

---

# Change Management in Gesundheitsunternehmen

---

Martina Oldhafer · Stephan Schneider ·  
Elisabeth Beil · Claudia Schmidt · Felix Nolte  
(Hrsg.)

# Change Management in Gesundheitsunternehmen

Die geheime Macht der Emotionen in  
Veränderungsprozessen

*Hrsg.*

Martina Oldhafer  
Universitätsklinikum Schleswig Holstein  
Kiel, Schleswig-Holstein, Deutschland

Stephan Schneider  
Institut für Wirtschaftsinformatik, FH Kiel  
Kiel, Deutschland

Elisabeth Beil  
Beil Consulting  
Hamburg, Deutschland

Claudia Schmidt  
Mutaree GmbH  
Wiesbaden, Hessen, Deutschland

Felix Nolte  
Universitätsklinikum Schleswig Holstein  
Lübeck, Schleswig-Holstein, Deutschland

ISBN 978-3-658-23972-5      ISBN 978-3-658-23973-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23973-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

Eigentlich ist doch alles klar. Wir müssen von A nach B. Daran kann es keinen Zweifel geben. Oder doch? Was heißt denn hier schon „wir“? Die Sicht von Menschen auf die Dinge, die getan werden müssen, ist nun mal sehr unterschiedlich. Der eine sieht das große Ganze, der andere das kleine Spezielle. Mein Interesse ist so, dein Interesse so. Und überhaupt, läuft es doch ganz gut. Immer dieser Aktionismus. Warten wir mal ab. Auf jeden Fall, ohne mich.

Im Gesundheitssektor unserer Volkswirtschaft hat das Festhalten an den hergebrachten Dingen eine besonders lange Tradition. Geändert worden ist an der Art und Weise, wie Patienten behandelt werden, eigentlich schon lange nichts mehr Grundsätzliches. Sicher, die Medizin ist immer moderner geworden, aber die Organisationen, in der sie praktiziert wird, sind sehr tradiert. Unsere Gesellschaft ist allerdings jetzt dramatisch im Umbruch. Während im 19. Jahrhundert die Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit, Unternehmen und Beschäftigten, im Mittelpunkt der gesellschaftlichen Debatte stand, rückte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Rolle der Konsumenten auf den Märkten immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Politik hat sich der Stärkung ihrer Position deshalb in dieser Zeit vermehrt angenommen. Es geht hierbei zentral um die Stärkung der Souveränität der Kunden. Ein konstruktives Mittel dazu ist Transparenz. Wettbewerb als Instrument der Herausbildung von Qualität und des schonenden Einsatzes von Ressourcen kann dann wirksam werden, wenn das Verhältnis von Leistung und Preis die Marktchancen bestimmt. Die Bewertung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung gewinnt hierbei mehr und mehr an Bedeutung. Die rasant wachsende physische und zunehmend auch digitale Mobilität ermöglicht die Auswahl aus schier unbegrenzten Angeboten. Wer dabei auf sich aufmerksam machen will, um im Wettbewerb zu überleben, kann das nur durch aktive Vermittlung seiner spezifischen Leistungsfähigkeit.

Von dieser Ausrichtung wird jetzt auch der Gesundheitsmarkt erfasst. Patienten können dabei ihre Rolle als Konsumenten dann aktiv wahrnehmen, wenn ihnen Hilfe zur Erlangung von Transparenz zuteil wird. Das ist inzwischen, insbesondere auch durch das Internet, vermehrt der Fall. Menschen, die mehr Informationen über

Gesundheitsangebote haben, erachten Komplettlösungen als außerordentlich wichtig. Konsumenten sind, auch in anderen Branchen, interessiert an umfassenden Produkten und Dienstleistungen. Ambulante, stationäre und rehabilitative Angebote werden zu „strukturierter Medizin“ verknüpft. Es wird ein durchgängiger Prozess aufgesetzt, in den die Zulieferung von Medizinprodukten, individuelle Pharmaversorgung, Laborleistungen und Heil- und Hilfsmittel sowie vieles andere mehr eingesteuert wird. Das wird die Zukunft der Medizin sein. Das Expertensystem Medizin der Vergangenheit war auf Institutionen ausgerichtet. Je mehr der Patient auch Konsument wird, desto mehr nimmt die Bedeutung von Prozessen zu. Enorme Dynamik gerät in die Entwicklung durch die rasanten Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt. Medizin 4.0 stellt jetzt den Behandlungsprozess auf einen indikationsbezogenen digitalen Workflow. Die Akteure arbeiten auf dieser Basis, die eine gleichbleibende Qualität und die Abgabe eines Leistungsversprechens ermöglicht.

