



## **Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser e.V.**

*38. Weiterbildungskurs 2022-2024*

*Projektarbeit*

### **Changemanagement im Krankenhaus - Ein Modellkonzept vor den Herausforderungen des KHZG -**

Die Adaption an Wandel und Veränderung ist schon immer zentraler Bestandteil in der Weiterentwicklung von Unternehmen und elementar für deren Erfolg. Medizinisch-technischer Fortschritt, Fachkräftemangel, demographischer Wandel sowie die Digitalisierung sind Herausforderungen, die auch Krankenhäuser zunehmend zu dynamischen Veränderungen und Flexibilität zwingen. Nicht zuletzt durch das im Oktober 2020 in Kraft getretene Krankenhauszukunftsgesetz wird insbesondere der Wandel durch digitale Strukturen in gesetzlichem Rahmen gefördert sowie gefordert.

In Bezug auf die Entwicklungen liegt das Ziel der Projektarbeit in der Konzipierung eines Changemanagement-Modells, welches die speziellen Gegebenheiten und Umweltbedingungen der Krankheitslandschaft sowie die Herausforderungen des KHZG berücksichtigt. Die Arbeit soll insbesondere klinischen Entscheidungsträgern die Relevanz des Changemanagements näher bringen und Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigen. Gewonnene Erkenntnisse basieren auf Literaturrecherche, Best-Practice Beispielen sowie Expertengesprächen.

Mithilfe von Changemanagement sollen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen durch planvolles Management gezielt und nachhaltig verändert werden. Während im Projektmanagement der Fokus auf der technischen Implementierung liegt, steht das Personal im Mittelpunkt des Changemanagements.

In deutschen Krankenhäusern fehlt bis dato häufig ein ins Unternehmen eingebundene Changemanagement. Es hat sich gezeigt, dass in drei von den vier betrachteten Häusern noch kein Changemanagement institutionalisiert wurde. Häufig hängt die Zurückhaltung mit einer Vielzahl von Herausforderungen zusammen, denen die Krankenhäuser im Umgang mit Veränderungen begegnen. Der Fachkräftemangel, Widerstand des Personals, erheblicher Zeitdruck durch das KHZG sowie die eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit erschweren einen reibungslosen und erfolgreichen Wandel.

Best-Practice Beispiele aus der freien Wirtschaft zeigen, dass es sich lohnen kann, Changemanagement zu etablieren, auch wenn die Investitionen zu Anfang hoch erscheinen. Schlüsselpunkte können dabei eine passende Kommunikationsstrategie, wertschätzende Führung sowie die Weiterbildung des Personals sein. Angelehnt an das 8-Phasen-Modell von John P. Kotter wurde ein siebenstufiges Changemanagement-Modell entwickelt, welches die Phasen von der Vermittlung des notwendigen Veränderungsbedarfs bis hin zum Festigen der Erfolge berücksichtigt.

Es lässt sich aufzeigen, dass der Einsatz von Changemanagement viele Vorteile, wie eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, die Nachhaltigkeit von Projekten, eine gestärkte Unternehmenskultur sowie eine positive Außenwirkung erzielen kann. Aber auch Schwächen, wie beispielsweise die hohe Ressourcenbindung zu Beginn, Widerstand beim Personal und eine langsame Entscheidungsfindung müssen in Betracht gezogen werden. Zudem muss kritisch die allgemeingültige Anwendbarkeit betrachtet werden, da sich die Strukturen stark nach Trägerschaft und Größe eines Hauses unterscheiden und so auch die Anwendbarkeit des Changemanagement-Modells differenziert betrachtet werden muss.