



Foto: Worawut – stock.adobe.com

Change-Coaching

Führung und Partizipation von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen

Von Dr. med. Stefan Drauschke, Pia Drauschke und Ulrich Pieper

Der Titel unseres Beitrages umfasst ganz verschiedene Formen der Veränderungsbegleitung – vom eigentlichen Coaching in seiner klassischen Form bis hin zum aktiven Changemanagement, das Elemente des Prozessmanagements, der Supervision und der Beratung als Change- oder als Branchenexperte einschließt. Lassen Sie uns diese verschiedenen Ansätze einmal näher betrachten, damit klarer wird, wann welche Form der Begleitung sinnvoll ist. Oft sind in Changeprozessen Mischformen gefragt, wobei sich oft das eine aus dem anderen ergibt.

Keywords: Changemanagement, Prozessmanagement, Führung

Coaching ist heute für viele Führungskräfte selbstverständlich geworden und kein Hinweis darauf, dass man ein „Problem“ hätte, wie man es früher häufig glaubte. Coaching bietet die Möglichkeit für Top-Führungskräfte, sich auf Augenhöhe mit jemandem auszutauschen und Feedback einzuholen, ohne dass der Gesprächspartner eigene Interessen verfolgt oder Teil des alltäglichen Machtpokers ist.

Coaching ist eine der effektivsten und intensivsten Formen der beruflichen Weiterbildung in Form einer personenbezogenen Einzelberatung im beruflichen Kontext. Ziel ist eine Verbesserung von Leistung und Verhalten und/oder die persönliche Entwicklung beim zu coachenden, dem Coachee. Dabei ist Coaching immer zweckgebunden, hat ein Ziel und damit ein definiertes Ende. Es geht nicht um „bezahlte Freundschaft“ und schon gar nicht um nie enden wollende Dauerklientenverhältnisse.

Systemisches Coaching betrachtet immer den Coachee im Kontext zu seinem beruflichen und privaten Umfeld. Es geht um die Arbeitssituation, die Gesamtorganisation des Betriebes sowie um die Wechselwirkungen untereinander. Auf der Basis von Systemtheorien hat die Veränderung jedes Elementes Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Der Coach ist nicht Experte in der Sache, sondern für das Ingangsetzen hilfreicher Prozesse. Hier ist eine deutliche Abgrenzung zur klassischen Beratung erkennbar, wo der Berater Fachexperte ist, Fakten analysiert und bewertet, Schlüsse zieht und

konkrete Handlungsanweisungen gibt, wobei er die Verantwortung für Lösungen übernimmt. Beim Coaching gilt der Coachee als Experte der anstehenden Veränderung im eigenen Kontext und bestimmt den Veränderungsgrad selbst. Der Coach ist dabei sein Begleiter, der ihm methodisch gezielt Fragen stellt, Antworten reflektiert, Perspektivwechsel durchführt und den Coachee gezielt mit dessen Ressourcen in Kontakt bringt.

Beim Coaching geht es darum, an einem bestimmten Ziel zu arbeiten. Der Coachingprozess beginnt mit dem Kennenlernen, gefolgt von einer Zielklärungs- und Lösungsphase und der Integrations- und Abschlussphase (► Abb. 1).

Aus dem Ist-Zustand werden Ziele abgeleitet und der Veränderungsprozess geplant, den der Coach unterstützt und begleitet. Gezielte „Hausaufgaben“ fördern die Veränderung auch zwischen den Sitzungen. Bei anstehenden und laufenden Changeprozessen kann es nützlich sein, im Rahmen eines Einzelcoachings den Coachee zu begleiten, ohne selbst in das Geschehen

einzugreifen oder hier mitzuwirken. Auch Teams können auf diese Weise gecoacht werden, um den Zusammenhalt und die Wirksamkeit insbesondere beim Auftreten von Widerstand im Change zu fördern. Wenn „oben“ keine Veränderungscoalition besteht, wird die nächste Ebene kaum bereit sein, in das anstehende „Neue“ zu folgen.

