

Step by step

VERÄNDERUNGEN SIND EINE STÄNDIGER UND NOTWENDIGER BEGLEITER IN DER AMBULANTEN PFLEGE. VON MITARBEITERN WERDEN SIE JEDOCH HÄUFIG EHER ALS LAST EMPFUNDEN. DAS ERGEBNIS: IN 70 PROZENT ALLER VERÄNDERUNGSPROZESSE WERDEN DIE ZIEL NICHT ERREICHT. WICHTIG ALSO, SICH MIT DEM CHANGE-MANAGEMENT AUSEINANDERZUSETZEN. LERNEN SIE, WIE SIE IHR TEAM SCHRITT FÜR SCHRITT ERFOLGREICH DURCH PROZESSE FÜHREN.

> Von Claudia Henrichs

Veränderungen sind in ambulanten Pflegediensten an der Tagesordnung: Da der Gesetzgeber den Fokus immer mehr auf Betreuungs- und Entlastungsleistungen legt, hat ein Pflegedienst beschlossen ein Betreuungsteam mit einer Hauswirtschaftlichen Betriebsleitung parallel zu den Pflegeteams einzurichten. Kommunikation, Arbeitsabläufe und Weisungsbefugnisse ändern sich dadurch. Ein privater Pflegedienst, der überwiegend Behandlungspflege mit Pflegefachkräften durchführt wird von einem Träger übernommen. Nun sollen die Pflegefachkräfte auch SGB XI Leistungen erbringen. Der Geschäftsführer eines Pflegedienstes hat analysiert, dass zirka fünf Prozent des Umsatzes in „heimlichen“ Leistungen erbracht wird. Alle Pflegekräfte sollen jetzt ihre Patienten daraufhin ansprechen.

Die Vorstellung, nach der eine Veränderung punktuell verfolgt, sorgfältig vorbereitet (Unfreeze), durchgeführt (Change) und dann wieder verankert (Refreeze) wird, klingt fast rührend angesichts der Schnelllebigkeit der heutigen Prozesse. Aber auch neuere Change-Prozess-Beschreibungen sind auf einen längeren Zeitraum angelegt. Bei einer kaskadierenden Kommunikation (siehe Grafik auf Seite XX) dauert ein Veränderungsprozess, je nach Größe und Komplexität, zwischen drei Monaten bis zu mehr als drei Jahren. Da Veränderungsprojekte oft gleichzeitig oder zeitversetzt parallel stattfinden, befinden sich die handelnden Personen zudem noch zusätzlich in unterschiedlichen Phasen verschiedener Prozesse. Häufig lässt sich leider feststellen, dass der Veränderungsimpuls, der zu Beginn – meist oben in der Hierarchie – noch Leuchtkraft und Klarheit hatte, in den unteren Ebenen angekommen, nur noch als

zusätzliche, sinnlose Last empfunden wird.

DIE SIEBEN EMOTIONALEN PHASEN DES VERÄNDERUNGSPROZESSES

Wenn auch die Veränderungsprozesse im Vergleich zu früher häufiger, schneller und auch zum Teil parallel ablaufen, sind die emotionalen Zustände Ihrer Mitarbeitenden nahezu gleich geblieben. Da ist zuerst die Vorahnung, dass etwas Neues kommen könnte, gefolgt von dem Schock, mit dem alle auf die Ankündigung einer Veränderung reagieren. Dann folgt die Verleugnung, bevor allmählich die Einsicht wächst, dass das Projekt wirklich kommt. Die Betroffenen reagieren zunächst mit Wut und Widerstand, dann mit Trauer, bevor sie in der Lage sind, sich dem Neuen zuzuwenden und es ausprobieren, zu der Erkenntnis gelangen, dass es machbar ist und die Veränderung dann zur Selbstverständlichkeit wird.

