

1 **Changemanagement – was ist darunter zu verstehen?**

2 Changemanagement ist ein wichtiges Instrument, um  
3 Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens  
4 zu erreichen. Generell sind Veränderungen allgegenwärtig, da  
5 die Welt einem ständigen Wandel und unterschiedlichen  
6 Weiterentwicklungen unterliegt. Daher kommen auch  
7 Unternehmen nicht drumherum, sich mit Veränderungen  
8 auseinanderzusetzen. Entscheidend ist dabei, dass durch den  
9 Einsatz des Changemanagements der Veränderungsprozess aktiv  
10 gesteuert und damit gewünschte Ziele erreicht werden können.  
11 Beim Changemanagement wird durch unterschiedliche Maßnahmen  
12 und Aufgaben eine Veränderung von Prozessen, Strategien,  
13 Werten, Abläufen und Verhaltensweisen herbeigeführt. Es wird  
14 also deutlich, dass Veränderungen sich nicht verhindern  
15 lassen, entscheidend ist jedoch, wie ein Unternehmen mit  
16 ihnen umgeht und diese steuert. Dabei ist es von  
17 essenzieller Bedeutung, dass alle Personen, die von dem  
18 entsprechenden Veränderungsprozess betroffen sind, auch in  
19 den kompletten Ablauf einbezogen werden und bei bestimmten  
20 Entscheidungen ein Mitspracherecht haben. So steigt die  
21 Akzeptanz aller beteiligten Personen maßgeblich und das  
22 Gelingen bzw. die Umsetzung der Veränderungen wird  
23 signifikant erleichtert.

24 Das Changemanagement setzt sich dabei aus unterschiedlichen  
25 Werkzeugen, Prozessen und Techniken zusammen, durch deren  
26 systematischen Einsatz die gewünschten Veränderungen erzielt  
27 werden können.

28

29 **Welche Ziele verfolgt das Changemanagement?**

30 Ein wichtiges Ziel des Changemanagements wurde bereits

1 genannt: Veränderungen sollen möglichst reibungslos und mit  
2 einem großen Maß an Akzeptanz umgesetzt werden. Grundlegend  
3 soll durch das Changemanagement eine langfristige  
4 Veränderung erreicht werden, die eine Verbesserung von  
5 Verhaltensweisen, Abläufen und Prozessen mit sich bringt.  
6 Dabei ist entscheidend, dass alle Mitarbeitenden eine  
7 positive Stellung gegenüber den Neuerungen einnehmen, um die  
8 Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen.

9 Generell richten die Ziele des Changemanagements sich nach  
10 den anzustrebenden Veränderungen, welche wiederum vielfältig  
11 sein können. Beispielsweise kann die Anwendung des  
12 Changemanagements bei folgenden Anlässen vorteilhaft sein:

- 13 • Neugestaltung der Personalstrukturen bzw. des  
14 Personaleinsatzes
- 15 • Einführung neuer Dokumentationssysteme bzw.  
16 Digitalisierung bestehender Prozesse
- 17 • Veränderung bestehender Prozesse,  
18 Organisationsstrukturen oder unternehmerischer  
19 Strategien

20 Generell bietet sich das Changemanagement immer dann an,  
21 wenn größere Veränderungsprozesse angedacht und die  
22 komplette Einrichtung bzw. ein großer Teilbereich davon  
23 betroffen sind.

24

25 **Widerständen begegnen – welche Probleme können auftreten?**

26 *[Abschnitt nicht in Leseprobe enthalten]*

27

28 **Auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel – Welche**

29 **Changemanagement Ansätze gibt es?**

30 Das Changemanagement wird nicht nur durch einen großen

1 zielführenden Ansatz definiert. Es gibt zahlreiche  
2 Möglichkeiten das Changemanagement zu nutzen und im eigenen  
3 Unternehmen anzuwenden. Da eine komplette Aufzählung aller  
4 Ansätze den Rahmen sprengen würde, werden an dieser Stelle  
5 zwei der bekanntesten Modelle vorgestellt, um die Grundsätze  
6 des Changemanagements zu verdeutlichen.

### 7 **Das 8-Stufenmodell von John P. Kotter**

8 Dieses Modell wurde in den 90er-Jahren entwickelt und setzt  
9 die Kommunikation in den Mittelpunkt. Es wird davon  
10 ausgegangen, dass in den seltensten Fällen eine Veränderung  
11 an fehlendem Wissen, Know-how und den generellen  
12 Möglichkeiten und Voraussetzungen scheitert, sondern eher am  
13 Widerstand der Mitarbeitenden und dem Rückfall in alte  
14 Muster.

