



Leseprobe

Unsere Fachinhalte bieten Ihnen praxisnahe Lösungen, wertvolle Tipps und direkt anwendbares Wissen für Ihre täglichen Herausforderungen.

- ✓ **Praxisnah und sofort umsetzbar:** Entwickelt für Fach- und Führungskräfte, die schnelle und effektive Lösungen benötigen.
- ✓ **Fachwissen aus erster Hand:** Inhalte von erfahrenen Expertinnen und Experten aus der Berufspraxis, die genau wissen, worauf es ankommt.
- ✓ **Immer aktuell und verlässlich:** Basierend auf über 30 Jahren Erfahrung und ständigem Austausch mit der Praxis.

Blättern Sie jetzt durch die Leseprobe und überzeugen Sie sich selbst von der Qualität und dem Mehrwert unseres Angebots!

6.3 Veränderungen planen und umsetzen

6.3.1 Vom Einzelfall zum System

6.3.1.1 Einführung

Change Management ist eben nicht für den Sonderfall einer Innovation erforderlich, sondern vielmehr eine systematische Grundhaltung im Unternehmen. Nur, wenn es gelingt, den stetigen Wandel als Chance zu begreifen und die Arbeitsabläufe beständig zu optimieren und an die Rahmenbedingungen anzupassen, gelingt die nachhaltige Veränderung. Change Management ist damit im Grunde kein neues Thema oder Instrument, sondern eine Konkretisierung des Total-Quality-Management-Systems, das mittlerweile auch Grundlage der DIN EN ISO 9001 ist. Nur, wenn es den Führungskräften gelingt, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess systemimmanent zu verankern, können die rasch erforderlichen Veränderungen im Bereich der professionell Pflegenden erfolgreich gehandhabt werden. Wichtigster Akteur im Change Management ist neben der Leitung der/die QM-Beauftragte (QMB) bzw. interne/r Prozessbegleiter/in.

Systematische Grundhaltung

6.3.1.2 Empfehlungen von Cohen und March für Akteure¹

Einige wesentliche Empfehlungen fassen die Autoren wie folgt zusammen:

Wesentliche Empfehlungen

- **Investiere Zeit!** Da Zeit eine knappe Ressource ist, bietet jemand, der seine Zeit zur Verfügung stellt, ein wertvolles Gut an (was sich meistens auszahlt) – die Entscheidung wird „ausgesessen“.
- **Harre aus!** Gewinne und Verluste in einer Entscheidungssituation sind teilweise nur einer bestimmten Konstellation von Aufmerksamkeit zuzuschreiben. Zu einem anderen Zeitpunkt ist erfolgreiche Durchsetzung durchaus möglich.
- **Tausche Status gegen Substanz!** Für viele Teilnehmer sind symbolische Ergebnisse wichtiger als inhaltliche Substanz. Jemand, der bereit ist, in die andere Richtung zu tauschen, ist bei diesem Handel im Vorteil.
- **Ermögliche die Teilnahme der Gegner!** Mülleimer-Entscheidungsprozesse können eine frustrierende Angelegenheit sein und Ihnen bald die Lust an einer aktiven Teilnahme verderben bzw. dazu führen, dass Sie Ihr Anspruchsniveau senken.
- **Überlade das System!** Ein einzelner Vorschlag kann leicht abgeschmettert werden. Aber jemand mit vielen Projektvorschlägen wird sicher einige davon

¹ Vgl. Kieser, A./Hegele, C./Klimmer, M. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel. Stuttgart, S. 192. Zitat nach Krems, B. (2012): Change Management. Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de, Version 3.61. URL: <http://www.olev.de/c/cm.htm>.

durchbringen können. Termine können benutzt werden, um den Fluss von Problemen zu kanalisieren.

- Stelle Mülleimer bereit! Schiebe potenziell irrelevante Probleme in Entscheidungssituationen ab, in denen sie keinen Schaden anrichten.
- Manage unauffällig! Segle die Organisation, statt mit ihr Motorboot zu fahren. Steuern durch kleine, aber wirkungsvolle Eingriffe.
- Interpretiere die Geschichte! Kontrolliere die Definition dessen, was passiert, und nutze so den Umstand, dass neue Teilnehmer über die Geschichte nicht so gut informiert sind, zu deinem Vorteil.

Systemimmanentes Change Management ist demnach eine sehr komplexe Aufgabe, die besonders bei größeren Veränderungen nicht ohne einen speziell dafür geschulten Mitarbeiter als Prozessbegleiter auskommt, den Change Agent.

Bestelloptionen



Praxishandbuch Pflegestärkungsgesetz

Sie haben Fragen zum Produkt oder benötigen Unterstützung bei der Bestellung? Unser Kundenservice ist für Sie da:

☎ 08233 / 381-123 (Mo - Do 7:30 - 17:00 Uhr, Fr 7:30 - 15:00 Uhr)

✉ service@forum-verlag.com

Oder bestellen Sie bequem über unseren Online-Shop:

[Jetzt bestellen](#)