Alle Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind, durchlaufen diese sieben emotionalen Phasen des Veränderungsprozesses (siehe Grafik auf Seite XX). Die einen schneller und mit weniger negativen Auswirkungen, die anderen langsamer. In 70 Prozent aller Veränderungsprozesse werden die Ziele nicht erreicht, weil die Mitarbeitenden in der dritten Phase, der rationalen Einsicht, stehen bleiben und dann nur noch Dienst nach Vorschrift tun. Motto: „Wenn die da oben das so wollen, dann mache ich das eben.“ Generell steht die Arbeitsleistung in direktem Zusammenhang mit der Wahrnehmung der eigenen Kompetenz. Beides sinkt über weite Strecken des Prozesses und steigt erst, wenn überhaupt, ab der siebten Phase deutlich an.

Da sich Geschäftsführung und Leitungskreis in der Regel schon länger und intensiver mit den anstehenden Veränderungen inhaltlich und emotional auseinandergesetzt haben, Ziele, Strategien und neue Arbeitsabläufe geplant haben, sind diese den Mitarbeitenden mindestens vier Phasen voraus. Während die Führung schon die operative Gestaltung begonnen hat, fragen die Mitarbeitenden noch nach Informationen, dem Sinn der Veränderung und plagen sich mit Emotionen, meistens negativen, wie Befürchtungen und Ängsten. Diese Szenarien legen nahe, sich Gedanken darüber zu machen, wie Veränderungsprozesse selbst verändert werden können. Ziel sollte sein, dass permanente Veränderungen als Normalität im Arbeitsalltag wahrgenommen und sogar geschätzt

» Je nach Größe und Komplexität dauert ein Veränderungsprozess zwischen drei Monaten bis zu mehr als drei Jahren.

werden, reibungsloser und schneller implementiert werden und Mitarbeitende Veränderungen sogar von sich aus initiieren.

WIE VERÄNDERUNGEN TEIL DES ALLTAGSGESCHÄFTS WERDEN

Wenn alle Regelungsprozesse dazu dienen, den Sinn des Pflegedienstes zu erfüllen, sind auch alle Veränderungen von außen angestoßen oder von innen initiiert, immer mit dem

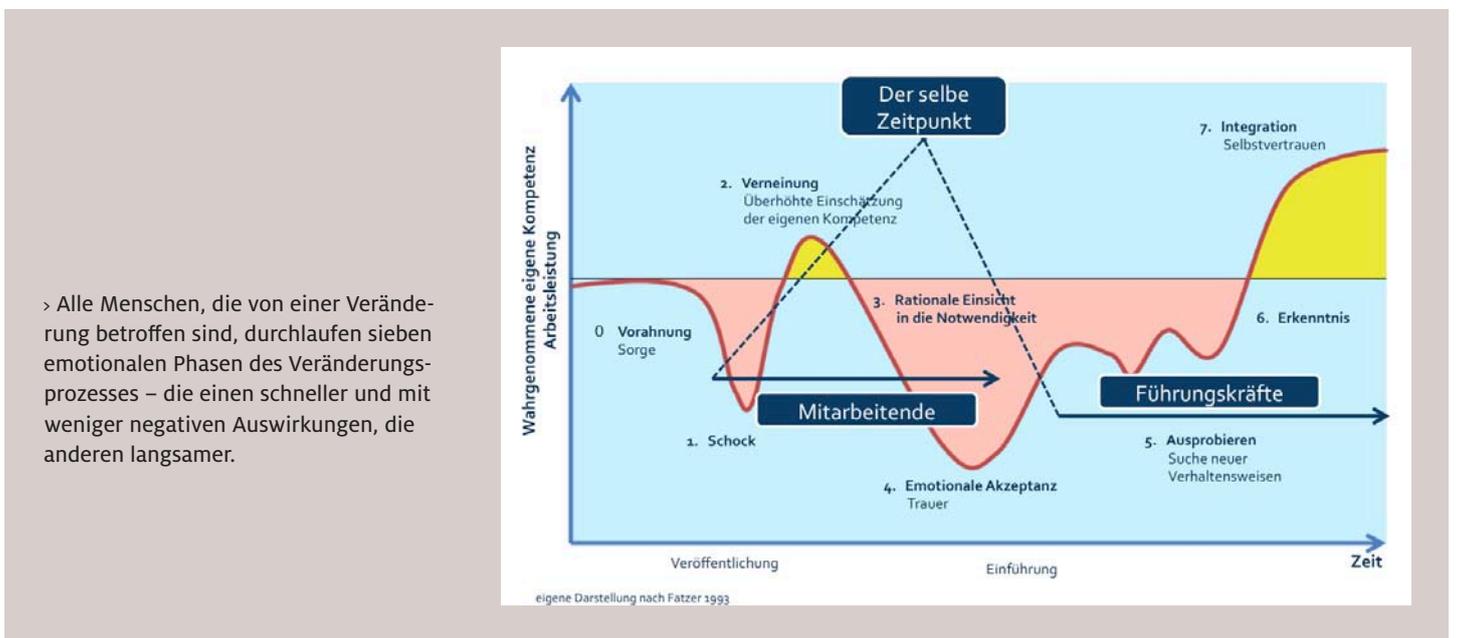
Fokus auf diesen Unternehmenszweck, zu beziehen. Beispiel: „Wir alle sind dazu da, damit unsere Pflegebedürftigen so lange, so sicher und so selbstständig wie möglich zu Hause wohnen können. Die Angehörigen unterstützen wir darin eine Atempause von der Pflege ohne schlechtes Gewissen genießen zu können.“

