



Foto: Coloures-Pic/stock.adobe.com

CHANGE-MANAGEMENT

Wie Kliniken den Wandel erfolgreich vorantreiben

Spezialisierung in der Medizin, Digitalisierung oder auch Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung sind Herausforderungen, die von Kliniken eine Innovations- und Veränderungskultur erfordern.

Veränderungen bringen meist einen kulturellen Wandel mit sich. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung entstehen. Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen Kompetenzen, die sie oft erst noch erwerben müssen.

Zunächst muss das Klinikmanagement die Ziele der Veränderungsmaßnahme klar und verständlich formulieren und die Kommunikation als zentralen Erfolgsfaktor mehrschichtig und zielgruppengerecht auf allen Unternehmensebenen einsetzen. Mitarbeitende wollen als Beteiligte und nicht als Objekte im Veränderungsprozess wahrgenommen werden.

Meist stehen Ärzte organisatorischen Veränderungen, die das Klinikmanagement vorantreibt, skeptisch gegenüber. Die Veränderung scheitert zumeist, wenn innerhalb der Führungsriege Uneinigkeit herrscht. Durch die frühzeitige Einbindung der ärztlichen Expertise, umfassende Informationen und konstruktive Kommunikation kann das Klinikmanagement die Ärzte zum Mitwirken am Veränderungsprozess bewegen.

Partizipation und Sinnggebung kommen zu kurz

Um den angestrebten Wandel einzuleiten, positiv zu begleiten und erfolgreich abzuschließen, müssen Klinikmanagement und Chefärzte ein grundlegendes Commitment über das Veränderungsvorhaben haben. Führungskräfte können dem System und seinen Beteiligten Impulse geben, doch bewegen kann sich das System nur aus sich selbst heraus, im Rahmen seiner natürlichen Möglichkeiten und Grenzen. Die klare Willensbekundung der Führungsebene „Wir wollen diese Veränderung“ ist ein wichtiges Signal an alle Mitarbeitenden. Mitarbeitende, die ihrer Führungskraft vertrauen, sind generell eher bereit, eine Verände-

rung zu durchlaufen, auch wenn sie ihnen Angst oder Sorge bereitet. Wenn das tägliche Handeln in Führung und Management dagegen nicht in Übereinstimmung zu den erklärten Veränderungswünschen steht, also Gesagtes und Gelebtes nicht zusammenpassen, werden Veränderungen eher abgelehnt.

Aus kultureller Perspektive hat das Denken und Handeln der Mitarbeitenden einen beachtlichen Einfluss auf den Veränderungsprozess. Einerseits basieren die Ziele der Mitarbeitenden auf ihren individuellen Bedürfnissen, Interessen, Sorgen, Ängsten, Werten, Ideologien. Andererseits sind sie auf die Persönlichkeit, die Berufserfahrung und die Generationszugehörigkeit zurückzuführen. Sachargumente werden in Kliniken mitunter überschätzt. Oft greifen Maßnahmen wie Information, Partizipation und Sinnggebung zu kurz, um die Bedenken und Unsicherheiten der Mitarbeitenden zu beseitigen. Deshalb ist Vorsicht geboten, die Notwendigkeit der Veränderung allein argumentativ anzugehen. Dies hat häufig den Nachteil, dass der Widerstand schwellt, weil Argumente die Mitarbeitenden emotional nicht erreichen.

Mitarbeitende halten gern an Routinen fest

Ursachen für den Widerstand können rational oder auch emotional sein. Rationale Gründe lassen sich meist durch faktenbasierte und logische Erklärungen reduzieren und beseitigen. Das Klinikmanagement und die Führungskräfte sind gut beraten, den Sinn des Veränderungsvorhabens transparent zu machen, den Unmut aufzugreifen, um langfristige Schäden auf der Beziehungsebene zwischen Management, Führungskräften und Mitarbeitenden zu vermeiden.

Allerdings neigen Mitarbeitende gern dazu, an Routinen und Gewohnheiten festzuhalten. Widerstand kann sich aktiv und passiv als auch verbal oder nonverbal äußern. Aktiver Widerstand ermöglicht es, sich frühzeitig mit ihm auseinanderzusetzen. Spürbar wird er in Gestalt von Widersprüchen, Gegenargumenten, Vorwürfen und Drohungen. Hingegen kommt der passive Widerstand eher aus der Motivation, vor Veränderungen zu flüchten und die Auseinandersetzung vermeiden zu wollen. Nonverbaler aktiver Widerstand äußert sich in Form von Streitereien und Gerüchten und führt oft zu negativer Stimmung am Arbeitsplatz. Der nonverbale passive Widerstand äußert sich im Dienst nach Vorschrift, Lustlosigkeit über Rückzug bis hin zu Absentismus und Fluktuation.

