

Martina Oldhafer
Stephan Schneider
Elisabeth Beil
Claudia Schmidt
Felix Nolte *Hrsg.*

Change Management in Gesundheitsunternehmen

Die geheime Macht der Emotionen in
Veränderungsprozessen



Springer Gabler

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

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



Elisabeth Beil, Felix Nolte, Martina Oldhafer, Claudia Schmidt und
Stephan Schneider

Zusammenfassung

Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen ist eine Kunst und benötigt spezielle Kompetenzen und Kenntnisse bei den Verantwortlichen. Insbesondere im Krankenhausumfeld gilt es dabei, die besonderen Bedürfnisse der einzelnen Berufsgruppen zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck werden im vorliegenden Buch die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in Gesundheitsunternehmen dargestellt und anschaulich erläutert. Das Fundament der Ausführungen bilden dabei unter anderem aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften. In diesem Kontext lernt der Leser die sechs erfolgskritischen Gefühle in Veränderungen kennen und mit diesen umzugehen. Die wesentlichen Inhalte des Buches werden anschließend in

E. Beil (✉)

BeilConsulting, Hamburg, Deutschland

E-Mail: eb@beil-consulting.de

F. Nolte · M. Oldhafer

Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, Lübeck, Deutschland

E-Mail: felix.nolte@uksh.de

M. Oldhafer

E-Mail: martina.oldhafer@uksh.de

C. Schmidt

Mutaree GmbH, Wiesbaden, Deutschland

E-Mail: c.schmidt@mutaree.com

S. Schneider

Fachhochschule Kiel, Kiel, Deutschland

E-Mail: stephan.schneider@fh-kiel.de

einer Fabel verarbeitet und durch die damit einhergehende emotionale Verknüpfung effektiver im Langzeitgedächtnis speicherbar. Zusätzlich bietet die Lektüre zahlreiche Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte aus dem Arbeitsalltag erfolgreicher Praktiker.

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste. Es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann. – Charles Darwin (1809–1882), britischer Naturforscher.

Die Fähigkeit zur Anpassung an den Wandel und zur Weiterentwicklung ist die größte Herausforderung der Zukunft. Durch die Digitalisierung hat sich unser gesamtes Leben grundsätzlich verändert. Das betrifft jede Branche und natürlich auch das Gesundheitswesen. Nun gibt es Branchen, für die ist es prinzipiell einfacher als für andere Branchen ist, mit Veränderungen umzugehen.

Expertenkulturen – wie beispielsweise Krankenhäuser und Universitätsklinika – tun sich besonders schwer damit. Dies liegt nicht nur an den Persönlichkeiten, die dort tätig sind, sondern v. a. an deren beruflicher Sozialisation, den Strukturen, der Hierarchie und impliziten Regeln. Wissen ist heute nicht mehr die vorrangige Währung, die Hierarchie und Macht zusichert. Die neue Währung heißt Wertschätzung.

Dazu benötigen Führungskräfte in der Zukunft folgende Kompetenzen:

- zwischenmenschliche Kompetenz,
- Veränderungskompetenz,
- unternehmerische Kompetenz,
- strategische Kompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Persönlichkeitskompetenz und
- Medienkompetenz.

Diese Kompetenzen, die früher als sog. Soft Skills zusammengefasst wurden, werden heute als Kernkompetenzen bewertet und vorausgesetzt.

Digitalisierung ist die unternehmerische Herausforderung der Gegenwart. Laut einer Umfrage von Capgemini in der Change Studie 2017 entfaltet sie erst dann ihre volle Stärke, wenn neben Technologie und Prozessen auch die kulturelle Dimension in den Blick genommen wird. Hier gibt es offenbar Reziprozitäten, die in erheblichem Maß über den Erfolg der angestrebten Veränderung entscheiden. Die kritische Größe bei allen Veränderungsvorhaben ist der Mensch. Warum sollte das bei der Digitalisierung anders sein? Insbesondere in Gesundheitsunternehmen sind Mitarbeiter, Strukturen und Prozesse auf diese Digitalisierung unzureichend vorbereitet und die Umsetzungsbereitschaft ist eher von Skepsis geprägt.

