



Die Kunst, den Wandel zu gestalten

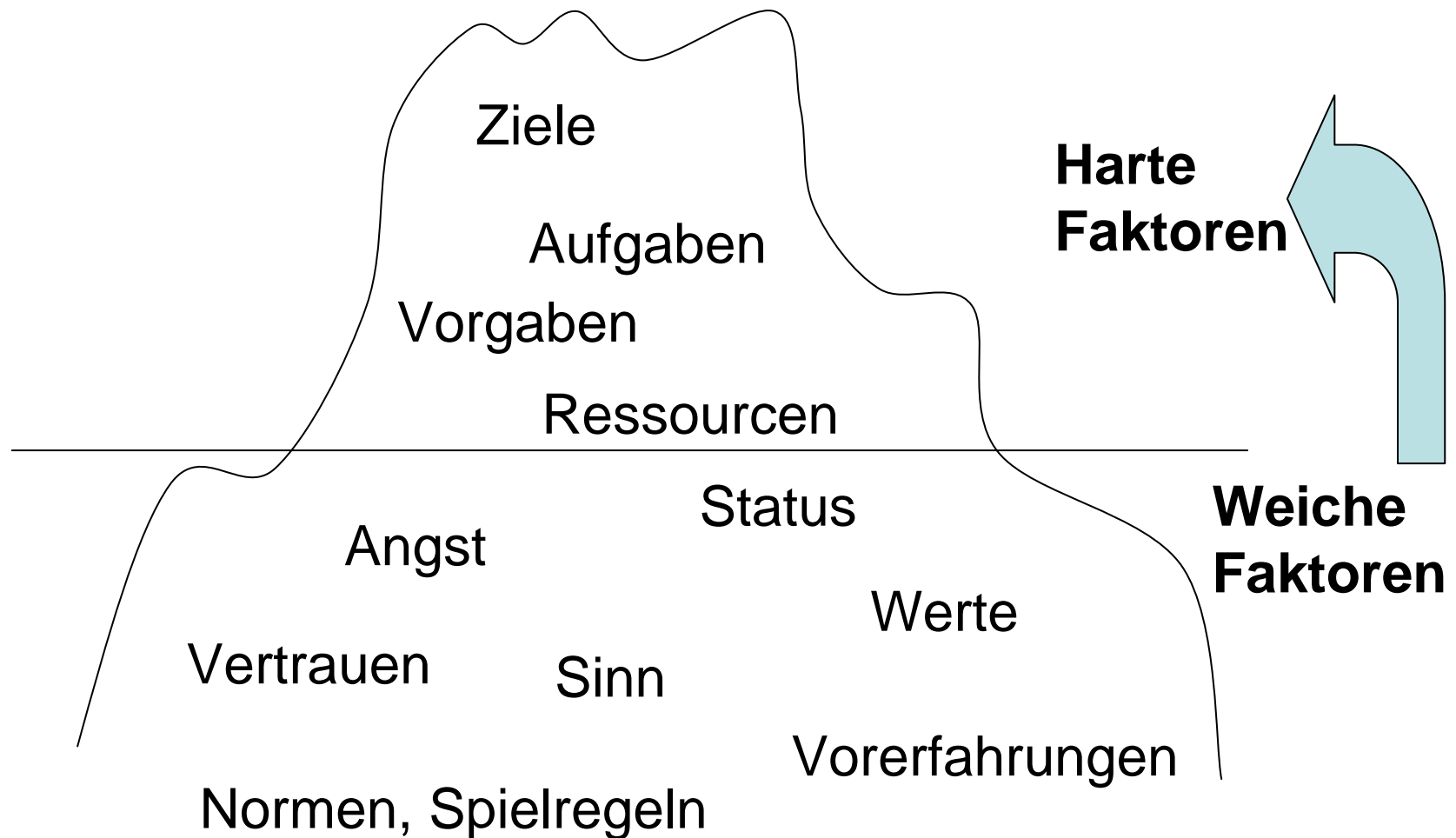
Kulturveränderung als Erfolgsfaktor in Transformationsprozess des Krankenhauses

