

Übergänge gemeinsam gestalten

So managen Sie Veränderungsprozesse mit Ihren Mitarbeitern

Michael Rimsa

Trainer, Dozent, Berater, systemischer Coach,
Arbeitsschwerpunkte Personalmanagement, Projekt-
und Qualitätsmanagement für Einrichtungen
im Gesundheits- und Pflegebereich,
Neckargemünd-Dilsberg.



C
1.14
S 1

Der Beitrag in Kürze

Wenn sich Veränderungsvorhaben ausschließlich auf die klassischen Managementfaktoren konzentrieren, werden die Bedürfnisse und täglichen Herausforderungen der Mitarbeiter zumeist übersehen. Häufig mit fataler Konsequenz, denn Veränderungen erfolgreich umsetzen, heißt: die Übergangsphasen gemeinsam gestalten. Dabei liegen die Erfolgstreiber und die Erfolgsblocker bei Veränderungen ganz eng beieinander. Erfahren Sie in diesem Beitrag, wie Sie erfolgreiches Transition Management betreiben.

Gliederung	Seite
1. Veränderungen managen in Zeiten des Wandels	2
1.1 Der Erfolg lässt häufig auf sich warten	2
1.2 Harte Fakten schaffen durch „weiche Faktoren“	4
2. Veränderungen „heute“ anders umsetzen	5
2.1 Wer von einem Ufer zum anderen will, braucht einen Übergang	5
2.2 Stell Dir vor, es verändert sich was und keiner macht mit	6
2.3 Emotion, Reaktion, Transition	9
2.4 Bauen Sie Ihren Mitarbeitern „Brücken“	11
3. Veränderungen zum Erfolg „führen“	15
3.1 Situation sucht Strategie	16
3.2 Zu schnell zu viel ist oft zu wenig zu langsam	18
4. Transition Management ist keine „Ultima ratio“	20

1. Veränderungen managen in Zeiten des Wandels

„Die Kunst der Mitarbeiterführung besteht darin, die Mitarbeiter so schnell über den Tisch zu ziehen, dass Ihnen die Reibungshitze wie Nestwärme vorkommt“. Dieser Managerwitz zur Personalführung bringt das gesamte Führungsverständnis der letzten Jahrzehnte in Bezug auf die vielen, aber eher wenig überzeugenden Strategien bei der Einführung von Veränderungen auf den Punkt.

Die Zeiten sind vorbei, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter organisatorische Veränderungen wie Naturgewalten über sich und ihre Arbeitsbereiche haben ergehen lassen müssen: von „oben“ ausgedacht und übergestülpt und von „unten“ hingenommen und verschleppt. Inzwischen haben beide Seiten erfahren und erkannt, dass Veränderungen mit System und gemeinsam durchgeführt werden müssen, wenn die Einrichtung am Markt und der Einzelne im Beruf langfristig überleben wollen.

Darwins Aussage „nichts ist beständiger als der Wandel“, gilt im 21. Jahrhundert mehr denn je, und es haben sich neuerdings die Argumente zunehmend in Richtung positive Motivation verschoben: Veränderungen werden heute nicht mehr nur mit ihrem Bedrohungspotenzial begründet, sondern die **Chancen von Veränderungen stehen im Vordergrund**. Entsprechend wird neugestaltet, umstrukturiert und verändert, was die Einrichtung aushält. Hierarchien werden „verschlankt“, Prozesse verbessert, EDV-Systeme installiert, Verwaltungsbükratien abgebaut, Qualitätsmanagementsysteme eingeführt, die Effektivität allerorten gesteigert und dabei immer auch die Kosten reduziert.

1.1 Der Erfolg lässt häufig auf sich warten

Die C4 Consulting GmbH hat 2007 in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München eine „Repräsentative Umfrage über den Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement“ durchgeführt und kam zu folgendem Schluss:

„Die Untersuchungsergebnisse ... zeigen, dass die herkömmlichen Ansätze zur Bewältigung von tief greifenden Veränderungen längst nicht ausreichen, um den Erfolg sicherzustellen. ... Die Studie zeigt konkret auf, ... (dass) so genannte weiche Faktoren stärker zu berücksichtigen (sind).“

Test**Können Sie die wichtigsten Ergebnisse der Studie aufgrund Ihrer persönlichen Erfahrungen bestätigen?**

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Fast die Hälfte der Mitarbeiter zieht sich wegen fehlender Motivation bei Veränderungen zurück und wird tendenziell zu „Bremsern“. | <input type="checkbox"/> stimmt |
| | <input type="checkbox"/> stimmt nicht |
| Entgegen der gängigen Auffassung in der Praxis reicht Kommunikation allein nicht aus, um Motivation zu erzeugen. | <input type="checkbox"/> stimmt |
| | <input type="checkbox"/> stimmt nicht |
| Veränderungsanliegen müssen für die Mitarbeiter nachvollziehbar gemacht werden – sowohl rational als auch emotional. | <input type="checkbox"/> stimmt |
| | <input type="checkbox"/> stimmt nicht |
| Wesentlich und entscheidend für einen Veränderungserfolg sind das Engagement und die Einigkeit der oberen Führungsebenen sowie die Unterstützung durch die mittleren und unteren Leitungsebenen. | <input type="checkbox"/> stimmt |
| | <input type="checkbox"/> stimmt nicht |
| Das herkömmliche Vorgehen, nur die unmittelbar betroffenen Bereiche zu verändern, reicht für einen Veränderungserfolg nicht aus. Es müssen alle angrenzenden Gestaltungsfelder in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden. | <input type="checkbox"/> stimmt |
| | <input type="checkbox"/> stimmt nicht |

Das Kernergebnis der Studie ist, dass sich voller Veränderungserfolg lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von weniger als 20 Prozent einstellt. Mehr als jeder dritte Veränderungsprozess gilt in der Praxis als gescheitert beziehungsweise als wenig erfolgreich.