Unternehmerische Manager sind gut beraten, die Herausforderungen für sich anzunehmen und eigenständig Lösungen zu entwickeln. Souveräne Patienten und immer rarer werdende Mitarbeiter zwingen dazu, endlich moderne Methoden und Technologien zu nutzen, um die Beschäftigten zu entlasten. Insbesondere die Digitalisierung gilt es voranzutreiben. Hier ist bisher insgesamt nicht ausreichend Fahrt aufgenommen worden. Warten engt die eigenen Entscheidungsräume weiter ein und schadet letztlich den Patienten.

Der zwingend notwendige Wandel erfordert, auch in der Gesundheitswirtschaft, einen gestalteten Veränderungsprozess. Dazu gehören allgemeine Strategieprogramme genauso wie konkrete Umsetzungsprojekte. Wichtig ist aber auch, die Menschen zu erreichen und ihre Bereitschaft, aktiv mitzuwirken, deutlich zu steigern. Die Verantwortlichen im Universitätsklinikum Schleswig-Holstein haben die Zusammenhänge früh erkannt und ein eigenständiges Change Management etabliert. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ist jetzt ein Werk entstanden, das sich an alle Akteure der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wendet, die Inspiration und Unterstützung für die Durchführung von eigenen Veränderungsprojekten erwarten. Natürlich lassen sich die Erkenntnisse dieser Veröffentlichung auch auf viele weitere Branchen und Bereiche unserer Gesellschaft übertragen. Die Autorin ist eine absolute Fachfrau und vermag es, die komplexen Zusammenhänge des Themas anschaulich zu vermitteln, ohne dass der Leser selbst tief in die Grundlagen des Change Management eintauchen muss. Die Lektüre des Buchs sei deshalb allen am Wandel interessierten Menschen dringend empfohlen.

Prof. Dr. Heinz Lohmann  
Geschäftsführer der LOHMANN konzept GmbH

---

## Vorwort

Die gegenwärtigen Veränderungsprozesse innerhalb des sozial-ökonomischen Institutionensystems werden gemeinhin als eine grundlegende Transformation – „Große Transformation 21“ (Malik 2014) und „Digitale Transformation“ (Cole 2017) – oder sogar als eine „Digitale Disruption“ (Matzler et al. 2016) der Umweltbedingungen von Organisationen beschrieben. Obwohl die genaue Zielrichtung des Transformationsprozesses weiterhin im Unklaren bleibt und für jede Organisation individuell ausgeprägt ist, erweist sich das Akronym VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) als eine adäquate Charakterisierung der Rahmenbedingungen, an die sich Organisationen dynamisch anpassen müssen. Neue Managementmoden stellen Organisationen umfassende Templates zur Verfügung, um den Prozess des Neudenkens bzw. des Neuerfindens von Organisationen im Allgemeinen und des Change Management im Besonderen zu unterstützen. Während Konzepte wie Reinventing Organizations (Laloux 2016), Holacracy (Robertson 2016), Soziokratie (Strauch und Reijmer 2018) einem alten, meist implizit der Maschinenmetapher folgenden Organisations- und Change-Verständnis ein neues, agiles Mindset gegenüberstellen, betonen organisations-theoretisch basierte Change-Konzepte gleichermaßen die Kontinuitäten und die Diskontinuitäten innerhalb der Managementmoden.

Auf der Grundlage organisationstheoretischer Konzepte lassen sich die neuen Anforderungen an das Change Management wesentlich differenzierter betrachten und in die organisationale Praxis umsetzen. (Post-)Moderne Organisationstheorien – Systemtheorie, Strukturierungstheorie, Konstruktivismus, Komplexitätstheorie – gehen nicht mehr von einem starren Verständnis von Organisationen aus, sondern nehmen den Prozess des Organisierens und damit den evolutionären Wandel von Organisationen als Ausgangspunkt ihrer Analyse. Wandel ist nicht mehr die Ausnahme, sondern findet tagtäglich in den Handlungen unterschiedlicher Akteure statt.

