

## **Abstract**

### **Chang Management in der Pflege: Ein Leitfaden für die Praxis**

#### **Kurzzusammenfassung:**

Change Management wird auch im Pflegebereich mehr und mehr zur täglichen Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. Die vorliegende Masterarbeit lokalisiert Verbesserungspotenziale bei einem bereits durchgeführten Change Projekt „Anpassung der Arbeitsdienste in der Pflege“ und vergleicht den Ablauf mit 3 Theorien. Zwei der wichtigsten Punkte, die im durchgeführten Change Projekt das grösste Verbesserungspotenzial aufwiesen, waren die Kommunikationsstrategie und die Ansicht, dass ein Change Projekt nicht die Sache eines Einzelnen sein darf. Aus den gewonnen Erkenntnissen konnte ein Leitfaden erstellt werden, der für zukünftige Change Projekte als Hilfsmittel verwenden werden kann.

<b>Verfasser:</b>	Eldin Zulji
<b>Herausgeber:</b>	Matthias Küffer
<b>Veröffentlichung:</b>	30.10.2017
<b>Zitation:</b>	Eldin Zulji, 2017, Change Management in der Pflege: Ein Leitfaden für die Praxis. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
<b>Schlagworte:</b>	Change Management, Kommunikation, Leitfaden, Erfolgsfaktoren, Phasen von Veränderungsprozessen

## **Ausgangslage**

Im Pflegebereich stehen vielfach Veränderungsprozesse an, die jedoch häufig scheitern. Das liegt nicht nur an der Starrheit und Schwere von komplexen Organisationsstrukturen, sondern vor allem an wenig durchdachtem Vorgehen. Mit dieser Arbeit möchte der Autor aufzeigen, worauf es bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen ankommt und die Klärung der Problemstellung, dass viele Teammitarbeiter demotiviert waren und die Absenzen sich häuften.

## **Ziel**

Lassen sich beim durchgeführten Change Projekt „Anpassung der Arbeitsdienste in der Pflege“ Verbesserungspotenziale lokalisieren und wenn ja, welche?

Ist es möglich einen Leitfaden zu entwickeln, den man für zukünftige Change Projekte verwenden kann?

## **Vorgehen**

Drei Theorien wurden miteinander verglichen.

- Das Fünf-Phasen-Modell nach Homma & Bauschke.
- Das Sieben-Phasen-Modell nach Kostka & Mönch.
- Das Vier-Phasen-Modell nach Vahs.

Die Gemeinsamkeit aller Modelle ist, dass sie die Komplexität der Situation überschaubar und verständlich machen wollen. Die Überschneidungen hat der Autor zusammengefasst und damit das durchgeführte Change Projekt analysiert und evaluiert.

### **Schock / Überraschung, Verneigung / Ablehnung** nach Kostka & Mönch

Dieser Teil ist der „Impuls“ der überhaupt ein Change Projekt in Gange bringt. Oft sind Schock und Überraschung essentiell, damit ein Problem überhaupt wahrgenommen wird. Im Change Projekt des Autors lösten die vielen Absenzen der Teammitarbeiter den „Schock“ aus.

### **Vorbereitung, Analyse** nach Homma & Bauschke / **Rationale Einsicht, Emotionale Akzeptanz** nach Kostka & Mönch / **Analysephase** nach Vahs

In dieser Phase geht es darum abzuklären, ob genügend Know-how und Ressourcen für die Planung und Durchführung von weitreichenden und tiefgreifenden Veränderungsmaßnahmen vorhanden sind und ob externe Berater eingebunden werden müssen und im nächsten Schritt den Status quo zu ermitteln. Im Change Projekt des Autors wurde das Steering Committee festgelegt (Projektleiter: der Autor). Ziele wurden festgelegt. Personelle

und finanzielle Ressourcen waren vorhanden. Ein externer Berater musste nicht einbezogen werden. Im nächsten Schritt hatte der Autor eine SWOT Analyse erarbeitet und ein Fazit gezogen, weiter wurde eine Befragung der Teammitarbeiter durchgeführt.

**Konzeption** nach Homma & Bauschke / **Planungsphase** nach Vahs

Das Schwergewicht in dieser Phase ist die Erarbeitung von Massnahmen und die Entwicklung des Roll-out Konzepts. Der Autor hat aus den Erkenntnissen der Analysephase den bisherigen Dienstplan überarbeitet und ihn den Bedürfnissen der Teammitarbeiter und der Bewohner/Patienten angepasst.

**Roll-out** nach Homma & Bauschke / **Ausprobieren, Lernen** nach Kostka & Mönch

**Umsetzungsphase** nach Vahs

Die effektive Umsetzung des Change-Projekts fand in Form eines Pilotprojekts (2 mal à 2 Wochen) mit dem neuen Dienstplan statt.

**Nachhaltigkeit** nach Homma & Bauschke / **Erkenntnis, Integration** nach Kostka & Mönch / **Kontrolle und Weiterentwicklung** nach Vahs

In dieser Schlussphase versuchte der Autor, die Umsetzung der Veränderung abzuschliessen und zu stabilisieren auch auf der psychologischen Eben. So, dass die Veränderung als selbstverständlich und weitgehend unbewusst vollzogen werden kann. Durch das positive Feedback des Pilotprojekts wurde der neue Dienstplan in den Alltag aller Betroffenen integriert.

## **Erkenntnisse**

Die grösste Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass ein Change Projekt nicht die Aufgabe eines Einzelnen sein sollte. Eine Projektgruppe sowie der Miteinbezug der Betroffenen wäre nicht nur empfehlenswert, sondern essenziell für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Die wichtigste Regel für jede Veränderung heisst Kommunikation. Kommunikation sollte als kontinuierlicher Prozess erachtet und umgesetzt werden. Durch diese Erkenntnisse konnte ein Leitfaden erstellt werden, der als Hilfsmittel für zukünftige Change Projekte verwendet werden kann.

## **Literaturquellen**

Kostka, C., & Mönch, A. (2006). Change Management (3. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Bachert, R., & Vahs, D. (2007). Change Management in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer Pöschel.

Homma, N., & Bauschke, R. (2010). Unternehmenskultur und Führung: Den Wandel gestalten- Methoden, Prozesse, Tools. Wiesbaden: Gabler.