(Quelle: Houben, A./Frigge, C.: Veränderungen erfolgreich gestalten. Summit. C4 Consulting GmbH 2007.)

1.2 Harte Fakten schaffen durch „weiche Faktoren“

Die Autoren machen für den ausbleibenden oder nur eingeschränkten Erfolg von Veränderungsmaßnahmen drei zentrale Elemente im Bereich der „weichen Faktoren“ aus: Motivation, Orientierung und Kongruenz.

Motivation

Beispiel



In einem Krankenhaus hielten sich die Mitarbeiter einer gynäkologischen Station erst ab dem Moment an die neu eingeführten klinischen Pfade, nachdem Sie in einer Arbeitsgruppe die Pfade selbst „überprüfen“ durften und dadurch die Einführung der Pfade hinterfragen, als sinnvoll prüfen und förderlich für ihre Arbeit erachten konnten.

Orientierung

Beispiel



Die Stationsleitung und die Wohnbereichsleitung eines Altenheimes führten prozessbezogene Kennzahlen erst ab dem Moment mit Nachdruck ein, nachdem sie in einem Gespräch mit der PDL und der Einrichtungsleitung „offiziell“ darüber informiert wurden, was mit den Kennzahlen erreicht werden soll, welchen Nutzen sich die Leitung von den Kennzahlen auf den Stationen verspricht und wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll.

Kongruenz

Beispiel



Die Mitarbeiter in der Aufnahme eines Pflegeheims akzeptierten eine Erweiterung ihres Arbeitsfeldes beim Aufnahmeprozess erst, nachdem ihnen versichert wurde, dass alle Gestaltungsfelder in die Veränderung mit einbezogen werden und sie in Bezug auf einzelne Anforderungen geschult werden, zukünftig nur noch qualifizierte Mitarbeiter im Aufnahmeprozess eingesetzt werden und ein neues, den Prozess unterstützendes, Softwareprogramm angeschafft wird.

2. Veränderungen „heute“ anders umsetzen

Die wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen sind neben einer effektiven Veränderungsplanung und einem gezielt steuernden Veränderungsmanagement die Mitarbeiter – ganz gleich, ob diese von den Veränderungen passiv betroffen oder an den Veränderungen aktiv beteiligt sind.

2.1 Wer von einem Ufer zum anderen will, braucht einen Übergang

„Es ist verrückt, die Dinge immer gleich zu machen und dabei auf andere Ergebnisse zu hoffen.“ (Albert Einstein)

Unter „Übergang“ versteht man bei Veränderungsvorhaben die „Phase der Umstellung“, also die „Spanne“ zwischen dem Zustand vor einer Veränderung und dem Zustand nach einer Veränderung.

Solche Übergänge sind in Veränderungsprozessen besonders wichtig, da es hier in aller Regel auf ein gezieltes, rasches und mutiges Handeln ankommt, um die Veränderung auch tatsächlich in den Alltag zu integrieren bzw. diese umzusetzen. Tatsächlich sind diese Phasen jedoch häufig von einem Gefühl der Unruhe und Unsicherheit geprägt, hervorgerufen durch Informationsdefizite, Verlustgefühle, emotionale Verweigerungen, Handlungsunkennntnis, Bemühen, Scheitern, Verzweiflung und aktiven Widerstand.

In der Regel sind es die Mitarbeiter vor Ort, die bei Veränderungen die Übergänge gestalten, d. h. die Veränderung tatsächlich tragen, vorantreiben und in den Arbeitsprozess integrieren. Sie stehen mit ihren Einsichten, Gefühlen, Gedanken, Einstellungen und ihrem konkreten Verhalten im Mittelpunkt des Veränderungserfolges.

Der Begriff „Übergang“ bedeutet ins Lateinische übersetzt: „transitio“ (transire = hinübergehen). Transition beschreibt demnach das Hinübergehen „von einer Ebene auf eine andere“ bzw. „von einem Zustand in einen anderen“. Dies wiederum führte zu dem inzwischen auch in unserem Sprachraum immer gängiger werdenden anglo-amerikanischen Begriff „Transitions“ (Übergänge) und damit zu „Transition Management“.

! Definition

Transition Management ist die Methode motivierender, Orientierung gebender und kongruenter Führung beteiligter und betroffener Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess zur bestmöglichen Gestaltung des Übergangs von einem Verhaltens- oder Organisationszustand in einen anderen.

