GP Kolleg

10 Min. für den Wandel

› Schritte zum erfolgreichen Veränderungsprozess

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

Foto: Föhr Tourismus

Teil 1) Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen
Teil 2) Hilfreiche Fähigkeiten und Eigenschaften bei Veränderungen
Teil 3) Stark im Team: Gemeinsam erfolgreich
Teil 4) Begeisterte Mitarbeiter begeistern Kunden – starke Serviceideen
Teil 5) Klippen und Hindernisse: Erkannt – gebannt
Teil 6) Veränderungen gestalten und managen – Herausforderung für die Zukunft

mit freundlicher Unterstützung von:

medi

ich fühl mich besser.

1 Die Autorin: Hildegund Wölfel ist Kommunikationstrainerin und Systemischer Coach mit dem Schwerpunkt „Verkaufen, Kunden- und Serviceorientierung", www.pr-und-training.de

2 Was in der Natur gilt, lässt sich auf das Wirtschaftsleben übertragen: Die Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingungen sichert auch hier das Überleben.

Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen." Diese chinesische Weisheit zeigt mit einfachen Worten, wie unterschiedlich Menschen und Unternehmen Veränderungen begegnen. In den sechs Teilen unserer Serie wollen wir Ihr Wissen rund um das Thema „Veränderungen und Wandel gestalten" vertiefen. Denn das Leben ist permanente Veränderung und Wandel.

Eine Mauer zum Schutz, in der Hoffnung zu erhalten und zu bewahren, oder Windmühlen, um sich neu zu orientieren und damit den Wandel zu gestalten und zu nutzen. So gehören Veränderungen für die einen Unternehmen zum Alltag. Sie gestalten diese mit Neugier und Energie und loten ihre Chancen aus. Andere brauchen das „Tal der Tränen", um sich zu bewegen. Dann kostet es aber oft sehr viel mehr Kraft, um ‚Veränderungsschwung' aufzunehmen. Zudem laufen diese Unternehmen der Zeit hinterher.

Wandel der Rahmenbedingungen

Der Wandel der Bevölkerungsstruktur spielt im Gesundheitswesen eine ebenso große Rolle, wie die tief greifenden Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Die gesundheitliche und soziale Versorgung – gerade über lange Zeiträume – bedarf einer engeren Zusammenarbeit und sorgfältigen Abstimmung von Leistungen unterschiedlicher Berufsgruppen und Einrichtungen.

Patienten werden immer stärker an den Kosten ihrer Behandlungen beteiligt. Das zieht ein verändertes Nachfrageverhalten der Kunden nach sich.

Zudem verschwimmen die Altersgrenzen. Die Übergänge zwischen den einzelnen Lebensphasen werden fließender, was neue Zielgruppendefinitionen – Seniorenmarketing – fordert und neue Geschäftsfelder eröffnet. Gesundheit steht bei ca. 90 Prozent der Best Ager an oberster Stelle. Diese Entwicklung und der wachsende Wettbewerbsdruck bedeuten neben den viel diskutierten Risiken auch Chancen, wenn ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern sich diesem Wandel stellt und ihn für sich gestaltet.

Die Herausforderung für Sanitätshäuser lautet, immer vielfältigere, sich rasch ändernde Aufgaben schnell und wirtschaftlich zu bewältigen. Das fordert innovative Strukturen und gezielte Vorgehensweisen. Hierfür gilt es die Voraussetzungen zu schaffen:

- Nähe zum Markt und zum Kunden
- Rasche Reaktionsfähigkeit durch hohe Flexibilität
- Steigerung der Dienstleistung und der Qualität – Beratung und Service
- Optimierung der Kosten

Vier Erfolgsfaktoren für den Wandel

Es gibt viele Auslöser für Veränderungsprozesse, meist auf der organisatorischen Ebene. So sol-

len Prozesse und Abläufe verbessert, die Organisation verändert oder der Service entwickelt werden. Die Gefahr dabei ist, den Fokus „nur" auf die sachliche Ebene zu richten. Doch Erfolg braucht auch die emotionale Ebene – die Mitarbeiter – denn ohne diese ist die Organisation „nichts". Fühlen Mitarbeiter sich überrumpelt oder nicht an der Gestaltung ihrer Zukunft beteiligt, schafft das Widerstand und Abwehr – gerade bei denen, auf die es bei der Umsetzung entscheidend ankommt.