15 Bei dem 8-Stufenmodell wird vorausgesetzt, dass alle Stufen  
16 aufeinander aufbauend durchlaufen werden müssen, um eine  
17 erfolgreiche Veränderung zu schaffen.

#### 18 **1. Die Dringlichkeit aufzeigen**

19 Veränderungen geschehen nicht aus einer Laune heraus,  
20 sondern unterliegen einem Anlass, der diese notwendig macht.  
21 Daraus ergibt sich eine Dringlichkeit, die für alle  
22 Mitarbeitenden ernsthaft und stark genug sein muss, um die  
23 Veränderung in Gang zu bringen. Leitfrage: Welche Szenarien  
24 treten ein, wenn keine Veränderung stattfindet?

#### 25 **2. Eine Führungskoalition aufbauen**

26 Veränderung benötigt Führung, aus diesem Grund ist es  
27 wichtig Anhänger zu finden, die die gleiche Dringlichkeit  
28 erkennen und an der Veränderung interessiert sind. Es  
29 sollten dabei Personen aus möglichst vielen  
30 unterschiedlichen Bereichen sein, um eine große Reichweite

1 zu ermöglichen. Eine Person, die die Rolle des  
2 Changemanagers übernimmt, kann hier vorteilhaft sein. Sie  
3 agiert als zentrale Person, die für die komplette Steuerung  
4 verantwortlich ist und den Prozess überwacht. So wird ein  
5 gut strukturiertes Vorgehen ermöglicht.

### 6 **3. Entwicklung von Strategien und Visionen**

7 Hier die führende Leitfrage: Wie sieht die Zukunft mit der  
8 Veränderung aus?

9 Es wird eine klare Vision erschaffen, die deutlich macht,  
10 welche Ziele erreicht werden und wie genau diese aussehen  
11 sollen. Daraus werden wiederum klare Strategien abgeleitet,  
12 die diese Zielerreichung ermöglichen. Klare Strategien und  
13 Visionen wirken inspirierend und steigern die Compliance, da  
14 die Frage nach dem „warum?“ beantwortet wird.

### 15 **4. Kommunikation fördern**

16 Eine Veränderung kann nur dann erfolgreich sein, wenn so  
17 viele Mitarbeitende wie möglich daran mitwirken. Daher muss  
18 ein möglichst großer Teil der Belegschaft dazu bewegt und  
19 motiviert werden, auf die Zielerreichung hinzuarbeiten. Es  
20 ist dabei sehr hilfreich, wenn die Ziele verständlich und  
21 greifbar sind, nur so lassen sich viele Mitarbeitende  
22 inspirieren und von der Veränderung überzeugen.

### 23 **5. Hindernisse beseitigen**

24 *[Abschnitt nicht in Leseprobe enthalten]*

25

### 26 **Das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin**

27 Dieses Modell wurde in den 40er Jahren entwickelt und hat  
28 ebenso die Veränderungsabsicht zum Fokus. Grundlegend wird  
29 bei diesem Modell davon ausgegangen, dass bei einem  
30 Veränderungsprozess unterschiedliche Kräfte aufeinander

1 einwirken. Hauptsächliche Aufgabe ist es, diese  
2 widerstrebenden und treibenden Kräfte ins Verhältnis zu  
3 setzen, um langfristig gesehen erfolgreich zu sein. Die  
4 treibende Kraft befürwortet die Veränderung, ist daran  
5 interessiert und will Verbesserungen erreichen. Die  
6 widerstrebende Kraft hingegen, möchte an alten Gewohnheiten  
7 festhalten und lehnt die Veränderung ab. Es gilt bei diesem  
8 Ansatz, die negative Stellung der widerstrebenden Kräfte ins  
9 Positive umzuwandeln, sie also von der Veränderung und damit  
10 der Verbesserung zu überzeugen. Nur so kann der  
11 Veränderungsprozess erfolgreich sein.

