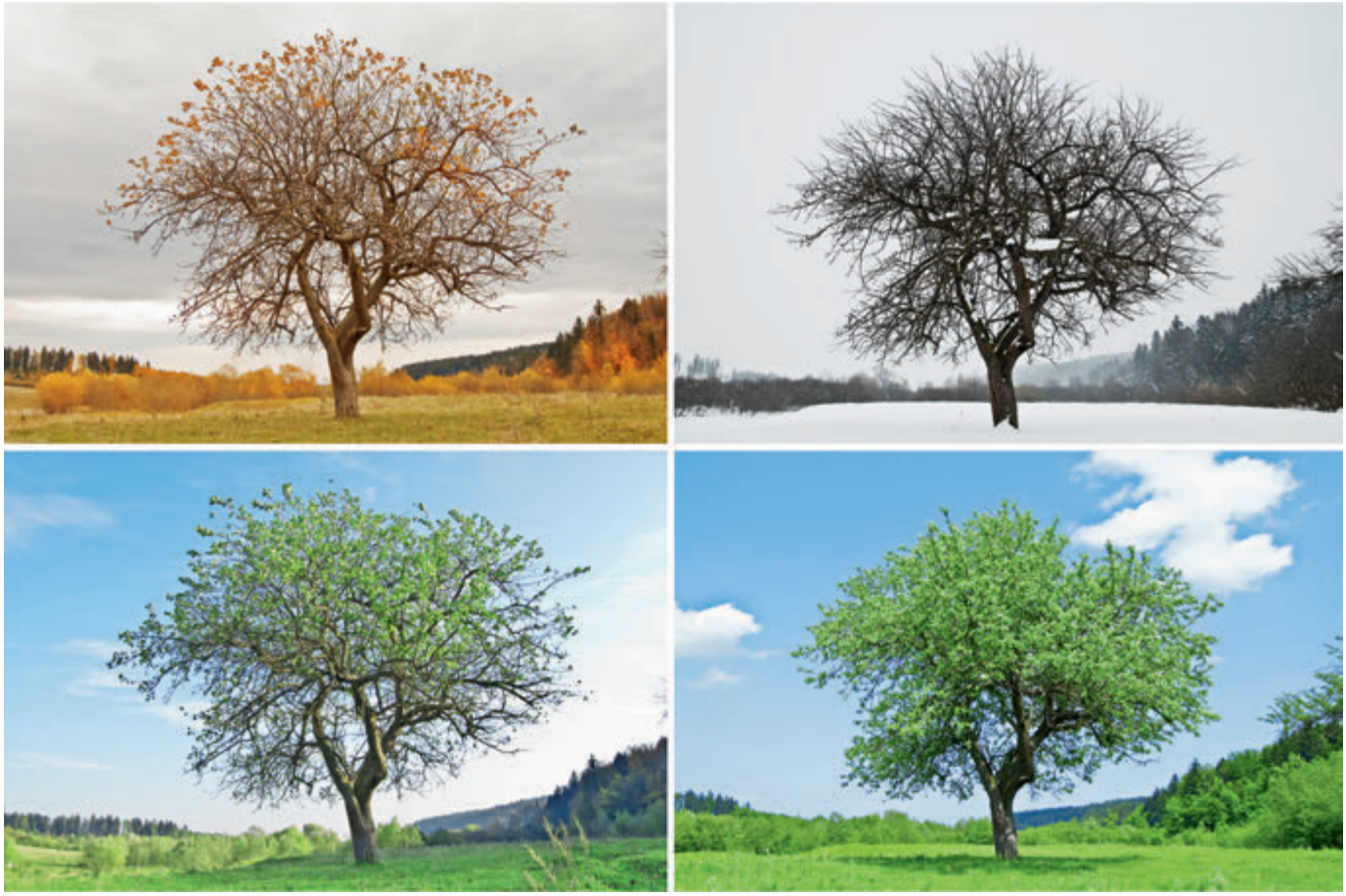
Veränderungen erfolgreich gestalten – aber wie? (Teil 2 von 2)



Kritische Mitarbeiter sind die besten Gestalter eines Veränderungsprozesses. Wenn sie in die Verantwortung eingebunden werden. Binden Sie Ihre Mitarbeiter daher mit all ihrem Wissen und ihrer Kompetenz ein. So wird der initiierte Veränderungsprozess auch erfolgreich verlaufen. Wenn Mitarbeiter den Prozess selbst mitgestalten können, werden sie dies in hoher Verantwortung tun. Damit verlieren sich vorherige Ängste VOR Veränderung zugunsten von Begeisterung FÜR Veränderung.