Auch wenn die Einführung einer neuen Struktur, die Übernahme von neuen Aufgaben für die Mitarbeiter zuerst für den direkten Verantwortungsbereich mehr Arbeit, eine Umstellung der Arbeitsprozesse und der Kommunikationsstrukturen bedeutet, hilft es den Blick zu erweitern und zu fragen, inwieweit das Vorhaben dazu beiträgt, den Sinn des Pflegedienstes zu verwirklichen:

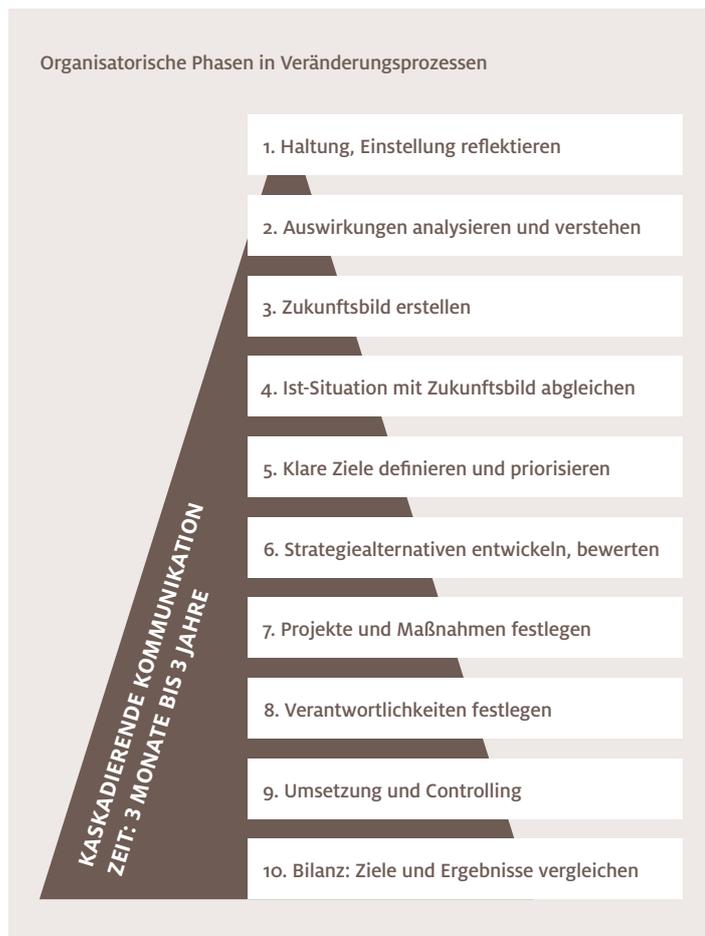
- Inwieweit ist diese Veränderung zielführend für unseren Unternehmenszweck?
- „Welche Vorteile haben unsere Pflegebedürftigen und Angehörigen von dieser neuen / anderen Vorgehensweise?“
- „Welche positiven Auswirkungen hat die Veränderung auf unsere Arbeitsabläufe, wenn es eingeführt ist?“

