätze:**

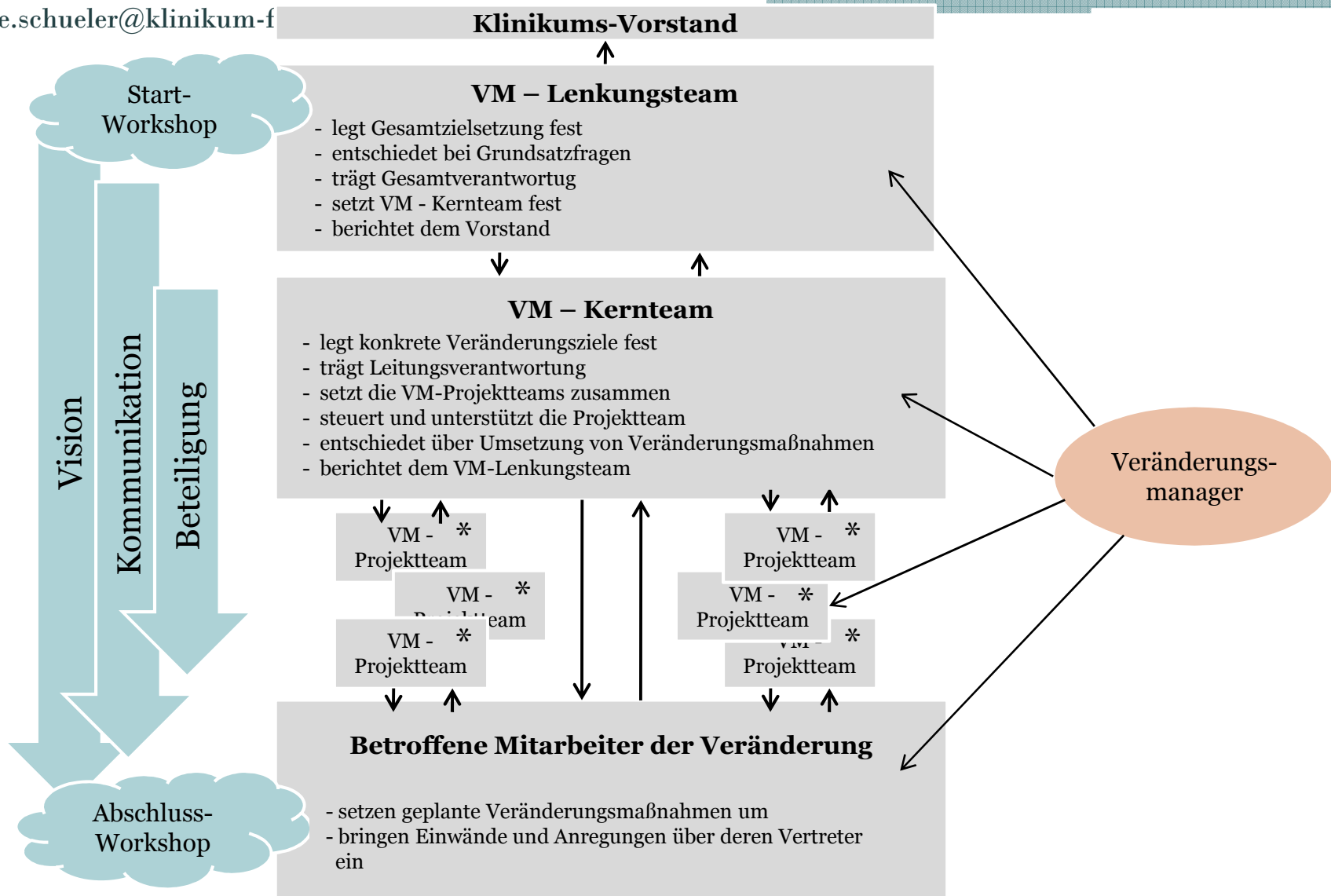
- Veränderungen bedeuten Chaos und Verwirrung – eine allumfassende Planung ist nicht möglich.
- Veränderungsziele müssen flexibel an den sich wandelnden Umständen angepasst werden.
- Die überfachliche Seite einer Veränderung – die Mitarbeiter – müssen eine zentrale Rolle einnehmen.
- Führungspersonen müssen Fehler und Stolpersteine umgehen.

## 4 Vorgehenskonzept für das Klinikum Fürth (3)

### **Grundsätze im Vorgehen:**

- **Veränderungsprozesse brauchen einen klaren Startpunkt.**
- **Widerstände müssen wahrgenommen, bearbeitet und weitestgehend überwunden werden.**
- **Kommunikation und Beteiligung sind die zentralen Bausteine im Veränderungsmanagement.**
- **Nicht alle Mitarbeiter müssen an einer Veränderung beteiligt werden.**
- **Jede Veränderung braucht einen klarer Abschluss um sich zu festigen.**

susanne.schueler@klinikum-f



- \* - tragen Ausführungsverantwortung
- planen und konzipieren Veränderungsmaßnahmen; setzen diese um
  - informieren die betroffenen Mitarbeiter, bringen deren Einwände/Anregungen ein
  - berichten dem VM - Kernteam

## 4 Vorgehenskonzept für das Klinikum Fürth (4)

### **Nächsten Schritte:**

- Umsetzung in einem Pilotprojekt
- Evaluation und Anpassung
- Aufnahme in das QM-Handbuch am Klinikum Fürth

## 5 Schlussgedanken (1)

### **Sieben Thesen zur Umsetzung des Vorgehenskonzepts:**

- I. Das Vorgehenskonzept sichert die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen.
- II. Das Vorgehenskonzept gibt den Mitarbeitern Sicherheit und nimmt deren Zukunftsängste.
- III. Durch das Vorgehenskonzept werden versteckte Ressourcen der Mitarbeiter genutzt und deren Kreativität geweckt.

- IV. Eine klare strukturierte Projektorganisation ermöglicht es komplexe Veränderungsanforderungen gezielt anzugehen.
- V. Durch das Vorgehenskonzept verbessert sich die unternehmensinterne Kommunikation und interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- VI. Das Vorgehenskonzept stärkt das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und der Führung.
- VII. Veränderungsmanagement ist nur dann sinnvoll, wenn die Initiatoren von deren Notwendigkeit überzeugt sind.

Veränderungen werden immer ein Wagnis darstellen...

„doch wer nicht wagt, der nicht gewinnt.“