Die Formen des Wandels

Wandel folgt in der Regel ganz bestimmten Mustern, auch „Change-Pattern“ genannt. Diese unterscheiden sich grundsätzlich danach, ob es sich um einen kontinuierlichen Wandel im Sinne des japanischen Kaizen handelt, oder um einen Prozessmusterwechsel im Sinne des Kaikaku. Wer Veränderungen erfolgreich steuern will, sollte die Muster kennen und sich darauf einstellen. Ein kontinuierlicher Veränderungsprozess vollzieht sich in kleinen Schritten und ist für die Beteiligten kaum bemerkbar. Das komplette Verlassen eingeschlagener Pfade ist im Grunde gar nicht notwendig. Bei einem Prozessmusterwechsel dagegen – auch Business Reengineering genannt –, wird ein alter, stabiler, wenn auch nicht immer sinnvoller oder zukunftsweisender Zustand verlassen und das Unternehmen oder die Organisation in einen neuen Zustand überführt, der neuen Sinn stiftet, und durch ständige Wiederholung fest zu verankern ist. In solchen Prozessen ist immer mit Widerstand zu rechnen, der eine Form von Energie darstellt, mit der es zu arbeiten gilt. Sich gegen Widerstand zu stellen erntet Blockade. Gerade für diese Fälle ist ein Changemanagement notwendig und hilfreich, um die gesetzten Ziele tatsächlich zu erreichen und durch die vier Phasen der Veränderung (Irritation, Frustration, Tal der Tränen, volle Überzeugung) erfolgreich zu navigieren.

Change-Coaching Kompetenzen

Hier setzt das Change-Coaching im eigentlichen Sinne an, in dem ein erfahrener Change-Experte sozusagen als Lotse an Bord des Unternehmens kommt und das Führungsteam dabei begleitet, möglichst effektiv den Changeprozess zu planen und dann umsichtig sowie nachhaltig durch den Changeprozess zu steuern. Dabei ist dies immer eine Kombination aus guter Fahrtenplanung und „Se-

Notwendige und hilfreiche Kompetenzen eines Change-Coaches

- Eigene Führungsverantwortung und -erfahrung in komplexen Systemen
- Langjährige Erfahrung als Changecoach mit Changeprozessen
- Changemanagement: Design und Steuerung von Changeprozessen (Prozess- und Projektmanagement, die acht Schritte des Change, die vier Phasen der Veränderung, Führen im Change, Umgang mit Widerstand etc.)
- Methodenkompetenzen in der systemischen Organisationsentwicklung (Organisationsanalyse, Moderation, Mediation, systemische Interventionen, Gruppendynamik, Skalen- und Großgruppenarbeit etc.)
- Change-Talk – mit Sprache zur Veränderung (Rapport aufbauen, Meta- und Miltonmodell, systemisches Fragen, Reframing, Arbeit mit Modaloperatoren, Future-Pacing etc.)
- Konfliktmanagement (Konfliktanalyse, Konfliktarten, Eskalationsstufen, Lösungsgesprächsführung, Konfliktprophylaxe)
- Erfahrung im Cultural Change (Anwenden von Modellen wie „Logische Ebenen“ nach Bateson/Dilts oder Kulturmodell nach Schein, Arbeit mit Rängen, Rollen, Werten und Glaubenssätzen, Kompetenzen und Verhalten etc.)
- Bei hohem Beratungsanteil: Branchenerfahrung und Kompetenzen für die inhaltlichen Themen des Klienten

geln auf Sicht“, denn unabhängig davon, wie eilig oder dringend es ist, man braucht eine angemessene Zeit, viel Kommunikation und Einfühlungsvermögen, um Einwände und Widerstände wertschätzend zu klären. Je nach Verlauf sind manchmal auch unverhoffte Kursänderungen notwendig, was rechtzeitig anhand von entsprechenden Signalen zu erkennen und umzusetzen ist. Voraussetzung für die fachliche Eignung dieses „Lotsen“ ist, über reichlich Erfahrung mit Changeprozessen und Changemanagement zu verfügen, umfangreiche systemische Organisationsentwicklungskennntnisse zu haben, ein breites Repertoire an Formaten und Interventionen zu be-

