

„Berater als Change Agents: Erfahrungen aus der Praxis“

von

Dr. Jörg Weidenhammer

Volker Bahr

gehalten von Dr. Jörg Weidenhammer am 29. März 2001

auf dem 5. Symposium zum Gesundheitsmanagement

„Umbrüche im Gesundheitswesen: Veränderungen erfolgreich meistern“

der Philipps-Universität Marburg in Marburg

Inhaltsverzeichnis

Berater als Change Agents: Erfahrungen aus der Praxis

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Einleitung | 3 |
| 2. | „Berater“ versus „change agents“ | 3 |
| 3. | Welche Beratungsfelder kommen im Gesundheitswesen in Betracht? | 9 |
| 4. | Wer lässt sich wann wie beraten? | 10 |
| 5. | Voraussetzungen für gute Beratung | 12 |
| 6. | Erfahrungsberichte | 15 |
| 6.1 | Negatives Beispiel | 15 |
| 6.2 | Positives Beispiel | 15 |

Autoren:

Dr. med. Jörg Weidenhammer,

- Geschäftsführender Gesellschafter der TCC Trans Clinic Consultants GmbH, Saarbrücken

Volker Bahr,

- Assistent der Geschäftsführung der TCC Trans Clinic Consultants GmbH, Saarbrücken

TCC Trans Clinic Consultants GmbH

Mainzerstrasse 62

D – 66121 Saarbrücken

Telefon: +49 (0)681 96746 – 0

Telefax: +49 (0)681 96746 – 10

E-Mail: info@tcc-beratung.de

URL: www.tcc-beratung.de

1. Einleitung

Die allermeisten von Ihnen haben Erfahrungen mit Unternehmensberatungen. Entweder Sie sind in einer tätig oder Sie haben im Rahmen Ihrer Aufgaben mit einer Unternehmensberatung zusammenarbeiten müssen oder aber Sie sind gar derjenige, der eine Unternehmensberatung für sein Unternehmen beauftragt hat. Wie dem auch sei, Sie alle haben Vorstellungen oder Erfahrungen darüber, was eine Unternehmensberatung oder ein Unternehmensberater in einem zu beratenden Unternehmungen tun kann oder tun sollte.

In dieser Stunde wollen und werden Sie erfahren, was einen sogenannten ‚change agent‘ auszeichnet und ihn von einem ‚Berater‘ abgrenzt. Und Sie wollen und werden Umsetzungsbeispiele aus der Praxis hören.

Zuvor allerdings werden wir uns gemeinsam dem Thema über die Begriffsbestimmung von ‚Berater‘, ‚Consultant‘ und ‚change agent‘ zu nähern versuchen.

Schließlich ist auch unser Haus eine Unternehmensberatung, die durch ihre Namensgebung von dem Thema semantisch betroffen ist:

TCC TRANS CLINIC **CONSULTANTS** GmbH.

2. „Berater“ versus „change agents“

Was ist ein Unternehmensberater seinem Selbstverständnis nach?


Wo liegen seine Tätigkeitsschwerpunkte?

Wo liegen Chancen und Grenzen einer Unternehmensberatung?

Deshalb zuerst meine Frage hier ans Auditorium:

II. „Berater“ versus „change agents“

Folie 1




- Was ist und macht ein BERATER oder neudeutsch CONSULTANT ?

- Was ist und macht ein CHANGE AGENT ?

© 2001 by TCC GmbH

Sind das einfach nur Synonyme oder weichen die Aufgaben voneinander ab?

Ein Ansatz, um den Begriff ‚Berater‘ oder ‚Consultant‘ zu definieren, liegt möglicherweise in dem ‚Ratschlag‘ eines lateinischen Wörterbuches.



II. „Berater“ versus „change agents“ Folie 2

- **cōnsultātiō**, ōnis, f. (consulto)
 1. Beratung, Erwägung
 2. Anfrage
 3. occ. (*rhet.*) Frage, Thema
- **cōnsultō** 1. (*frequ.* v. consulto)
 - I. *trans.* befragen
 - II. *intr.* beratschlagen, beraten
- **cōnsulō** 3. suluī, sultus
 - I. *trans.* zu Rate ziehen, befragen, um Rat fragen
 - II. *intr.*
 1. sich beraten, Rat halten, beratschlagen;
 2. *meton.* beschließen, Maßregeln ergreifen, verfahren;
 3. (mit *dat.*) Rat schaffen, erteilen, raten, (durch Ratschlag) sorgen, helfen.

