Veränderungen erfolgreich gestalten – aber wie? (Teil 1 von 2)

Warum haben Sie mir denn nicht gleich gesagt, dass das so lange dauert?!“ meinte der Bereichsleiter einer Bank, während wir bei einem gemeinsamen Mittagessen auf den bereits seit einiger Zeit laufenden Veränderungsprozess in seinem Bereich schauten. Ich konnte gar nicht anders als mit einer Gegenfrage zu antworten: „Hätten Sie mir das denn geglaubt?“ Sein verlegenes Lächeln war Antwort und Zustimmung genug. Der Weg vom ersten Gedanken „Da muss sich etwas ändern!“ zur Erkenntnis: „Es hat sich ja doch ganz schön etwas verändert.“, dauert länger als nur eine energische Ansage. Aber das Ergebnis kann sich dann sehen lassen. Wenn man sein Ziel im Auge behält.

Veränderung beginnt im Kleinen

Veränderungsprozesse sind in aller Munde. Sie vollziehen sich in allen Bereichen des Lebens und auf allen Ebenen – auf politischer Ebene, in gesellschaftlichen Zusammenhängen, im wirtschaftlichen Kontext, global, regional, lokal – in der Zusammenarbeit, im Zusammenleben, im eigenen Selbstverständnis. Veränderungen ergeben sich nicht einfach so. Sie folgen bestimmten Zielen, Rahmenbedingungen und bestimmten Gesetzmäßigkeiten. Und Veränderungen müssen gesteuert werden. Veränderung beginnt letztlich individuell. Eine veränderte innere Haltung, eine veränderte Wahrnehmung oder Bewertung zu einem bestimmten Phänomen ist oft der entscheidende Impuls zur grundlegenden Änderung. Irgendwer muss aber den Impuls zur Veränderung setzen!

Vom Großen ins Kleine

Was ist wichtig, um die Zukunft einer Arztpraxis dauerhaft zu sichern?
Am Anfang einer Veränderung steht ein klarer, nüchterner und unbestechlicher Blick auf das, was gut läuft, und auf das, was erkennbar schief läuft. Dazu ist keine umfangreiche Analyse erforderlich. Auch ein Festhalten an alten Gepflogenheiten, Annahmen oder Glaubenssätzen hilft hier nicht. „Das haben wir doch schon immer so

FOTO: VALENTIN VALKOV – SHUTTERSTOCK

„Wer zu lange die Planke des gekenterten Ruderbootes umklammert anstatt sich abzustoßen und loszuschwimmen, wird untergehen. Weil sich das Holz der Planke langsam mit Wasser vollsaugt.“

gemacht!“ kann hier eher zum Fallstrick werden als ein ehrliches „Da läuft was schief. Aber ich weiß nicht, was ich tun soll.“ Man muss nur ein Ohr für die Mitarbeiter und für die Patienten haben. Denn sowohl Patienten wie auch Mitarbeiter einer Praxis haben einen klaren, nüchternen und unbestechlichen Blick.

Weil sie immer und ständig sich selbst die Frage stellen, „Was bringt es mir, wenn ich mit meinen Beschwerden DIESE Arztpraxis aufsuche?“

Oder sie gehen mit der Frage aus der Praxis: „Was vermisse ich?“

Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf komplett durchdeklinierte Anforderungskataloge eines Qualitätsmanagements. Das kann dann trügerische Augenwischerei sein, wenn das Qualitätsmanagement zu blutleer und eher zum Selbstzweck agiert – ohne das Herz beim Patienten, ohne das Interesse an Ihren Mitarbeitern.

Fragen Sie Ihre Patienten direkt, wie sie sich in der Praxis „aufgehoben“ fühlen. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter direkt, wie sie sich in der Arbeit gewertschätzt fühlen. Fassen Sie sich also ein Herz, und schon haben Sie den ersten Schritt zu einem erfolgreichen Veränderungsprozess gesetzt.

Von der Raupe zum Schmetterling?! Veränderungen dauern länger als eine energische Ansage.