Nach wie vor scheitern viele Veränderungsinitiativen in Unternehmen und Organisationen. Dafür verantwortlich sind nicht schlechte Konzepte oder schlechtes Projektmanagement, sondern vielmehr die Menschen, die die Veränderungen schlussendlich nicht umsetzen; dies aber nicht zwangsläufig aus Boshaftigkeit, sondern weil ihren Interessen

innerhalb der Veränderungsprozesse häufig wenig bis keine Relevanz eingeräumt wird. Menschen haben grundlegende Bedürfnisse wie z. B. Sicherheit, Orientierung und Selbstwirksamkeit, die durch Veränderungen oft negativ beeinflusst werden. Auch das Gehirn ist nun einmal grundsätzlich auf Energiesparen und nicht auf „Veränderung finde ich toll“ programmiert. Und so scheint es Sinn zu machen, die Veränderungsbereitschaft der Menschen gezielt zu fördern, um diese für den Change zu gewinnen. Ganz egal, ob es sich um Veränderungen in Unternehmen oder Gesellschaft handelt.

Nun gibt es jede Menge Literatur, die erklärt, wie Veränderungsprozesse ablaufen, in welche Phasen man sie unterteilen und mit welchen Interventionen und Maßnahmen man vorgehen kann. Gleichwohl scheint es oft so, als ob die existierenden Erkenntnisse die Entscheider dem Schein nach nicht erreichen und wenn doch, häufig nur zu vorgeschobenen Lippenbekenntnissen führen. Aus diesem Grund haben die Autoren sich die Frage gestellt, wie es möglich ist, sich dieser Herausforderung einmal aus einer neuen Perspektive zu nähern. Dazu werden die aktuellsten Erkenntnisse aus den Gebieten der Neurowissenschaften sowie der Verhaltens- und Neuroökonomie genutzt und auf die wichtigsten Gefühle eingegangen, die es braucht, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Der Anspruch des Buchs ist, einerseits eine ausreichende wissenschaftliche Fundiertheit zu gewährleisten, andererseits aber auch als eine authentische Inspirationsquelle und praxistauglicher Ratgeber Anwendung finden zu können. Es soll dem Leser mithilfe kurzer Praxis-Stories und persönlicher Erfahrungsberichte von Führungskräften als Gute-Nacht-Lektüre dienen können und dadurch immer wieder abrufbare emotionale Bilder erzeugen. Gleichermaßen wird für den wissenschaftsorientierten Teil der Leserschaft ein ausreichender Bezug zu den wichtigen zugrunde liegenden theoretischen Konzepten hergestellt und diese werden auf verständliche Weise erläutert.

Auf der Grundlage dieser Ansprüche hat sich eine abwechslungsreiche Struktur entwickelt, die den Leser sowohl auf der kognitiven als auch auf der emotionalen Ebene anspricht und den Transfer zusätzlich über visuelle Elemente unterstützt. Denn Menschen denken in Bildern und können sich diese nachhaltiger ins Gedächtnis einprägen als bloße Schilderungen. Ähnlich effektiv fördern Praxisbeispiele als eine Art des Storytellings beim Leser die emotionale Verankerung des Gelernten im Langzeitgedächtnis.

Primär richtet sich das Buch an Menschen in Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens, die wenig Zeit haben, gefangen sind in den enormen Herausforderungen des klinischen Alltags und trotzdem vor großen Veränderungen stehen, die sie entweder selbst gestalten oder von denen sie gestaltet werden. Es können Menschen sein, deren Kernaufgabe bislang vielleicht nicht darin bestand, Veränderungen aktiv zu gestalten, die aber langsam von dem Gefühl beschlichen werden, dass es hilfreich sein könnte, mehr über das Thema Change zu wissen. Das Ziel dieser Menschen besteht dabei im Regelfall jedoch nicht darin, ein komplexes Grundlagenwerk durcharbeiten zu wollen, sondern sich vielmehr auf eine möglichst interessante Weise mit den wichtigsten Aspekten auseinanderzusetzen zu können, ohne auf eine ausreichende wissenschaftliche Fundierung verzichten zu müssen.

