



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Changemanagement

CHANM01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Ingolf Rascher

Changemanagement

CHANM01



Ingolf Rascher

(geb. 1959) absolvierte ein Studium der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeit, Organisation und Personal. Es folgte eine mehrjährige Tätigkeit im Bereich Gesundheitswirtschaft und Krankenhausmanagement sowie eine Mitarbeit im Fachgebiet Soziologie der Universität Kaiserslautern. Ingolf Rascher ist Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität Bochum und der eFH Bochum im Bereich Management im Gesundheitswesen und Gesundheitssystemforschung.

Zudem ist er Mitarbeiter am Institut zur Modernisierung von Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen in Mainz und Hilden, Mitglied des Vorstandes der Gesundheitsregion Rheinessen in Mainz, Vorstand der Stiftung Deutsches Forum Kinderzukunft in Düsseldorf sowie Präsidiumsmitglied des Netzwerkes evidenzbasierter Gesundheitsversorgung in Köln.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Changemanagement

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Kapitel 1

1	Warum Changemanagement? Erste Annäherungen und aktuelle Trends	5
1.1	Grundgedanken und erste Definitionen.....	5
1.2	Gründe und Ursachen für Changemanagement	7
1.2.1	Krisen	8
1.2.2	Erneuerung bzw. geplanter Wandel.....	9
1.2.3	Anpassung bzw. Evolution	10
1.3	Koordinaten des Wandels.....	11
1.3.1	Wandlungsbedarf.....	12
1.3.2	Bereitschaft zum Wandel	13
1.3.3	Wandlungsfähigkeit	15
1.4	Modelle der Wandlungsprozesse	16
1.4.1	Der Ansatz von Kotter	17
1.4.2	Das Modell von Krüger	19
	Zusammenfassung	22
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	23

Kapitel 2

2	Den Wandel gestalten	24
2.1	Welche Arten von Veränderungen gibt es in Organisationen? ..	25
2.1.1	Reengineering und Prozessmanagement	25
2.1.2	Strategisches Redesign.....	27
2.1.3	Lean Management und Lean Hospital	29
2.1.4	Lernende Organisation und Wissensmanagement.....	31
2.2	Erklärungsansätze zur Dynamik von Veränderungen.....	34
2.3	Phasen von Veränderungsprozessen.....	36
2.4	Veränderungskultur	38
	Zusammenfassung	41
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	41

Kapitel 3

3	Führen in Veränderungsprozessen	42
3.1	Changemanagement als Führungsaufgabe	42
3.1.1	Das Modell der situativen Führung von Vroom und Yetton	43
3.1.2	Das Modell der situativen Führung von Hersey und Blanchard	44
3.2	Voraussetzungen für die Führung von Veränderungsprozessen	46
3.3	Der Umgang mit Widerständen	48
	Zusammenfassung	50
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	51

Kapitel 4

4	Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Wandel	52
4.1	Changemanagement-Maßnahmen als Erfolgsfaktoren	52
4.1.1	Organisationsdiagnose	54
4.1.2	Interne Kommunikation und Information	56
4.1.3	Der Mitarbeiter im Mittelpunkt	57
4.2	Fehler im Change-Prozess vermeiden – Chancen nutzen	59
	Zusammenfassung	60
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	60

	Schlussbetrachtung	61
--	--------------------------	----

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	62
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	64
C.	Glossar	68
D.	Literaturverzeichnis	73
E.	Abbildungsverzeichnis	79
F.	Tabellenverzeichnis	80
G.	Sachwortverzeichnis	81
H.	Einsendeaufgabe	83

Einleitung

Dieses Studienheft zum Thema Changemanagement widmet sich den organisationalen Veränderungen und erklärt, welche Maßnahmen notwendig sind, damit Organisationen in einer globalisierten Welt flexibler auf Marktanforderungen reagieren können. Es setzt Grundbegriffe der Organisationstheorie voraus. Es widmet sich dem Management von Veränderungen und befasst sich mit Veränderungen in Organisationen. Das Studienheft berücksichtigt sozialwissenschaftliche, ökonomische, rechtliche und psychologische Gesichtspunkte.

Der Wandel in den wirtschaftlichen Strukturen und die Zunahme der Dynamik und Komplexität auf den Märkten verlangt, dass wir uns täglich auf Neues einstellen müssen. Organisationen sind ständig wechselnden, internen und externen Anforderungen ausgesetzt. In vielen Unternehmen wird umorganisiert. Pleiten und Massenentlassungen nehmen zu. Ein Großteil der Wirtschaft steht unter starkem Leistungs- und Veränderungsdruck. Damit einhergehend ist eine Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu beobachten. Auch das Gesundheitswesen hat sich in den letzten Jahren radikal geändert. Unternehmerisches Wirtschaften und Handeln in diesen Organisationen vollzieht sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen. Die Reformen des Gesundheitswesens mit massiven Strukturbrüchen stellen die Beschäftigten und ihre Institutionen vor große Herausforderungen, die ein beträchtliches Maß an Umdenken und Neulernen erfordern.

Veränderungen, ob als reaktives Anpassen an externe Entwicklungen und Herausforderungen oder als proaktives Gestalten aufgrund eigener Entwicklungsvorhaben, sind zu einer dauerhaften Herausforderung für das Management in Organisationen geworden. Mittlerweile spricht man vielfach davon, dass sich Organisationen in einem permanenten Wandel befinden. Zukunftssichernde strategische und unternehmerische Entscheidungen werden in den kommenden Jahren vermehrt an Bedeutung gewinnen und zu einer Verlagerung von Aufgaben sowie zu neuen Schnittstellen in der Organisation führen. Ergebnisse einer Umfrage unter 114 Managern zeigen, dass Changemanagement jetzt und in der Zukunft ein zunehmend wichtiges Thema ist (vgl. Capgemini, 2010). 97 der befragten Manager gaben dabei an, dass Changemanagement wichtig oder sehr wichtig ist. Diese Einschätzung hängt mit den geänderten Rahmenbedingungen für Arbeit in Organisationen zusammen. Doppler und Lauterburg (vgl. Doppler; Lauterburg, 2005, S. 22–36) nennen dafür fünf wesentliche Faktoren:

Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation

- Verknappung der Ressource Zeit
- Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie
- Verknappung der Ressource Geld
- Dramatische Steigerung der Komplexität

Strategische Erneuerungen brauchen aber ein Rahmenkonzept. Damit ist das Management von Veränderungen zur dauerhaften Aufgabe geworden. Während für einen reproduktiven Wandel auch ein fokussiertes Einzelkonzept oder bei anspruchsvolleren Vorhaben häufig ein themenbezogenes Gesamtkonzept ausreichen kann, verlangt ein transformativer Wandel die abgestimmte Kombination unterschiedlicher Aufgaben, Prozesse, Fähigkeiten und Instrumente.

Zunehmend betroffen sind insbesondere Unternehmen der Gesundheitswirtschaft, eine der innovativsten und beschäftigungsintensivsten Branchen in Deutschland. Sie gilt auch aufgrund der demografischen Entwicklung als ein Wachstumstreiber der Volkswirtschaft, sodass auch hier Changemanagement-Projekte selbstverständlich geworden sind.

Wenn die Veränderung des Individuums schon ein anspruchsvolles Vorhaben ist, so kann man bei der Steuerung von Veränderungsprozessen für eine Organisation von einem komplexen Vorgang sprechen. Changemanagement kann sicher nicht Veränderungen vollständig determinieren, aber erheblich zu ihrem Erfolg beitragen. Hier lernen Sie deshalb, wie Organisationen den Wandel erfolgreich bewältigen können.