Wenn Sie Veränderungsprozesse starten, beziehen Sie nicht nur Ihre engagiertesten Mitarbeiter ein und bürden ihnen alle Verantwortung auf. Binden Sie auch die kritischen Stimmen, die Skeptiker mit ein, denn gerade sie werden Ihnen wichtige Hinweise liefern, wie es eigentlich „laufen“ müsste. Auch wenn dies manchmal unangenehme Diskussionen mit sich bringt, werden sie dennoch zwei Dinge feststellen:

1. Die Dinge entwickeln sich langfristig doch zum Guten und positive Effekte stellen sich ein, weil Sie wirklich an alle wichtigen Aspekte gedacht haben und weil Sie die kritischen Stimmen und Faktoren aktiv miteinbezogen haben anstatt sie auszuklammern.
   Kritische Mitarbeiter sind also kritische Erfolgsfaktoren.
2. Die ehemals kritischen Mitarbeiter erweisen sich im Laufe des Prozesses allmählich als tragende Stützen der Veränderung, weil sie sich ernst genommen fühlen, weil Sie sich mit deren Anmerkungen und Einschätzungen offen und konstruktiv auseinandergesetzt haben – und weil damit der Veränderungsprozess zunehmend auch deren Handschrift trägt – und weil sie Lust haben, in diesem Prozess auch Verantwortung zu übernehmen.
   Allein damit haben Sie schon eine Menge an Veränderung bewirkt.

Kommunikation der Veränderung

Sorgen Sie durch regelmäßige Information und regelmäßige Besprechungen dafür, dass Ihre Mitarbeiter ständig und immer wieder „auf dem Laufenden“ sind über Ihre Zielsetzung und über den Stand der Veränderung. Gehen Sie immer wieder in den offenen Austausch, fragen Sie nach, haken Sie nach, wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihre Mitarbeiter doch größere Bedenken haben. Wenn die Formulierung aufkommt: „Es ändert sich ja doch nichts!“, weichen Sie dieser Position nicht aus, wehren Sie sie nicht ab, sondern greifen Sie sie auf. Fragen Sie, woran dies festgemacht wird. Binden Sie diese Meinungen mit ein.

FOTO: SMIT – SHUTTERSTOCK

Sie werden selbst sehen, wie schnell Sie solch kritische Positionen abschwächen können, wenn Sie sich dem Dialog stellen. Dann hören Sie auf einmal Äußerungen wie: „Oh, da tut sich ja doch etwas. Wir werden ja doch ernst genommen!“

Veränderungsprozesse, die mit gutem Willen und viel Elan gestartet wurden, verlaufen oft im Sand, weil vergessen wurde, ausreichend zu kommunizieren, ausreichend in den kritischen Dialog zu gehen und sich zu stellen. Entschuldigungen der Art: „Wieso, das habe ich doch meinen Mitarbeitern mitgeteilt!“, greifen hier zu kurz. Denn Veränderungsprozesse lösen immer auch Befürchtungen aus. Und Befürchtungen blockieren die Aufnahmebereitschaft des Gehirns. Wenn Sie Veränderungen erfolgreich in Gang setzen möchten, müssen Sie vor allem eines tun – und das immer wieder: In den Dialog gehen! **Reden!**

Wie läuft solch ein Veränderungsprozess konkret ab?

Eine vom Autor beratene ärztliche Praxisgemeinschaft durchlief den Veränderungsprozess nach den folgenden Schritten:

A Situationsanalyse
(„Was läuft gut? / Was läuft schief?“)
Zunächst wurde in mehreren Gesprächsrunden und aus unterschiedlichen Perspektiven (Ärzte, Mitarbeiter, Patienten) heraus ermittelt, was gut lief in der Praxis. Dies ließ wieder ein positiveres Gefühl aufkommen, und die Erkenntnis wuchs, dass ja doch nicht alles „verkehrt“ läuft. Es entwickelte sich ein gewisser gesunder Stolz.

Darauf aufbauend wurden die dennoch auch vorhandenen Schwachstellen, Negativpunkte und die von innen und außen an die Praxisleitung herangetragenen

Ein Beispiel aus der Praxis:

Ein großer Konzern steckte unvermittelt in einer großen Existenzkrise. Die Absätze brachen ein, das ehemals herausragend positive Image schmolz dahin, die klare Orientierung auf die Werte und Ziele des Unternehmens brach weg. Was war geschehen? Die Modellpolitik folgte mehr den eigenen Wünschen der Entwickler und deren Träumen vom Machbaren anstatt den veränderten Wünschen und Anforderungen der Kunden. Das Unternehmen war am eigenen Erfolg erblindet.

Es gab nur einen einzigen Schritt zurück auf die Erfolgsspur:
Die Unternehmensleitung hat sich auf ihre Ziele besonnen. Sie hat den Kunden und auch den eigenen Mitarbeitern die einzig relevante Frage gestellt:

„Was müssen wir tun, damit wir wieder vorn mitspielen?“

Messe Stuttgart
Mitten im Markt

Die Fachmesse für die ambulante ärztliche Versorgung

Gelungene Diagnose, erfolgreiche Therapie und zufriedene Patienten – viele Aspekte sind notwendig um diese Ziele zu erreichen: Ihr fachliches Können, eine professionelle Ausstattung und eine moderne Mitarbeiterführung. Lassen Sie sich auf der MEDIZIN inspirieren und holen Sie sich Anregungen für Ihren beruflichen Erfolg. Die Fachmesse, der 52. Ärztekongress und das begleitende Rahmenprogramm bieten Neuheiten, hochkarätige Fortbildung sowie den Austausch mit Kollegen und Experten.