Quelle: Der Kleine Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch, München 1979, S.104f.


© 2001 by TCC GmbH

Das Nomen *consultatio*, abgeleitet von dem Verb *consultare* und dem dahinterstehenden *consulare* machen zu aller erst ein Beziehungsverhältnis deutlich. Es gibt eine Person oder Gruppe, die eine Fragestellung hat und jemanden anderes um Rat fragt. Andererseits gibt es jemanden oder eine Gruppe, die sich dieser Fragestellung widmet und berät. Überdies macht das Verbum *consultare* deutlich, dass diese Situation nicht einmalig, sondern andauernd bzw. wiederholend angelegt ist.

Der ‚Berater‘ oder ‚Consultant‘ ist also eine Person, die regelmäßig um Rat gefragt wird und daraufhin Ratschläge erteilt – bei den alten Römern ging es meistens um Fragen des Gemeinwohls, also häufig um Krieg.

Was hingegen ist ein ‚change agent‘ und macht ihn aus?

Der Begriff ist durch die amerikanische Monografie ‚The Change Agent’s Handbook‘ von David W. Hutton in die breitere Öffentlichkeit gelangt, veröffentlicht von der American Society for Quality Control.



II. „Berater“ versus „change agents“ Folie 3

**The Change Agent's Handbook:
A Survival Guide for Quality Improvement Champions**

- Author: David W. Hutton
- Publisher: American Society for Quality Control (ASQC)
- Page Count: 344 pages

▪ David Hutton is a quality practitioner who has been a change agent "in the trenches" since the 1980's and a pioneer in seeking out and applying best practices in this field. His 6x9 in. guidebook leads the reader through the entire process of assessing each situation for creating change, getting established in the new role, and preparing to launch the process. Preparation steps involve the ins and outs of creating a detailed plan for the transformation, managing the ensuing changes, and learning from the experience. The book deals with the practical issues and personal needs that surround the change agent's assignment, including the emotional pressures and the types of opposition to be expected.

© 2001 by TCC GmbH


Die darin enthaltenen Ideen sind mannigfaltig aufgenommen und modifiziert worden. Insbesondere in der amerikanischen Literatur, die sich mit der Einführung und Umsetzung von neuen EDV-Systemen beschäftigt, steht der Begriff hoch im Kurs.

Nun möchte ich Ihnen hier eine Paraphrase des Werkes von Hutton ersparen und stattdessen unsere auf das deutsche Gesundheitswesen bezogenen Assoziationen zu dem Begriff ‚change agent‘ präsentieren.

Worin liegt der Unterschied von ‚Berater‘ und ‚change agent‘?

Der Berater wird um Rat oder einen Lösungsvorschlag gefragt. Er erarbeitet und präsentiert diesen - gut oder schlecht ist hier nicht gefragt - und damit ist seine Aufgabe eigentlich erledigt. Die Frage, ob der Ratsuchende dem Rat folgt, ist nicht Bestandteil der Aufgabe.

Anders sehen wir dies für den ‚change agent‘. Huttons Erfahrungen kommen aus dem Bereich Qualitätsmanagement und Qualitätssteigerung. Seine Ideen haben das gute Produkt oder Ergebnis am Ende eines Prozesses zum Ausgangspunkt. Deshalb ist das Beziehungsgeschehen zwischen ‚change agent‘ und ratsuchendem Unternehmen das der Erarbeitung eines Rates bzw. Lösungsvorschlages inklusive dessen Umsetzung im Unternehmen. Nicht zuletzt deshalb muss der ‚change agent‘ auch nicht unbedingt ein externer Berater sein.



II. „Berater“ versus „change agents“ Folie 4

■ **Berater**

↓

■ Lösung

versus


Change Agent:

↓

Lösung
&
Umsetzung

© 2001 by TCC GmbH

In dem Prozess Neuerungen einzuführen, fallen dem ‚change agent‘ sieben Aufgaben oder Rollen zu:




II. „Berater“ versus „change agents“ Folie 5

Die Aufgaben eines ‚change agent‘:

- Die Notwendigkeit für einen Wechsel (change) zu entwickeln
- Die Einführung eines Informationsaustauschprogrammes
- Die Probleme und Problemfelder zu bestimmen
- Die Entwicklung einer Absicht / Willens bei dem Kunden für einen Wechsel
- Die Einführung der Absicht / Willens
- Die Unterstützung bei der Aneignung des Programms / Ergebnisse
- Das Erreichen einer Beziehungsebene.