Veränderungsprozesse stellen sich sowohl in der Praxis als auch in der Theorie als komplexe Vorhaben heraus. Richtig zufrieden mit Veränderungsprojekten ist im Grunde kaum jemand. Nach einer Untersuchung des schwedischen Organisationsforschers Nil Brunsson scheitern 70 Prozent aller Veränderungsinitiativen; die Produktivität sinkt und die Fluktuation in der Belegschaft steigt – das bestätigt auch eine Untersuchung der Zeitschrift Harvard Business Manager (vgl. Harvard Business Manager, 2009). Dabei lässt sich aus den Erfahrungen von erfolgreichen Veränderungen ableiten: Die „weichen“ Faktoren entscheiden über den Erfolg oder Misserfolg des Changemanagements entscheidend mit. Insbesondere der „Faktor Mitarbeiter“ kommt bei vielen Veränderungsprozessen zu kurz – dabei liegt hier der Schlüssel für den Erfolg der angestrebten Veränderungen. Der tiefgreifende Wandel und die wirtschaftlichen Veränderungsprozesse stellen eine interdisziplinäre Herausforderung dar. Es ist ein zunehmendes Interesse am Changemanagement zur Steuerung von Veränderungsprozessen unter Einbeziehung der Führungskräfte, Mitarbeiter, Projektmanager und Betriebs- und Personalräte festzustellen, denn unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollzieht sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen.

Insgesamt betrachtet, beinhaltet der Prozess des Changemanagements die Erfassung, Dokumentation, Genehmigung und Überwachung von Veränderungen und stellt sicher, dass Veränderungen geplant, effizient und kostengünstig bei minimalem Risiko ausgeführt werden. Daraus ergeben sich Schwerpunkte, die in diesem Studienheft bearbeitet werden: Fragen nach Arten der Veränderung in Organisationen, was konkret unter Veränderungsmanagement zu verstehen ist und wie die Organisationsanalyse aussehen könnte.

Da Changemanagement auch in anderen Zusammenhängen und Managementkonzepten Verwendung findet, sind nachfolgend einige Abgrenzungen zu den Bereichen Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung hilfreich: Gegenüber dem Changemanagement ist Innovationsmanagement allgemein als Folge der Ökonomisierung und Individualisierung und den damit einhergehenden Änderungen zu sehen. Unter Innovationen sind große Veränderungen in Richtung auf einen eher technologischen Durchbruch, die Einführung neuer Produktionstechniken oder soziale Innovationen zu verstehen. Bei Letzteren handelt es sich um gesellschaftliche Errungenschaften, die den Prozess der technischen Innovationen sinnvoll ergänzen und den technisch induzierten Wandel in eine wünschenswerte Richtung (ökologisch, sozial, kulturell oder politisch) lenken können.

Die Aktivitäten des Changemanagement sowie das Wissen um die relevanten Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfordern eine eigenständige Herangehensweise an die zu bewältigende Problematik. Beim Changemanagement stehen die Prozesse, Strukturen und die beteiligten Akteure im Zentrum. Das Ziel ist die effizienzorientierte Anpassung von organisatorischen Strukturen und Prozessen unter Berücksichtigung des Könnens und Wissens der Mitarbeiter. Als nachhaltig werden gegenüber dem Innovationsmanagement Veränderungsprozesse verstanden, welche die Problemlösefähigkeit einer Organisation erhöhen, um auf neue Anforderungen flexibler und schneller reagieren zu können. Ein wesentliches Ziel im Changemanagement ist deshalb die Selbstregulation des Systems Organisation.

Organisationsentwicklung ist ein weiteres Thema im Umfeld des Veränderungsmanagements, auf das in diesem Studienheft nicht eingegangen wird. Organisationsentwicklung ist eine sozialwissenschaftlich fundierte Tradition des Changemanagements und verfolgt das Ziel der gleichzeitigen Verbesserung der organisationalen Effizienz und der Qualität des Arbeitslebens (vgl. French; Bell, 1994). Der Begriff umfasst mehrere Strömungen mit verschiedenen historischen Strängen und basiert hauptsächlich auf Erfahrungslernen in der Gruppe sowie auf Partizipation als zentrale Veränderungsprinzipien.

Ausgehend von Erkenntnissen der Forschung und der Praxis werden im Studienheft folgende Lernziele vermittelt:

- Sie sind mit den grundlegenden Definitionen und wesentlichen Ansätzen des Changemanagements (CM) vertraut.
- Sie können wichtige Ursachen und Auslöser des Wandels benennen.
- Sie wissen, auf welche Weise sich Veränderungen in Organisationen durchsetzen.
- Sie haben einen Überblick darüber, wie der organisatorische Wandel gezielt gestaltet werden kann und kennen die Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Vorgehen.
- Sie kennen die einzelnen Phasen des Veränderungsmanagements.

Kapitel 1

1 Warum Changemanagement? Erste Annäherungen und aktuelle Trends

Nach dem Bearbeiten dieses Kapitels kennen Sie die Grundlagen des Changemanagements und wichtige Entwicklungslinien. Sie wissen, warum Unternehmen auf Dauer nur überleben können, wenn sie ihre Änderungsgeschwindigkeit den Änderungen der Umwelt anpassen, und welchen Einfluss die Organisationsarchitekturen dabei haben. Sie sind in der Lage, Changemanagement zu definieren und erkennen, welche Faktoren den unternehmerischen Wandel verursachen.

1.1 Grundgedanken und erste Definitionen

Changemanagement oder auch Veränderungsmanagement ist ein wissenschaftlich nicht exakt abgrenzbarer Begriff und wird von zahlreichen Wissenschaftsdisziplinen verwendet. Der Begriff wird seit vielen Jahren in der Organisationsforschung thematisiert und stammt – wie viele Begriffe der Managementlehre – aus dem angelsächsischen Raum. Die Ursprünge von Changemanagement sind in den 1950er-Jahren zu finden. In der Zeit bis etwa Mitte/Ende der 1960er-Jahre waren Unternehmen in der Regel stark hierarchisch organisiert. Heute zeigt sich zunehmend, dass Organisationen mit vielen Hierarchieebenen schwerfällig und ineffizient sind. Flache Hierarchien mit breiten Führungsspannen sollen die erhöhte Komplexität bewältigen. Anfang der 70er-Jahre war eine stärkere Mitarbeiterzentrierung festzustellen und erste Maßnahmen der Teamentwicklung wurden populär. Gruppenarbeit und gruppendynamische Methoden fanden ihren Weg ins Unternehmen. Bis in die Mitte der 80er-Jahre wurden diese Maßnahmen auch unter dem Begriff der Organisationsentwicklung gefasst. Seit Mitte der 90er-Jahre ist eine Trennung zwischen strukturellen Ansätzen und mitarbeiterzentrierten verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen festzustellen.

Allgemein kann Changemanagement als Überbegriff für das gezielte Management von Veränderungen bezeichnet werden. Changemanagement ist ein ganzheitlicher Ansatz und betrifft Veränderungen sowohl der harten Faktoren (Geschäftsmodelle, Prozesse, Strukturen, Kennzahlensysteme) als auch der weichen Faktoren (Unternehmenskultur, Verhalten) eines Unternehmens.



Organisationale Veränderungen betreffen die Aufgaben und Tätigkeiten vieler Mitarbeiter der Organisation und ihre Interaktion untereinander. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Verhalten der am Veränderungsprozess beteiligten Mitarbeiter und der Organisationsumwelt nie vollkommen vorhersehbar sind. Durch ein achtsames Management, verbunden mit der Weiterentwicklung der Handlungs- und Organisationsfähigkeit der Organisation, können diese Veränderungen

auf verschiedene Weise gemanagt werden. Changemanagement ist der Umgang mit geplantem und systematischem Wandel, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und dem individuellen Verhalten der Organisationsmitglieder zu Stande kommt. Die Veränderung muss dabei nicht gleich die Reorganisation des gesamten Unternehmens betreffen. Auf betrieblicher Ebene kann auch nur ein Teil des sozialen Systems, z. B. der Faktor Arbeit, der neu strukturiert werden soll, betroffen sein. Wenn im Folgenden von Organisationen die Rede ist, sind Organisationen der Wirtschaft, vor allem Unternehmen der Gesundheitswirtschaft gemeint.