14.Jahrestagung der GQMG in Essen
Session 4 „Führung und Verantwortung“
16.03.2007

Zwei verschiedene Paradigmen im Verständnis von Organisationen:

Organisation als Maschine / Räderwerk	Organisation als soziales System
Totale Steuerung / Kontrolle ist möglich.	Steuerung ist begrenzt, aber gezielte Einflussnahme möglich.
Veränderungen werden als Operation, als selektiver Eingriff gestaltet.	Veränderungen werden als komplexe soziale Interaktion gestaltet.
Prozesse sollen unabhängig von den handelnden Personen funktionieren.	Handelnde Personen prägen mit ihren Vorstellungen von Wirklichkeit die Prozesse.
Veränderungsmöglichkeit von Menschen wird als gering betrachtet	Menschen verhalten sich klug im Sinne des Systems (und können sich auch anders verhalten).

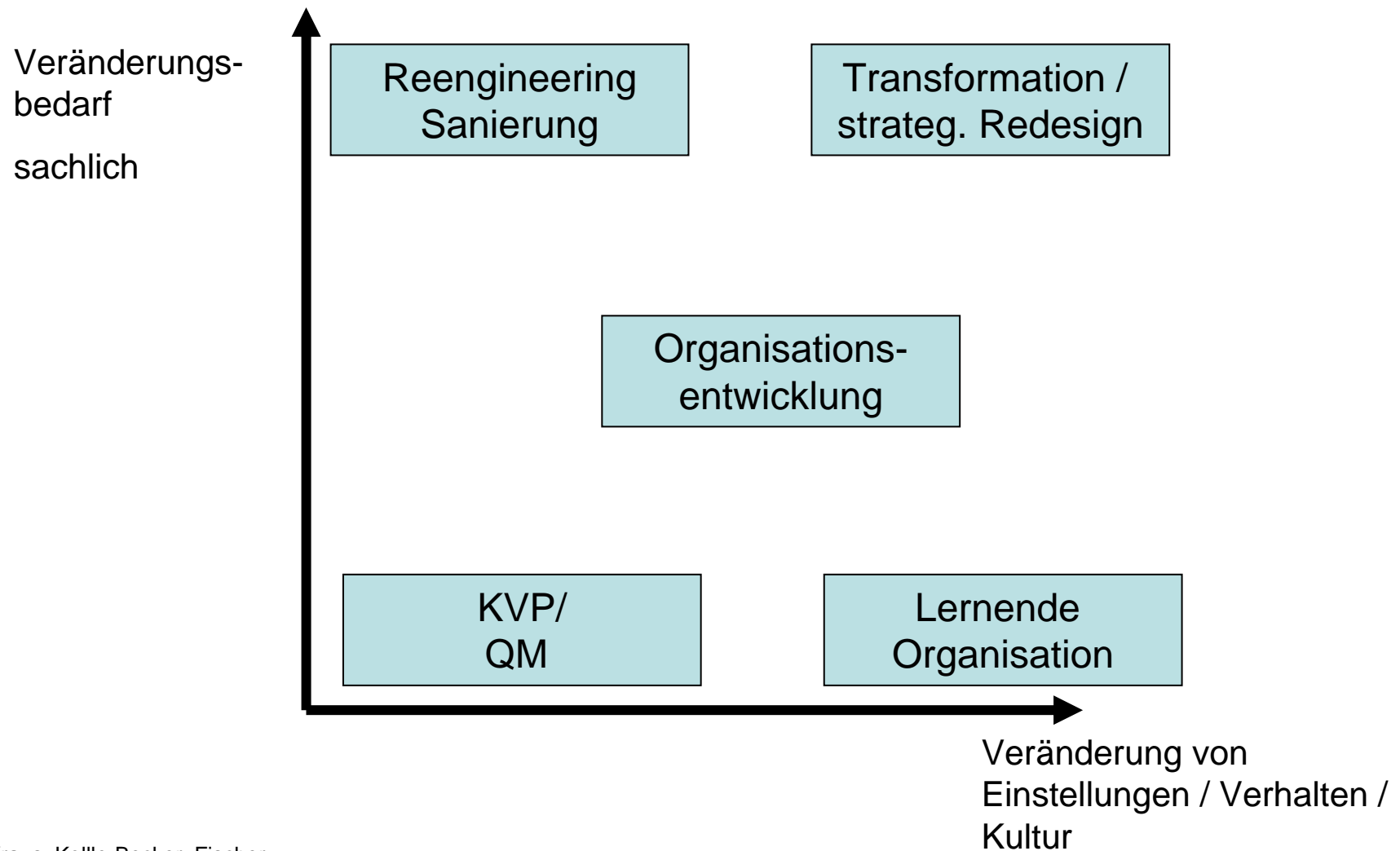
Der „Eisberg“ der Organisation



Unternehmenskultur

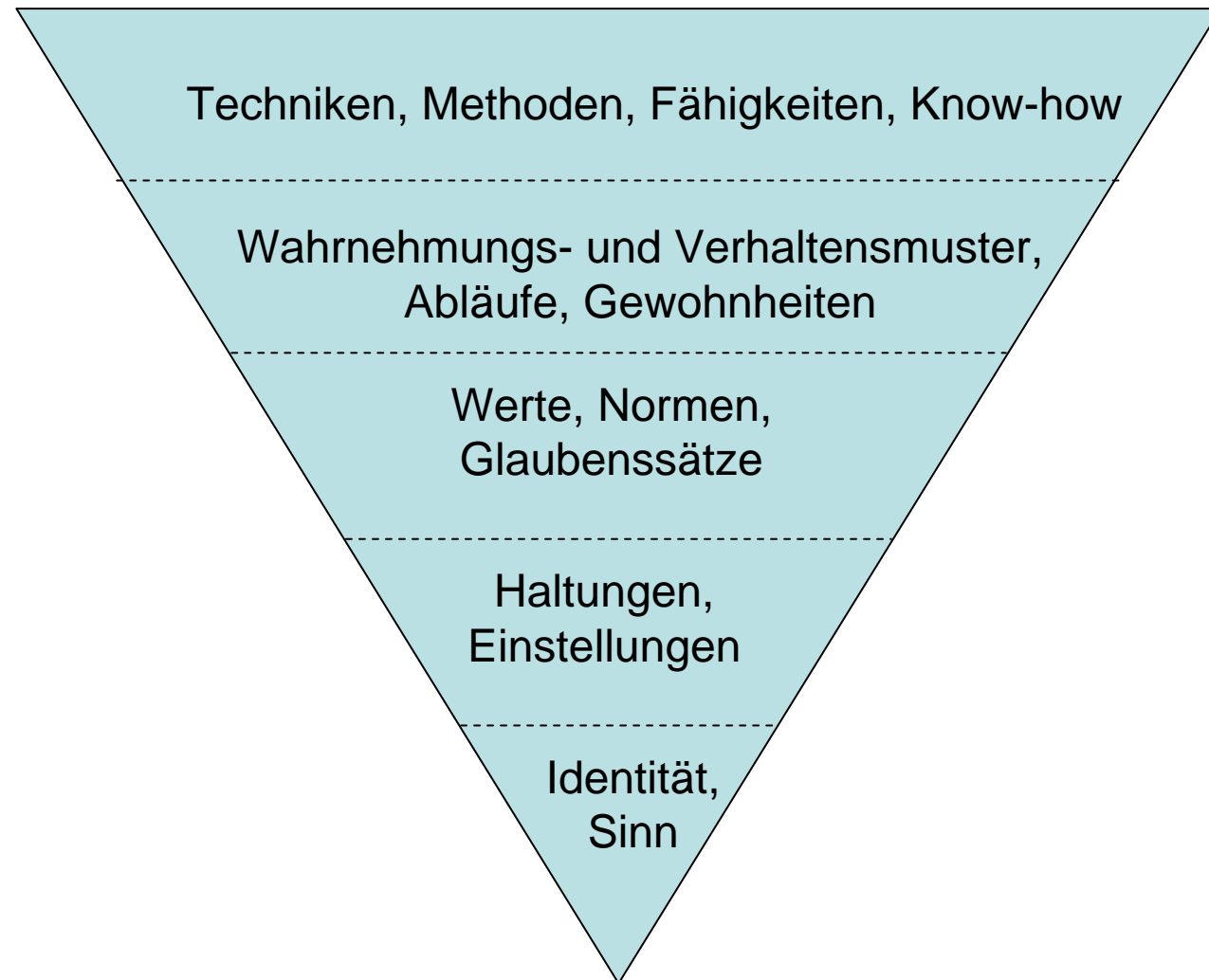
- Ist die Summe der **Gewohnheiten** (*Selbstverständlichkeiten*), die ein Unternehmen von anderen unterscheidet (Berner 2000)
 - „Da die Organisation schließlich in den Köpfen der beteiligten Menschen besteht, schließt eine **effektive organisatorische Veränderung** einen **Kulturwandel** ein.“ (G. Morgan)
 - **Kulturwandel** ist kein Werkzeug / Methode, sondern eine „**andere Art des Nachdenkens über Organisationen**“ (P.Bate)