Transition Management wird in der englischsprachigen Literatur gerne als das „new model of change“ (Neues Modell der Veränderung) bezeichnet. Es entwickelte sich auf der Basis der Problematik, dass viele Führungskräfte davon ausgehen, die Gestaltung der „Transitions“ verlaufe automatisch und geschehe ganz einfach durch die Veränderung selber.

! Merke

Die Tatsache, dass ein neuer Prozessstandard gestaltet, eingeführt und die Mitarbeiter in seiner Anwendung geschult wurden, heißt noch lange nicht, dass die Mitarbeiter den Prozess nach Standard durchführen – und schon gar nicht, dass der Prozess nun besser läuft.

Im Transition Management geht es nicht darum, eine Veränderung durchgesetzt bzw. „durchgedrückt“ zu haben, sondern darum, die Mitarbeiter in die mit der Veränderung einhergehende Umstellung „hinein“ genommen und beachtet zu haben. Veränderungen und Mitarbeiter brauchen Zeit.

2.2 Stell Dir vor, es verändert sich was und keiner macht mit

In den seltensten Fällen werden Veränderungsmaßnahmen freudig, offen und engagiert aufgenommen und mitgetragen. Meistens lösen die von einer Einrichtungsleitung initiierten Veränderungsvorhaben **starke emotionale Reaktionen** wie Angst, Wut oder Ärger aus. Sie werden als Bedrohung empfunden, weil sie das persönliche – so dramatisch das auch klingen mag – Überleben gefährden. Veränderungen bringen Unordnung in die mühsam erarbeiteten Lebens- und Arbeitsabläufe, in die etablierten Regeln, Rituale und Routinen und: sie provozieren „Umorganisations- und Neuorientierungsaufwand“.

C
1.14
S 6

Checkliste**Stand meiner Mitarbeiter in Bezug auf Veränderungen**

- Sie sehen Veränderungen als normal an und reagieren positiv gelassen.
- Sie stehen Veränderungen offen, aber kritisch, gegenüber und setzen diese nach einem konstruktiven Austausch um.
- Sie sehen Veränderungen als „normal“ an und reagieren negativ gelassen aussitzend.
- Sie lehnen Veränderungen grundsätzlich ab.
- Sie reagieren „nur“ auf bestimmte Arten von Veränderungen negativ.
- Sie reagieren mit Vorsicht und Skepsis, leisten „den üblichen“ Widerstand, setzen aber schließlich die Veränderung doch um.
- Sie zeigen Schock- und Angstreaktionen und verfallen in Abwehrreaktionen, Passivität und Widerstand.
- Sie reagieren mit Panik und „blindem Aktionismus“.

Die meisten Mitarbeiter reagieren eher mit Vorsicht und Skepsis, mit Angst und eventuell sogar mit Panik auf Veränderungen. Sie bringen neue Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen mit sich, mit denen die Mitarbeiter lernen müssen umzugehen. Das Neue wirkt bedrohlich, weil die Mitarbeiter nicht einschätzen können, welche Gefahren und Unannehmlichkeiten damit konkret verbunden sind.

Besonders schwierig wird es, wenn die zumeist hemmenden, aber durchaus verständlichen, spontanen Impulsreaktionen der Mitarbeiter die Umsetzung einer Veränderung bzw. die Umsetzenden selber zu dominieren beginnen. Dann müssen die Mitarbeiter lernen, aktiv mit ihren Reaktionen, Gefühlen und Gedanken umzugehen, die Veränderung als etwas Positives zu erkennen, loszulassen und sich auf das Neue einzulassen.

! Merke

Je mehr die Mitarbeiter über die Umstände einer Veränderung und den gesamten Veränderungsprozesse von vornherein erfahren, desto leichter wird es ihnen fallen, diesen zu verstehen, anzunehmen und zu ihrem eigenen bzw. zum Vorteil aller zu nutzen.

Ob Veränderungen erfolgreich realisiert werden, hängt entscheidend davon ab, wie die Veränderungskonzepte von den betroffenen Mitarbeitern, Bereichen und Abteilungen angenommen und umgesetzt werden.

Tipp



Verhindern Sie das Scheitern bzw. eine nicht hundertprozentig erfolgreiche Umsetzung Ihrer Veränderungsvorhaben, indem Sie sich nicht ausschließlich auf das Entwickeln eines schlüssigen Kernkonzeptes konzentrieren, sondern von Anfang an die Ausgestaltung des Veränderungsumfeldes, der einzelnen Übergangsphasen und der Motivations- und der Kommunikationserfordernisse im Verlauf der Veränderungsrealisierung in Ihre Planung mit einbeziehen.