Übung 1.1:

Vieles unterliegt dem Fluss des Wandels. Autos lösten die Kutsche ab, Computer die Schreibmaschine, die menschliche Haut erneuert sich im Schnitt alle 14 Tage. Von 1965 bis heute konnte ein Micro-Chip um mehr als den Faktor 1 000 verkleinert, seine Leistung dagegen um mehr das 10 000-Fache gesteigert werden, und seine Herstellungskosten betragen früher ein Vielfaches von den heutigen Kosten (vgl. <http://www.businessvillage.de/Mythos-Change-Management-Grundverstaendnis-und-neue-Ueberlegungen/mag-175.html>, 23.06.2010)

Nehmen Sie eine Sammlung zu folgenden Fragestellungen vor:

- Wann gab es in dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten, zuletzt eine Veränderung?
- Wie sah die Veränderung aus?
- Wie ist diese Veränderung zu definieren?
- Wie ist die Veränderung ausgegangen?
- Welche Fehler sind Ihrer Meinung nach gemacht worden?

Einer der Leitgedanken in diesem ersten Kapitel ist, dass jedwede strategische Erneuerung immer auch ein Rahmenkonzept benötigt. Dieses kann wie ein Architekturmodell die verschiedenen Problemfelder strukturieren und zueinander in Beziehung setzen. Mittels Changemanagement können die Veränderungsprozesse gesteuert werden.

Nachfolgend eine konkretere Definition von Changemanagement bzw. Veränderungsmanagement. Die Begriffe werden im Studienheft synonym verwendet.

Changemanagement beschreibt die „(...) laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Wandel repräsentiert heute in Unternehmen nicht mehr den Sondervorgang, sondern eine häufig auftretende Regellerscheinung. Alle Prozesse der globalen Veränderung, sei es durch Revolution oder durch geplante Evolution, fallen in das Aufgabengebiet des Changemanagement“. (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v4.html>, 10.03.2010)



1.2 Gründe und Ursachen für Changemanagement

„Anyone who tells you it is easy to change the way people do things is either a liar, a management consultant, or both.“ (The Economist, Jan. 12th 2009)

Wenn wir im Folgenden Organisationen genauer untersuchen, verstehen wir diese als Systeme, die Güter und Dienstleistungen anbieten. Die Gründe für Changemanagement in diesen Organisationen sind vielfältig, da sich Unternehmen in zunehmend unsicheren und turbulenten Zeiten behaupten müssen. Wandel und Veränderungen sind – wie schon ausgeführt – keine neuen Phänomene, aber Veränderungszyklen haben sich verkürzt, Veränderungen sind weniger gut und genau vorherzusehen und insgesamt ist das Ausmaß erforderlicher Anpassungsmaßnahmen größer und tiefgreifender geworden.

Als allgemeine Ursachen für Veränderungen (vgl. Kraus; Becker-Kolle; Fischer, 2006, S. 16 und Krüger, 2009, S. 21) können genannt werden:

- Veränderte Marktlage
- Strategiewechsel
- Optimierung der Wertschöpfungskette
- Einführung einer neuen Organisationsstruktur
- Neue Formen der Arbeitsorganisation
- Finanzielle Probleme
- Fusionen
- Outsourcing-Prozesse
- Funktions- und bereichsübergreifende Verbesserungsprozesse

Weitere Indikatoren, die vor allem unter dem Faktor Zeitdruck zu nennen sind:

- Verkürzte Produktlebenszeiten
- Verkürzte Produktentwicklungszeiten
- Technologiesprünge
- Erhöhte Innovationsgeschwindigkeit

- Beschleunigung von Kommunikationsprozessen in der Informations- und Wissensgesellschaft

In der konkreten Umsetzung ist nicht davon auszugehen, dass Veränderungsprozesse vollständig erfasst werden können. Dazu sind diese zu komplex und die zu identifizierenden Prozesse nicht immer sofort ersichtlich, sodass kein direktes Vorgehen abzuleiten ist. In der Analyse ist deshalb der Fokus nicht allein auf Kontingenz zu richten, sondern weitere spezifische Einflussfaktoren, die nicht linear auftreten, sind zu berücksichtigen.

Für Ausgangssituationen mit stärkerem wirtschaftlichen Druck ist eher ein langfristiges und kontinuierliches Vorgehen erfolgversprechend, das zwar mit hohem Tempo vorangetrieben wird, in der Planung aber flexibel bleibt. Ein situativ angepasstes, das heißt, ein in Bezug auf aktuelle Vorkommnisse proaktives oder reaktives und eher prozessorientiertes Handeln, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das heißt, es wird insbesondere auf aktuelle Widerstände, Ängste und Verunsicherungen sehr spezifisch eingegangen und kurzfristig flexibel und gezielt interveniert.

Unter proaktivem Verhalten verstehen wir z.B. das Erreichen einer marktbeherrschenden Position, das Ausnutzen von Kosten und Erlösvorteilen oder das Erzeugen einer starken Kundenbindung. Unter reaktivem Handeln verstehen wir ein eher abwartendes und zögerndes Handeln. Als Beispiele sind hierfür zu nennen: Vermeiden von Fehlern in der Erstentwicklung oder das Setzen auf hohe Akzeptanz am Markt. Organisationen sollten, um langfristig Wettbewerbsvorteile realisieren zu können, eher proaktiv handeln.

Neben den oben ausgeführten Gründen sind es vor allem nachfolgende Haupttreiber, die genannt werden können. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln näher beleuchtet:

- Krisen
- Erneuerung bzw. geplanter Wandel
- Anpassung bzw. Evolution

1.2.1 Krisen

Krisen können sehr unterschiedlicher Art sein. Einige Organisationen sind z.B. mit starken Marktveränderungen konfrontiert und finden sich in einer Situation wieder, in der um das Überleben der Organisation hart gerungen werden muss. Andere Organisationen befinden sich noch nicht in der Krise, spüren aber, dass diese auch ihre Branche erfassen wird. Hier stellt sich somit die Frage, ob man sich überhaupt auf Krisen vorbereiten kann, oder ob es nicht gerade im Wesen der Krise liegt, unvorbereitet von nicht genau zu definierenden Auswirkungen getroffen zu werden. Grundsätzlich kann nicht festgestellt werden, dass man sich nicht auf Krisen vorbereiten kann (vgl. Hutzschenreuter; Griess-Nega, 2006; Rascher; Weber, 2003). Deshalb stellt sich hier vielmehr die Frage, wie man sich **optimal** vorbereiten kann, um Krisen zu bewältigen.

Das Veränderungsmanagement steht in Krisenzeiten vor großen Herausforderungen. Einerseits kann es aufgrund sinkender Umsätze erforderlich sein, die verminderte Nachfrage in einzelne Technologien, nach Produkten oder die Schwächung von Märkten zu akzeptieren.

Andererseits muss gerade in einer verschärften Wettbewerbssituation den Kundenaufforderungen besonders flexibel und zuverlässig begegnet werden. Aus der Krise ergeben sich aber auch neue Chancen, diese reichen von der Erschließung neuer Marktsegmente durch neue Produkte bis hin zur Übernahme von angeschlagenen Wettbewerbern. Die Veränderungsprozesse werden jedoch oft nicht mehr bewusst und nach längerem Reifeprozess ausgewählt, sondern von der Krise bestimmt. Changemanagement verlangt in solchen Situationen die klare und konkrete Festlegung von Merkmalen, Maßnahmen und erwarteten Ergebnissen, um die Krise zu bewältigen.