© 2001 by TCC GmbH

Welche Fähigkeiten benötigt ein ‚change agent‘, um diesen Aufgaben gerecht zu werden?



II. „Berater“ versus „change agents“ Folie 6

Die Fähigkeiten eines ‚change agent‘:

- Glaubwürdigkeit
- Diplomatischer Scharf- und Spürsinn
- Analyse und Synthese
- Organisator mit Durchhaltevermögen
- Kommunikationsfähigkeit und Zielorientiertheit.

© 2001 by TCC GmbH

Der ‚change agent‘ begleitet die Beteiligten in einer Übergangsphase. Vorausgesetzt der ‚change agent‘ hat bereits Erfahrung in einer Zusammenarbeit in oder mit dem beteiligten Unternehmen und kann so eine ganz *persönliche Beziehung* zu dem Unternehmen aufbauen, fällt es ihm sicher leichter, die speziellen Bedürfnisse zu entwickeln.

Der ‚change agent‘ benötigt eine umfangreiche Kenntnisse wie persönliche *Glaubwürdigkeit*. Der ‚change agent‘ muss als Fachmann anerkannt sein wie Erfolge vorweisen können. Diese Erfolge sollten sowohl die rein technische wie auch menschliche Ebene beinhalten.

Der ‚change agent‘ benötigt einen diplomatischen *Scharfsinn*, um zu erkennen, wer in dem Unternehmen ein Interesse an einem Wechsel hat, wem er eher schadet, wer ihn bei dem Wechsel unterstützen wird und wer ihm wahrscheinlich im Wege steht.

Die Fähigkeit zur *Analyse wie Synthese*.

Ein erfolgreicher ‚change agent‘ muss sowohl eine Situation als auch die dahinterliegenden Probleme erkennen können. Um möglichen Widerständen begegnen zu können, muss er in der Lage sein, ein ganzes Lösungsszenario zu entwickeln und zudem die Fähigkeit haben, diese anderen vermitteln zu können.


Der erfolgreiche ‚change agent‘ ist ein guter *Organisator* mit Durchhaltevermögen.

Als guter Projektmanager hat er das Programm vorbereitet, führt es mit einer hohen Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Durchhaltevermögen erfolgreich ein und baut sich einen Kreis von Mitarbeitern im Unternehmen auf, die das Projekt annehmen und weiterhin fortführen werden.

Damit ist die Rolle oder die Rollenmuster eines ‚change agents‘ ähnlich derjenigen folgender Berufe und Funktionen:

II. „Berater“ versus „change agents“

Folie 7



Rollenmuster:

| | |
|---------------|-------------|
| ▪ Missionar | ▪ Führer |
| ▪ Berater | ▪ Politiker |
| ▪ Verteidiger | ▪ Moderator |
| ▪ Übersetzer | ▪ Erfinder |
| ▪ Trainer | ▪ Produzent |
| ▪ Lehrer | ▪ Animator |
| ▪ Vermittler | ▪ Verkäufer |


© 2001 by TCC GmbH

Ist der ‚change agent‘ also eine Mischung aus ‚Superman‘ und ‚Eierlegender Wollmilchsau‘?

3. Welche Beratungsfelder kommen im Gesundheitswesen in Betracht?

Wenden wir uns einen Augenblick von denen ab, die Ratschläge und Lösungen anbieten und umsetzen und wenden uns denen zu, die diesen Rat suchen.

III. Beratungsfelder im Gesundheitswesen




Folie 8

- Welche Sparten im Gesundheitswesen sind ein Tätigkeitsfeld für Berater und Change Agents ?
- Welche Beratungsfelder kommen in diesen Unternehmen oder Organisationen in Betracht ?