! Merke

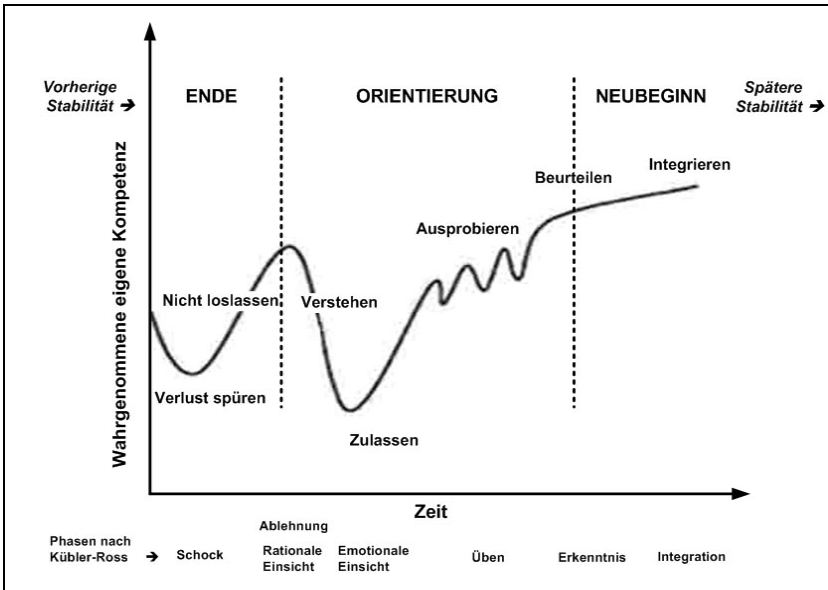
Die Reaktion auf Veränderungen ist maßgeblich vom eigenen Selbstvertrauen und Lebensmut abhängig.

Wer seit zehn Jahren die gleiche Arbeit tut und keine Umstellung mehr erlebt hat bzw. sich keine Umstellung mehr zutraut, reagiert ganz anders als jemand, der Erfahrung mit Veränderungen hat und in seinem tiefsten Inneren sicher ist, ihnen gewachsen zu sein. Deshalb ist es in eher statischen Organisationen besonders schwer, etwas zu verändern: was viele als Beharrungsvermögen bezeichnen, ist in Wirklichkeit nichts anderes als die blanke Angst, den künftigen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Hieraus resultieren gewaltige **Widerstandskräfte**.

Nicht zuletzt hängt die Reaktion auf eine Veränderung schlichtweg von der Häufigkeit der erlebten Veränderungen in der Vergangenheit und den positiven bzw. negativen Erfahrung ab, welche die Mitarbeiter bei der Einführung dieser Veränderungen gemacht haben.

2.3 Emotion, Reaktion, Transition

Im Vergleich mit dem von Elisabeth Kübler-Ross bei ihrer Arbeit mit Totkranken entwickelten Phasenmodell in Veränderungsprozessen (im unteren Bereich des Diagramms abgebildet) stellt sich das Phasenmodell des Transition Managements wie folgt dar:



C
1.14
S 9

Abb. 1: Phasen des Transition Managements

Das Modell gliedert sich in die drei Phasen **Ende** (= Ende-Erfahrung), **Orientierung** und **Neubeginn**, die jeweils durch die vorherige Stabilität und die spätere Stabilität in den Verlauf eines Veränderungsprozesses eingebettet sind. Es baut auf den Schwankungen der von den Mitarbeitern wahrgenommenen eigenen Handlungskompetenz und den damit verbundenen persönlichen Stimmungen im Veränderungserleben auf.

Die Phase der Ende-Erfahrung

Verlust spüren

Obwohl viele Veränderungsvorhaben vor ihrer Bekanntgabe bereits „durchgesickert“ sind, stellt sich in der Phase der Ende-Erfahrung, also nach dem offiziellen Bekanntwerden der Veränderung, ein starkes Verlustgefühl ein. Es folgt nicht selten eine **Lähmungsphase**, die mit Verzweiflung sowie gedanklichen und emotionalen bis hin zu physischen Fluchtendenzen einhergeht.

Nicht loslassen (wollen oder können)

Diesem Zustand folgt häufig eine **spontane Trotzreaktion** in Form eines Widerstandsverhaltens: die Veränderung wird verneint, ihre Notwendigkeit geleugnet, wichtige Informationen werden nicht aufgenommen und der bisherige Zustand wird „zementiert“ – auf keinen Fall „kampflös“ aufgegeben. Die Mitarbeiter „betreten“ anschließend irgendwann die zweite und schwierigste Phase der Transition: Die Orientierungsphase – auch „neutrale Zone“ genannt.

Die Phase der Orientierung

Verstehen

Nach einer Phase der Wut und Aggression sehen die Mitarbeiter schließlich ein, dass die Veränderung kommen wird: Verhandlung und Einsicht beginnen. Nun geht es darum, die Veränderung zu verstehen und nachvollziehen zu können. Es wird deutlich, dass der eigene Handlungsspielraum verloren geht, etwas geändert und Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. Die Mitarbeiter diskutieren in dieser Phase viel und heben das Alte auf einen „heiligen“ Sockel. Parallel dazu treten **Leistungsprobleme** auf und die Orientierungslosigkeit erreicht letztlich ihren Höhepunkt. Dem Neuen wird nun mit großer Skepsis, Argwohn, gar Verweigerung begegnet.

Zulassen

Erst allmählich beginnen die Mitarbeiter die Veränderung hinzunehmen und zu akzeptieren, sie **emotional anzunehmen** und sich mit dem Gedanken anzufreunden, dass „sie unumgänglich ist und zum Wohle des Ganzen doch umgesetzt werden sollte bzw. muss“. Ihr Schicksal erscheint ihnen unumgänglich und ihr Widerstand „bröckelt“.