Beim Changemanagement in der Krise handelt es sich immer auch – genau wie bei der Erneuerung von Organisationsstrukturen – um eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Übung 1.2:

Ein Krankenhaus hat seit längerem erhebliche Schwierigkeiten mit der Ertragskraft. Die aktuellen Einbrüche in der Belegauslastung zweier Abteilungen haben die Lage nun dramatisch zugespitzt. Die Geschäftsführung verhandelt mit der Belegschaftsvertretung ein weitreichendes Einsparungspaket: Personalabbau, merkliche Lohn- und Gehaltskürzungen, längere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich, Kurzarbeit in einigen Bereichen.

- Welchen Beitrag kann Ihrer Meinung nach das obere Führungsmanagement leisten?
- Welche Maßnahmen sollten als Erstes getroffen werden?



1.2.2 Erneuerung bzw. geplanter Wandel

Erneuerung ist Wandel. Sie geht einher mit dem Willen, Dinge auszutauschen und zu erneuern. Eine Erneuerung bzw. ein geplanter Wandel ist ein gesteuerter strategischer Umbau der Organisation. Solche Transformationsprozesse lösen in Organisationen häufig Verunsicherungen aus, sie bringen Unruhe ins Haus und binden die Ressourcen der Beteiligten über Wochen und Monate. Es handelt sich vermehrt um Prozesse, die unter einem erheblichen Zeitdruck stehen. Gleichzeitig gilt es, die Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Bei Unternehmenszusammenschlüssen, Standortschließungen oder Maßnahmen des Outsourcings sind diese oft mit Personalabbau verbunden. Bei solchen Vorhaben sind eine sorgfältige Prozessarchitektur der einzelnen Phasen und ein stimmiges Partizipationskonzept erforderlich, um die Veränderungen sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Ebene der Mitarbeiter umzusetzen. Vor allem bei Organisations-

umbauten sind für Teile der Beschäftigten einschneidende Veränderungen zu erwarten. Aufgabengebiete und vertraute Kooperationsbeziehungen ändern sich und gängige Einflusspositionen verschieben sich.

Organisationen sind – was ihr Leistungsvermögen angeht – zunächst auf die Bewältigung des Tagesgeschäfts ausgerichtet. Frei verfügbare Potenziale, auf die zurückgegriffen werden kann, sind in der Regel nicht vorhanden, dazu haben auch die Effizienzsteigerungsmaßnahmen der letzten Jahre beigetragen. Berücksichtigt werden muss, dass durch die erhöhten Anforderungen, die an die Organisationen gestellt werden, sich auch neue Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten ergeben. Das bedeutet beispielsweise, dass neben den speziellen fachlichen auch fachübergreifende Qualifikationen benötigt werden.



Übung 1.3:

Die aufgrund der Umstellung der Krankenhausfinanzierung auf DRG-basierte Fallpauschalen neu zu definierenden Organisationsziele im Krankenhaus lassen sich nur realisieren, wenn für die häufigsten zu behandelnden Krankheitsbilder Behandlungsstandards etabliert werden. Welchen Einfluss hat der Paradigmenwechsel der veränderten Finanzierung in der stationären Versorgung auf die Abteilungsstrukturen?

1.2.3 Anpassung bzw. Evolution

In der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre werden organisationale Wandlungsprozesse wie im Kapitel 1.2.2 angesprochen hauptsächlich als Planungsaufgabe beschrieben. Hierbei wird davon ausgegangen, dass durch exakte Beschreibung der gewünschten Neuerung alle Möglichkeiten berücksichtigt werden können, mittels derer die Organisation in den neuen Zustand überführt werden kann.

Im Gegensatz dazu geht die verhaltenswissenschaftlich orientierte Organisationslehre davon aus, Wandel als eigenständiges Phänomen zu sehen. Zentral ist die Erkenntnis (und der folgt auch dieses Studienheft), dass organisationale Strukturen zwar geändert werden können, aber diese Änderungen ganz wesentlich von Menschen abhängen (vgl. Schreyögg; Noss, 1995, S. 169–181), die die Strukturen tragen, unter denen der Wandel erfolgt. Ausgangsüberlegung dieser Perspektive ist die Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme. Organisationen werden in der neueren wissenschaftlichen Literatur vielfach als Systeme bezeichnet (vgl. Wohlgemuth, 1991). Statt der individuumzentrierten Sicht rückt die explizite Berücksichtigung der Umwelt stärker in den Vordergrund, wobei allerdings über das Verhältnis Individuum–Organisation in Abhängigkeit der jeweiligen systemtheoretischen Perspektive (vgl. Schreyögg, 2000) unterschiedliche Auffassungen bestehen.

Organisationen sind soziale Systeme, die bestimmten Gesetzmäßigkeiten folgen. Der Begriff soziale Systeme ist ein zentraler Begriff der soziologischen Systemtheorie. Nach dieser Definition besteht die Organisation aus koordinierten Handlungen von Menschen. Diese sind soziale Systeme, die sich selbst beobachten und ihre Tätigkeiten über Kommunikationsprozesse koordinieren und beschreiben. Soziale Systeme können somit als kommunikative Systeme beschrieben werden. Für Organisationen heißt das: Wenn Manager scheitern – und damit häufig auch die von ihnen geführten Unternehmen oder Abteilungen – dann deshalb, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien soziale Systeme und Kommunikationssysteme ihre Strukturen entwickeln und aufrechterhalten.



Diese Annahmen implizieren, dass es nur eine eingeschränkte Steuerbarkeit komplexer Systeme im Wandel gibt. Beim Veränderungsmanagement durch Anpassung handelt es sich um einen Ansatz, bei dem die Beteiligten in der Organisation permanent an der Weiterentwicklung arbeiten. Changemanagement ist danach mehr als nur ein Instrument aus der Toolbox der Managementlehre. Den Wandel zu beherrschen, heißt sich dauerhaft den Herausforderungen der ständigen Veränderung anzunehmen. Wirksam und nachhaltig können Konzepte aber nur sein, wenn sie den Mitarbeiter als Teil des Changemanagements in den Mittelpunkt stellen.

Jedes System in der Organisation (Gruppen, Teams, Abteilungen) folgt bestimmten Kommunikationsmustern und hat spezielle Regeln. Im Sinne der klassischen Systemtheorie handelt es sich um autonome Einheiten, die operativ geschlossen sind.

1.3 Koordinaten des Wandels

In Zeiten, in denen Veränderungen generell immer mehr zunehmen und die Zeit für Anpassungen zwischen zwei grundlegenden Veränderungen immer mehr abnimmt, wachsen die Anforderungen an die Mitarbeiter. Aufgrund der enormen Wandlungen im Gesundheitswesen sind solche Anforderungen- und Aufgabenveränderungen auch für das moderne Krankenhausmanagement wichtig. Wie schnell Organisationen auf Veränderungen erfolgreich reagieren, ist abhängig von

- Wandlungsbedarf,
- Wandlungsbereitschaft und
- Wandlungsfähigkeit

der Mitarbeiter und besonders der Führungskräfte. Diese Koordinaten des Wandels gilt es daher zu berücksichtigen.

Die nachfolgende Abb. 1.1 verdeutlicht den Bezugsrahmen, der für ein erfolgreiches Wandlungsmanagement als Teil des Changemanagement-Prozesses notwendig ist; es veranschaulicht, wie die drei Koordinaten ineinandergreifen und welche Einflussfaktoren in diesem Prozess berücksichtigt werden sollten.