Ein (post-)modernes Change Management müsste demnach die Herausforderungen der VUKA-Welt annehmen, indem es die strategische Neuausrichtung von Organisationen als permanenten Change-Prozess bzw. als „kontinuierliche Selbsterneuerung“ (Gergen 2016) versteht. Infolgedessen wird die klassische Leitdifferenz von „Verändern und Bewahren“ als Basis des Veränderungsmanagements von der „Leitdifferenz evolutionärer versus

revolutionärer Wandel“ (vgl. Exner und Exner 2017, S. 71) abgelöst. Change Management fungiert als ein Kompass innerhalb der Wandlungsprozesse von Organisationen, unterstützt die beteiligten Stakeholder bei der kontinuierlichen Lösungsfindung und inkorporiert den Mehrwert agiler Managementmethoden. Bisher kann die gegenwärtige Diskussion um eine Neuerung des Change Management lediglich als eine Aneinanderreihung von Landschaftsskizzen beschrieben werden, ohne dass ein integrativer Theorierahmen besteht und ein Gesamtbild des Transformationsprozesses gezeichnet werden kann. Letzteres könnte auf den folgenden Grundannahmen basieren:

1. Dialogische Organisationsentwicklung *und* Einbringen von Expertise: Die Komplementärberatung (Königswieser et al. 2012) bzw. die Beratung im Dritten Modus (Wimmer et al. 2014) verweisen zu Recht auf die Einbringung von Prozess- und Fachexpertise in den Veränderungsprozess, wobei insbesondere Kompetenzen im Themenfeld Digitalisierung zukünftig benötigt werden. In diesem Zusammenhang agiert das – externe und/oder interne – Change Consulting als Facilitator, der den lösungsorientierten Dialog zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern ermöglicht und den Prozess als Beteiligte bzw. als Beteiligter begleitet: „Consultants are a part of the process, not apart from the process“ (Bushe und Marshak 2015). Entscheidend ist hierbei, dass die Lösungen im Kundensystem entstehen, wie es Edgar Schein sehr pointiert in seinem Ansatz des „Humble Inquiry“ (2013) und des „Humble Consulting“ (2017) beschrieben hat. Gleichzeitig ist es unumgänglich, dass Change Management integraler Bestandteil aller Organisationsroutinen wird und in der Verantwortung aller Organisationsmitglieder liegt. Dies bedeutet, dass sich Change Management zukünftig als basale Führungskompetenz herausstellt, Change-Prozesse strukturell und kulturell in der Organisation verankert sind und sich Change-Methoden „bottom up“ als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsprozesses verbreiten.
2. Orientierung im Change-Prozess *und* iteratives Vorgehen: Auch wenn sich die organisationalen Change-Prozesse beschleunigen und sich Probleme ständig ändern, muss ein dialogisches Change Management (vgl. Bushe und Marshak 2015) eine Navigation des Veränderungsprozesses ermöglichen. Die Bereitstellung einer Beratungsarchitektur besteht v. a. darin, eine Abfolge von Räumen für Lösungsfindung und Veränderung zu schaffen, deren Design und Methodik ständig reflektiert werden. In die Beratungsarchitektur müssen somit permanente Iterationen und Feedbackschleifen einbezogen werden, um – im Sinn der Grundideen des Lean Start-up (Ries 2012) und des Lean Change Management (Scheller 2015; Little 2016) – schnelle Anpassungen vorzunehmen und aus Experimenten zu lernen. Im Mittelpunkt des Change-Navigationssystems steht die gemeinsame Generierung von Hypothesen, die nicht mehr einseitig aus der Beraterperspektive, sondern unter Einbezug eines heterogenen Teams erfolgt: Jede Hypothesenänderung durch Iterationen und Experimente führt zu neuen Erkenntnissen über den Wandlungsprozess und die Veränderung von Verhaltensmustern.
3. Zukunfts- *und* Gegenwartsorientierung: Um der Beschleunigung des Umweltwandels gerecht zu werden, müssen sich Organisationen zunehmend auf zukünftige Innovationen und Veränderungen ausrichten. Theorien und Methoden wie u. a. Appreciative