Ein Beispiel aus der Welt des Fußballs

Als der Deutsche Fußballbund vor der Frage stand, wer neuer Nationaltrainer werden und das DFB-Team 2006 im eigenen Land zum WM-Titel führen sollte und könnte, kam man schnell auf Jürgen Klinsmann. Doch dieser erfolgsverwöhnte ehemalige Weltmeister wollte es nicht so machen wie es bisher „schon immer“ gemacht wurde: „Einfach anfangen!“

Nein, er fing nicht „einfach“ an, sondern ziemlich kompliziert. Er stellte die Strukturen des Verbandes beherzt in Frage und auf den Kopf, legte sich mit den Granden an und stellte unorthodoxe und scheinbar unerfüllbare Forderungen. Aber er formulierte ein einfaches Ziel und ordnete alle Entscheidungen und Maßnahmen diesem einen Ziel unter: „Wir wollen Weltmeister werden.“ Die Betonung lag auf WOLLEN, nicht auf WERDEN. Welchen Erfolg, wenn auch nicht den WM-Titel selbst, und welche nachhaltige Begeisterung er mit diesem einfachen Slogan ausgelöst hat, ist jedem mit dem Begriff des „Sommermärchens 2006“ geläufig. Er hat eine ganze Nation nachhaltig in Bewegung versetzt.

Veränderungsprozesse erfordern Herzblut

Entscheidend für Veränderungsprozesse ist, dass die Leitung entschieden, beherzt, ehrlich und vor allem nachhaltig sich selbst den Anforderungen an eine Veränderung stellt. Ein zu starres Festhalten am nur noch scheinbar Bewährten oder an der eigenen Sichtweise führt unweigerlich zum Scheitern.

Veränderungsprozesse sind keine ad-hoc-Entscheidungen

Das Wesen von Veränderungen liegt im Prozesscharakter begründet. Um Veränderungen wirklich wirkungsvoll und nachhaltig zu gestalten, ist vor allem eines erforderlich: Zeit und Geduld

Veränderungsprozesse scheitern manchmal daran, dass die Ziele zu hoch gesteckt oder nicht wirklich realistisch sind. („Wir werden Weltmeister!“) Oft sind sie nicht mit den Experten, den Mitarbeitern abgestimmt, sondern entspringen der vielleicht sogar „fixen“ Idee des Inhabers. Sie führen dann unweigerlich zur Enttäuschung und Frustration. Das Ziel ist im Weg.

Entscheidend für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist der Begriff selbst: „Es ist ein Prozess!“ Das bedeutet, dass es immer wieder erforderlich sein wird, „draufzuschauen“, nachzufassen, anzupassen, selbstkritisch die Phänomene

FOTO: ET1972, AKE13BK, WINUI – SHUTTERSTOCK

Prinzipien eines Veränderungsprozesses

1. Das Ziel der Veränderung muss klar sein – und auch klar und für alle verständlich formuliert werden.
2. Eine dichte, vielschichtige und ehrliche Kommunikation – auf und zwischen allen Ebenen – ist der entscheidende Erfolgsfaktor.
3. Mitarbeiter sind nicht nur Objekte der Veränderung. Mitarbeiter sind die Profis und Experten – und damit die wichtigsten Beteiligten.
4. Alle Einflussfaktoren sind relevant – auch die scheinbar banalen.
5. Veränderungsprozesse sind komplex, kosten Kraft und Zeit und lösen Ängste aus. Sie funktionieren deshalb nicht von allein – sie benötigen ein nachhaltiges Veränderungsmanagement.
6. Störungen, Rückfälle, Irritationen gehören dazu. Sie sind untrügliches Zeichen dafür, dass sich tatsächlich etwas verändert.
7. Wer hat keine Angst vor Veränderungen? Aber viele wünschen sie sich. Also sollte man darüber sprechen. Damit beginnt Veränderung schon!

und das eigenen Handeln zu reflektieren und zu analysieren, sich auf die Zielsetzung zu besinnen und diese möglicherweise sogar anzupassen.

Wichtig ist dabei ebenso, sich mit den Zwischenergebnissen zu beschäftigen, seien sie auch noch so frustrierend. Aber sie liefern wichtige Indizien für die nächsten Schritte und Maßnahmen. Fehler gehören zu einer gesunden Entwicklung dazu, so paradox dies klingen mag. Bleiben Sie also geduldig und tolerant. Aber halten Sie an Ihren Zielen fest. Der Weg ist das Ziel.