Ausprobieren

Mit dem Ausprobieren beginnt das Hin und Her der Annäherung, des Testens, des Verwerfens, der Erinnerung und Wiederaufnahme etc. Immer mehr Mitarbeiter lassen die Veränderung „bei sich und in ihrer Arbeit“ zu. Sie beginnen **das Neue zu erforschen**, es „in Teilen“ anzunehmen nach dem Motto: „Man muss es ja mal versuchen. Nur Abblocken ist letztlich keine professionelle Haltung und schon gar keine Lösung!“

Beurteilen

Es folgt die Phase der kritischen Prüfung der Veränderung. Hier entwickeln sich **unterschiedliche Meinungen** bei der Bewertung der Veränderung auf der Basis der bisherigen Erfahrungen mit ihr. Erste Erkenntnisse verändern die Einstellungen, dass die Veränderung vielleicht doch sinnvoll sein könnte, dass sie auch Vorteile und nicht nur Nachteile habe und dass man sich mit ihr kritisch auseinandersetzen und ihr eine Chance geben müsse. Im Verlauf der Beurteilungsphase kommen die Mitarbeiter, nicht zuletzt aufgrund ihrer eigenen Einschätzung der Veränderung, aus der doch eher unkomfortablen Orientierungsphase heraus und mehr und mehr „im Neuen“ an.

Die Phase der Neuorientierung

Integrieren

In der Integrationsphase setzen die einen die Veränderung konstruktiv in ihrem Arbeitsalltag um, andere ignorieren sie konsequent solange wie möglich und wiederum andere nehmen die Veränderung „einfach nur hin“. Manche können noch immer das Alte nicht loslassen, einige haben bisher noch keine Orientierung „im Neuen“ gefunden und so mancher „sitzt wie das Kaninchen vor der Schlange des Neubeginns“. Mehr und mehr wird die Veränderung jedoch normal, sie gehört zum Arbeitsalltag und führt schließlich zu einer neuen, mehr oder weniger von den Mitarbeitern angenommenen, **Stabilität des Systems**.

2.4 Bauen Sie Ihren Mitarbeitern „Brücken“

Um ein Veränderungsvorhaben zum Erfolg zu führen, genügt es nicht, ein handwerklich sauberes Veränderungsmanagement mit klaren Arbeitspaketen, einer strukturierten Aufgabenverteilung und einem detaillierten Zeitplan zu haben. Je mehr Mitarbeiter von einer organisatorischen Veränderung betroffen sind, desto wichtiger wird es, sich klar zu machen,

dass diese Führungsaufgabe weit über die Bewältigung reiner Sachprobleme hinausgeht.

Schließlich müssen Sie sich als Führungskraft auch selbst zunächst mit der Veränderung anfreunden und sich „darin“ orientieren. Auch Sie werden häufig ohne große Vorwarnung in einen Veränderungsprozess „geworfen“. Sie benötigen erst einmal Zeit, die Strukturen, Vorgehensweisen und Umsetzungsmöglichkeiten der Veränderung zu analysieren und sich die Begrifflichkeiten anzueignen bzw. die Strategie zu verinnerlichen.

! Merke

Ein erfolgreiches Transition Management beginnt mit der Früherkennung der Veränderungsaspekte des Vorhabens: „Denken in möglichen Veränderungsszenarien“. Es erfordert Vertrautheit mit der emotionalen Dynamik von Veränderungsprozessen und macht eine Auseinandersetzung mit einer veränderungsbezogenen Kommunikation und einem veränderungsmotivierenden Verhalten notwendig.

Sie können Ihre Mitarbeiter ganz gezielt „durch die“ einzelnen Phasen des Transition Management führen, wenn Sie ihnen wirksame „**Verhaltensbrücken**“ bauen.

 **„Verhaltensbrücken“ während des Transition Managements**

Phase im Transition Management	Verhalten(sbrücke) der Führungskraft
1. Ende-Erfahrung	
Verlust spüren	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Geben Sie den Mitarbeitern Orientierung, indem Sie Ihnen den Sinn, die Vision und die Ziele der Veränderung bezogen auf deren Bereich erläutern. <input type="checkbox"/> Informieren Sie die Mitarbeiter mehrmals und regelmäßig, wertschätzend und konsequent. <input type="checkbox"/> Konzentrieren Sie sich auf die den Mitarbeitern wirklich wichtigen Fragen. <input type="checkbox"/> Sprechen Sie die Sprache der Mitarbeiter.

C
1.14
S 12

<p>Nicht loslassen wollen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Führen Sie Einzelgespräche, insbesondere mit den Meinungsführern. <input type="checkbox"/> Zeigen Sie positive Folgen und Verbesserungen auf. <input type="checkbox"/> Agieren Sie im Veränderungsprozess als positives Vorbild.
<p>2. Orientierung</p>	
<p>Verstehen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schaffen Sie Möglichkeiten für Diskussionen, Austausch und Gespräche. <input type="checkbox"/> Informieren Sie umfassend und gezielt. <input type="checkbox"/> Lassen Sie Zweifel, Ängste und Aggressionen zu. <input type="checkbox"/> Machen Sie nur haltbare Versprechungen. <input type="checkbox"/> Schaffen Sie durch gemeinsame Rituale ein Zusammengehörigkeitsgefühl. <input type="checkbox"/> Bleiben Sie in Kontakt mit den Mitarbeitern und wertschätzen Sie das Festhalten und die Vergangenheit. <input type="checkbox"/> Betonen Sie aber auch die positiv veränderte Zukunft.
<p>Zulassen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arbeiten Sie mit den Mitarbeitern an neuen Perspektiven: <input type="checkbox"/> Was können wir erreichen? <input type="checkbox"/> Was benötigen wir dafür? <input type="checkbox"/> Wie lernen wir den Umgang mit „dem Neuen“? etc.