herrschen und – nicht zuletzt – das Vertrauen sowohl des Führungsteams als auch der Belegschaft zu gewinnen. Wenn man in großen Gruppen sozusagen mit dem „System in einem Raum“ arbeitet, erfordert dies spezielle Expertise bezogen auf die verschiedenen Formate wie World-Cafe, Open Space, Future Search, Fish-Bowl oder Real-Time-Strategic-Change. Viel Erfahrung ist hilfreich, wie man solche Interventionen so vorbereitet, durchführt und nachbereitet, dass die gewünschten Ziele auf der inhaltlichen und kulturellen Ebene erreicht werden. Wie oft haben wir in Kundengesprächen hören müssen, dass Vorbehalte gegen Großgruppen be-

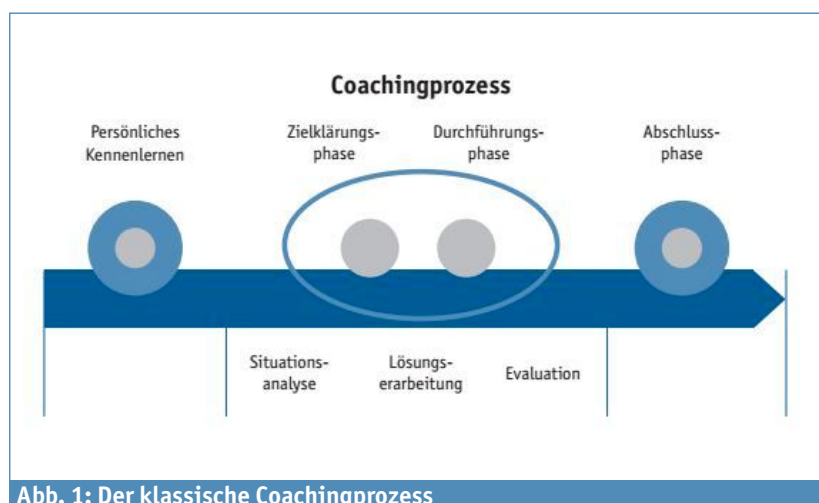


Abb. 1: Der klassische Coachingprozess

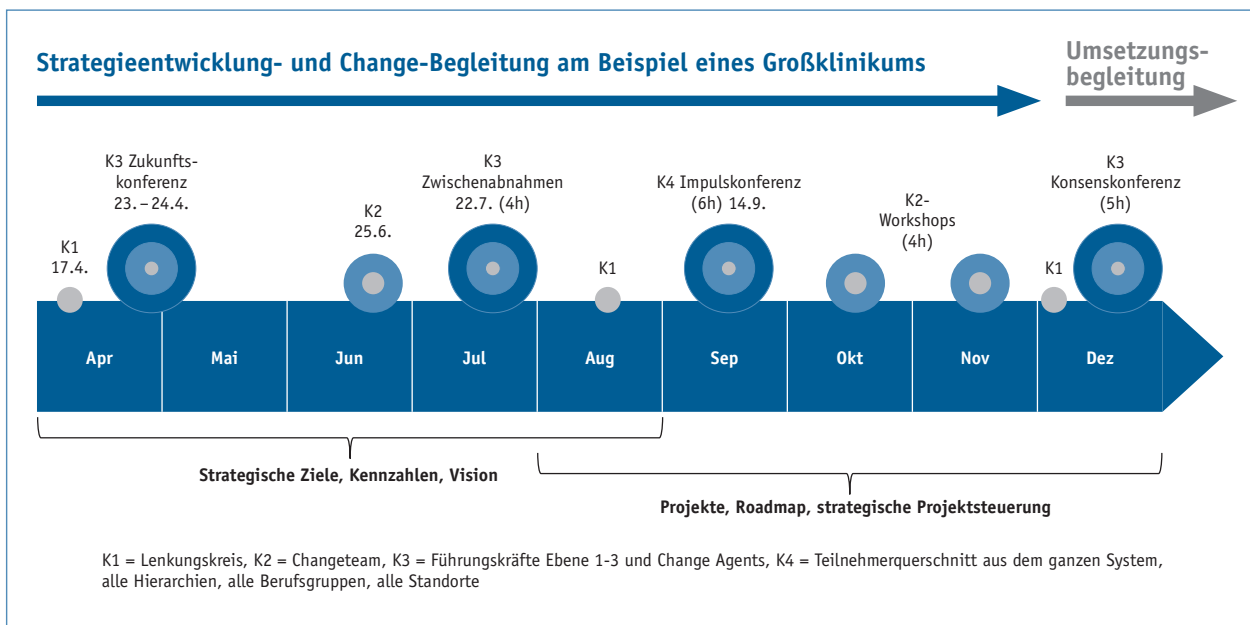


Abb. 2: Beispielhafter Ablauf eines Strategie- und Changeprozesses nach dem Top-Down-Bottom-Up Prinzip

stehen, weil man damit schlechte Erfahrungen gemacht hätte. Beim Nachfragen ergibt sich, dass die Konferenzen entweder schlecht vorbereitet und durchgeführt wurden, oder dass die Nachbereitung nicht funktionierte bzw. das Management wenig davon umsetzte, was die Gruppe so engagiert erarbeitet hatte. In Abgrenzung zur klassischen Beratung sind weniger branchenspezifische Kenntnisse notwendig, als vielmehr Change-Methodenkompetenz, Menschenkenntnis und ein tiefes Einfühlungsvermögen in das psychosoziale System des betreuten Unternehmens mit seinen Beschäftigten.

Die Aufgabenvielfalt des Change-Coaches

Je nach Auftragsgestaltung ist der Change-Coach „nur“ begleitender

verbleibt dann beim Klienten, während der Change-Coach als Supervisor das interne Changeteam im weiteren Verlauf mit seinem Wissen und seiner Erfahrung berät.

