

Change-Projekte erfolgreich gestalten

Veränderungen durchsetzen Change-Projekte durchzuführen, gehört schon lange zum Pflegealltag. Elektronische Dokumentationssysteme einführen, Pflegesysteme umstellen, Expertenstandards implementieren, sind nur einige Beispiele für Projekte, mit denen sich Pflegende neben der eigentlichen Arbeit auseinandersetzen müssen. Wie reagieren Menschen auf anstehende Veränderungen? Welche Erfolgsfaktoren gibt es?

Drei Viertel aller Änderungsvorhaben scheitern. Wer zweimal diese Erfahrung macht, lernt etwas Entscheidendes für die Zukunft: Dass sich Anstrengung nicht lohnt, denn wenn die Bemühungen bereits in vorherigen Projekten nicht zum Ziel geführt haben, warum sollten sie es diesmal tun? Es entstehen Glaubenssätze.

Negative Glaubenssätze hemmen Veränderungsprozesse

Glaubenssätze sind, häufig unbewusste, Überzeugungen, die das menschliche Verhalten steuern. Sie sind fest in der Persönlichkeit verankert und sehr schwer umkehrbar. Und wenn sie negativ sind, erzeugen sie Widerstand. Zum Beispiel gegen anstehende Veränderungen. Typische negative Glaubenssätze in Zusammenhang mit Veränderungsprozessen sind „Das hat beim letzten Mal auch nicht funktioniert“, „Die da oben wollen etwas ändern und halten sich selbst nicht daran“ oder „Das haben wir immer so gemacht und es war immer gut so“. Trotzdem gilt: Nur weil ich noch niemals einen schwarzen Schwan gesehen habe, bedeutet es nicht, dass es keine schwarzen Schwäne gibt.

Vom „Missionar“ bis zum „Nichtadapter“

Die persönlichen Einstellungen gegenüber Veränderungen in Organisationen sind unterschiedlich verteilt und zu Beginn von Veränderungsprozessen wahrnehmbar, wenn man bewusst darauf achtet. Es gibt sieben verschiedene Adaptionstypen (**Abb.**).

Neben einigen „Missionaren“, die sich für alles interessieren und grundsätzlich begeisterungsfähig sind, bilden 10-15% der gesamten Mitarbeiterschaft die Gruppe der sogenannten „Gläubigen“. Sie sind davon überzeugt, dass es eine Notwendigkeit für die betreffenden Veränderungen gibt und erkennen den Nutzen. Die „Lippenbekenner“ sind derselben Meinung, sie unterscheiden sich von der vorherigen Gruppe aber in dem Punkt, dass sie nicht wirklich überzeugt sind. Diese drei Gruppen lassen sich als „Schnell-Adapter“ zusammenfassen. Die größte Gruppe bilden mit ca. 45% die