Verschiedene Konzepte für Change-Prozesse

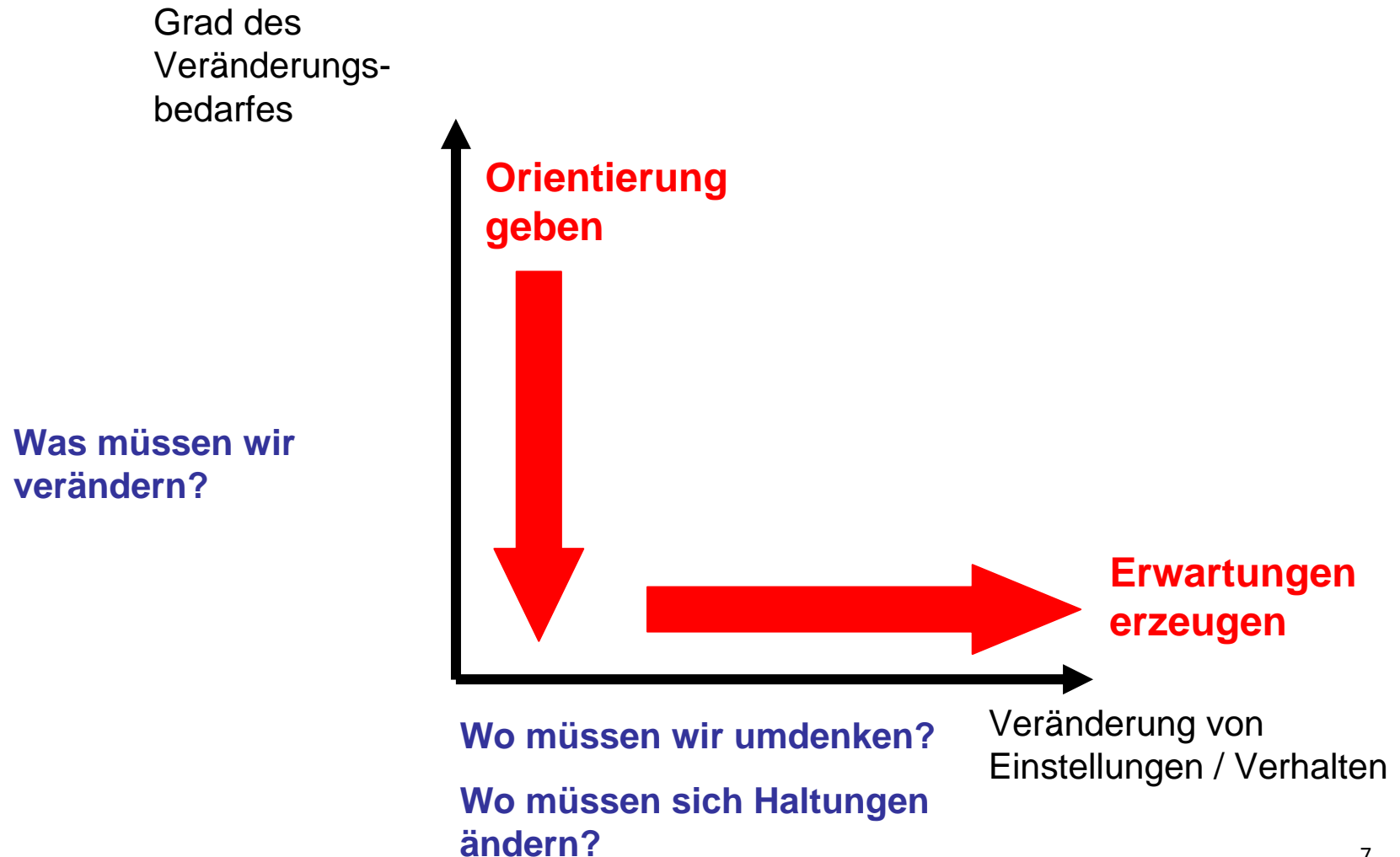


Ebenen von Veränderung

**Welche
Ebenen
werden im
Changeprozess
beabsichtigt
oder
unbeabsichtigt
tangiert?**



Aufgabe von Führung: Veränderungsbedarf benennen



Veränderung der Kultur in Gang bringen

Information /
Kommunikation
verändern

→ Techniken, Methoden, Fähigkeiten, Know-how

Neue Gewohnheiten
einführen

→ Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster,
Gewohnheiten

hinterfragen und neu