Oft wird jedoch der Change-Coach auf Wunsch des Klienten auch in der Rolle des Change-Managers aktiv, übernimmt für den gelingenden Changeprozess die Verantwortung. Darüber hinaus organisiert und moderiert er manchmal über diese Aufgabe hinaus auch die unterschiedlichen Workshops und Konferenzen, insbesondere wenn es um die Arbeit in großen Gruppen mit 30 bis 1000 Teilnehmern handelt. Der Vorteil für den Change-Coach ist, dann selbst im Kontakt mit den Menschen im Unternehmen zu stehen und aus erster Hand zu erfahren, worum es den meisten hier „eigentlich“ geht

Unternehmen mit seinen Beschäftigten trägt und entsprechend auftritt und handelt.

Beratung im Changeprozess

In vielen Fällen sind klassische Beratungsaufgaben ergänzend zu leisten. Change benötigt immer vorstellbare Ziele und einen Plan, wie man diese Ziele erreicht. Ziele als Ausdruck einer zukünftigen Wirklichkeit im Sinne eines Zukunftsstruktur brauchen vorab ein klares Bild von der Ausgangssituation: Ohne Ist kein Soll! Hier sind fach- und branchenkundige Berater gefragt, die mit dem Portfolio strategischer Instrumente (Geo-Marktanalyse, GAP- und SWOT-Analyse, 5-Forces etc.) strategisch sinnvolle Stoßrichtungen im Kontext des Changevorhabens erarbeiten und die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Handlungsalternativen mit Machbarkeitsstudien und Business-Plänen unterlegen. Parallel kristallisieren sich im vom Change-Coach moderierten Top-Down-Bottom-Up-Prozess die von den Beschäftigten mitgetragenen Ziele heraus und zahlreiche Umsetzungsideen werden generiert. Nun kann der Berater die strategischen Kennzahlen und das Controlling-Cockpit ergänzend erarbeiten, Projektpläne erstellen sowie die Projektlanschaft und die Roadmap erzeugen, damit der Change auch im weiteren Verlauf systematisch vorangebracht und überprüft werden kann. Wenn beide Formen der Begleitung ineinandergreifen, so spricht man