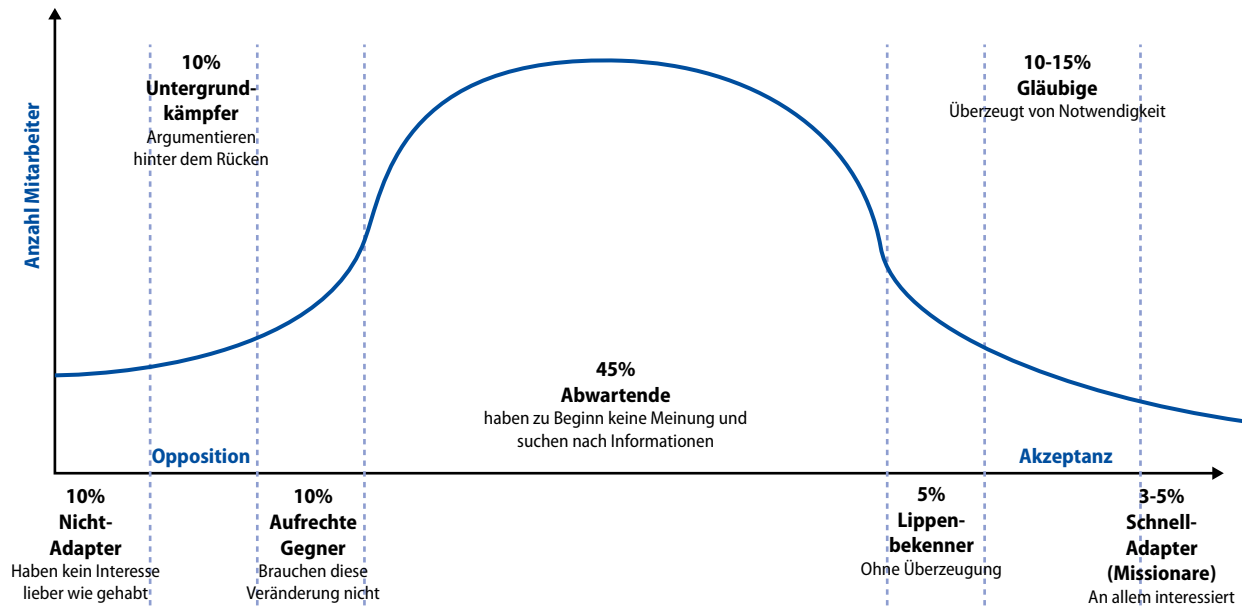
„Abwartenden“. Sie haben zu Beginn noch keine Meinung zu dem neuen Thema und benötigen weitere Informationen. Sie werden auch als „Langsam-Adapter“ bezeichnet. Etwa 10% bilden die Gruppe der „aufrechten Gegner“. Sie beziehen klar und deutlich Position gegen die geplante Veränderung und sind der Ansicht, dass sie nicht nötig ist. Die „Untergrundkämpfer“ teilen diese Ansicht, sagen ihre Meinung jedoch nicht öffentlich, sondern hinter vorgehaltener Hand. Sie können für Stimmung sorgen. Bleiben rund 10% „Nichtadapter“, die sich nicht für das anstehende Thema interessieren und lieber alles so lassen wie gehabt. Sie zeigen weder gegnerischen Widerstand noch bringen sie sich ein.

Veränderungsfähigkeit als Basis für Erfolg

Veränderungsfähigkeit, auch Changeability genannt, ist eine Schlüsselkompetenz, die nicht nur Führungskräfte, sondern alle Projektbeteiligten in unterschiedlichem Ausmaß benötigen. Veränderungsfähigkeit setzt sich aus den drei Einzelbausteinen zusammen: Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Veränderungsmöglichkeit.

- Veränderungsbereitschaft ist das WOLLEN. Gemeint ist die Motivation, sich auf die Veränderung einzulassen und sie mitzugestalten anstatt sich selbst von anderen gestalten zu lassen.
- Zur Veränderungskompetenz gehört ein gewisses Methodenrepertoire. Es gibt verschiedene Wege nach Rom und manchmal erfordert ein Projektverlauf Planänderungen, für die man gerüstet sein sollte. Veränderungskompetenz meint somit das KÖNNEN.
- Die bestehenden Veränderungsmöglichkeiten sind die Rahmenbedingungen, unter denen der Veränderungsprozess durchgeführt wird, das TUN. Dieser Schritt funktioniert nur, wenn die oberste Leitungsebene die Veränderung erwünscht und unterstützt, indem sie die erforderlichen Ressourcen bereitstellt.

Abb.: Sieben verschiedene Adaptionstypen bei Veränderungsprozessen



Gut geplant ist halb gewonnen: Tipps für die Umsetzung

Projekte brauchen einen Fahrplan. Eine Arbeitsgruppe übernimmt die Planung und Verantwortung für das Projekt und verbreitet die Ergebnisse. Bevor beispielsweise ein Expertenstandard implementiert werden kann, wird er an die besonderen Anforderungen der jeweiligen Institution angepasst, ohne dass die Kernaussagen verändert werden. Die Standardkriterien werden konkretisiert und gegebenenfalls an den Sprachgebrauch der Einrichtung angepasst. Je nach Setting (Langzeit – Kurzzeit; Chirurgie – Geriatrie) gestaltet sich der Prozess unterschiedlich. In jedem Fall geht dieser Schritt mit einem sehr hohen zeitlichen Aufwand einher, es sollten hierfür mehrere Monate eingeplant werden.

