InnovaPrax®
Gemeinsam mehr schaffen

CHANGE MANAGEMENT
im Rettungsdienst

Christian Jager, M.Sc.

ÜBERSICHT

Change Management-Prozess

Widerstände

Kommunikation

CHANGE MANAGEMENT

Change Management ist das **planvolle Management** von Veränderungsprozessen. Dieses umfasst den Umgang mit Veränderungen vom **Ausgangs-** bis hin zum **Zielzustand** und alle Aufgaben, Maßnahmen & Tätigkeiten, die eine weitreichende Veränderung in einer Organisation bewirken sollen.

MENSCH IM MITTELPUNKT

Im Mittelpunkt des Change Managements steht der Mensch!

- ✓ Positive Einstellung der Mitarbeiter bzgl. Veränderungen erreichen
- ✓ Prozesse effektiv steuern & implementieren
- ✓ Risiken von Veränderungen minimieren
- ✓ Neue Positionierung im Wettbewerb

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

(Heraklit von Ephesus, 540-480 v. Chr.)

Notwendigkeit zur Organisationsentwicklung resultiert aus der steigenden Dynamik der Unternehmensumwelt :

- + Internationalisierung (neue Wettbewerber)
- + Digitalisierung – rasanter technologischer Wandel (disruptive Geschäftsmodelle)
- + Erhöhte Kundenansprüche
- + Verändernde Arbeitnehmerwünsche (höhere Work-Life Balance)
- + Politische Veränderung (z.B. gesetzliche Auflagen)
- + Soziale Veränderungen (z.B. demographischer Wandel)
- + Ökologische Veränderungen (z.B. Verknappung von Ressourcen)

DER CHANGE MANAGEMENT PROZESS

Analyse & Designphase

+ Diagnose der Defizite & Probleme
+ Zielformulierung, Roadmap & Konzeption

Umsetzungsphase

+ Umsetzung der einzelnen Maßnahmen
+ Abbau von Widerstand & Blockaden
+ Kommunikation

Feedback und Kontrollphase

+ Monitoring der Veränderungen & der Zielerreichung
+ Verankern der Veränderung in der Unternehmenskultur

1 ANALYSE UND DESIGNPHASE

Welche Probleme/Herausforderungen haben wir?
Was ist unser Ziel & wie erreichen wir es?

In dieser Phase geht es darum, den Status quo aufzunehmen und die Probleme / Defizite zu analysieren.
Aufbauend darauf werden dann Ziele formuliert und ein ganzheitliches Konzept zur Umsetzung entwickelt.

- ✓ Diagnose der Defizite & Probleme
- ✓ Zielformulierung, Roadmap & Konzeption

2 UMSETZUNGSPAHSE

Wie setzen wir die Veränderungen erfolgreich um ?

In dieser Phase geht es um die Umsetzung des definierten Konzeptes und der einzelnen Meilensteine. Dabei gilt es mit gezielter Kommunikation Widerstand abzubauen. Oft hilft dabei schon die Erläuterung der Beweggründe.

- Umsetzung der einzelnen Maßnahmen
- Abbau von Widerstand & Blockaden
- Kommunikation

3 FEEDBACK UND KONTROLLPHASE

Wurden die Veränderungen erfolgreich umgesetzt?
Werden diese nachhaltig ausgelebt?

In dieser Phase zieht sich das Change Team zurück und beobachtet die Umsetzung der Veränderungsprozesse. Die transparente Kontrolle der Zielerreichung ist dabei unerlässlich. Der Change ist geglückt, sofern die neuen Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur verankert sind.

- ✓ Monitoring der Veränderungen & der Zielerreichung
- ✓ Verankern der Veränderung in der Unternehmenskultur

PHASEN DER VERÄNDERUNG

3-Phasenmodell, 5-Phasenmodell, …

GEMEINSAMKEITEN der verschiedenen Ansätze und Change Management Modelle:

- Kommunikation mit Betroffenen
- Visions-, Strategie- und Zielentwicklung
- Frühzeitige und ganzheitliche Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter
- Motivation, Wille, Fähigkeit und Qualifizierung für die Veränderung von Seiten der Führungsebene und der Betroffenen

InnovaPrax®
Gemeinsam mehr schaffen

CHANGE MANAGEMENT
im Rettungsdienst

Widerstände und Kommunikation

Widerstände als Chance erkennen

- Menschen werden schnell als Nörgler, Störenfriede oder begriffsstutzig gesehen, wenn sie Einwände haben, doch die Sorgen sind meist legitim – zumindest auf Basis der vorhandenen Informationen.
- Häufig ist diesen Personen die Chance nicht klar, die eine Veränderung mit sich bringt und sie haben Angst vor unvorhersehbaren Folgen oder haben in der Vergangenheit negative Erfahrung bei der Umsetzung von Veränderungsinitiativen gemacht.

Widerstandsebenen

	Auslöser von Change-Widerstand	Maßnahmen zur Überwindung oder Transformation von Widerstand
1	mangelndes **Wollen**	transparente Führung, partizipative Herangehensweise, inspirierende Vision
2	fehlendes **Wissen**	regelmäßige Kommunikation, kontinuierlicher Informationsfluss
3	ungenügendes **Können**	Workshops, Trainings, Lerngruppen und intensive Vorbereitung
4	nicht vorhandenes **Dürfen**	partizipativer Führung, Aufbau eines fehlertoleranten Arbeitsumfelds

Methodenmix …

Workshops

1:1 Gespräche

Kommunikation über Intranet, Print, …

Personalentwicklung

Coaching

Interviews

Training & Schulung

Führungskräfte-entwicklung

Widerstandsebenen

Das Eisberg-Modell

Nur ein kleiner Teil der Botschaft (20%) ist direkt wahrnehmbar. In diesen sind Sachinformationen enthalten.