ausrichten

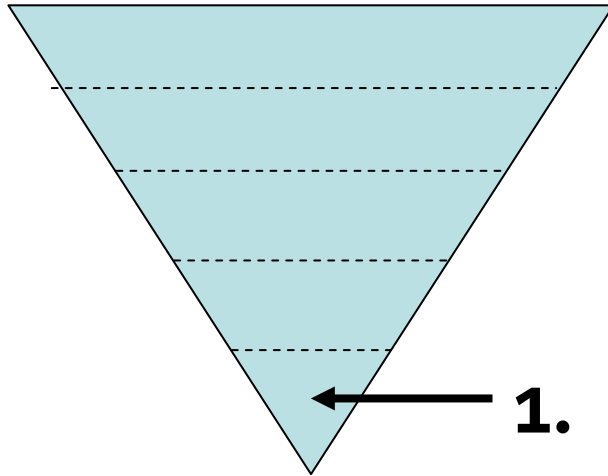
→ Werte, Normen,
Glaubenssätze

hinterfragen

→ Haltungen,
Einstellungen

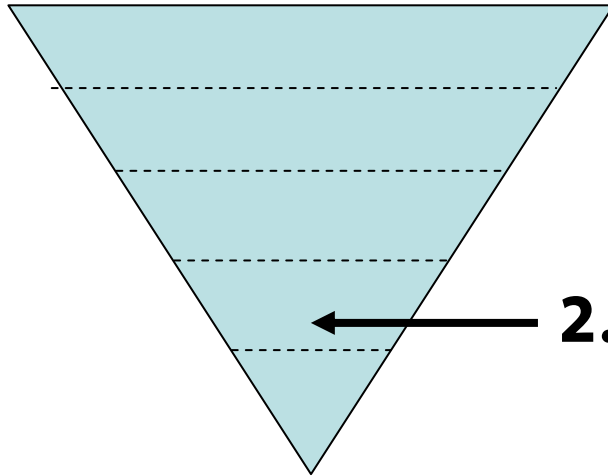
Sinn stiften

→ Identität,
Sinn



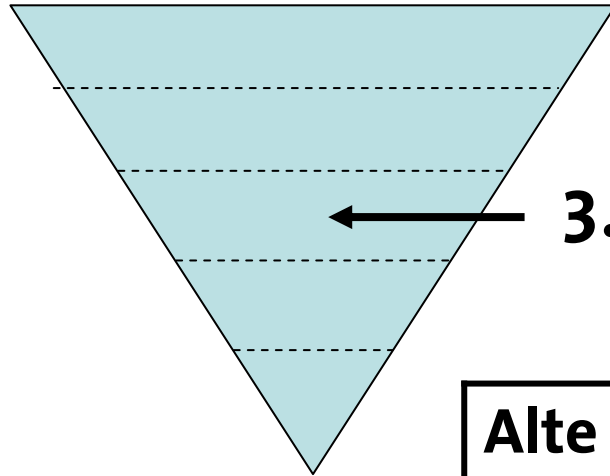
1. Sinn stiften:

- Vision / Leitbild
- Eine **bewegende** Vision / Fiktion von dem Krankenhaus der Zukunft entwerfen und verkünden, für die es sich zu arbeiten lohnt.
- Welchen Sinn macht die geplante Veränderung für uns / für das Ganze?