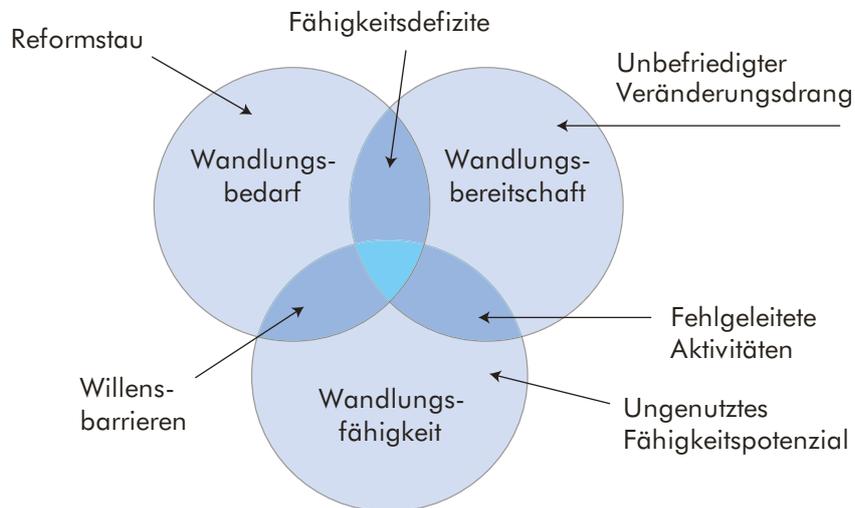


Abb. 1.1: Bezugsrahmen für erfolgreiches Wandlungsmanagement (Krüger; Petry, 2005, S. 758)

1.3.1 Wandlungsbedarf

Dass sich Organisationen proaktiv oder reaktiv wandeln, ist eine der Grundvoraussetzungen für das Changemanagement. Eine der Aufgaben des Managements ist es, derartige Notwendigkeiten frühzeitig zu erkennen und den nötigen Wandlungsprozess einzuleiten. Ausgangspunkt eines jeden Wandlungsprozesses ist der Wandlungsbedarf. Wir verstehen darunter das Ausmaß der notwendigen Veränderung in der Organisation, ihrer Teilbereiche und der Mitarbeiter. Dazu ist es unabdingbar, dass die objektiv notwendigen Veränderungen auch subjektiv wahrgenommen werden. Die Intensität hängt dabei von der Wettbewerbssituation oder den angestrebten Zielen ab. Bei idealtypischer Betrachtung lassen sich nachfolgende Fälle als Wandlungsbedarf unterscheiden, die isoliert, aber auch in Kombination auftreten können. In Anlehnung an Krüger (2009, S. 29) werden hier angeführt:

- **Kosten und Preiswettbewerb:** Kostensenkungsprogramme beherrschen auch in der Gesundheitswirtschaft das Bild der letzten Jahre. Mit einigen dieser Maßnahmen lässt sich zwar kurzfristig die Rendite verbessern, für sich allein genommen sind sie aber noch keine Maßnahme der strategischen Erneuerung.
- **Leistungserweiterung:** Im Rahmen einer Analyse gilt es, Märkte oder Marktsegmente zu erkennen, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und verbesserte Produkte und Leistungen am Markt anzubieten.

- **Qualitätswettbewerb:** Veränderungsmanagement hat die Aufgabe, Wandel bzw. Veränderung oder Entwicklung zielgerichtet und erfolgreich zu initiieren. Qualitätsverbesserung ist dabei eine Form, um am Markt wettbewerbsfähiger zu sein oder zu bleiben.
- **Zeitwettbewerb:** Hier ist vor allem die Verkürzung der Prozesszeiten in der Wertschöpfungskette zu nennen. Als weitere wichtige Punkte sind in vielen Branchen die Verkürzung von Antwortzeiten und die Termintreue zu erwähnen.
- **Technologiewettbewerb:** In vielen Branchen – so auch in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft – werden durch den Einsatz neuer Technologien Veränderungen notwendig. Organisationen, die frühzeitig innovative Technologien einsetzen, gelten als überlebensfähiger. Dies betrifft sowohl Basistechnologien als auch die Veränderung von herkömmlichen Produkten und Verfahren.
- **Geschäftsmodellwettbewerb:** Gewachsene Wertschöpfungsketten werden zunehmend aufgebrochen und an ihre Stelle treten vielfach Netzwerkverbände oder Spezialfirmen. In vielen Bereichen findet ein Wettbewerb um das beste Geschäftsmodell statt.

1.3.2 Bereitschaft zum Wandel

Die Bereitschaft zum Wandel ist für das Gelingen von Veränderungsprozessen von besonderer Bedeutung. Mitarbeiter haben jedoch ein Beharrungsbestreben und sehen im Wandel oft etwas Außergewöhnliches oder Bedrohliches. Empirische Untersuchungen (vgl. Vahs; Leiser, 2003) zeigen, dass den Mitarbeitern für die Aktivierung des Prozesses ein besonderer Stellenwert zukommt.

Ein Erfolgskriterium des erfolgreichen Wandels ist die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter. Diese umfasst die innere Einstellung (Akzeptanz) bezogen auf den Nutzen der Maßnahmen sowie ihre positive Haltung gegenüber den Zielen und die Bereitschaft, auch aktiv am notwendigen Veränderungsprozess mitzuarbeiten.



Einem erfolgreichen **Change-Agent** (Wandlungsmanager) muss es gelingen, Akzeptanzbarrieren zu erkennen. Ein Change-Agent kann im engeren Sinne als Manager des Veränderungsprozesses bezeichnet werden. Der Begriff tauchte erstmals 1994 im Zusammenhang mit Unternehmensorganisationen auf.

In einem ersten Schritt muss dazu die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter erfasst werden. Die nachfolgende Abb. 1.2 zeigt die Einflussfaktoren für die Wandlungsbereitschaft auf.

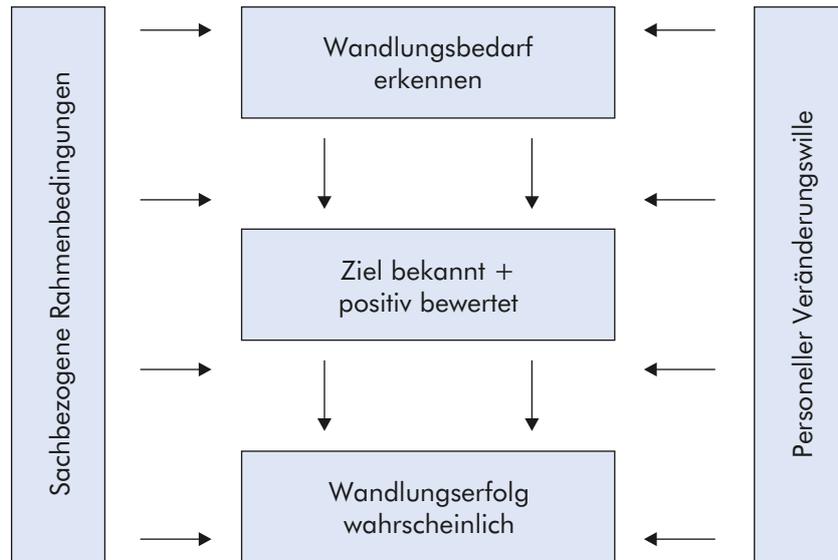


Abb. 1.2: Einflussfaktoren der Wandlungsbereitschaft (Krüger, 2009, S. 31)

Um eine hohe Wandlungsbereitschaft zu erzielen, müssen folgende Faktoren erfüllt werden:

- Genaue Analyse des Wandlungsbedarfs,
- Festlegung des angestrebten Zieles und
- Bewertung, dass eine Erreichung des Ziels wahrscheinlich ist.

Häufige Fehler, die dabei bereits in der Analyse des Wandlungsbedarfs gemacht werden, sind:

- Nichterkennen der Bedeutung von Veränderungen für die eigene Organisation (notwendige Anpassungen durch eine veränderte versorgungslandschaft werden z.B. in einem Krankenhaus nicht vorgenommen),
- Falsche oder fehlerhafte Interpretation von Umweltveränderungen und Reaktionen auf diese (auf Umweltveränderungen wie dem vollpauschalierten Abrechnungssystem DRG wird zu spät reagiert) und
- Fehlende erforderliche Fähigkeiten für den Veränderungsprozess werden nicht berücksichtigt (fehlende Weiterentwicklung bei Spezialisierung von Abteilungen).