„Oft wird jedoch der Change-Coach auf Wunsch des Klienten auch in der Rolle des Change-Managers aktiv, übernimmt für den gelingenden Changeprozess die Verantwortung.“

Prozessarchitekt für den Aufbau und die Durchführung des Changeprozesses mit seinen aufeinander aufbauenden und teilweise ineinandergreifenden Elementen - ohne eine aktive Rolle bei der Durchführung als Change-Manager. Diese Aufgabe

und diese Informationen für die Feinsteuerung des Prozesses zu nutzen. Die Rollen müssen dabei klar sein: Der Change-Coach ist erkennbar der für den Wandel stehende Lotse, während die Geschäftsführung die Verantwortung für das

von Komplementärberatung (▶ Abb. 2).

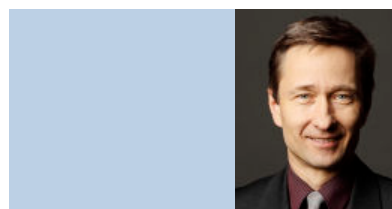
Erfolgsfaktoren für gelingende Changeprozesse

Damit Change funktioniert, braucht es wie beschrieben einen professionell aufgesetzten und gemanagten Changeprozess, eine stete Reflexion der Situation im Change und eine klare, vertrauensvolle Führung der Beschäftigten durch die Geschäftsleitung. Menschen entscheiden sich nur für den Wandel, wenn sie sich das Neue vorstellen können. Daher sind bildhaft beschriebene Ziele wesentlich sowie die Möglichkeit für die Beteiligten, sich selbst partizipativ im gesetzten Zielrahmen einzubringen. Dies fördert die Selbstwirksamkeitserwartung und damit die Motivation und Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen. Eine wichtige Rolle spielen dabei Werte und Glaubenssätze. Wenn sich die Menschen im Unternehmen tatsächlich als Wertegemeinschaft verstehen mit explizit benannten, ge-

meinsam erarbeiteten und getragenen Werten sowie die Überzeugung überwiegt, dass sich hier tatsächlich etwas ändert, der Geschäftsführung Vertrauen geschenkt werden kann und die eigene Stimme zählt, dann sind dies hervorragende Voraussetzungen für gelingende Changeprozesse. Oft ist es auch hilfreich, die „Changeability“ zu fördern, indem man die Führungskräfte durch Trainings mit dem Wesen und den Anforderungen von Changeprozessen vertraut macht und damit mehr unterstützende „Change-Agents“ erhält.

Letztlich trägt immer die Geschäftsführung die Verantwortung für ihr Unternehmen und ist gut beraten, sich eines professionellen Change-Coachings zu bedienen, wenn es um größere Veränderungsprozesse geht. Wenn die Rollen dabei erkennbar geklärt sind, gelingt der Change für alle Beteiligten mit mehr Leichtigkeit und einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit. ■

Dr. med. Stefan Drauschke
NextHealth GmbH/GÖK Consulting GmbH
stefan.drauschke@goek-consulting.de



Dr. med. Stefan Drauschke

Dipl. Vw. Pia Drauschke
NextHealth GmbH
p.drauschke@nexthealth.de

Dipl. Ing. Ulrich Pieper
GÖK Consulting GmbH
ulrich.pieper@goek-consulting.de

Anzeige



Effizientes Prozessmanagement in Medizinischen Versorgungszentren während und außerhalb des Regelbetriebs