Die Leserinnen und Leser bekommen Impulse, Veränderungssituationen innerhalb ihrer Organisation oder aber auch ihres privaten Umfelds reflektieren zu können. Sie erfahren, welche Rolle Haltungen und Emotionen während Veränderungsprozessen spielen und wie sie bei sich selbst oder auch bei anderen Einfluss nehmen können, um diese für Veränderungen zu gewinnen. Insbesondere die 6 C bieten dabei eine grundsätzlich neue und innovative Herangehensweise, um sich den Herausforderungen im Change Management zu nähern. Die häufig vorherrschende stille Hoffnung, dass am Ende vielleicht ein Wunder geschieht, wird durch die Zuversicht und den Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit ersetzt. Sie werden von Getriebenen zu Treibern.

Selbstverständlich fließen alle Erfahrungen aus dem großen Veränderungsprojekt am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) von 2015 bis 2018 mit ein – Ergebnisse der Fitnessstudie von Mutaree genauso wie Beratungserfahrungen und Erfahrungen aus wissenschaftlichen Arbeiten an den Fachhochschulen Kiel und Lübeck.

Die in den Praxisbeispielen dieses Buchs dargestellten Erkenntnisse und Handlungsvorschläge wurden aus den Aktivitäten des Change Management im Rahmen des Baulichen Masterplans am UKSH entwickelt und in diesem Rahmen getestet und angewendet.

Größter Dank gebührt Felix Nolte für die schönen und hilfreichen Abbildungen in den Kap. 2 und 3 sowie Nina Kirsten für die sehr gelungenen Illustrationen zur Fabel!

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein.

Die (R)evolution des Change Management durch die Neurowissenschaften

2

Stephan Schneider

Zusammenfassung

Change Management – Neu(ro) gedacht! Vorrangig determinieren klassische, tradierte Sichtweisen auf das Change Management das Vorgehen, um Veränderungen in Unternehmen zu initiieren und zu etablieren. Auch wenn immer wieder und gern betont wird, dass Menschen im Zentrum von Veränderungsvorhaben stehen und ohne diese kein derartiges Vorhaben gelingen kann, so bleiben bisherige Change-Ansätze jedoch den Beweis schuldig, den Menschen tatsächlich in den Mittelpunkt zu rücken. Anleihen von biologischen Systemen, die ihre Überlebensfähigkeit durch Realisierung des Gleichgewichtsprinzips demonstrieren, wirken für soziotechnische Systeme wie Unternehmen überaus erhellend: Homöodynamik lautet das Zauberwort und ist eine Adaption des biokybernetischen Grundprinzips der Gleichgewichtsregulierung durch Homöostase. Was für die kleinsten Informationsverarbeitungseinheiten, die Nervenzellen, auf Mikroebene gilt, ist auch für höher aggregierte Verbunde auf Makroebene, wie Unternehmen, anwendbar.

Warum beschäftigt man sich als Wirtschaftswissenschaftler überhaupt mit dem Gehirn? Die Antwort hierauf ist relativ simpel: Will man letztendlich fundierte Aussagen über Menschen und ihr Verhalten machen, kommt man schlicht und ergreifend nicht um dieses Organ herum. Und im Change Management geht es vorrangig um Menschen.