Soll ein Veränderungsprozess erfolgreich sein, ist die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten ...

... verstehen, d. h. wissen, worum es geht, die Ziele und deren Sinn kennen.
Für Unternehmen bedeutet dies, dass die Mitarbeiter Informationen erhalten und in strategische Überlegungen eingebunden werden – nach dem Motto „Betroffene zu Beteiligten" machen. Die Mitarbeiter sind aufgefordert, Augen und Ohren im Kundenkontakt aufzuhalten, Ideen einzubringen und Kundenprozesse kontinuierlich zu optimieren. Wer aktiv in das Unternehmensgeschehen einbezogen wird, fühlt sich als Mitarbeiter ernst genommen und identifiziert sich mit dem Unternehmen.

... wollen, d. h. motiviert sein und begeistert für die Ziele.
Regelmäßige Mitarbeitergespräche, Infoveranstaltungen oder eine Ideenbörse aktivieren Mitarbeiter, schaffen ein Klima der Wertschätzung und begeistern. Und nur begeisterte Mitarbeiter begeistern ihre Kunden.
Außerdem: Wer aktiv am Erarbeiten von Lösungen beteiligt ist, engagiert sich, diese zu erreichen und umzusetzen.

... dürfen, d. h. entsprechende Kompetenzen und Ressourcen haben.
Mitarbeiter brauchen Freiraum und einen Chef, der zu und hinter ihnen steht. Veränderungen brauchen ein Klima des Vertrauens und ein positiv gelebtes Fehlermanagement, bei dem lösungsorientiert (in die Zukunft gerichtet) statt problemorientiert (nach hinten schauend) agiert wird.

... können; d. h. notwendige Werkzeuge, Fähig- und Fertigkeiten besitzen.
Stärken werden gestärkt, permanentes Lernen und sich entwickeln gehören zum Alltag und werden gefördert. Ziel soll dabei sein, dass der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz ist. Das gibt Schwung, macht kreativ und selbstbewusst, schafft Freude.

Diese vier Faktoren sind eng miteinander verflochten, sie wecken Energie und schaffen Vertrauen. Alle wissen, wo es lang geht, und das Engagement fließt zielführend in Richtung Zukunft. ■

Zum Nachdenken: Vom Mut, eine Probe zu wagen

Ein König stellte für einen wichtigen Posten den Hofstaat auf die Probe. Kräftige und weise Männer umstanden ihn in großer Menge. „Ihr weisen Männer", sprach der König, „ich habe ein Problem und möchte sehen, wer von euch in der Lage ist, dieses Problem zu lösen." Er führte die Anwesenden zu einem riesengroßen Türschloss, so groß, wie es noch keiner je gesehen hatte. Der König erklärte: „Hier seht ihr das größte und schwerste Schloss, das es in meinem Reich je gab. Wer von euch ist in der Lage, das Schloss zu öffnen?" Ein Teil der Höfliche schüttelte nur verneinend den Kopf. Einige, die zu den Weisen zählten, schauten sich das Schloss näher an, gaben aber zu, sie könnten es nicht schaffen. Als die Weisen das gesagt hatten, war sich auch der Rest des Hofstaats einig, dieses Problem sei zu schwer, als dass sie es lösen könnten.
Nur ein Wesir ging an das Schloss heran. Er untersuchte es mit Blicken und Fingern, versuchte es auf die verschiedensten Weisen zu bewegen und zog schließlich mit einem Ruck daran.
Und siehe, das Schloss öffnete sich. Es war nur angelehnt gewesen, nicht ganz zugeschnappt, und es bedurfte nichts weiter als den Mut und die Bereitschaft, dies zu begreifen und beherzt zu handeln.
Der König sprach: „Du wird die Stelle am Hof erhalten, denn du verlässt dich nicht nur auf das, was du siehst oder was du hörst, sondern setzt selbst deine eigenen Kräfte ein und wagst eine Probe."