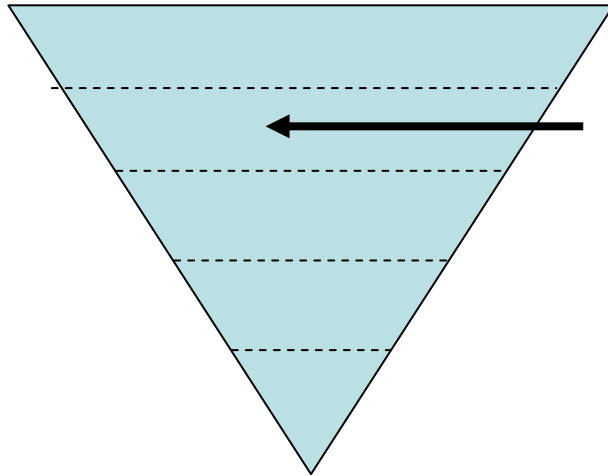
2. Haltungen / Einstellungen hinterfragen:

- Für gegenseitige **Wertschätzung** (der Professionen) – besonders in Auseinandersetzungen – sorgen
- Statt Konkurrenz Kooperation fördern



3. Werte neu ausrichten

Alte Werte	Neue Werte
Wertschätzung individueller Expertenleistung	Wertschätzung von der Gesamtleistung des professionellen Teams
Experten im Zentrum des Behandlungsprozesses	Patient im Zentrum des Behandlungsprozesses
Optimierung des eigenen Teilbereiches	Optimierungen in ein Gesamtsystem einbinden.



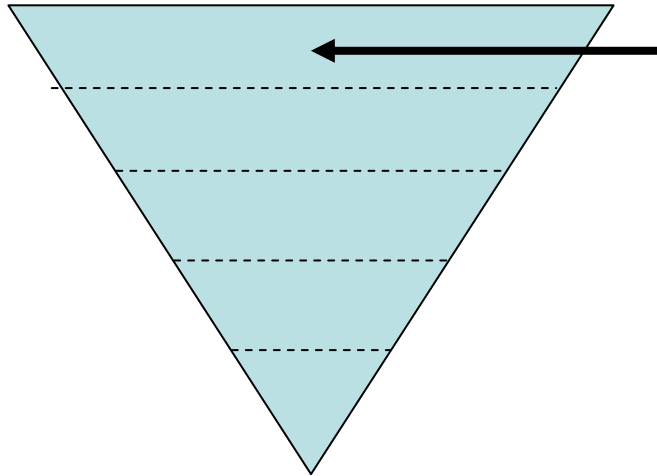
4. Gewohnheiten durchbrechen / Verhaltensmuster ändern:

Feedbackkultur:

- Selbsteinschätzung in regelmäßigem Turnus mit Fremdeinschätzungen korrelieren

Fehlerkultur:

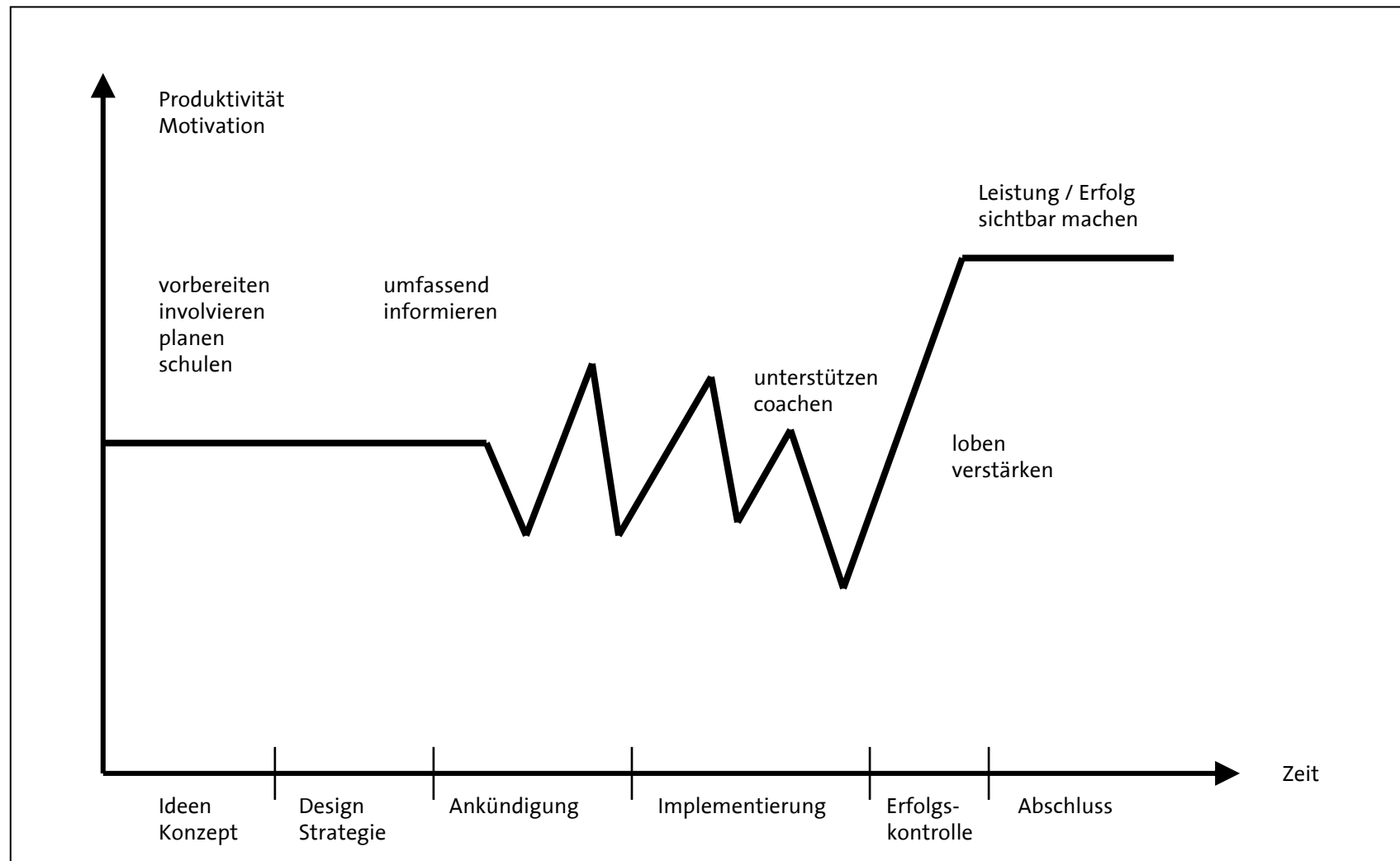
- Lernen aus Fehlern / gescheiterten Projekten ermöglichen