S. Schneider (✉)
Fachhochschule Kiel, Kiel, Deutschland
E-Mail: stephan.schneider@fh-kiel.de

2.1 Wie Change Management bisher gedacht wurde

Change Management, zu deutsch Veränderungsmanagement, ist ein Sammelbegriff für eine Vielzahl an Managementtätigkeiten, die im Zusammenhang mit Veränderungen in Organisationen praktiziert werden.¹ Der Umstand, dass der Terminus Change Management in den letzten Jahren eine fast schon inflationäre Verwendung erfahren hat und für jede noch so erdenkliche Aktivität im Zusammenhang mit Veränderungen und Veränderungsprozessen verwendet wird, führt zuweilen zu einem Durcheinander im Begriffsverständnis.² Ebenso wird der Begriff Change selbst als ein Sammelbegriff interpretiert, der tiefgreifende, breit angelegte Veränderungen sowie kontinuierlich verlaufende Veränderungsprozesse in Organisationen umfasst.³ Synonym zum Begriff Change oder Veränderung werden die Begriffe Wandel, Reproduktion und Transformation angesehen.⁴

Für Perich und darauf aufbauend Krüger betrifft der gemanagte Umgang mit Veränderungen mehrere Ebenen (Dimensionen) einer Organisation.⁵ Die Anordnung der Ebenen gleicht den verschiedenen Schichten einer Zwiebel, weshalb die nachfolgend genannten Ebenen entsprechend ihrer Darstellung als Zwiebelmodell des Wandels oder der Transformation bezeichnet werden (Abb. 2.1).

- *Restrukturierung.* Veränderung von Strukturen, Prozessen und Systemen.
- *Reorientierung.* Veränderung der Unternehmensstrategie, z. B. das Eröffnen neuer Geschäftsfelder oder das Eingehen von Allianzen.
- *Revitalisierung.* Veränderung personeller Fähigkeiten und des Führungsstils, z. B. Bildung autonomer Arbeitsteams.
- *Remodellierung.* Veränderung geteilter Werte und Überzeugungen und somit des Selbstverständnisses eines Unternehmens.

Nach Glasl lassen sich fünf grundlegende Strategien unterscheiden, mit denen Veränderungen innerhalb einer Organisation angestoßen und durchgesetzt werden können (Abb. 2.2).⁶

¹vgl. u. a. Reiß (1999, S. 654); Al-Ani und Gattermayer (2001).

²vgl. Geiger (2006, S. 215).

³vgl. Ulich (2011).

⁴vgl. Baumöl (2008, S. 69); Steinle (1985, S. 42); Steinle et al. (2008, S. 12), Steinle et al. beschreiben verschiedene Formen von Veränderungen (vgl. Steinle et al. 2008, S. 13 und 42). *Reproduktionen* sind minimale Veränderungen (Null-Wandel) von kurzer Dauer. *Änderungen* stellen geringe Veränderungen dar, die ohne großen Aufwand bewerkstelligt werden können. *Wandel* benennt mittlere Veränderungen und *Transformationen* stehen für große Veränderungen.

⁵vgl. hierzu Perich (1993, S. 151 ff.); Krüger (1994, S. 358 ff.).

⁶vgl. hierzu Glasl und de la Houssaye (1975, S. 152 ff.).