1.3.3 Wandlungsfähigkeit

Der zunehmend auch globale Wettbewerb verändert das Umfeld, in dem Unternehmen heute agieren. Märkte verschieben sich; Technologien, Produkte und Prozesse entwickeln sich weiter. Organisationen sind deshalb gezwungen, sich selbst zu erneuern. Sie können sich nur dann im Wettbewerb behaupten, wenn sie kontinuierlich Prozesse verbessern, Produkte mit Mehrwert entwickeln und Kundenwünsche erfüllen.

Die Befähigung zum Wandel des Einzelnen und der gesamten Organisation spielt daher eine herausragende Rolle – sowohl im produzierenden Gewerbe (wie zum Beispiel der Medizintechnik) als auch in den Anwendungen der modernen Medizin im Krankenhaus. Die Strukturen und Prozesse im modernen Veränderungsprozess sind abhängig von Gruppen- und Teamarbeit, **Wissensmanagement** und **Communities of Practice**. Die notwendige Wandlungsfähigkeit des Einzelnen entfaltet so die Fähigkeiten der Organisation, Wandlungen erfolgreich umzusetzen und in neue Routinen wie Standards und Verfahrensmuster zu überführen.

Wandlungsfähigkeit bezeichnet die Befähigung des einzelnen Mitarbeiters und der Organisationseinheiten insgesamt, Wandlungsprozesse erfolgreich umzusetzen. Neben Wissen und Können der Beteiligten, flexiblen Strukturen und Prozessen gehört auch die technische Befähigung (modularer Aufbau von Produktions- und Informationstechnik) dazu.



Übung 1.4:

Ein Krankenhaus mit einer Fabrik zu vergleichen, scheint sich bei einer ersten oberflächlichen Betrachtung auszuschließen. Auf einer höheren Abstraktionsebene weisen die Systeme jedoch Ähnlichkeiten auf: Kunden (Patienten) sollen ohne Wartezeiten und zu ihrer Zufriedenheit versorgt werden, Materialien müssen zur rechten Zeit an den richtigen Ort gelangen und Mitarbeiter gezielt eingesetzt werden. Hohe Behandlungsqualität, zufriedene Patienten, kürzere Wartezeiten und über allem geringere Personalkosten sind entscheidend. Dass Zielkonflikte nicht ausbleiben, liegt auf der Hand. Wie könnten Ressourcen optimal eingesetzt werden?



1.4 Modelle der Wandlungsprozesse

Das Veränderungsmanagement wird in erster Linie durch den Umfang der Wandlung und das Vorgehen bestimmt. In der Literatur werden diese Wandlungsprozesse in der Regel anhand von verschiedenen Phasenmodellen präsentiert. Diese unterscheiden sich in der Anzahl der Phasen und der Phasenfolge. Einige in der Wissenschaft häufig genannte Modelle sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst und dienen als Überblick.

Tabelle 1.1: Ausgewählte Phasenmodelle (vgl. Scherm; Pietch, 2007, S. 262, ergänzt um eigene Eintragungen)

Autor	Phasen
Lewin (1947)	(1) Auftauen (unfreezing), (2) Bewegen (moving), (3) Einfrieren (refreezing)
Beckhard/Harris (1977)	(1) Present state, (2) Transition state, (3) Future state
Kanter (1983)	(1) Departures from tradition and crisis, (2) Strategic decisions and prime movers, (3) Action vehicles and institutionalization
Nadler/Tushman (1989)	(1) Energizing, (2) Envisioning, (3) Enabling
Tichy/Devanna (1995)	(1) Awakening, (2) Mobilizing, (3) Reinforcing
Gomez/Müller-Stewens (1994)	(1) Formierung der Veränderungsinitiative, (2) Implementierung der Pläne, (3) Mobilisierung der Gruppen, (4) Organisatorische Integration
Krüger (2002)	(1) Initialisierung, (2) Konzipierung, (3) Mobilisierung, (4) Umsetzung, (5) Verstetigung
Müller-Stewens/Lechner (2005)	(1) Sensibilisierung, (2) Auftakt, (3) Roll-Out, (4) Verstetigung, (5) Konsolidierung
Kotter (1996)	(1) Gefühl der Dringlichkeit erzeugen, (2) Führungskoalition aufbauen, (3) Vision und Strategien entwickeln, (4) Vision des Wandels kommunizieren, (5) Empowerment auf breiter Basis, (6) Kurzfristige Ziele ins Auge fassen, (7) Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten, (8) Neue Ansätze in der Kultur verankern.
Jick (1993)	(1) Organisation und ihr Bedürfnis nach Wandel analysieren, (2) Gemeinsame Vision und Marschrichtung kreieren, (3) Vergangenheit hinter sich lassen, (4) Sinne für die Notwendigkeit schärfen, (5) Eine starke Führungsrolle unterstützen, (6) Patenschaften einführen, (7) Implementationsplan entwickeln, (8) Unterstützende Strukturen schaffen, (9) Kommunizieren/Leute einbeziehen, (10) Wandel forcieren und institutionalisieren

Autor	Phasen
Probst (1999)	(1) Identifizieren (2) Bewahren, (3) Nutzen, (4) Verteilen (5) Entwickeln, (6) Erwerben ,
Müller-Stewens (2003)	(1) Schock, (2) Ablehnung, (3) Kenntnis, (4) Akzeptanz, (5) Verpflichtung, (6) Kreativität
Doppler/Lauterburg (2005)	(1) Die ersten Überlegungen, (2) Gezielte Sondierungen, (3) Schaffen der Projektgrundlagen, (4) Kommunikationskonzept, (5) Datenerhebung, (6) Datenfeedback, (7) Diagnose und Kraftfeldanalyse, (8) Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung, (9) Vorentscheidung, (10) Experimente und Praxistests, (11) Entscheidung, (12) Praxiseinführung und Umsetzungsbegleitung

Im Folgenden werden exemplarisch die Ansätze von Kotter (1996) und Krüger (2002) skizziert, die in der Praxis häufig genutzt werden und sich als praktikabel und pragmatisch anwendbar erwiesen haben.

1.4.1 Der Ansatz von Kotter

Kotter (1996 und 2006) schlägt einen Veränderungsfahrplan in acht Stufen (Kotter, 1996, S. 16) vor. Fundamentale Fehler können demnach durch bewusstes, kompetentes Handeln mithilfe des Acht-Stufen-Veränderungsplans verhindert oder zumindest stark gemindert werden. Jede Stufe des Prozesses steht einem der acht Felder direkt gegenüber.

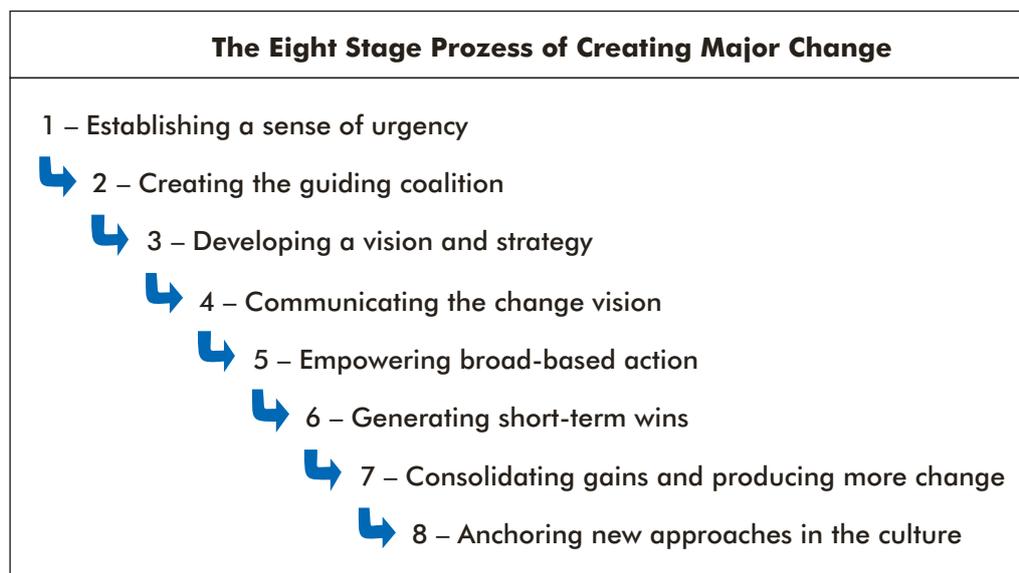


Abb. 1.3: Der Acht-Stufen-Veränderungsplan (vgl. Kotter, 1996, S. 21)

