

Inhalt

Vorwort	13
Einleitung	17
1 Grundlagen	20
1.1 Die Besonderheiten des Gesundheitswesens im Hinblick auf Veränderungsprozesse	20
1.1.1 Die Historie der medizinischen Berufsgruppen am Beispiel der Ärzteschaft und der Pflege	20
1.1.2 Die Verführung der Macht – und die Angst vor Machtverlust	23
1.1.3 Die Formen der Macht	25
1.1.4 Machtssysteme im Krankenhaus und Führungsstile	28
1.2 Systemisches Denken und Handeln	34
1.2.1 Konstruktivismus	34
1.2.1.1 Wahrnehmung und die sogenannte Wirklichkeit	34
1.2.1.2 Die Landkarte ist nicht das Territorium	37
1.2.1.3 Das Prinzip der Gängigkeit	38
1.2.1.4 Intersubjektivität	42
1.2.1.5 Konstrukte guter Führung	43
1.2.1.6 Konstruktivismus und Führungspraxis	45
1.2.2 Systemisches Denken	46
1.2.2.1 Kybernetik erster und zweiter Ordnung	46
1.2.2.2 Systemische Beratung	48
1.2.2.3 Führung im systemischen Kontext	50
1.2.2.4 Changemanagement in einem dualen Betriebssystem	52
1.3 Mit Sprache zur Veränderung	55
1.3.1 Das Metamodell der Sprache	55
1.3.2 Mit Fragen wirksam führen	60
1.3.3 Systemische Fragen	63
1.3.4 Reframing und Skalenarbeit	69
1.4 Unternehmenskultur und das Konzept der logischen Ebenen	73
1.4.1 Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	73
1.4.2 Das Unternehmenskulturmodell (nach Edgar Schein)	80
1.4.2.1 Die oberste Ebene der wahrnehmbaren Kulturelemente	81
1.4.2.2 Die mittlere Ebene der Werte	83
1.4.2.3 Die tiefste Ebene der Glaubenssätze und Überzeugungen	87
1.4.3 Logische Ebenen des Lernens und der Veränderung	90
1.4.3.1 Das Prinzip der (neuro-)logischen Ebenen	93
1.4.3.2 Arbeiten mit dem Modell der logischen Ebenen	97
1.4.3.3 Feedback geben, ohne zu urteilen	100
1.5 Der Veränderungsprozess, Veränderungsmuster und der Umgang mit Widerstand	102
1.5.1 Veränderung ist nicht gleich Veränderung	102
1.5.2 Veränderungsprozesse – die acht Schritte der Veränderung	104

1.5.3	Veränderungsmuster – die vier Phasen der Veränderung	108
1.5.3.1	Phase 1 – Orientierung und Verwirrung	110
1.5.3.2	Phase 2 – Frustration und Widerstand	112
1.5.3.3	Phase 3 – Beschluss und Loslassen	115
1.5.3.4	Phase 4 – Produktive Kooperativität	118
1.5.4	Widerstand und Veränderungstreiber im Wandel	120
1.5.4.1	Umgang mit Rituale	123
1.5.4.2	Verschiedene Formen von Widerstand	124
1.5.4.3	Umgang mit Widerstand	126
1.6	Professionelle Beratungs- und Begleitungsmethoden im Changemanagement	129
1.6.1	Coaching	130
1.6.2	(Führungskräfte)Training	135
1.6.3	Simulationen/Rollenspiele	135
1.6.4	Action Learning	138
1.6.5	Story Telling	140
1.6.6	Problembasiertes Lernen (PBL)	141
1.6.7	Gewaltfreie Kommunikation	142
1.6.8	Mentoring	145
1.6.9	Entspannungsorientierte Methoden	145
1.6.10	NLP (Neurolinguistisches Programmieren)	147
1.6.11	Supervision	151
1.6.12	U-Prozedur (nach Friedrich Glasl)	152
1.6.13	Dynamic Facilitation	154
1.6.14	Erlebnisorientiertes Lernen und beschleunigtes Lernen	155
1.6.14.1	Die MASTER-Methode (nach Colin Rose)	157
1.6.14.2	Lernen mit den fünf Sinnen und Einsatz kunstpädagogischer Methoden	159
1.6.15	Lernevaluation	165
1.6.16	Praxistransfer und Nachhaltigkeit	168
1.6.16.1	Lernpartnerschaften	169
1.6.16.2	Peergrouparbeit und Peercoaching	169
1.6.17	Die Arbeit mit großen Gruppen	170
1.6.17.1	Einsatz von Großgruppen	170
1.6.17.2	Ablauf einer Großgruppenkonferenz	170
1.6.17.3	Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren	171
1.6.18	Großgruppenformate und Veränderungsmuster	173
1.6.18.1	World-Café (Kreativitätsmethode, nach Juanita Brown & David Isaacs)	173
1.6.18.2	Wertschätzende Erkundung (Appreciative Inquiry, nach David Copperrider & Diana Whitney)	174
1.6.18.3	Zukunfts Konferenz (Future Search, nach Marvin Weisbord & Sandra Janoff)	175
1.6.18.4	RTSC-Strategiekonferenz (Real Time Strategic Change, nach Sylvia James & Paul D. Tochinsky)	176
1.6.18.5	Impulskonferenz (Open Space Technology, nach Harrison Owen)	177