Abb. 2.1 Zwiebelmodell der Transformation

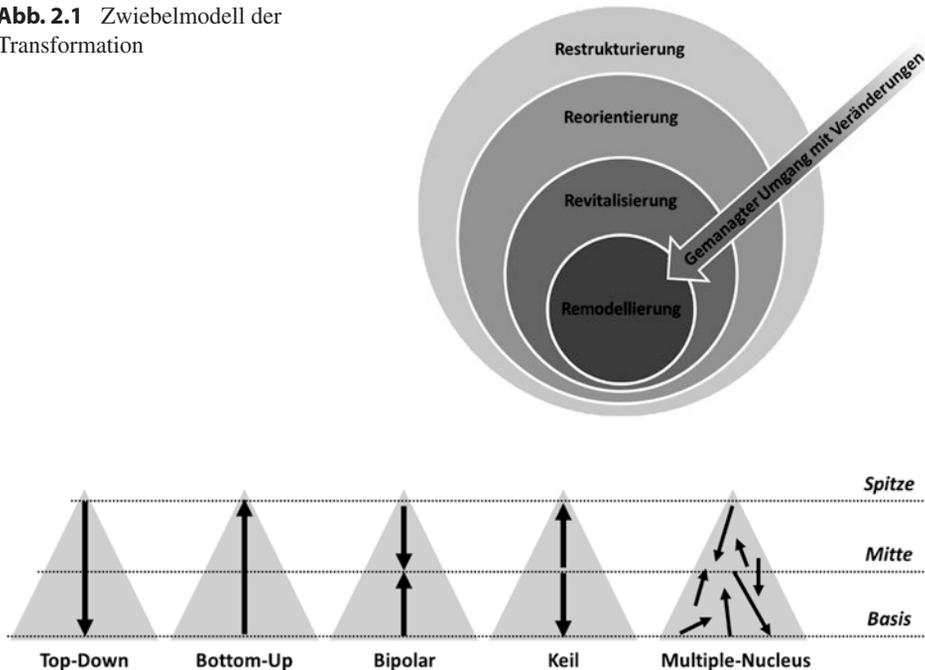


Abb. 2.2 Veränderungsstrategien in Organisationen

- *Top-down-Strategie.* Das Engagement geht von der Unternehmensführung aus. Ziele, Zeiten und Prozessschritte werden vorgegeben und in den operativen Bereich getragen. Dabei kann es zu Widerständen auf unteren Hierarchieebenen als auch zu überhöhten Erwartungen auf Führungsebene kommen (Spitze →).
- *Bottom-up-Strategie.* Veränderungen beginnen an der Basis und damit bei den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter entwickeln den Veränderungsprozess, da sie am ehesten wissen, welche Veränderungen notwendig sind. Meistens geht es dabei um die Lösung dringender operativer Probleme (← Basis).
- *Bipolare Strategie.* Veränderungen beginnen sowohl an der Spitze als auch an der Basis und münden im mittleren Management. Durch den hohen partizipativen Charakter soll die Akzeptanz für das Veränderungsvorhaben auf allen Hierarchieebenen geschaffen und erhöht werden (Spitze → Mitte ← Basis).
- *Keilstrategie.* Veränderungen gehen vom mittleren Management aus und breiten sich zur Spitze und zur Basis aus (Spitze ← Mitte → Basis).
- *Multiple-nucleus-Strategie.* Veränderungen werden in verschiedenen Abteilungen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, z. B. in Form von Projektgruppen, verteilt eingeleitet und zentral koordiniert und gesteuert. Liegt keine ausgeprägte Hierarchiestruktur in einer Organisation vor, so bietet sich diese Strategie an.

Der auf einer Strategie basierenden, konkreten und ebenenübergreifenden Planung von Veränderungen einschließlich des Umgangs damit liegt ein überwiegend phasenorientiertes Verständnis des Vollzugs von Veränderungen zugrunde. Dies zeigt sich in den nachfolgend aufgeführten, chronologisch geordneten Werken:

- Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1947)
- Formula for Change nach Gleicher (1960er), veröffentlicht von Beckhard (1975) und Dannemiller und Jacobs (1980er; 1992)
- Organisationswachstumsmodell nach Greiner (1972)
- Phasenmodell nach Lievegoed (1974)
- Drei-Phasen-Modell nach Beckhard und Harris (1987)
- Drei-Phasen-Modell nach Nadler und Tushman (1980)
- Drei-Phasen-Modell nach Kanter (1983)
- Vier-Phasen-Modell nach Bullock und Batten (1985)
- Drei-Phasen-Modell nach Tichy und Devanna (1986)
- Drei-Phasen-Modell nach Bridges (1991)
- Zehn-Phasen-Modell nach Jick (1993)
- Vier-Phasen-Modell nach Gomez und Müller-Stewens (1994)
- Acht-Phasen-Modell nach Kotter (1995, 1996)
- Konkretisierung des Drei-Phasen-Modells nach Lewin durch Wimmer (1999)
- Fünf-Phasen-Modell nach Müller-Stewens und Lechner (2016)
- Fünf-Stufen-Modell nach Krüger und Bach (2015)
- Zwölf-Phasen-Modell nach Doppler und Lauterburg (2014)
- Phasen der Veränderung nach Ellebracht et al. (2009)