Inquiry (Cooperrider und Whitney 2005; McQuaid und Cooperrider 2018), Theory U (Scharmer 2018) und Design Thinking (Lewrick et al. 2018) unterstützen die Schaffung kommunikativer Räume, in denen Visionen und Prototypen basierend auf einer offenen, fragenden und lösungsorientierten Haltung der Akteure kokreativ erarbeitet werden. Edgar Schein fasst diese gezielt zusammen: „Dass man die richtigen Leute im Raum versammelt und zu einer dialogischen Erkundung des komplexen Chaos aufbricht, ist vielleicht das beste Modell für die Zukunft effektiven Helfens“ (Schein 2017, S. 33). Diese Methoden orientieren sich jedoch nicht ausschließlich an der Zukunft, sondern die temporäre Zusammenarbeit in innovativen und kreativen Settings leitet zudem einen Wandel der Verhaltensmuster und eine Antizipation zukünftiger agiler Arbeitsweisen ein.

Im Rahmen der gegenwärtigen Diskussion um die Neuerfindung des Change Management haben sich unterschiedliche Theorien, Modelle und Methoden herauskristallisiert, die Unternehmen beim Umgang mit wachsender Unsicherheit und Komplexität eine hilfreiche Unterstützung bieten. Das vorliegende Buch nimmt zentrale Weiterentwicklungen des Veränderungsmanagements – mit einem Fokus auf Unternehmen des Gesundheits- und Sozialwesens – produktiv auf und eröffnet neue Perspektiven, die in der weiteren Diskussion nicht vernachlässigt werden dürfen: Als Ausgangspunkt wird *erstens* eine Abkehr von linearen Change-Phasenmodellen und die Orientierung an einem nicht-linearen 6C-Handlungsmodell empfohlen. Letzteres ermöglicht eine agile Anpassung des Change-Handlungsmodells an die konkreten Gegebenheiten der Organisation. Daran anknüpfend arbeitet das entwickelte Konzept *zweitens* die Veränderung individueller Verhaltensmuster gezielt heraus, sodass Wertschätzung und Emotionen als wichtige Voraussetzung für jeglichen organisationalen Wandel anzusehen sind. Die Beschreibung von Verhaltens- und Denkmustern der Individuen beruht *drittens* auf wissenschaftlich fundierten Untersuchungen und Modellen, wobei die Autoren auf aktuelle neurowissenschaftliche und psychologische Forschungsergebnisse rekurrieren. Meines Erachtens eröffnen die Autoren mit der Integration neurowissenschaftlicher Ansätze in das Change Management neue (interdisziplinäre) Perspektiven, deren Potenzial für das Verständnis von Verhaltensänderungen bisher nur ansatzweise berücksichtigt wurde. Schließlich gelingt es dem Autorenteam *viertens* die konzeptionellen Grundlagen aus einem stetigen Praxiskontext heraus zu entwickeln und die anspruchsvollen Theoriegrundlagen anhand einer mehr als lesenswerten Fabel zu veranschaulichen. Insbesondere die umfassende und innovative Toolbox dieses Buchs ermöglicht es interessierten Praktikern, die verschiedenen Werkzeuge situationsadäquat einzusetzen.

Prof. Dr. Steffen Dörhöfer

Professor für Personal und Organisation an der Hochschule Nordhausen



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	Elisabeth Beil, Felix Nolte, Martina Oldhafer, Claudia Schmidt und Stephan Schneider	
<b>2</b>	<b>Die (R)evolution des Change Management durch die Neurowissenschaften</b> .....	<b>5</b>
	Stephan Schneider	
<b>3</b>	<b>Brain Facts – Fünf Aspekte über das Gehirn, die ein Change Manager kennen muss</b> .....	<b>17</b>
	Stephan Schneider	
<b>4</b>	<b>6 C: Die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen gelingenden Change</b> .....	<b>27</b>
	Martina Oldhafer, Claudia Schmidt, Elisabeth Beil und Ulrike Schrabback	
<b>5</b>	<b>Die Chancen agiler Ansätze</b> .....	<b>141</b>
	Felix Nolte	
<b>6</b>	<b>Erfahrungsberichte aus der Praxis</b> .....	<b>149</b>
	Peter Vullingshs, Joachim Prölb, Sören Eichhorst, Ulrich Wandschneider, Rüdiger Grube, Anton J. Schmidt und Ekkehard Zimmer	
<b>7</b>	<b>Die Fabel als emotionaler Ankerwurf</b> .....	<b>165</b>
	Nicole Bianga und Tatjana Blöcker	