1.6.18.6 Fishbowl	179
1.6.18.7 FührungsTrainingsKonferenzen® – Training in der Großgruppe	181
1.6.19 Großgruppenarbeit und Führungskultur	190
2 Fallstudien beispielhafter Veränderungsprozesse	191
2.1 Strategiekonzeption und -umsetzung in einem Universitätsklinikum	191
2.1.1 Einleitung	191
2.1.2 Rahmen für das strategische Management	191
2.1.2.1 Strategieplanung und Voraussetzungen	192
2.1.2.2 Verbindung von strategischem und operativen Management	193
2.1.3 Strategische Planung	195
2.1.3.1 Strategische Analyse	196
2.1.3.2 Mission Statement und Leitbild	200
2.1.3.3 Vision	200
2.1.3.4 Ziele und Maßnahmen	201
2.1.4 Strategiekonzeption und -umsetzung	204
2.1.5 Nachhaltige Strategiekonzeption und -umsetzung in einem medizinischen Zentrum	207
2.1.5.1 Strategiekonzeption	207
2.1.5.2 Überprüfung der Strategie durch ein systematisches Strategieaudit	210
2.2 Strategie und Führungskultur in den Salzburger Landeskliniken	215
2.2.1 Strategie- und Change-Projekt „Universitätsmedizin Salzburg 2016“	215
2.2.1.1 Einführung und Ausgangslage	215
2.2.1.2 Projektziele und Zielgruppen	217
2.2.1.3 Der Strategie- und Changeprozess – die Präphase 2009	218
2.2.1.4 Aufbau und Struktur des Strategieprozesses	223
2.2.1.5 Zusammenfassung und Ausblick	236
2.2.2 Führungskultur „Universitätsmedizin 2016“ – gute Führung als Schlüssel für zukünftige Exzellenz	238
2.2.2.1 Einführung	238
2.2.2.2 Projektziele und Vorgehensweise	239
2.2.2.3 Führungskulturanalyse und Kick-off	239
2.2.2.4 Projektgruppenarbeit und Großgruppenkonferenzen	242
2.2.2.5 Werte, Führungsleitlinie und Kompetenzmodell	243
2.2.2.6 Umsetzung im Führungskulturwandel	248
2.2.2.7 Das Spezielle an diesem Führungskulturprojekt	249
2.3 Changemanagement und Führung im Gesundheitswesen:	
Fallbeispiel Bezirkskliniken Mittelfranken	250
2.3.1 Hintergrund	250
2.3.2 Phase I: Krisensituation April 2012 und erste Sofortmaßnahmen	252
2.3.2.1 Sofortmaßnahmen zur Einleitung eines Changemanagementprozesses	252
2.3.2.2 Kommunikative Erstmaßnahmen	255
2.3.2.3 Kommunikationsstrategie bis zur Verabschiedung des Zukunftskonzepts	257

2.3.3	Changemanagement-Kommunikationsprozess April 2012–Januar 2013	257
2.3.4	Changemanagement-Kommunikationsprozess Januar 2013–März 2013	258
2.3.5	Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie	261
2.3.6	Unternehmensstrategie, Vision und Mission – Handlungsmaxime für jedes hausinterne Projekt und die Umsetzung 266	
2.3.7	Neue Organisations- und Führungsstruktur	268
2.3.8	Sicherung des Changemanagementprozesses	270
2.4	„Wir für Demmin“ – Ein systemisches Strategie- und Changeprojekt in der Praxis	273
2.4.1	Die Ausgangslage	273
2.4.2	Systemische Vorgehensweise	274
2.4.3	Vorgehensweise und Projektverlauf	276
2.4.4	Zwischenergebnisse und weiteres Vorgehen	282
3	Die 7 Thesen für erfolgreiche Veränderung	286
3.1	Was Veränderung wirksam erfolgen lässt	286
3.2	These 1: Die Veränderungskoalition schaffen	288
3.3	These 2: Für Irritation, Dringlichkeit und Emotion sorgen	289
3.4	These 3: Es braucht eine Strategie – Menschen entscheiden sich nur für etwas, das sie sich vorstellen können und das ihnen nützlich erscheint	292
3.5	These 4: Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung in einem „dualen Betriebssystem“ bilden die Metastrategie für erfolgreiche Veränderung	294
3.5.1	Transparenz und Konsequenz	294
3.5.2	Mitwirkung	295
3.6	These 5: Dialogische Kommunikation ist der Veränderungstreiber	297
3.7	These 6: Veränderung ist als Prozess zu steuern	299
3.8	These 7: Gute Führung ist die Voraussetzung für Erfolg	301
4	Glossar	305
	Literatur	344
	Die Autoren	353
	Change-Poster (s. Einstecktasche)	