Mit Lewin entwirft einer der einflussreichsten Sozialpsychologen und Pionier der Gruppendynamik das wohl bekannteste und populärste Phasenmodell im Change Management. Im Grunde lassen sich alle anderen Modelle auf das Drei-Phasen-Modell nach Lewin zurückführen. Seinem Modell liegt die Prämisse zugrunde, dass weniger das Individuum denn die Gruppe relevant ist. Dies mag nach Ansicht des Autors dazu führen, dass die Phasenmodelle im Change Management überwiegend eine makroskopische Deutung auf Organisationsebene erfahren und der Faktor Mensch, obgleich als das zentrale Thema ausgemacht, tatsächlich eine verhältnismäßig nichtzentrale Rolle erhält. In der Literatur, wenngleich schon länger zurückliegend, wird bemerkt, dass der Mensch in den meisten Veränderungsbemühungen sträflich vernachlässigt wird.⁷ Diese doch schon in die Jahre gekommene Aussage hat in puncto Aktualität nichts eingebüßt. Nach wie vor wird in wissenschaftlichen Arbeiten, auf Tagungen, Konferenzen etc. bemerkt, dass Veränderungen ohne Einbezug des Menschen nicht funktionieren können. Leider bleiben diese Behauptungen das wissenschaftliche Fundament schuldig, wie der Einbezug des Menschen konkret auszusehen hat.

⁷vgl. Deuringer (2000, S. 31).

Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass menschliche Aspekte, vornehmlich Emotionen, im Rahmen von Veränderungsprozessen durchaus explizit thematisiert werden:

- Emotionsmodell nach Streich (1997)
- Emotionsmodell nach Roth (2000)
- Vorschläge zur Lenkung von Emotionen nach Wimmer (2001)

Diese Anschauungen bewegen sich auf einer Oberfläche ohne wirklichen emotionspsychologischen oder gar neurowissenschaftlichen Tiefgang und behandeln den Umgang mit emotionalen Ausprägungen wie Sorge durch Vorahnung, Schreck und Schock, Ärger und Abwehr, Frustration und rationale Akzeptanz, Trauer und emotionale Akzeptanz, Enthusiasmus und Öffnung/Neugier sowie Selbstvertrauen und Integration ebenfalls phasenorientiert und somit strikt linearisiert. Der überwiegende Teil der Arbeiten zum Change Management geht hinsichtlich des Umgangs mit emotionalen Zuständen i. d. R. nicht über Hinweise und Handlungsempfehlungen zum Überwinden von Barrieren, Hürden und Widerständen hinaus.

2.2 Wo der Mehrwert des Buchs liegt

Die Ausführungen zu Change Management haben gezeigt, dass der Faktor Mensch stark thematisiert und zuweilen ins Zentrum der Betrachtung gestellt wird. Jedoch werden dabei psychologische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse nicht derart umfassend einbezogen, sodass der Versuch, den Menschen tatsächlich in den Mittelpunkt zu rücken, in Summe als missglückt bezeichnet werden darf. Das vorliegende Buch versucht dies, indem es Change Management aus einer verhaltens- bzw. neuroökonomischen Perspektive betrachtet und grundlegende Anforderungen für eine entsprechende Interpretation beleuchtet. Die Verhaltensökonomie bezeichnet die Wiedervereinigung der Psychologie mit der Ökonomie.⁸ Die Neuroökonomie ist ein Teilgebiet der Verhaltensökonomie und versucht, das Entscheidungsverhalten in ökonomisch relevanten Situationen über Hirnaktivitäten zu erklären.⁹ Explizites Ziel der Neuroökonomie ist es, eine einheitliche und ökonomisch nutzbare Theorie des menschlichen Verhaltens unter Einbezug neurowissenschaftlicher Erkenntnisse zu entwickeln.¹⁰