Führung und Pflegedienstleitungen haben gerade in Veränderungsprozessen die wichtige Aufgabe, als „Architekten des sozialen Betriebssystems“ tätig zu sein. Wenn Leitung die Haltung: „Wandel ist ein produktiver Zustand, man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ lebt und dies Bestandteil der Kommunikation in Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen sowie in Leitungssitzungen und Teambesprechungen ist, entwickelt sich eine positivere Einstellung zu Veränderungen. Change-Management wird sozusagen zum Bestandteil der DNA in Ihrem Verantwortungsbereich wenn Sie

- in Einstellungsgesprächen schon deutlich machen, dass Sie auf Ideen und Anregungen großen Wert legen,
- nach der Einstellung darum bitten sechs Wochen lang alles zu no-



4 CHANGE-MANAGEMENT



FOTONACHWEIS_BILD-2



tieren, was der neuen Mitarbeitenden auffällt, was besser gemacht werden kann,

- in jeder Dienstbesprechung und Leitungskonferenz danach fragen, welche Ideen vorhanden sind um den Zweck des Pflegedienstes noch besser erfüllen zu können.

Aus der Arbeit des amerikanischen Psychologen Milton Erickson ist ein entscheidender Satz überliefert: „Die Energie fließt dahin, wohin die Aufmerksamkeit geht“. Richten Sie die Aufmerksamkeit und ihre eigene Energie auf das, was sein kann und vermitteln Sie dies möglichst in bildhafter, vorstellbarer und alltagstauglicher Kommunikation. Übernehmen Sie die Verantwortung dafür, allen den Sinn des Vorhabens zu vermitteln. Und zwar so, dass er auch bei jedem ankommt. Beispiele:

- Mit dem neuen Betreuungsteam erfüllen wir den Wunsch unserer

Pflegebedürftigen nach mehr Zeit und Zuwendung. Die unterschiedlichen Kernkompetenzen (Pflege und Hauswirtschaft) führen intern zu einer Ergänzung.

- Durch die Übernahme von neuen und erweiterten Aufgaben ist das Kompetenzprofil der Pflegekräfte attraktiver. Durch die gegenseitige Unterstützung und Akzeptanz der Kollegen ist die Integration in die bestehenden Teams für alle eine Bereicherung.
- Das Ansprechen von Leistungen die durchgeführt aber nicht abgerechnet werden, führt zu mehr Zufriedenheit im Team weil das Thema „Gute Schwester, böse Schwester“ weniger wird. Der Zeitstress wird ebenfalls weniger und die Erlöse steigen. Darüber hinaus haben die Kunden mehr Verständnis dafür, dass Pflege einen Wert hat.

Typisches Verhalten von Mitarbeitenden in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses

PHASEN	EMOTIONEN	VERHALTEN
0 Vorahnung	Sorge	abwarten
1 Schock	Schreck, Angst	abtauchen, Jammerrunden
2 Verneinung	Überhöhtes Sicherheitsgefühl	Widerstand, Beschwerderunden
3 Rationale Einsicht	Verunsicherung	abwarten, erdulden
4 Emotionale Akzeptanz	Resignation, Trauer, Frustration	Jammer- und Beschwerderunden
5 Ausprobieren	Enttäuschung, Ärger, Freude, Mut, Hoffnung	Aktivität, Jammer- und Beschwerderunden
6 Erkenntnis	Erleichterung, Optimismus	Aktivität
7 Integration	Selbstvertrauen	Aktivität

» Führungskräfte haben in Veränderungsprozessen die Aufgabe, als „Architekten des sozialen Betriebssystems“ tätig zu sein.



MITARBEITER FRÜHER IN VERÄNDERUNGSPROZESSE EINBINDEN

Wenn es um Veränderungen geht, ist unter den Mitarbeitenden häufig folgende Verteilung anzutreffen. Es gibt im Durchschnitt 20 Prozent Veränderer, also Befürworter, die froh sind, dass es endlich losgeht und sie mitmachen können. 60 Prozent Unentschlossene warten neutral ab, um später zu entscheiden, inwieweit sie sich einbringen wollen. In der Literatur ist dafür auch der Begriff „fence sitter“ die, die am Zaun stehen bekannt. 20 Prozent Bewahrer arbeiten oft aktiv an der Verhinderung des Neuen. Der Grund für unentschlossenes oder verhandelndes Verhalten ist, dass Menschen nach Sicherheit streben und sich am liebsten in ihrer „Komfortzone“ bewegen. Sie tun das, was sie gut können und kennen und worin sie Routine haben.