Mit Widerständen arbeiten, nicht gegen sie

Sobald Klinikmanagement und Führungskräfte mit dem Widerstand und nicht gegen ihn arbeiten, kann konstruktive Kritik Verbesserungspotenziale sichtbar machen und den Veränderungsprozess voranbringen. Widerstand basiert oft auf negativen Emotionen, wie Verlustängste bei Strukturänderungen, die zu einem Arbeitsplatz-, Status- und Kontrollverlust führen können. Weitere emotionale Ausdrucksformen sind die Angst, der neuen Herausforderung nicht gewachsen zu sein oder die Unsicherheit den künftigen Anforderungen nicht gerecht werden zu können. Doch Emotionen im Veränderungsprozess müssen nicht zwangsläufig negativ sein. Neugierige Mitarbeitende sind Veränderungen gegenüber positiver eingestellt. Hilfreich ist es, sich aus den Reihen der Mitarbeitenden einen Fürsprecher heranzuziehen.

Veränderungsprozesse sind per se von Ungewissheit geprägt, meist komplex, kraft- und zeitaufwendig. Störungen, Rückfälle und Irritationen sind ein untrügliches Zeichen dafür, dass sich tatsächlich etwas im Unternehmen verändert. Um Mitarbeitende für Veränderungen zu gewinnen, sollte das Management deren unterschiedliche Rollen und Sichtweisen ernst nehmen und deren Beitrag wertschätzen. Ebenso sind Optimierungsvorschläge im Laufe des Veränderungsprozesses aufzugreifen und in einem interaktiven Diskurs zu integrieren. Das Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung kann nachhaltig beeinträchtigt werden durch fehlende Informationen und fehlende Integration in den Veränderungsprozess, Vernachlässigung der Individualität der Mitarbeitenden sowie in Konfliktsituationen zwischen Führungskraft und Beschäftigten.

Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten

Ein nachhaltiges Veränderungsmanagement sorgt dafür, dass Widerstände bereits im Vorfeld durch eine Auseinandersetzung der Ursachen antizipiert werden. Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten der Führungskräfte und eine transparente Kommunikation stärken unweigerlich die Bereitschaft der Führungskräfte, die Veränderung gemeinsam mit dem Klinikmanagement voranzutreiben und umzusetzen. Auf nachgeordnete Mitarbeitende wirkt das motivierend – es bewirkt das Loslassen vom Bisherigen und ebnet den Weg, die Veränderung einzuschlagen.

Karin Burtscher

Leiterin Personalwesen
Klinikum Ingolstadt GmbH
85049 Ingolstadt

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit
in Krankenhäusern (InPaK)

KURZ NOTIERT

Zu wenige Klinikmitarbeiter gegen Influenza geimpft



Foto: picture alliance/Bildagentur-online

In deutschen Krankenhäusern lassen sich zu wenige Mitarbeitende gegen Influenza impfen. Zu diesem Schluss kommt das Robert Koch-Institut (RKI) in einer Onlinebefragung, an der insgesamt 171 Kliniken mit 27 164 Mitarbeitenden teilgenommen haben. In der Saison 2018/19 war demnach nur gut jeder zweite Beschäftigte (52 Prozent) gegen Influenza geimpft. Mit seinem neuen Monitoring-Tool will das RKI Erkenntnisse über die Influenza-Impfquoten des Klinikpersonals gewinnen und zeitliche Entwicklungen und Trends abbilden.

Weitere Ergebnisse: Unterschiede gibt es zwischen den Berufsgruppen. So war die Impfquote in der Ärzteschaft (76 Prozent) höher als beim Pflegepersonal (46 Prozent) oder den anderen Berufsgruppen, wie Verwaltungsmitarbeitenden, Labpersonal, therapeutischen Berufen oder dem medizinisch-technischen Dienst (48 Prozent). Als Grund für eine Nichtinanspruchnahme der Influenza-Impfung nannten die Ärzte vor allem organisatorische Gründe, während das Pflegepersonal ein eher fehlendes Vertrauen in die Impfung beklagte.

Im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Grippe-Saisons ist die Impfquote zwar von 39 Prozent auf 52 Prozent gestiegen. Doch führt das RKI diesen Anstieg auf die besonders schwere Influenza-Saison 2017/18 mit vielen Erkrankungsfällen und damit einhergehenden Personalengpässen auch in Krankenhäusern zurück. Zudem übernehmen erst ab der Saison 2018/19 alle gesetzlichen Krankenkassen die Kosten für den von der Ständigen Impfkommission (STIKO) seit Januar 2018 empfohlenen quadrivalenten Influenza-Impfstoff. Aus Sicht des RKI kann auch dies ein Anreiz für die stärkere Inanspruchnahme der Impfung gewesen sein.

Die STIKO empfiehlt medizinischem Personal die jährliche Influenza-Impfung zu ihrem eigenen Schutz und zum Schutz der Patienten. Gesundheitspersonal habe durch die vielen Kontakte zu akut Erkrankten ein erhöhtes Infektionsrisiko. Auch sei die Berufsgruppe eine Infektionsquelle für von ihnen betreute Patienten mit einem erhöhten Risiko für schwerwiegende Krankheitsverläufe.

sg