Als nächstes werden Schulungen oder Trainings zum Thema (z.B. Kontinenzmanagement) entwickelt und getestet. Das Ganze geschieht vor dem Hintergrund der aktuellen Situation: Wo stehen wir? Was haben wir, was läuft gut? Was fehlt uns, was läuft weniger gut? Alle bisher genannten Schritte sind Anteile der Vorbereitungsphase und werden von der Arbeitsgruppe im Austausch mit der übrigen Mitarbeiterschaft bearbeitet. Am Ende stehen Schulungs- und Beratungsunterlagen, Checklisten, Dokumentationsunterlagen, Verfahrensweisungen und weitere Materialien bereit.

Danach beginnt die eigentliche Einführung und Anwendung des Expertenstandards, die Durchführungsphase des Projektes. Dieser Startpunkt der Umsetzung muss klar formuliert werden, damit alle Mitarbeiter im Bilde sind. Sie werden nicht nur über den Plan informiert, sondern haben Gelegenheit, Fragen zu stellen und Rückmeldungen zu geben.

Auf verschiedene Adaptionstypen eingehen

Didaktisch ist es sinnvoll, die verschiedenen Adaptionstypen bewusst anzusprechen und einzubeziehen. Schnelladapter und Gläu-

bige können als Veränderungsmanager direkt im Praxisfeld eingesetzt werden. So wird für alle anderen sichtbar, dass Mitmachen sich lohnt. Lippenbekenner sollte man zuhören und ehrliches Interesse für ihre Motivation und Ängste zeigen. Ihre Bedenken sind ernst zu nehmen und zu prüfen. Die Abwartenden benötigen Zeit. Mit ihnen bleibt man am besten in Kontakt und würdigt ihre gesunde Skepsis. Gibt es keine Alternative zur Veränderung, muss dies klar kommuniziert werden. Verweigerern sollte man sich nicht zu viel Zeit und Energie schenken. Mögliche Konsequenzen müssen aufgezeigt und später, wenn nötig, auch umgesetzt werden. Solange die aufrechten Gegner aufrecht sind, ist ein Dialog möglich, der konstruktiv genutzt werden kann. Bei Ablehnung besteht die Gefahr, dass sie zu den Untergrundkämpfern wechseln. Diese Gruppe kann gefährlich werden, da man sie kaum gewinnen kann und man ihre Argumente nicht kennt. Häufig erhalten die aufrechten Gegner oder Nichtadapter viel mehr Aufmerksamkeit als die Gläubigen. Sie sind aber für Veränderungsprozesse sehr wichtig, denn sie sollen die große Gruppe der Abwartenden anstecken.

Alle Erfahrungen und Beobachtungen in Zusammenhang mit der Implementierung werden dokumentiert. Ganz wichtig ist die letzte Phase der Ergebnisprüfung. Haben die Schulungen zum gewünschten Wissenszuwachs geführt? Wie gelingt die Umsetzung? Welche Stolpersteine werden sichtbar? Gibt es einen erlebten Vorteil? Gibt es einen weiteren Unterstützungsbedarf? Neben den üblichen Evaluationsmethoden (Fragebogen, Beobachtung) spielen bei der Implementierung von Expertenstandards auch „Tür- und Angelgespräche“ eine große Rolle. Es geht nicht darum, Fehler und Schuldige zu suchen, sondern darum, die „Sache“ in die richtige Richtung zu bringen. Durch Evaluation können Schwachstellen identifiziert und nachgebessert werden. Diese Veränderungen im Prozess müssen wiederum kommuniziert werden – in alle Rich-