Bei Veränderungen müssen sie diese Zone jedoch verlassen und sich in die „Stretchzone“ begeben – also Dinge tun, die sie (so) noch nicht getan haben, aber durchaus tun oder erlernen könnten. Oft konzentriert die Führungsebene ihre Aktivitäten auf die Bewahrer. Sie versuchen, diese mit den unterschiedlichsten Methoden zu überzeugen oder zu überreden. Zielführender ist es, die Unentschlossenen in Kontakt mit den Befürwortern zu bringen. In der Grafik „Organisatorische Phasen in Veränderungsprozessen“ (siehe Seite XX) wird deutlich, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden, die das Neue umsetzen sollen, erst ab der achten Stufe stattfindet. Das ist zu spät! Dies ist auch ein Grund, warum viele Veränderungen zu viel Zeit brauchen und/oder nicht mit aller Energie umgesetzt werden.

Systemische Konzepte schlagen eine Herangehensweise vor, die Betroffene schon früher beteiligt weil sie sich nicht punktuell auf ein isoliertes Thema sondern auf die Wechselwirkungen die Veränderungen auf alle Bereiche des Systems haben, fokussieren. Statt anzuordnen dass Pfl-

> Oft konzentriert die Führungsebene ihre Aktivitäten in Veränderungsprozessen auf die Bewahrer. Sie versuchen, diese mit den unterschiedlichsten Methoden zu überzeugen oder zu überreden. Zielführender ist es, die Unentschlossenen in Kontakt mit den Befürwortern zu bringen.

gekräfte heimliche Leistungen unterlassen sollen, wird der Blick auf alle Bereiche des ambulanten Pflegedienstes, die von der Veränderung betroffen sind, erweitert:

- Welche emotionale Einstellung zum Thema ist vorhanden?
- Wie sind wir als Pflegedienst bisher mit dem Thema „verkaufen“ umgegangen. Welche Kultur haben wir geschaffen?
- Welche Fähigkeiten sind in den handelnden Menschen schon vorhanden?
- Welche Strukturen sind betroffen?
- Welche Kommunikationswege ändern sich dann?
- Welchen Sinn hat es für alle Beteiligten, wenn heimliche Leistungen in vertragliche umgewandelt werden?

Auch mit dem systemischen Ansatz, zu dem auch der Großgruppenworkshop (siehe Download-Hinweis am Ende des Beitrages) gehört, bleiben die ersten drei Stufen im Veränderungsprozess Leitungsaufgabe. Erst wenn die Führung für sich geklärt hat, wie sie zu dem Neuen steht und die Auswirkungen analysiert und verstanden hat, kann sie ein kraftvolles Zukunftsbild erstellen.

Fazit: Wenn Leitung davon ausgeht, dass

1. alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen im Pflegedienst und den Mitarbeitenden vorhanden sind und
2. jeder an der Entwicklung der Zukunft beteiligt sein will, dann ist es sinnvoll, diese Kraft zu nutzen um gemeinsam schneller und mit Begeisterung Veränderungen zu meistern.

Weiterlesen:

Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten von Gunther Schmidt, Carl-Auer Verlag 2015

Literatur zum Thema systemische Konzepte:

Handbuch Systemische Organisationsberatung von König und Volmer, Beltz 2008

Systemische Interventionen von Schweitzer und von Schlippe, UTB 2010
Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis von Schwing/Freyszer, Vandenhoeck & Ruprecht 2015

Downloads: Wie Sie einen Großgruppen-Workshop konzipieren und durchführen wird am Beispiel „Heimliche Leistungen in vertragliche Leistungen umwandeln“ ausführlich beschrieben > www.haeusliche-pflege.net/Produkte/Downloads



CLAUDIA HENRICHS

> Dipl.-Pädagogin, Coach und Unternehmensberaterin für Personalentwicklung
> www.ambulante-pflege-verkaufen.de