© 2001 by TCC GmbH

Unserer Erachtens kommen im Wesentlichen folgende Gruppen für ein (kommerzielles) Beratungsgeschehen in Betracht:

III. Beratungsfelder im Gesundheitswesen




Folie 9

Ratsuchende im Gesundheitswesen:

- Krankenhäuser, Kliniken und deren Träger
- Reha-Einrichtungen und Pflegeheime
- Krankenkassen
- Medizinprodukteindustrie, Medizingerätehersteller
- Verbände und Organisationen
- politische Entscheidungsträger

© 2001 by TCC GmbH

Dabei geht es häufig um folgende Beratungsfelder:



III. Beratungsfelder im Gesundheitswesen Folie 10


Beratungsfelder im Gesundheitswesen:

- Organisationsstruktur und –entwicklung
- Prozesssteuerung und –optimierung
- Neubau, Umbau
- Finanzierung, Kauf & Verkauf
- Fusion
- Strategie & Entwicklung der Geschäftsfelder

© 2001 by TCC GmbH

4. Wer lässt sich wann wie beraten?

Angesichts dieser verschiedenartigen Tätigkeitsfelder für ‚Berater‘ und ‚change agents‘ und angesichts der ebenfalls schon angedeuteten unterschiedlichen Herangehensweise von ‚Beratern‘ und ‚change agents‘ stellen sich folgende Fragen:



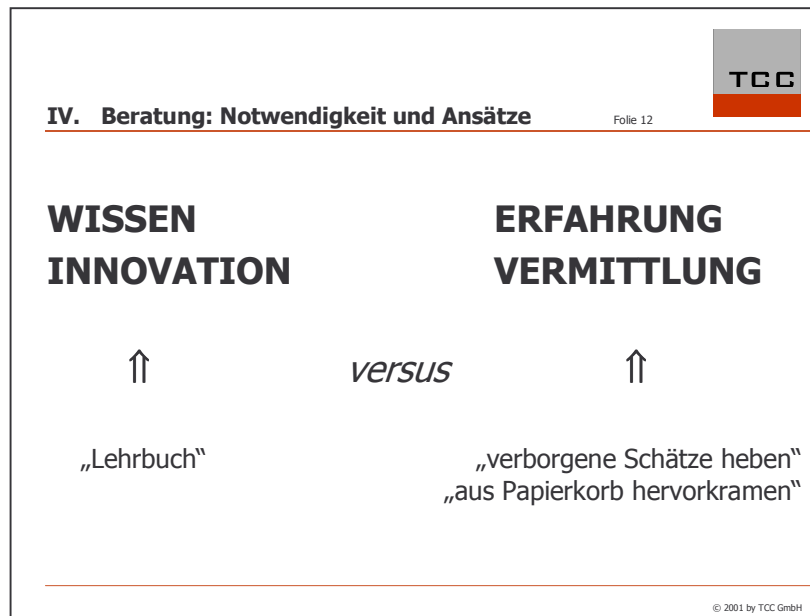
IV. Beratung: Notwendigkeit und Ansätze Folie 11

- Wann ist eine Beratung angemessen oder notwendig?
- Wer hat sie angeordnet/verfügt und mit wem/für wen soll sie erfolgen?
- Wurde der ‚Berater‘ oder der ‚change agent‘ um Rat ersucht?