C
1.14
S 13

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kommunizieren Sie unmissverständlich, aber auch stets verbindlich. <input type="checkbox"/> Unterstützen Sie die Mitarbeiter, wo Sie nur können, und ermutigen Sie „Vorangeher“. <input type="checkbox"/> Verzeihen Sie Rückfälle und fördern Sie Engagement.
<p>Ausprobieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Geben Sie klare Strukturen und Abläufe vor. <input type="checkbox"/> Liefern Sie den Mitarbeitern Motivationsanreize zur Umsetzung der Veränderung. <input type="checkbox"/> Ermutigen Sie Risikofreudige und Zögerliche. <input type="checkbox"/> Fördern Sie jegliches Veränderungsverhalten. <input type="checkbox"/> Lassen Sie die Mitarbeiter „erforschen, experimentieren und üben“. <input type="checkbox"/> Tolerieren Sie Unsicherheiten und Fehler. <input type="checkbox"/> Helfen und begleiten Sie die Mitarbeiter. <input type="checkbox"/> Achten Sie darauf, dass alle wichtigen Komponenten zur Umsetzung der Veränderung gestaltet sind (Kongruenz).
<p>Beurteilen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reflektieren Sie die Veränderung gemeinsam mit den Mitarbeitern. <input type="checkbox"/> Lassen Sie Kritik und Veränderungsvorschläge der Mitarbeiter zu. Mehr noch: Stimulieren Sie zu Kritik und Vorschlägen. <input type="checkbox"/> Setzen Sie geeignete Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter tatsächlich und zeitnah um.

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Korrigieren Sie erkannte oder auftretende Fehler im Veränderungsprozess sofort und für alle transparent. <input type="checkbox"/> Halten Sie die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Beurteilung offen fest und kommunizieren Sie diese regelmäßig in der Einrichtung. (Gespräche, Besprechungen, Mitarbeiterzeitschrift etc.)
3. Neuorientierung	
Integrieren	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Räumen Sie Zeit zur Stabilisierung der Veränderung ein. <input type="checkbox"/> Betrachten Sie in regelmäßigen Abständen den Integrationsprozess mit den Mitarbeitern. <input type="checkbox"/> Erheben Sie Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Veränderung. <input type="checkbox"/> Teilen Sie den Mitarbeitern die Erfolge mit. <input type="checkbox"/> Teilen Sie die Erfolge mit den Mitarbeitern.

C
1.14
S 15

3. Veränderungen zum Erfolg „führen“

! Merke
Es ist leichter, Veränderungen in der (Arbeits-) Struktur umzusetzen als Veränderungen in der (Arbeits-) Kultur.

Die typischen Veränderungsreaktionen von Mitarbeitern können grundsätzlich nach zwei Gesichtspunkten klassifiziert werden:

- 1. Grad der empfundenen Bedrohung,** welche die Mitarbeiter voraussichtlich in der Veränderung sehen werden. Er **bestimmt das Bedürfnis nach Orientierung.**

2. Grad der erwarteten Veränderung,

die auf die Mitarbeiter zukommt bzw. von ihnen verlangt wird. Er bestimmt den Bedarf an Motivationsmaßnahmen und Überzeugungsarbeit.

3.1 Situation sucht Strategie

Aus der situativen Einordnung der Mitarbeiterreaktionen ergibt sich schließlich die geeignete Informationsstrategie im Veränderungsprozess.