⁸Vgl. Camerer (1999, S. 10575), referenziert bei Beck (2014, S. 9). Vor dem Hintergrund der Entwicklung der Wirtschaftswissenschaften lässt sich die Aussage, die Verhaltensökonomie sei eine Wiedervereinigung der Psychologie mit der Ökonomie, gut nachvollziehen. Während in der klassischen Nationalökonomie (18./19. Jhd.) psychologische Erkenntnisse durchaus Beachtung fanden, wurden sie in der neoklassischen Ökonomie (ab 20. Jhd.) durch die Hinwendung zur reinen Rationalität nahezu missachtet. Erst ab Mitte des 20. Jhd. wurden Erkenntnisse der Psychologie in wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen wieder aufgegriffen und zur Begründung der Verhaltensökonomie herangezogen.

⁹vgl. Glimcher und Rusticini (2004); Priddat (2007a, b, S. 7); Priddat und Kabalak (2008, S. 138).

¹⁰vgl. Kenning (2014, S. 9, 24).

Eine eingängige Recherche zu den Themen Change Management und Neurowissenschaften offenbart eine Vielzahl an weißen Flecken auf dieser Landkarte. Neben einigen Blogposts zu dieser Paarung, z. B. von Dowling¹¹ und Nelson,¹² erscheint das Werk von Scarlett,¹³ das sich des Themas des organisationalen Wandels aus einer neurowissenschaftlichen Perspektive annimmt, geradezu erfrischend und erhellend.

2.3 Wie die Betriebswirtschaftslehre das Change Management sieht

Change Management lässt sich als spezielle Managementdisziplin, wie in der Betriebswirtschaftslehre üblich, allgemein aus einer institutionalen und einer funktionalen Perspektive betrachten.¹⁴

In institutionaler Hinsicht ist Change Management eine Institution, also eine Einrichtung bestehend u. a. aus Personen mit dispositiven Entscheidungs- und Leitungsaufgaben sowie operativen Handlungsaufgaben, die sich (des Umgangs und) der Etablierung betrieblicher Veränderungen – in systemtheoretischer Hinsicht zu verstehen als durch Verhalten bewirkte Zustandsunterschiede – annehmen und dabei helfen, das betriebliche System von einem Ausgangszustand in einen intendierten Endzustand überzuführen. Zum einen kann das Change Management selbst ein bestimmtes Verhalten initiieren, das Veränderungen bewirkt. Zum anderen muss es aber auch auf dasjenige, von ihr nicht initiierte Verhalten reagieren, das ebenfalls Veränderungen hervorruft. In diesem Fall muss das Change Management mit diesen Veränderungen umgehen können. In beiden Fällen soll das Change Management ganzheitlich dafür Sorge tragen, dass der durch Verhalten bzw. Veränderungen hervorgerufene intendierte Endzustand etabliert wird, d. h. relativ stabil und dauerhaft ist und von den mit dem betrieblichen System im Zusammenhang stehenden Menschen akzeptiert wird.

In funktionaler Hinsicht ist Change Management ein Komplex aus Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben zum Umgang und der Etablierung von eigen- oder fremd-initiierten Veränderungen.

2.4 Wie fluide eine Organisation werden darf

Die Umwelt verändert sich ständig. Inwieweit Organisationen immer darauf reagieren müssen, ist eine Frage der situativ bedingten Notwendigkeit. Der in der Literatur angesprochene und mehr aus der Praxis stammende Anspruch an Fluidität einer Orga-

¹¹Vgl. hierzu Dowling (2015).

¹²Vgl. hierzu Nelson (2016).

¹³Vgl. hierzu Scarlett (2016).

¹⁴Zu Management in der BWL vgl. u. a. Hopfenbeck (2002, S. 493 ff.).