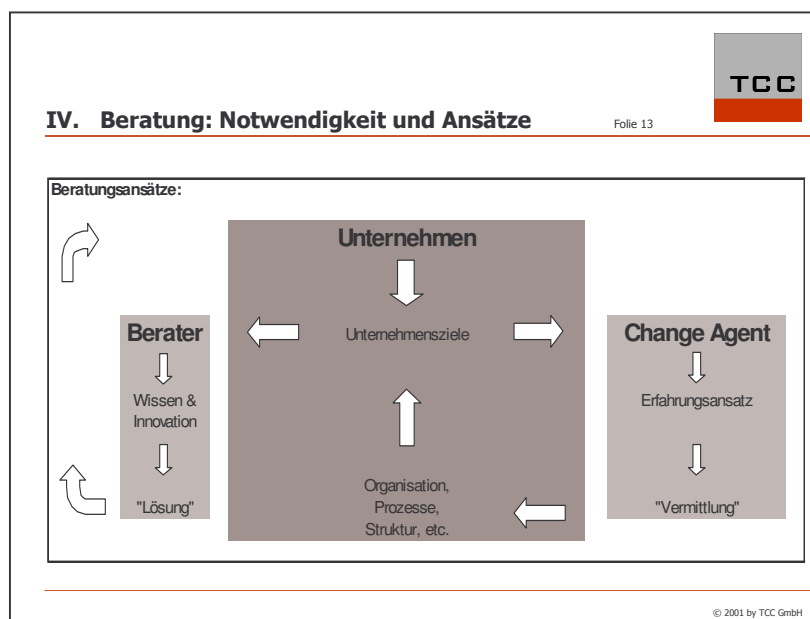
© 2001 by TCC GmbH

Diese Fragen sind unbedingt zu klären, da nur dann der Erwartungshaltung des Auftraggebers angemessen entsprochen werden kann. Je nach Situation im oder des Unternehmens, aber auch nach den unterschiedlichen Beratungsfeldern, kann mal die Verfahrensweise eines ‚Beraters‘, mal die eines ‚change agents‘, die in dieser Situation richtige sein.

Die Frage nach ‚Berater‘ oder ‚change agent‘ ist also nicht diejenige eines *richtig* oder *falsch*, sondern diejenige eines *angemessen* oder *unangemessen*.




Daraus ergeben sich in der Tätigkeit für und mit einem Unternehmen verschiedene Beratungsansätze:



Beide Verfahrensweisen sind unabdingbar auf die Nennung von Unternehmenszielen als Voraussetzung für ihre Tätigkeit angewiesen. Während jedoch der Berater seinen Lösungsansatz der Unternehmensspitze präsentiert, die diese dann gegebenenfalls *top down* in der Hierarchie nach unten durchsetzt, wirkt der Vermittlungsansatz des ‚change agent‘ induktiv auf die Unternehmensziele zurück.

5. Voraussetzungen für gute Beratung


Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, damit die Arbeit des Beraters oder Change Agent erfolgreich sein kann:

V. BeratungsvoraussetzungenFolie 14

Welche Voraussetzungen muss ein Auftraggeber / Unternehmen erfüllen, damit die Arbeit eines ‚Beraters‘ oder ‚change agents‘ erfolgreich sein kann?

© 2001 by TCC GmbH

Unseres Erachtens sind das in erster Linie folgende Punkte:

V. BeratungsvoraussetzungenFolie 15

Vorraussetzungen im beratenen Unternehmen:

- Der Auftraggeber sollte Vertrauen zu den Fähigkeiten und Kenntnissen seines Beraters haben.
- Der Auftraggeber sollte ohne Ängste hinsichtlich der möglichen Ergebnisse und Auswirkungen sein.
- Der Auftraggeber sollte seinem Berater alles Material, was dieser zur Erledigung seiner Aufgabe benötigt, vollständig übergeben (Transparenz).
- Der Auftraggeber sollte Unternehmensziele definiert haben, sie verfolgen und auch kommunizieren.
- Im Unternehmen sollte ein Wille zur Veränderung und Umsetzung vorhanden sein.


© 2001 by TCC GmbH

Nehmen wir das Beispiel Krankenhaus.

Ein Krankenhaus besteht im Wesentlichen aus drei Säulen: der Medizin, der Pflege und der Verwaltung.

Haben in der hierarchischen Abfolge Träger, Geschäftsführung, Chefärzte, Pflegedienstleitung (und Mitarbeitervertretungen) keine Einigung über die Unternehmensziele und den Willen zur Umsetzung von Veränderungen erreicht, ist das Beratungsgeschehen von vornherein zum Scheitern verurteilt!


Was aber sind nun die Faktoren, die den Erfolg eines ‚change agent‘ ausmachen?

V. BeratungsvoraussetzungenFolie 16

Welche Faktoren machen den Erfolg eines
‚change agents‘ aus?

© 2001 by TCC GmbH

Im Wesentlichen sind dies drei Stichworte:

V. BeratungsvoraussetzungenFolie 17

Faktoren des Erfolgs:

- Einsatz
- Kundenorientierung
- Übereinstimmung mit den Bedürfnissen des Kunden

| | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------|
| ▪ Professionalität | ▪ Meinungs(führerschaft) | ▪ Durchsetzungsvermögen |
| ▪ Empathie | ▪ Kommunikationsfähigkeit | ▪ Soziale Kompetenz |
| ▪ Rasche Auffassungsgabe | | ▪ Didaktisches Vermögen |

© 2001 by TCC GmbH

Natürlich gibt es noch weitere lobenswerte Eigenschaften wie:

- Empathie
- Professionalität
- Meinungs(führerschaft)
- Durchsetzungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Soziale Kompetenz
- Rasche Auffassungsgabe
- Didaktisches Vermögen

Doch lassen sich diese Punkte fast vollständig unter den drei genannten subsumieren.