✓ CHECKLISTE: WIE CHANGE-PROJEKTE GELINGEN

- ✓ Wir brauchen diese Veränderung. Wenn es kein Problem gibt, ist auch kein Wandel erforderlich. Ein Gefühl der Notwendigkeit, eine Einsicht muss geschaffen werden.
- ✓ Wir definieren klare Erwartungen und Ziele. Hilfreich ist eine Vision: Wie sieht es aus bzw. fühlt es sich an, wenn wir am Ziel angekommen sind? Was ist der Vorteil, wenn wir es geschafft haben? Es gehört aber auch dazu, dass man sich nicht verzettelt. Deshalb sollte man immer das große Ganze im Blick haben.
- ✓ Wir sind permanent und intensiv im Gespräch. Es ist wichtig, immer wieder Fragen zu stellen und zu beantworten, um Transparenz über Fortschritte und momentane Schwierigkeiten herzustellen. Projektleitungen müssen sicht- und ansprechbar sein. Absprachen benötigen Verbindlichkeit und gelten für alle. Kommunikative Missverständnisse sollten vermieden oder möglichst zeitnah aus der Welt geschaffen werden.
- ✓ Alle sind Projektbeteiligte. Jeder soll und darf partizipieren. Durch klare Aufgabenverteilung sitzen alle im selben Boot und jeder trägt Verantwortung. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Leitung keine Angst vor der sogenannten Basisdemokratie hat.
- ✓ Wir brauchen einen Projektplan. Dieser muss definiert, verabschiedet, verfolgt und wo nötig immer wieder angepasst werden.
- ✓ Wir suchen gute Beispiele und orientieren uns daran. Für alle Themen gibt es positive Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung. Es ist sinnvoll, Veränderungen zunächst in einzelnen Bereichen einzuführen, dort zu festigen und eine neue Kultur entstehen zu lassen. Diese können den nachfolgenden Bereichen als „best-practice-Beispiele“ dienen.
- ✓ Wir trainieren das Neue. Die Umsetzung neuer Abläufe ist mit Unsicherheiten verbunden. Schulungen dienen der Wissensvermittlung, Manuale der Nachhaltigkeit. Veränderungsprojekte nehmen häufig lange Zeiträume in Anspruch. In dieser Laufzeit verlassen einige Mitarbeiter das Unternehmen, andere kommen hinzu. Auch aus diesem Grund sind Wiederholungen wichtiger Aspekte zur Verstärkung von großem Belang.
- ✓ Wir beobachten Prozesse und Ergebnisse kontinuierlich. Evaluation findet prozessbegleitend und kontinuierlich statt und beschränkt sich nicht nur auf das Ende der Bemühungen.
- ✓ Wir fördern gewünschtes Verhalten. Erfolg ist nicht selbstverständlich und muss bewusst wahrgenommen werden. Das Prinzip „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ reicht bei Veränderungsprozessen nicht aus. Gerade die Anerkennung einer Leistung hat eine gravierende Auswirkung auf die zukünftige Motivation. Wer eine Lob-Such-Brille statt eine Fehler-Such-Brille trägt, schafft Anerkennung und vermittelt Orientierung und Selbstwertgefühl.
- ✓ Wir sanktionieren unerwünschtes Verhalten. Häufig werden Misserfolge jedoch nicht bewusst wahrgenommen oder ignoriert. Damit es zu einer nachhaltigen Verhaltensveränderung kommt, muss das wiederholte Aufzeigen von unerwünschtem Verhalten jedoch offen angesprochen werden.

(in Anlehnung an Kotter, J. P., 2015: Leading change)

tungen. Ein solches internes Wissensmanagement muss nicht in Form von Arbeitstreffen erfolgen, auch ein schwarzes Brett oder ein interner Newsletter (dessen Lesen dann allerdings für alle Empfänger verpflichtend ist) eignen sich dafür als Medien.

Veränderungsprozesse sind aufwändig

Ja, es macht viel Mühe, alte Abläufe zu verändern. Und ja, Durststrecken auf dem Weg sind völlig normal und gehören dazu. Die Investition in ein strukturiertes und planvolles Vorgehen lohnt sich aber in verschiedener Hinsicht. Die Aufgaben sind klar beschrieben und allen transparent. Alle arbeiten in dieselbe Richtung mit denselben Prinzipien. Das erhöht sowohl die Sicherheit als auch die Zufriedenheit aller Mitarbeiter. Eine besonders gute Qualität in einem Bereich kann auch die Außenwirkung verbessern und neue Klienten anziehen. Darüber hinaus profitieren die Einzelteams davon, dass eine Arbeitsgruppe die Gesamtsteuerung übernimmt, denn sie müssen sich nicht selbst um alles kümmern. Am Ende profitieren alle: die Klienten, die Mitarbeiter und die Angehörigen. ►

Literatur bei der Verfasserin



Dr. Stefan Drauschke: „Veränderungsprozesse bei Maximalversorgern“. Sehen Sie das Video, zu erreichen über das HEILBERUFE eMag auf springerpflege.de



Barbara Schubert

Dipl. Pflege- und Gesundheitswissenschaftlerin
Lernberaterin Physiotherapeutin
Maria-Martin-Str. 5, 48599 Gronau
schubert@wokotu.de