Stufe 1: Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen

Um den Veränderungsbedarf noch vor der Krise zu erkennen, soll die Markt- und Wettbewerbssituation kontinuierlich untersucht und bewertet werden. So können Chancen und Risiken frühzeitig bemerkt, Konsequenzen abgeleitet und das Problembewusstsein für den dringenden Veränderungsbedarf geweckt werden.

Stufe 2: Starke Führungskoalition aufbauen

Nur wenn das höhere Management (Führung) eines Unternehmens hinter der Veränderung steht, kann diese auch gelingen. Nach Kotter (1996) sollte eine Gruppe von Führungspersönlichkeiten zusammengestellt werden, die ausreichend Überzeugung, Kompetenz und Macht besitzen, um den Wandel zu gestalten. Diese Gruppe sollte zur erfolgreichen Zusammenarbeit im Team ermutigt werden.

Stufe 3: Entwicklung einer Vision und Strategie

Durch Mitwirkung der Führungskoalition kann eine Vision geschaffen werden, die für die Veränderungsbestrebungen richtungweisend ist. Zusätzlich sollte eine Strategie zur Realisierung der Vision entwickelt werden, die Kennzahlen, Zielerreichungsgrade und Aktionsprogramme beinhaltet.

Stufe 4: Kommunikation der Veränderungsvision

Alle Kommunikationswege und Mittel sollten genutzt werden, um die Vision und Strategie kontinuierlich an die Betroffenen weiterzugeben. Das Führungsteam sollte dabei als Vorbild fungieren und vorleben, was sie von den Mitarbeitern erwartet.

Stufe 5: Veränderungsprozesse auf eine breite Basis stellen

Die Hindernisse, die dem Change-Prozess im Wege stehen, müssen beseitigt werden. Systeme und Strukturen in der Organisation, die ernsthaft die Vision des Wandels gefährden, müssen verändert werden. Zusätzlich sollen die Mitarbeiter an der Neugestaltung beteiligt und zu Eigeninitiative, konkreten Handlungen und Risikobereitschaft ermutigt werden.

Stufe 6: Planung und Schaffung von kurzfristig sichtbaren Erfolgen

Merkbare Leistungsverbesserungen sollten geplant werden, indem große Veränderungsprozesse in kleine Pakete bzw. Aktivitäten zerlegt werden. Diese kurzfristigen Ziele müssen nicht nur gut geplant, sondern auch erreicht und kommuniziert werden. Leistungen der beteiligten Mitarbeiter sollen anerkannt und Erfolge belohnt werden.

Stufe 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen anstoßen

Erfolge, die sich durch Identifikation der Mitarbeiter mit der Veränderung ergeben, sollten genutzt werden, um alle Strukturen und Verfahren, die nicht zur Verwirklichung der Vision beitragen, auch zu verändern. Mitarbeiter, die in der

Lage sind, die Vision zu verankern und den Wandel zu realisieren, sollten entwickelt, gefördert oder neu eingestellt werden. Der Veränderungsprozess kann mit neuen Projekten, Themen und Impulsen in Gang gehalten werden.

Stufe 8: Neue Vorgehensweisen institutionalisieren und in die Unternehmenskultur integrieren

Der Zusammenhang zwischen neuen Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen sowie dem durch die Veränderung erzielten Unternehmenserfolg sollte auf der letzten Stufe des Veränderungsplans identifiziert und kommuniziert werden. Es ist wichtig, verschiedene Maßnahmen zur Sicherung der Führungsentwicklung und -nachfolge zu erstellen, um dadurch eine Basis für weitere Veränderungsprozesse zu schaffen.

1.4.2 Das Modell von Krüger

Krüger (2002, S. 49) stellt den Wandlungsprozess in einem Ablaufschema mit fünf Phasen dar. Danach bewegen sich Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit. Diese drei Felder bilden die gedanklichen Koordinaten, zwischen denen sich Changemanagement bewegen sollte und die bereits in Kapitel 1.3 thematisiert wurden.

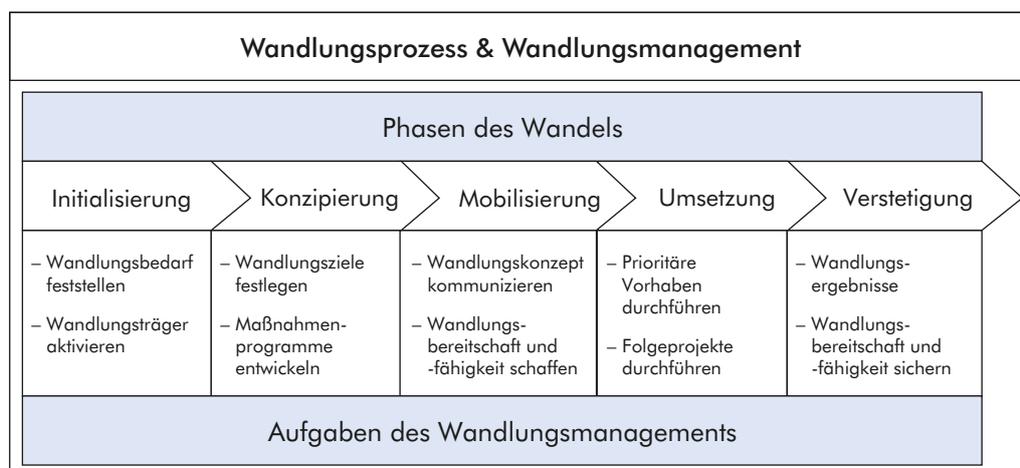


Abb. 1.4: Fünf Phasen des Changemanagements (vgl. Krüger, 2002, S. 49)

Krüger bestimmt in seinem Modell die zwei wichtigsten Aufgaben jeder Phase, womit sich insgesamt zehn Aufgaben für das Wandlungsmanagement ergeben. Sie reichen von der Feststellung des Wandlungsbedarfs in der Initialisierungsphase bis zur Sicherung der Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit in der Verstetigungsphase. Der Veränderungsprozess ist nicht anders als ein normaler Geschäftsprozess zu behandeln und somit auch zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

Phase 1: Initialisierung

Hier gilt es, den sachlich notwendigen Wandel zu identifizieren und die Wandlungsträger zu aktivieren. **Aufgabe 1** besteht darin, den **Wandlungsbedarf festzustellen**: Dazu muss das nötige Problembewusstsein erzeugt und die interne und externe Situation analysiert werden. Auf das Modell von Kotter übertragen, geht es darum, im Führungskreis ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels („sense of urgency“, vgl. Kotter, 1996, S. 35) zu schaffen. **Aufgabe 2** ist die **Aktivierung der Wandlungsträger**: Im Unternehmen gibt es unterschiedliche interne und externe Interessengruppen. Wandlungsprozesse werden beeinflusst von **Promotoren** (Befürworter), Opponenten und Unentschiedenen. Aufgabe wird es sein, die Promotoren zu identifizieren und aus ihnen die Träger des Wandels zu formen. Sie haben erheblichen Einfluss auf den Verlauf und den Erfolg des Wandlungsprozesses.