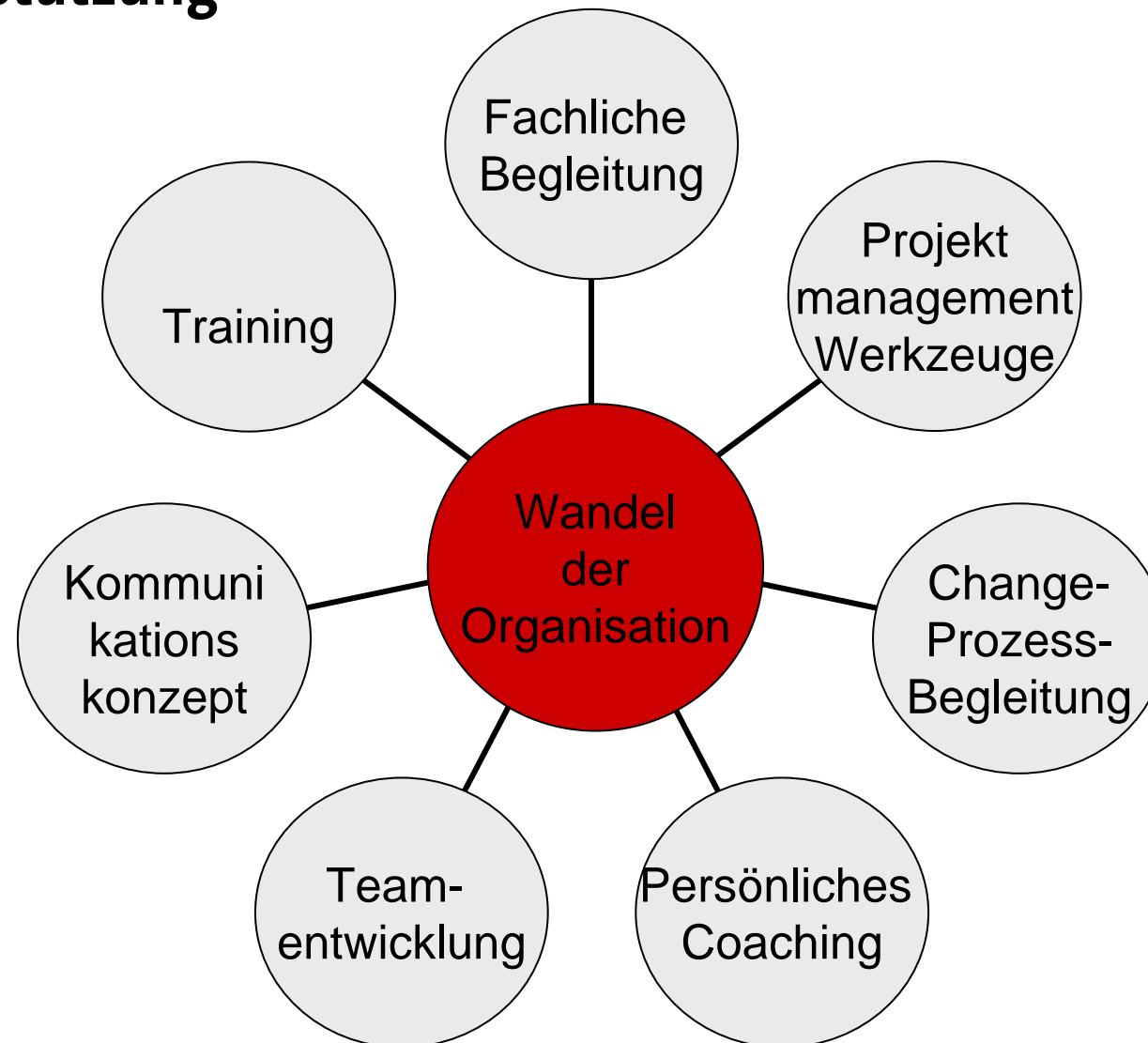
5. Information + Kommunikation neu gestalten:

- **Informationsweitergabe** nicht mehr per „Rohrpost“-Modell sondern als interdependentes Geschehen verstehen und gestalten
- **Dialogkultur** statt Anordnung \Rightarrow Gehorsam
- Zeiten + Räume für Reflexion **eigener** Erfahrungen einrichten

Was tun im Veränderungsprozess?



Changeprozesse brauchen *verschiedene* Formen der Unterstützung



Erfolgskriterien im Kulturwandel

... sind eher **qualitativ** als quantitativ zu bestimmen:

- **Tabuthemen** können angesprochen werden
- **Lernprozesse** sind **langfristig** angelegt, kleine Schritte werden wahrgenommen und gewürdigt
- ein „gutes Maß“ **Unbehagen / Unsicherheit** in der Organisation wird ausgehalten

Literatur:

P.Bate, Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur. (1997)

W.Berner, praktische Strategien zur Veränderung der Unternehmenskultur (2000)

G.Kraus, C.Becker-Kolle, Th.Fischer, Handbuch ChangeManagement (2004)

G. Morgan, Bilder der Organisation (1986)

J.Reinertsen, A Theory of Leadership for the Transformation for Health Care Organizations (2004)