BezirksÄrztekammer Nordwürttemberg
Ideeller Träger und Kongressveranstalter

FIT FÜR DIE PRAXIS
MEDIZIN
FACHMESSE + KONGRESS
27. – 29. Januar 2017 | Messe Stuttgart

#medizin2017
www.medizin-stuttgart.de

Leitfragen für Veränderungsprozesse

In Veränderungsprozessen sollten folgende Fragen immer wieder gestellt und beantwortet werden:

1. Warum wollen wir etwas verändern? Was sind die Indizien dafür?
2. Was ist unser Ziel? Was wollen wir erreichen?
3. Was wollen wir dabei unbedingt bewahren?
4. Was können wir „opfern“ / aufgeben / vernachlässigen / in Kauf nehmen?
5. Bis wann wollen wir eine Veränderung bewirkt haben?
6. Woran wird man die Veränderung erkennen können?
7. Wer wird den Veränderungsprozess gestalten und verantworten?

und auch selbst so empfundenen Kritikpunkte identifiziert. An diesem Prozess waren die Mitarbeiter unmittelbar beteiligt.

Da jedoch vorher die Stärken identifiziert worden waren, führte diese Schwächen-Analyse nicht zur Demotivation oder Resignation, sondern zu der Haltung „Wir packen das an, denn wir sind ja schon in vielen Dingen gut. Das bekommen wir hin!“

B Zieldefinition („Wie wollen wir es eigentlich haben?“)

Im Anschluss formulierten die Ärzte gemeinsam mit dem Praxisteam die Praxisziele neu. Es stellte sich heraus, dass dieser wichtige Schritt bei der Praxisgründung zu schnell übersprungen wurde und dass nur oberflächliche Ziele formuliert wurden. Das wesentliche und jetzt konkret formulierte Ziel umfasste einerseits die wirtschaftliche Konsolidierung wie auch Ziele der Kommunikation und des Umgangs miteinander und mit den Patienten.

C Symptomanalyse („Woran könnte es liegen?“)

Der nächste Schritt erfolgte in mehreren Stufen. Ärzte wie Mitarbeiter wurden teils gemeinsam, teils getrennt voneinander zu den wahrgenommenen Phänomenen im Praxisalltag befragt. Die kritische Frage nach den möglichen Ursachen wurde in einem wertschätzenden und vertrauensvollen Rahmen erörtert.

D Szenarienbildung („Wie könnte es in Zukunft besser laufen / aussehen?“)

Anschließend wurden die erforderlichen Schritte und konkreten Lösungsansätze zur Veränderung entwickelt und in die Wege geleitet, die genau auf den Praxisalltag und die formulierten Ziele zugeschnitten waren.

E Erste Schritte („Was könnten gute erste Schritte zur Veränderung sein?“)

Erste Schritte zur Umsetzung wurden gemeinsam definiert und initiiert. Dabei standen die Ärzte und Mitarbeiter gemeinsam hinter diesen Zielen und übernahmen auch persönlich die Verantwortung für die Umsetzung. Zum Teil waren es vergleichsweise banale, aber sehr entscheidende erste Schritte in eine veränderte Richtung.

„Mehrere Prozesse parallel? Alles auf einmal? Wie in der Natur auch sollten Sie einen Schritt hinter den anderen setzen. Reduzieren Sie die Komplexität und treiben Sie dadurch die Entwicklung wirklich voran - Schritt für Schritt.

F Umsetzungsmanagement / Verantwortlichkeiten („Was macht wer bis wann?“)

In regelmäßigen Sitzungen wurde die Umsetzung der Schritte verfolgt und bilanziert. Abweichungen von der Zieldefinition konnten somit frühzeitig erkannt und geeignet korrigiert werden.

G Effekte aufzeigen/ Erfolge feiern („Was haben wir erreicht?“)

Die schnell eintretenden und messbaren Erfolge führten zu einer deutlich besseren Stimmung und Motivation bei Ärzten, Mitarbeitern und Patienten. Das gesamte Praxisteam arbeitet heute ausgesprochen wertschätzend, professionell und vor allem effizient zusammen.

Der Aufwand hat sich also gelohnt. Der Weg war das Ziel. Die Umsetzung der beschriebenen Schritte wird sich auch für Ihre Praxis lohnen. Wenn Sie sich auf den Weg machen. Der erste Schritt ist der ganze Weg.

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

FOTO: SEQOYA – SHUTTERSTOCK