C
1.14
S 16

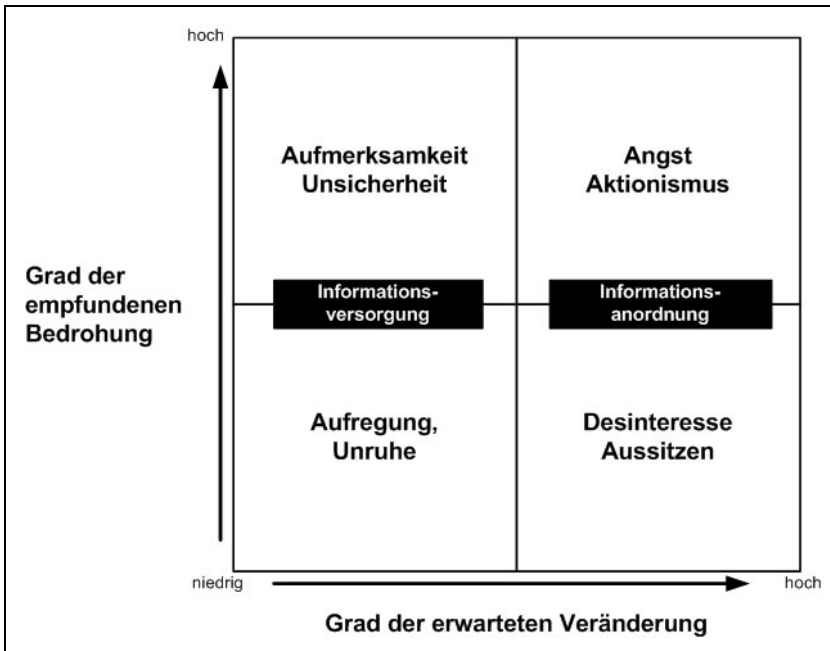


Abb. 2: Handlungssituationen und -strategien bei Veränderungen

Die Strategien „Informationsversorgung“ und „Informationsanordnung“ bezeichnen zwei Informations- und Handlungsstrategien bei Veränderungen, die darauf basieren, dass sich die Mitarbeiter zum einen in der „Informationsversorgungssituation“ durch ihr Verhalten um Informationen und Klärungsprozesse bemühen. Mitarbeiter in der „Informationsanordnungssituation“ dagegen verweigern sich weitgehend einer Informationsaufnahme.

Strategie der Informationsversorgung

In der „Informationsversorgungssituation“ herrscht eine „aktive Unterversorgung“ der Mitarbeiter mit Informationen und veränderungsbezogenen Daten. Die Mitarbeiter wünschen die Informationen zur Bereinigung ihrer eigenen Unruhe und Unsicherheit. Die Führung hat hier eine „versorgende Bringschuld“.

Beispiel



Bei der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems in einer Seniorenresidenz waren die Vision, die Ziele und der Ablauf der vorgesehenen Veränderungen den Mitarbeitern nicht mitgeteilt worden. Dies führte dazu, dass sehr viel Unruhe, die wildesten Gerüchte und Spekulationen entstanden, die sich rasch verselbständigten und als „Tatsachen“ kommuniziert wurden. Die Leitungsebene schaffte die kritische Wende zum Erfolg nur, indem sie rasch eine Personalversammlung einberief, die wichtigsten Mitarbeiter schulte, eine QM-Sprechstunde einführte, Einzelgespräche führte, Workshops abhielt und das Thema „Qualitätsmanagement“ in allen Besprechungen regelmäßig thematisierte.

Strategie der Informationsanordnung

In der „Informationsanordnungssituation“ dagegen herrscht eine „passive Unterversorgung“ der Mitarbeiter mit Informationen und veränderungsbezogenen Daten. Die Mitarbeiter verweigern sich der Informationsaufnahme aus Desinteresse, abwartender oder verdrängender Grundhaltung oder Angst. Die Führung hat hier eine „anordnende Bringschuld“.

Beispiel



Bei der Einführung eines Fehlermanagement-Systems in einem Klinikum wurde rein auf der Ebene des klinikeigenen Leitbildes, des entwickelten theoretischen Konzeptes und mit moralischen Appellen gearbeitet. Dies führte zu erheblichen Verzögerungen bei der Einführung des Systems aufgrund einer organisierten Verweigerung der Mitarbeiter, das System konkret zu benutzen.

Nachdem eine Aufklärungskampagne kein Ergebnis brachte, gelang der entscheidende Schritt zu einer erfolgreichen Veränderung erst, als die Klinikleitung umfangreiche Muss-Schulungsveranstaltungen ansetzte und die Mitarbeiter in Diskussionsrunden auf allen Klinikebenen beorderte. In diesen Veranstaltungen wurden schließlich das Fehlermanagement und dessen Sicherheitssystem sowie der Umgang mit den gewonnenen Daten verbindlich und sehr zugewandt erläutert. Beides konnte von den Mitar-

beitern kritisch hinterfragt werden und wurde ausführlich diskutiert. Dies führte zum „Aufbrechen des Eises“ und einer echten Auseinandersetzung mit dem Fehlermanagement-System. Als vertrauensbildende Maßnahme vereinbarte die Klinikleitung abschließend eine rechtliche Schutzvereinbarung für alle Mitarbeiter im Falle des Auftretens eines Fehlers.

3.2 Zu schnell zu viel ist oft zu wenig zu langsam

Häufig soll bei Veränderungen zu viel zu schnell erreicht werden und oft wird dadurch tatsächlich viel zu wenig zu langsam erreicht. Veränderungen scheitern zumeist aufgrund einer „übergangsignoranten“ Planung und eines zu hohen oder zu niedrigen Zeit- und Umsetzungsdrucks. Die Mitarbeiter fühlen sich in solchen Situationen entweder unter- oder überfordert. Beides führt zu einer Verschlechterung ihrer Arbeitsleistung.

! Merke

Bei Veränderungen muss ein kollektives Problem- und Lösungsbewusstsein installiert werden, das Kräfte freisetzt und die vorhandenen Blockaden aufrichtet.

Wenn die Führungskräfte und Mitarbeiter der Überzeugung sind, dass eine Situation problembehaftet ist, also verändert werden muss, entsteht die notwendige Energie, um eine Veränderung erfolgreich umzusetzen.