Phase 2: Konzipierung

Zur Konzipierung des Wandels gehören die Festlegung der Stoßrichtung und die Bewertung geeigneter Lösungsalternativen. **Aufgabe 3** besteht darin, die **Wandlungsziele** festzulegen: Sie sind Ausdruck sowohl der Unternehmensvision als auch der langfristigen Unternehmensziele. Je präziser die Ziele formuliert werden, desto genauer können die Maßnahmen zur Zielerreichung vorgegeben werden. In der **Aufgabe 4** wird das **Maßnahmenprogramm** entwickelt: Da es sich häufig um komplexe Vorgänge handelt, sind die Projektverantwortlichen und die Aufgabenteilung genau zu regeln. Insbesondere sind die Projektaufträge und die Ziele festzulegen. Ebenso wird das Vorhaben in sachlicher, zeitlicher, institutioneller und personeller Ausstattung geplant und die entsprechenden Ressourcen werden festgelegt. Dies kann im Rahmen eines Aktionsplans erfolgen. Zu berücksichtigen ist, dass ein tiefgreifender Wandel immer auch personelle Konsequenzen haben kann. Da diese in Deutschland mitbestimmungspflichtig sind, müssen die Arbeitnehmervertreter bereits frühzeitig informiert werden.

Phase 3: Mobilisierung

Nach der Konzipierung müssen die Betroffenen und Beteiligten informiert werden. Dabei ist die geeignete Strategie je nach Kräftekonstellation zu wählen. Die Maßnahmen reichen von „Schaffung vollendeter Tatsachen“ bis „umfangreiche Partizipation“. **Aufgabe 5** besteht in der **Kommunikation des Wandlungskonzeptes** und der Überwindung der Willensbarrieren: Hier muss Überzeugungsarbeit geleistet und das Konzept in die Fläche gebracht werden. Bei allen kritischen Punkten muss das Top-Management sichtbar und aktiv an der Mobilisierung mitwirken. Um neben bekannten Promotoren möglichst viele weitere Betroffene zu aktivieren und zum Mitmachen anzuregen, sind geeignete Anreize zu schaffen. Wo immer es möglich ist, sollte darauf hingewiesen werden, dass der notwendige Wandel ein lohnendes Ziel darstellt. In der **Aufgabe 6** müssen die **Wandlungsbedingungen** geschaffen werden: Hierzu sind Managemententscheidungen hin-

sichtlich der Zuweisung und Freigabe von Mitteln notwendig. Schulungen von Projektleitern, Teammitgliedern und Moderatoren können ebenso als Vorprojekt gestaltet werden wie Maßnahmen zum Projektcontrolling.

Phase 4: Umsetzung

In dieser Phase geht es um die Umsetzung der prioritären Vorhaben und der Folgeprojekte. **Aufgabe 7** besteht darin, die **prioritären Aufgaben durchzuführen**. Typische Kriterien sind:

- Sachliche Abhängigkeiten z.B. von parallel oder überlappenden Projekten feststellen
- Dringlichkeit (zeitkritische Probleme werden zuerst bearbeitet)
- Einführungsrisiko minimieren (durch Pilotprojekt abfangen)
- Know-how-Transfer zum Aufbau erfolgskritischer Kenntnisse und Fähigkeiten gewährleisten
- Ressourcenverfügbarkeit aus finanzieller und personeller Sicht prüfen
- Kurzfristige Erfolge kommunizieren zur Erhöhung der Wandlungsbereitschaft
- Programmablauf überwachen (durch Bestimmung der Reihenfolge des Vorgehens)

Aufgabe 8 besteht darin, notwendige **Folgeprojekte durchzuführen**. Erfahrungen aus Pilotprojekten können auf andere Anwendungsfelder übertragen werden.

Phase 5: Verstetigung

Der durch die Maßnahmen erreichte Zielzustand stellt keineswegs den Endpunkt dar. Wandel ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung erfolgt zunächst eine Verstetigung der Wandlungsergebnisse. Damit die erarbeitete Wandlungsbereitschaft nicht versandet, muss die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit gesichert werden. **Aufgabe 9** besteht in der **Verankerung der Wandlungsergebnisse** durch das Linienmanagement und die Bereichsverantwortlichen. Die Kontrolle der Zielerreichung und eine ggf. gewährte Anreizgestaltung obliegen der Führung. Mit der **Aufgabe 10** wird die **Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit** gesichert und Wandlungsprozesse werden in den Managementprozess integriert. Im Idealfall gelingt eine Selbstorganisation in den betroffenen Unternehmensbereichen. Unterstützt werden kann dies durch geeignete Lernplattformen wie z.B. zur Organisation und Betreuung webunterstützten Lernens.

Zusammenfassung

Der stetige Wandel von Arbeitsprozessen oder Produkten, Mitarbeitern oder Arbeitsmitteln gehört mittlerweile zum Alltag in Unternehmen. Unternehmen müssen sich verändern, weil sich die Umwelt der Systeme in immer rascherem Tempo verändert. Unternehmen, die Veränderungen nicht oder zu langsam umsetzen, riskieren wirtschaftliche Einbrüche bis hin zum Ruin. Damit gehört die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und auch Neues zu initiieren, zu den zentralen Anforderungen. Die Wege, die zu einer erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen führen, sind allerdings oft unbekannt und mit Widerständen und Ängsten – seitens der Mitarbeiter, aber auch der Führungsebene – behaftet.

Erfolgreicher Wandel ist steuerbar. Changemanagement hat zum Ziel, das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter zu wecken und zu fördern. Engagement, Eigenverantwortung, Kundenorientierung, Kostenbewusstsein und Innovationsfreudigkeit sind Erwartungen, die an die Mitarbeiter gestellt werden. Mitarbeiter sollen mitdenken, Verantwortung übernehmen, ihre Ideen und ihre Kreativität zum Wohle des Unternehmens einbringen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich aktiv an der Unternehmensentwicklung beteiligen. Das Managen von Veränderungen wird zur zentralen Kompetenz von Führungskräften. Dabei reicht betriebswirtschaftliches Know-how allein nicht aus, es sind soziale, kulturelle und vor allem kommunikative Kompetenzen gefragt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist dabei in allen Phasen eine unerlässliche Voraussetzung. Zum Erfolg führen solche Veränderungsprozesse nur mit einer großen Portion Beharrlichkeit und ausreichender Energie. Und nicht zuletzt: Die angestrebten Verhaltensänderungen müssen konsequent von der Unternehmensleitung vorgelebt und eingefordert werden.

Noch vor einigen Jahren gab es auch in Krankenhäusern bezogen auf das Management wenig Veränderungen. Spätestens seit der Einführung der Diagnosis Related Group (DRGs) befinden sich auch Krankenhäuser in gravierenden Veränderungsprozessen. Wie Veränderungsprozesse ressourcenorientiert umzusetzen sind, ist eine wichtige Fragestellung. Ein Fehler in vielen Veränderungsprozessen liegt darin, dass zu schnell Maßnahmen ergriffen werden, ohne die spezifische Ausgangssituation zu analysieren. Wie schnell auf Veränderungen erfolgreich reagiert werden kann, hängt vom Wandlungsbedarf, von Wandlungsbereitschaft und der Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Führungskräfte ab. Zur Mobilisierung der Mitarbeiter ist ein Mix aus Wandlungsfähigkeit und Wandlungsbereitschaft nötig.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Was versteht man unter Changemanagement?
- 1.2 Warum sind insbesondere in der heutigen Zeit gut gemanagte Veränderungsprozesse der Stellhebel für den Erfolg von Unternehmen?
- 1.3 Was sind die Kerngedanken für neue Organisationsarchitekturen?
- 1.4 Aus welchen Phasen besteht das Modell von Kotter (1996)?