Die restlichen 80% werden verstärkt auf der Beziehungsebene über-tragen, welche die Informationen & Botschaft beeinflussen.

Dadurch besteht hohes Risiko für Konflikte & Missverständnisse

Kommunikation, warum die Veränderung notwendig ist

1. Veränderungen gelingen leichter, wenn für alle eine handfeste Krise sichtbar ist.
   - Veränderungsprozesse sollte man anstoßen, bevor die Krise akut ist.

2. Mit der „Rede von der Krise“ lassen sich Widerstände leichter überwinden

Wichtig dabei ist, dass richtige **Timing**, die **Glaubwürdigkeit** und die Verknüpfung des **negativen** Befundes aus der **Gegenwart** mit **positiven Bildern für die Zukunft**

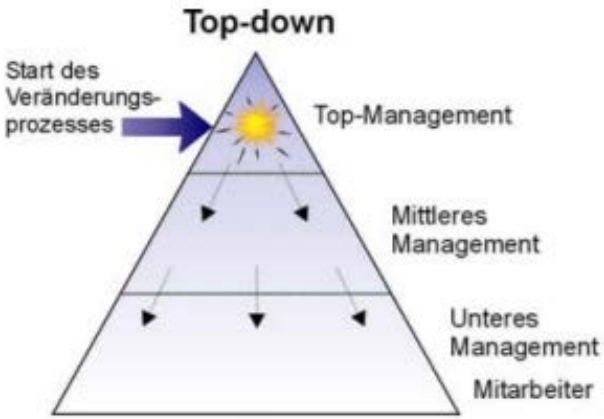
Klare Kommunikation der Gründe der Veränderung!

Die Folgen darstellen:

- ✓ Welche positiven Folgen soll und kann es für das Unternehmen geben?
- ✓ Wie lassen sich negative Folgen für die Betroffenen eingrenzen oder vermeiden?

Kommunikation & Methodik im Change Prozess

Veränderungskonzepte:



Top-Down:

Veränderungsprozess wird vom Top-Management geplant, welche Vision & Leitbilder vorlebt. (Vorbildfunktion)

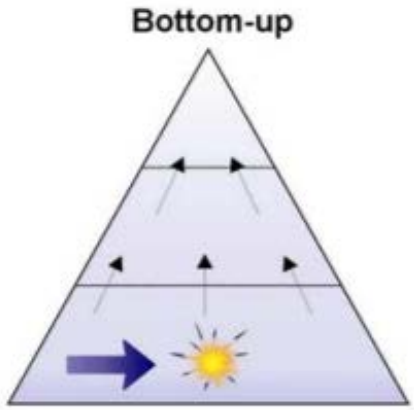
Mitarbeiter sollen die Veränderungspläne nur umsetzen & werden nicht in die Planung miteinbezogen:

Nachteile:

- Veränderungen von oben runter dirigiert (erhöhte Widerstände)
- Geschäftsleitung oft mit überhöhten Erwartungen

Kommunikation & Methodik im Change Prozess

Veränderungskonzepte:



Bottom-up:

Veränderungsprozess geht von der untersten Hierarchieebene aus. Die Veränderungen werden von den Mitarbeitern geplant, welche Sie auch später umsetzen müssen.

Führungskräfte auf unterster Ebene & ihre Mitarbeiter wissen meist ganz genau, welche Veränderungen notwendig sind.

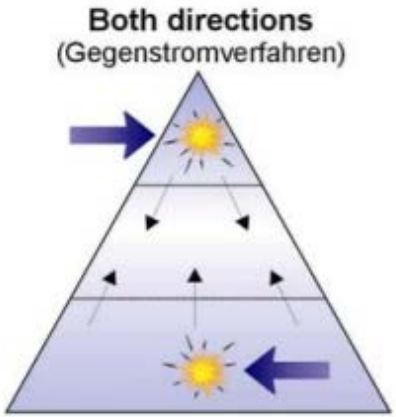
Nachteile:

- Veränderungspotential wird nicht voll ausgeschöpft (Eher konservative Zielsetzung)
- Evtl. fehlende fachliche und methodische Kenntnisse in der unteren Führungsebene

Kommunikation & Methodik im Change Prozess

Veränderungskonzepte: Top-Down, Bottom-up oder beides?

Das Gegenstromverfahren



Das Gegenstromverfahren ist die Kombination von Top-down- und Bottom-up Ansatz. **Es gilt als das beste Verfahren, um Veränderungen im Unternehmen einzuführen,** da es die Vorzüge von beiden Ansätzen verbindet und sich die Nachteile gegenseitig aufheben. Die Koordination ist jedoch aufwendiger.

Methodik & Kommunikation im Change Prozess

ERFOLGSFAKTOREN

- ✓ Kurze & gründliche Problemanalyse
- ✓ Klare Vision / Ziele
- ✓ Gegenstromverfahren
- ✓ Gesamtansatz statt Teillösungen
- ✓ Erfolge sichern (Low-hanging fruit)
- ✓ Mitarbeiter einbeziehen

InnovaPrax®
Gemeinsam mehr schaffen

InnovaPrax GmbH – Beratung für Leistungserbringer
Rettungsdienste I Pflegeheime I Arztpraxen

Christian Jager, M.Sc.
Ch.Jager@InnovaPrax.de

Herzlichen Dank