Checkliste

So funktioniert Transition Management

- Grundsätzlich haben Systeme keine Probleme. Bevor Sie also alleine eine Problemdefinition vornehmen, sollten Sie lieber alle wichtigen Personen, die am Zustandekommen der Veränderung beteiligt sind, identifizieren und für eine gemeinsame Problembeschreibung zusammenbringen. Wird die Problembeschreibung von allen akzeptiert, haben Sie eine ideale Grundlage für die Veränderung geschaffen.

- Bilden Sie von Anfang an eine Führungskoalition aus Vorgesetzten und Mitarbeitern und sorgen Sie akribisch dafür, dass die Veränderungsvisionäre und die Veränderungsfachleute Hand in Hand arbeiten.
- Definieren Sie unbedingt vor Beginn der Veränderung die **Vision**, die Strategie und die Ziele der Veränderung und legen Sie diese in ausgearbeiteter Form allen Mitarbeitern, Beteiligten und Betroffenen vor.
- Gewähren Sie ausreichend Zeit. Schützen Sie sich, Ihre Mitarbeiter und vielleicht sogar Ihre Vorgesetzten vor der häufig unnötigen Veränderungshektik.
- Schaffen Sie bei umfangreichen und eventuell längeren Projekte stets eine eigene und akzeptierte „Projektorganisation“ mit einer „Projektleitung“, um ein effektives Veränderungsmanagement auf breiter Basis zu ermöglichen.
- Stellen Sie rasch und erfolgreich zu realisierende Teilprojekte an den Anfang eines größeren Veränderungsvorhabens. Sie motivieren und vergrößern dadurch die Energien für die anschließend umzusetzenden komplexeren und umfangreicheren Veränderungen.
- Verankern Sie neue Denkansätze und Verfahrensweisen immer unter Beachtung der jeweiligen Verhaltensphasen der Mitarbeiter im Transition Management.

Die meisten Veränderungen haben verhaltenstechnisch weitreichendere Folgen als viele denken. Gestalten Sie daher Ihr Transition Management sowohl auf die Einrichtungs- als auch die Mitarbeitermöglichkeiten abgestimmt und situativ ausgewogen.

Tipp

Berücksichtigen Sie die Erfahrungen, Bedürfnisse und Befürchtungen der umsetzenden Mitarbeiter und der Veränderungsbetroffenen bzw. Veränderungsnutzer. Verhindern Sie so persönliche und teambezogene Veränderungsblockaden.

Checkliste**Achten Sie persönlich im Transition Management in Bezug auf die Mitarbeiter darauf, dass Sie**

- ... die Überforderung Ihrer Mitarbeiter durch zu viele gleichzeitige Veränderungen respektieren.
- ... das Ideenpotenzial der Mitarbeiter einbinden und nutzen.
- ... das abzulösende alte, „gut funktionierende“ System ausreichend würdigen und angemessen „auslaufen lassen“.
- ... bei vergangenen, nachteilig abgelaufenen, Neuerungen Rücksicht auf die entsprechenden Ängste und Forderungen der Mitarbeiter nehmen.
- ... sich persönlich und aktiv in die Veränderung integrieren, hinter ihr stehen und sie stützen.
- ... positive Erfahrungen ermöglichen und Kritik ernst nehmen.
- ... Erfolge objektiv messen, beurteilen und transparent machen.
- ... erforderliche Ressourcen ausreichend und auch tatsächlich zur Verfügung stellen.
- ... notwendige Berater sinnvoll auswählen und einsetzen.

4. Transition Management ist keine „Ultima ratio“

„Wer ab jetzt auch die Übergänge bei Veränderungen aufmerksam beachtet, der landet den totalen Veränderungserfolg.“

Schön wär's! Tatsächlich ist das Transition Management nur eine weitere, sehr effektive Facette zur Lösung der äußerst komplexen Veränderungsprozesse in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen.

! Merke

Die wichtigste Erkenntnis für eine Führungskraft im Transition Management lautet, dass sich das Verhältnis zwischen der Führungskraft und ihrer Einrichtungsleitung, die eine Veränderung initiiert hat, in keinsten Weise vom Verhältnis zwischen der Führungskraft, die die Veränderung durchsetzen will oder muss, und den ihr zugeteilten Mitarbeitern unterscheidet.

Sie sollten daher Ihre Mitarbeiter ganz bewusst, vor allem in der schwierigen Orientierungsphase, wenn sich die Mitarbeiter in der neutralen Zone befinden, nach dem **Grundsatz der Umkehrung** führen:

Führe Deine Mitarbeiter so, wie auch Du selber geführt werden möchtest: aufmerksam, wertschätzend, aufklärend, realitätsbezogen und unterstützend.

In der Praxis ist dies häufig eher umgekehrt der Fall. Dort werden die Mitarbeiter so geführt, wie auch ich geführt werde: missachtet, nicht eingebunden, uniformiert, mit Druck und bei der praktischen Umsetzung vor Ort allein gelassen.

Transition Management ist hier sicherlich keine „Ultima ratio“, sondern eine anregende und hilfreiche Ergänzung zur Führung Ihrer Mitarbeiter durch die bewusste Gestaltung der Übergänge in Veränderungsprozessen.

C
1.14
S 22