In den meisten Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) stellen die facharztübergreifende Struktur und Größe eine besondere Herausforderung dar, sowohl in der Patientenkommunikation als auch in der internen Organisation. Oft wird dabei in der Hektik des Alltags nebeneinander statt übergreifend miteinander gearbeitet und die große Anzahl an Mitarbeitern bedingt eine Managementkomplexität und effiziente Aufgabenverteilung. Ein allgemein großer Verwaltungsaufwand erhöht sich durch die Pandemiesituation zusätzlich: Mindestsprechstundenzeiten müssen eingehalten werden, auch wenn Patient*innen vermehrt Sprechstundenbesuche meiden. Zudem gilt auch für niedergelassene Ärzt*innen in MVZ, Kapazitäten für Covid-Patient*innen freizuhalten und weniger akute Eingriffe zu verschieben. Nicht zu vergessen ist die ständige Pflege eines angepassten Schichtplans, durch den das MVZ trotz möglicher Covid-Fälle in der Belegschaft weiter agieren kann.

E-Health-Lösungen helfen, prozessuale Herausforderungen zu meistern

Um trotzdem eine optimale Auslastung zu ge-

nerieren und wirtschaftlich zu agieren, ist eine durchdachte Ressourcen- und Prozessplanung essentiell. Die Lösungen des E-Health-Anbieters samedi setzen genau hier an und lassen sich durch ein komplexes Steuerungsregelwerk und Automatisierungsregeln im Rahmen der Patientenkommunikation in die Abläufe des jeweiligen MVZ integrieren. Statistische Auswertungen und ein automatisiertes Reporting ermöglichen genaue Analysen von Auslastungsgrad, Wartezeiten und Terminausfällen und sind damit Basis der Prozessoptimierung.

Durch digitale Ressourcen- und Ablaufsteuerung können Personal, Behandlungsräume und Geräte sektorenübergreifend eingeplant werden. Auch die Patientenkoordination wird via Online-Kommunikation, die sensible Daten durch eine zertifizierte Ende-zu-Ende-Verschlüsselung schützt, wesentlich erleichtert. Das gilt auch praxisübergreifend: Dank des samedi Zuweisernetzwerks lassen sich Patient*innen schnell und hochsicher über Fachrichtungen hinweg im eigenen MVZ oder an andere Partner-Ärzt*innen außerhalb des MVZ zuweisen.

Von Dr. A zu Dr. B – einfach online zuweisen

Folgendes fiktives Szenario: Dr. A hat einen Patienten, bei dem schnell deutlich wird, dass er diesen an seinen Fachkollegen Dr. B im 2. Stock überweisen muss. Wie alle Praxen im MVZ hat auch Dr. B ein samedi Konto. So bucht Dr. A direkt einen kurzfristigen Termin für seinen Patienten bei Dr. B. Alle behandlungsrelevanten Daten werden dabei sicher verschlüsselt übermittelt. Mit der automatischen Terminbestätigung können zusätzlich Online-Patientenformulare zur Anamnese oder die Datenschutzerklärung vorab zugesandt, ausgefüllt, unterschrieben und Dr. B über die Gesundheitsakte des Patienten zur Verfügung gestellt werden.

Der Schlüssel zur Wirtschaftlichkeit

Insbesondere in der aktuellen Situation als auch im Regelbetrieb liegt die Priorität auf einer möglichst hohen Auslastung, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Entlastung von Routine-Tätigkeiten. Die prozessoptimierenden Lösungen von samedi sorgen für eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitig erheblichem Mehrwert für Patient*innen. Diese profitieren von einer flexiblen Terminfindung und kürzeren Wartezeiten, Ärzt*innen und Medizinische Fachangestellte hingegen von bis zu 90 Prozent weniger Terminausfällen durch automatische Erinnerungen und effiziente Ressourcenplanung. Das MVZ freut sich über die dadurch entstehende Kostenreduktion und Gewinnmaximierung.