12 *[Abschnitt nicht in Leseprobe enthalten]*

13

#### 14 **Erfolgsfaktoren definieren – so wird der Unternehmenswandel** 15 **erfolgreich**

16 Grundlegend gibt es unterschiedliche Methoden, um das  
17 Changemanagement erfolgreich umzusetzen. Wichtig ist immer  
18 ein durchdachtes Vorgehen, um die Realisierung möglichst  
19 ressourcenschonend und zielführend zu ermöglichen.  
20 Zuallererst muss die **zeitliche Komponente** erfasst werden.  
21 Gibt es unterschiedliche Aspekte, die verändert werden  
22 müssen, dann muss eine Priorisierung erfolgen. Zusätzlich  
23 erfolgt dazu eine grobe Einschätzung zum Ablauf und dem zu  
24 erwartendem Zeitaufwand, um eine erste grobe Planung und  
25 auch die generelle Umsetzbarkeit zu prüfen. Ist dies erfolgt  
26 muss in einem Ablaufplan konkretisiert werden, welche  
27 Aufgabenbereiche zu bearbeiten sind. Zusätzlich muss  
28 definiert werden welche Bereiche und Mitarbeitenden davon  
29 betroffen sind und wie die Aufgabenverteilung erfolgt. Somit  
30 kann für die einzelnen Prozessschritte ein Zeitrahmen

1 angepasst und auch das Gesamtprojekt mit einem zeitlichen  
2 Rahmen versehen werden. Das Projekt sollte unbedingt in  
3 mehrere Meilensteine unterteilt werden, um Fortschritte  
4 sichtbar zu machen und regelmäßige Erfolge aufzeigen zu  
5 können. Diese spornen nicht nur zum Weitermachen an, sondern  
6 können auch für skeptische Mitarbeitende genutzt werden, um  
7 die Einstellungen zum Positiven zu verändern.

8 Ebenso muss die **Kommunikation mit den Mitarbeitenden**  
9 gestaltet werden, um alle beteiligten Personen zu erreichen  
10 und eine hohe Compliance zu ermöglichen. Geeignete  
11 Kommunikationsmaßnahmen, wie bspw. Informationsschreiben und  
12 Informationsveranstaltungen, bieten sich hier besonders gut  
13 an. Es sollte viel Wert auf eine persönliche und direkte  
14 Kommunikation gelegt und die Informationen nicht einfach nur  
15 mit einem einfachen Schreiben übermittelt werden. Durch den  
16 direkten Kontakt lassen sich die Empfindungen der  
17 Mitarbeitenden besser analysieren und auch wertvoller Input  
18 kann dadurch gewonnen werden.

19 Während des Prozesses ist es besonders bedeutend, regelmäßig  
20 die **Akzeptanz zu ermitteln** und auch Hindernisse zu  
21 analysieren. So können entsprechende Maßnahmen zur  
22 Akzeptanzsteigerung und Verbesserung rechtzeitig definiert  
23 und angewendet werden.

24 Es ist essenziell den **Veränderungsprozess gleich zu Beginn**  
25 **fest im Unternehmen zu verankern**. Klare Handlungsanweisungen  
26 müssen geschaffen werden, um den Mitarbeitenden deutlich  
27 aufzuzeigen, wo der Weg hinführt und mit welchen Mitteln und  
28 Maßnahmen das Ziel erreicht werden soll. **Transparenz** ist  
29 während des gesamten Prozesses bedeutend, um die Belegschaft  
30 mitzunehmen und Widerstände gering zu halten. Besonders

1 betroffenen Mitarbeitenden sollte der Fortschritt und der  
2 aktuelle Stand regelmäßig mitgeteilt und auch immer die  
3 Möglichkeit für Anmerkungen und Fragen gegeben werden.

4

5 Grundlegend sollte immer das gemeinsame Ziel im Vordergrund  
6 stehen und immer wieder auf das Warum und das große Ziel  
7 hingewiesen werden, um die Motivation über den kompletten  
8 Veränderungsprozess zu erhalten.

9

### 10 **Beispiel: Die Digitalisierung mit dem Changemanagement** 11 **meistern**

12 *[Abschnitt nicht in Leseprobe enthalten]*

13

14

15 **Fazit:** Das Changemanagement kann in der Pflege einen  
16 bedeutenden Mehrwert bei einer Vielzahl von  
17 Veränderungsprozessen bringen. Grundlegend kann es eine  
18 bedeutende Entlastung sein, um Veränderungen systematisiert  
19 in den Alltag implementieren zu können und so zur Routine zu  
20 machen. Wichtig ist einfach zu wissen, dass das  
21 Changemanagement keine Methode ist, die nach ein paar Wochen  
22 erfolgreich ist und abgeschlossen werden kann.

23 Veränderungen, die mit dem Changemanagement bewältigt werden  
24 müssen, sind meistens tiefgreifender und benötigen Monate  
25 oder Jahre, bis eine komplette Implementierung und eine  
26 Verfestigung in der Einrichtungsphilosophie und in den  
27 Köpfen aller Mitarbeitenden erfolgt ist.

28