

PDL PRAXIS

IMPULSE FÜR DIE PFLEGEDIENSTLEITUNG

TEAM & ENTWICKLUNG

Change-Prozesse – strukturiert gelingt's

Foto: Patrick Kraut



Karla Kämmer

Inhaberin

von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen,
info@kaemmer-beratung.de

Schon immer erleben und durchlitten Menschen Veränderungen. „Das Leben gehört dem Lebendigen an, und wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein.“ Ein Satz wie aus einem Management-Handbuch unserer Tage. Doch der Verfasser ist Johann Wolfgang von Goethe.

Auch bei uns in der Profession Pflege gehören Veränderungsprozesse dazu: Betriebsübernahmen, Konzeptveränderungen, Umsetzung neuer Organisationsmodelle, aber auch mehr und mehr Umsetzung veränderter, differenzierter Aufgabenzuschnitte, z.B. für Pflegefachpersonen. Sie sollen gemäß Pflegekompetenzgesetz künftig mehr Kompetenzen erhalten, mehr entscheiden und gestalten.

Untersuchungen zeigen, dass dies ein wesentlicher Beitrag zur Steigerung der Berufsattraktivität ist – vor allem für junge Mitarbeitende in ambulanten Diensten: Es geht um Gefragtwerden, Beteiligtsein und Mitgestalten. Nicht nur bei den Klient:innen, sondern auch in Qualitätsmanagement und interner Organisation. Wenn Sie das hier lesen: Spüren Sie das Potenzial, das in dieser

Entwicklung schlummert? Suchen Sie Gestaltungsaufgaben für den Profinachwuchs? Sind Sie inspiriert, bereit, Führung zu teilen, neue Steuerungsmodelle umzusetzen? Sind Sie voller Zuversicht, dass es gelingt? Oder sind Sie eher skeptisch? Zögern Sie noch, Berufsstolz und Verantwortungsübernahme zum Entwicklungsthema Ihrer Firma zu machen, Expertensysteme aufzubauen, Eigenverantwortung und Selbststeuerung in Ihren Teams zu entwickeln?

Zaudern bei Veränderung ist normal. Auch wenn die Gegenwart nicht gut ist: Wir kennen sie. Wir haben uns eingerichtet. Das gibt Sicherheit in unsicheren Zeiten. Eine schale Sicherheit. Ohne Power, ohne Freude, ohne Biss.

Blick nach vorne: Was können Sie tun? Veränderungen kommen. Passiv zu sein, ist wenig befriedigend: Wir verpassen Chancen und werden gestaltet, statt zu gestalten. Ihre Aufgabe als Leitung ist es, einen positiven und stützenden Rahmen für Veränderung zu schaffen. Hier lesen Sie, welche Phasen Sie im Changemanagement durchlaufen sollten, damit es funktioniert, zum

Beispiel mit dem Fünf-Phasen-Modell von Wilfried Krüger:

Phase 1: Eine Vision haben und Dringlichkeit erzeugen

Zunächst geht es darum, kurz die Ausgangssituation Ihrer Organisation bezogen auf die Veränderungsthematik, z. B. Beteiligung der Mitarbeitenden in der Unternehmensentwicklung (vgl. Holokratie/Soziokratie), zu skizzieren. Lenken Sie den Blick auf die Vision für Ihr Veränderungsprojekt: Wo wollen Sie in ca. 2 Jahren in Ihrem Unternehmen und mit der Teamentwicklung stehen? Was soll dann Ihre Einrichtung ausmachen („einzigartig und

Grundsätze

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
2. Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“.
3. Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.
4. Widerstand lässt sich nicht durch Druck überwinden.

- unverwechselbar“)? Stellen Sie sich die folgenden Fragen:
 - Wie können alle die Vision teilen, Chancen sehen und Dringlichkeit empfinden?
 - Was müssen die Beteiligten wissen oder erfahren?
 - Beantworten Sie die Frage: Welches Bild von der Zukunft kann für die Mitarbeitenden Tragkraft gewinnen?

Phase 2: Ziele definieren

Was genau soll sich verändern, wie soll das geschehen und was hat Ihr Dienst davon? Legen Sie ein Konzept fest, in dem die Schritte und Maßnahmen vorgestellt sind. Für einen solchen Impuls in Ihrer Einrichtung können Sie mit der von Jason Little entwickelten „Change Canvas“ als Leitfaden arbeiten. Diesen finden Sie als Download unter www.vinc.li/Change. Die Change Canvas ist ein Tool, um Veränderungsvorhaben systematisch zu planen. Die Canvas besteht aus sechs Segmenten, die Sie in einer festen Reihenfolge beispielsweise mit Ihrem Team bearbeiten. Vieles ist selbsterklärend:

1. *Warum wollen wir diesen Veränderungsprozess machen?* Wo kommen

Praxistipp

Schattenseiten nicht unter den Teppich kehren

Berücksichtigen Sie in Ihrer Kommunikationsstrategie unbedingt die Fragen und Sorgen Ihrer Mitarbeitenden. Sie sind berechtigt und verlangen nach Antworten. Bereiten Sie sich auf Fragen vor, wie:

- Wer könnten die Verlierer sein?
- Sind wir in der Lage, die Veränderung zu bewältigen?
- Wird mein Arbeitsplatz auch in Zukunft noch benötigt?
- Werde ich im Wesentlichen weiterhin das tun, wofür ich mich einmal entschieden habe?
- Hat die Veränderung Konsequenzen für die Organisation meines familiären Alltags?

wir her, warum machen wir das? Weil wir zum Beispiel ein Unternehmen sind, was insbesondere jungen Menschen Chancen gibt, sich auszuprobieren?

2. *Wozu/wofür wollen wir das machen?* Welchen Zweck soll die Veränderung erfüllen? Hier geht es darum, zu definieren, welche Chancen genutzt werden sollen. Beispielsweise: Wir sind ein interessanter Arbeitgeber für junge High Potentials ...

Zaudern bei Veränderung ist normal.

3. *Wer profitiert von dem Ergebnis?*

Wer hat etwas davon und wie profitieren alle? Personen/Interessengruppen identifizieren, die von der Veränderung betroffen sein werden.

4. *Was spricht dagegen?*

Mögliche negative Auswirkungen der Veränderung identifizieren.

5. *Wie wollen wir das machen?*

Schritte und Möglichkeiten definieren, die notwendig sind, um die Veränderung umzusetzen.

6. *Womit fangen wir an?*

In diesem Segment geht es darum, den Startpunkt, den ersten konkreten Schritt, der notwendig ist, in Gang zu setzen. Notieren Sie in jedem Segment die wichtigsten Ideen und Annahmen.

Phase 3: Wandel kommunizieren

Die dritte Phase ist der Kommunikation mit allen Mitarbeiter:innen gewidmet. Wichtig ist, Ihr Vorgehen in einen Zusammenhang zu bringen und eine Geschichte des Erfolgs daraus zu machen. Nutzen Sie dazu die Methode des Storytelling. Das Wichtigste ist die kreative Teilhabe der Mitarbeiter. Mit den Impulsen der Mitarbeitenden gewinnt die Organisation gleich zweifach: Die Mitarbeitenden drücken der Veränderung ihren eigenen Stempel auf. Zugleich steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Veränderungsprozesse gelingen, denn die Mitarbeiter:innen sind die Experten der Praxis. In dieser Phase sollten auch die Schattenseiten

der Veränderung angesprochen werden (siehe Praxistipp).

Phase 4: Veränderungen umsetzen

In der vierten Phase werden die Veränderungen priorisiert und Schritt für Schritt realisiert. Und bestimmt werden unterwegs Korrekturen notwendig werden. Seien Sie sich bewusst, dass nicht alle Mitarbeiter auf Veränderungen in gleicher Weise reagieren, insbesondere nicht zur gleichen Zeit.

Phase 5: Veränderungen verankern

In Phase fünf wird die Veränderung zu einem festen Bestandteil des Alltags. „Wiederholen“ und „Üben“ sind die beiden zentralen Schlüsselworte. Alte Gewohnheiten und Muster werden durch neue Routinen überschrieben und gelöscht.

Widerstand als natürlicher Teil von Veränderungsprozessen

Jede Veränderung ist eine Zumutung. Menschen wollen ihr Leben selbst gestalten und die Fäden in der Hand halten. Binden Sie deshalb Ihre Teams schon früh in die geplanten Veränderungsprozesse ein – nicht nur Leitungen! So haben alle die Chance, die neuen Aufgabenzuschritte, Rollen und Verantwortlichkeiten mitzugestalten und sie so zu ihrem eigenen Projekt zu machen.

Widerstände konstruktiv nutzen

Widerstand hat Sinn. Der Zweck einer Organisation ist die Stabilität. Jede äußere Veränderung gefährdet die Stabilität und somit die Organisation. Widerstand bedeutet Schutz vor schneller Vereinnahmung. Vor der tatsächlichen Veränderung steht die gedankliche Auseinandersetzung mit ihr und die erzeugt Fragen. Diese Fragen haben für Sie eine wichtige Funktion: Sie zeigen Ihnen die wahren Bedürfnisse der Menschen. Auf berechnete Einwände gehen Sie deshalb immer ein.

Sehen Sie Widerstand als einen natürlichen Teil des Veränderungsprozesses. Nehmen Sie durch passende Informationen und gute (Zukunfts-)Bilder Veränderungsprozessen den Schrecken. ➤