In Teil 2 lesen Sie, wie Veränderungsprozesse in kleinen überschaubaren Prozess-Schritten gestaltet sein müssen, damit sie erfolgreich verlaufen. Machen Sie sich ein Bild darüber, wieviel aktives Management dazu erforderlich ist. Der Erfolg wird Ihnen recht geben. Schön, wenn Sie jetzt „neu-gierig“, also offen für neue Einsichten, sind.

Peter Lindemann
Beratung Coaching Entwicklung
12159 Berlin, Niedstr. 40
Tel.: +49.30.76 10 94 40
Fax: +49.3222 748 9797
Mobil: 0171.4 54 42 26
E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu
www.peter-lindemann.eu

Limptar® N Wirkstoff: Chininsulfat **Zusammensetzung:** *Wirkstoff:* 1 Filmtablette enthält 200 mg Chininsulfat (Ph. Eur.), entsprechend 165,7 mg Chinin. *Sonstige Bestandteile:* Gelatine, Magnesiumstearat (Ph. Eur.), mikrokristalline Cellulose, hochdisperses Siliciumdioxid, Carmellose-Natrium (Ph. Eur.), Talkum, basisches Butylmethacrylat-Copolymer (Ph. Eur.) (relative Molmasse: ca. 150.000), raffiniertes Rizinusöl. **Anwendungsgebiete:** Limptar® N wird angewendet zur Verhütung und Behandlung nächtlicher Wadenkrämpfe bei Erwachsenen. Chininsulfat darf nur bei nächtlichen Wadenkrämpfen angewendet werden, wenn diese sehr häufig oder besonders schmerzhaft sind. **Gegenanzeigen:** Limptar® N darf nicht eingenommen werden bei Allergie (Überempfindlichkeit) gegen Chinin oder Chinin-haltige Getränke oder einen der sonstigen Bestandteile dieses Arzneimittels, in Schwangerschaft und Stillzeit, bei angeborenen oder erworbenen Herzrhythmusstörungen (u. a. Verlangsamung des Herzschlags, QT-Verlängerung) oder bei Einnahme anderer Arzneimittel, die die Entstehung von Herzrhythmusstörungen begünstigen können, bei Glucose-6-Phosphat-Dehydrogenasemangel (Symptom: hämolytische Anämie), bei Myasthenia gravis (Muskelschwäche), bei Ohrgeräuschen (Tinnitus), bei Vorschädigung des Sehnervs, bei schwerer Herzschwäche, bei Störungen des Salzhaushaltes (z. B. Verminderung von Kalium im Blut). Kommt es unter Behandlung mit Limptar® N zum Auftreten von Herzstolpern, Schwindel oder Ohnmachtzuständen, die Zeichen für Herzrhythmusstörungen sein können, sollte eine Untersuchung des Patienten erfolgen (einschließlich EKG). **Nebenwirkungen:** Es können Überempfindlichkeitsreaktionen, wie z. B. Hautreaktionen (Hautausschlag, Juckreiz, Quaddeln etc.), Atemnot (Bronchospasmen), Schwellungen und Fieber auftreten (Häufigkeit sehr selten). Es kann zu einer Verminderung der Blutplättchen (Thrombozytopenie) kommen. Diese kann zu Haut- und Schleimhauteinblutungen (kleine punktförmige Blutungen) und einer erhöhten Blutungsneigung (z. B. Nasenbluten, Blutergüsse) sowie schweren Gerinnungs- und Nierenfunktionsstörungen (disseminierte intravasale Gerinnung [DIC], hämolytisch-urämisches Syndrom/thrombotisch-thrombozytopenisches Syndrom [HUS/TTP]) führen (Häufigkeit sehr selten). Leberfunktionsstörungen können auftreten (Häufigkeit sehr selten). Sehr selten treten Ohrgeräusche, Hörstörungen und Schwindel sowie Magen-Darm-Störungen mit Übelkeit, Erbrechen, Durchfällen etc. auf. Es kann zu Sehstörungen kommen (Häufigkeit nicht bekannt). **Verschreibungspflichtig** Cassella-med GmbH & Co. KG, Gereonsmühlengasse 1, 50670 Köln; Artesan Pharma GmbH & Co. KG, Wendlandstr. 1, 29439 Lüchow. Unternehmen der Klosterfrau Healthcare Group. **www.limptar.de**