Zusammenfassend lässt sich zur Tätigkeit eines ‚change agent‘ Folgendes sagen:

- Der ‚change agent‘ erarbeitet im Auftrag Lösungen und Konzepte, ist aber auch in der Umsetzung beteiligt.
- Er arbeitet in und mit dem Unternehmen. Indem er im Unternehmen arbeitet, kann er die Chancen und Grenzen des Unternehmens besser ausloten, die Strukturen des Unternehmens in seine Lösungsansätze einarbeiten und „verborgene Schätze heben“.
- Er wirkt als Moderator verschiedener Adressen und kann Mitarbeiter anleiten.
- Er wirkt als Katalysator für neue Ideen und befähigt das Unternehmen zur Selbsthilfe.

6. Erfahrungsberichte

Es gibt gelungene wie missglückte Beratungsgeschehen. Aus der subjektiven Sicht eines ‚change agent‘ möchte ich von zwei verschiedenen Projekten berichten. Beide aus dem Krankenhausbereich.

6.1 Negatives Beispiel

Die Voraussetzungen schienen gut.

Das Unternehmensziel war klar: Die Fusion zweier Krankenhäuser. Es herrschte scheinbar der gleiche kulturelle Hintergrund. Es bestand eine regionale Verbundenheit. Die Geschäftsfelder und Abteilungen ergänzten sich komplementär.

Dennoch:

Die Aufgabenverteilung und Hierarchie in der Führungsspitze blieb unklar. Die Interessenlage einzelner Mitarbeiter war divergierend. Fehlende Transparenz zum ‚change agent‘ äußerte sich in ungenügendem Aktenmaterial. Die Geschäftsfeldentwicklung für einige Abteilungen blieb unklar, weil nicht definiert. Es traten in der Anpassung von Prozessen und Technik Schwierigkeiten auf, die nicht nach Güte, sondern Gewohnheit und bilanzfähigen Kosten entschieden wurden. Problemfelder wurden im Schwarzen-Peter-Spiel weitergereicht.

Resümee:

Der ‚change agent‘ als aussichtsloser „Paar-Therapeut“.

6.2 Positives Beispiel

Es bestand ein klarer Auftrag: Bestandsaufnahme und Reorganisationsvorschlag einer Abteilung.

Zwar gab es zuerst ein unklares Unternehmensziel, das sich aber im Geschehen definierte: Mengenausweitung.

Es bestand kein Zweifel am Einsatz der Mitarbeiter für das Unternehmen, der Wille zu Veränderungen war allseits spürbar.

Die Einschaltung eines ‚change agent‘ war von „Oben“ gewollt, weckte aber als vermittelnde Instanz auch „unten“ Hoffnungen. Es entwickelte sich eine zunehmende Transparenz wie Mitarbeit der einzelnen Mitarbeiter durch Aufbau von Vertrauen und Unparteilichkeit.

Die Lösungsansätze wurden im Unternehmen gefunden und per Interview der Mitarbeiter erhoben. Das Ganze wurde in einem Bericht gebündelt und strukturiert.

Unterschiedliche Interessen der einzelnen Mitarbeiter überwiegend ausgeglichen und mit der Geschäftsführung verhandelt. Nach Beschluss zur Umsetzung wurde eine Arbeitsgruppe in der Abteilung aus verschiedenen Funktionsdiensten gegründet, die das Arbeitsergebnis umsetzen soll.

Die Funktion des ‚change agent‘ bestand in der Rolle des ‚Katalysators‘ und ‚Schatzsuchers‘.

TCC TRANS CLINIC CONSULTANTS GMBH

TCC Trans Clinic Consultants GmbH

- Der Beratungsspezialist im Gesundheitswesen für strategisches & operatives Krankenhausmanagement.
- Die TCC Trans Clinic Consultants GmbH ist eine Unternehmensberatung im Gesundheitswesen, die *medizinische, pflegerische, ökonomische* und *administrative* Prozesse und Projekte für den gesamten Bereich des Gesundheitswesens entwickelt, optimiert und umsetzt.

© 2001 by TCC GmbH