› *Quelle: Peseschkian, Nossrat: Der Kaufmann und der Papagei. © Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt, aus „Inhalte auf den Punkt gebracht" von Detlev Blenk*

Fragen Sie sich:

› Wie gehe ich mit Veränderung um?
› Passt dieses Verhalten des Hofstaats zu dem in unserem Unternehmen, zu meinem Team?
› An welchen Türschlössern gilt es aktuell bei mir/uns zu rütteln?

tipp

1 Mit Hilfe des Programms medi WIN® ermitteln Chef und Team mit ihrem medi WIN® Trainer innerhalb eines halben Tages den Ist-Zustand des Unternehmens. Befinden sich die Kräfte „Werkzeug (Analyse)", „Inspiration (Kreativität)" und „Mensch (Werte)" im Gleichgewicht, ist die Basis für den Erfolg gelegt. Besteht ein Ungleichgewicht, werden Stärken, Potenziale und Zukunftsprojekte aufgezeigt. Anhand der Auswertung werden die Weichen auf Erfolgskurs gestellt.

Vom Spielball zum Gestalter

Fachhandelsunternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen Strategien, Abläufe und Marketingmaßnahmen ständig hinterfragen und sie an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen. Das professionelle Beratungs-Management-Programm medi WIN® hilft ihnen dabei.

Ein Unternehmen muss kontinuierlich Optimierungsprozesse vollziehen, um erfolgreich im Gesundheitsmarkt zu agieren. Ausschreibungen und Einzelverträge seien hier nur als Schlagworte genannt. medi ist nicht nur Hersteller, sondern mitten im Markt, nah am Fachhandel und damit Wegbereiter sowie Impulsgeber für mehr Umsatz und dauerhaften Geschäftserfolg. Diesen Anspruch setzt medi seit mehr als zwei Jahren mit dem Beratungs-Management-Programm medi WIN® aktiv um. Schon über 100 Fachhändler und Arztpraxen haben erfolgreich mit ihren medi WIN® Trainern Zukunftsprojekte und Geschäftsprozesse entwickelt, die Gewinn bringend umgesetzt werden können.
medi WIN® wurde durch medi strategisch auf die Bedürfnisse von Fachhandel, Arzt, Klinik und Heilberufen ausgerichtet. Chef, Team und medi WIN® Trainer erarbeiten in rund vier Stunden den Ist-Zustand, die Potenziale und Zukunftsprojekte des Unternehmens. Dies geschieht anhand von Frageblöcken zu den Bereichen „Werkzeug (Analyse)", „Inspiration (Kreativität)" und „Mensch (Werte)". Agieren diese Kräfte im Gleichgewicht, ist der Grundstein für den Erfolg gelegt. Wenn nicht, ist es eine Chance, sich bzw. das Unternehmen zu entwickeln! Die grafische Auswertung zeigt auf den ersten Blick Stärken und Potenzialwerte des Unternehmens und wo der Hebel für Verbesserungen anzusetzen ist.
Wird dieses Ergebnis als „Startlinie" definiert, beginnt ab hier der Veränderungsprozess.
Im Team werden nun konkrete und innovative Zukunftsprojekte inklusive Plan und Anleitung für die Umsetzung erarbeitet. Geschäftserfolg mit medi WIN® heißt: Potenziale erkennen – Marktmöglichkeiten definieren – persönliche Stärken nutzen. Die medi WIN® Trainer begleiten und moderieren die Metamorphose vom Spielball zwischen den Kräften des Gesundheitsmarktes zum Branchenprimus!
medi WIN® Mastertrainer sind Franz Gröber (medi Bereichsleitung Phlebologie) und Rüdiger Hacke (medi Marketingleitung Phlebologie) und die Trainer Hans Wittmann (medi Bereichsleitung Orthopädie), Ralf Lemmen, Ursula Hönig, Ilona Hoff und Rudolf Kerkhoff (Verkaufsleitungen medi Phlebolgie) und die medi Handelsvertretungen Thomas Neumann, Rolf Liedert, Udo Zimmer und Kathrin Baier.
Weitere Infos geben: Christina Franke (T. 0921 912-119, c.franke@medi.de) und Sonja Gewinner (T. 0921 912-216, s.gewinner@medi.de).