

Thomas Fischer, Eleonore Dietz-Bachinger

## Changemanagement beim MDK Bayern: Echte Veränderung benötigt Zeit und multiple Interventionen

**Unternehmen treiben oft viele Veränderungen gleichzeitig voran, sodass mitunter Zweifel am Sinn aufkommen. Mitarbeiter müssen bisweilen drei Reorganisationen innerhalb eines Jahres über sich ergehen lassen – inklusive neuer Aufgabenverteilungen und Führungskräften. Welche Einstellung zu Veränderungen so erzeugt wird, ist gut vorstellbar. Die Frage lautet, ob das Marktumfeld und die Kundenbedürfnisse sich wirklich so schnell verändern und rasche Veränderungszyklen erfordern? Einiges spricht in diesem Zusammenhang für ein evolutionäres Vorgehen mit nachhaltigem Ergebnis. Denn echte Veränderungen brauchen Zeit, multiple und agile Interventionen. So wie beim Changeprojekt im Medizinischen Dienst der Krankenversicherungen (MDK) Bayern.**

Die neue Unternehmensstrategie des MDK Bayern erforderte eine Änderung der Führungskultur und damit die Erneuerung des 13 Jahre alten Mitarbeiterjahresgesprächs (MAG). Dessen bisherige Umsetzung variierte von vorbildhaft bis zur schlichten Nichtbeachtung.

### → Erfolgsfaktoren des Changeprozesses

Ein gelungener Changeprozess braucht Erfolgsfaktoren. Dazu zählen u. a.

- keine Maßnahme ohne Diagnose,
- Einbindung und Gewinnung betroffener Mitarbeiter,
- Unterstützung des Top-Managements und
- eine professionelle Projektsteuerung.

Inhaltlich müssen dabei Strukturen, Prozesse, Fähigkeiten, Motivation und Kultur im Unternehmen gestaltet werden.

### → Erfolgreiche Projektdurchführung beim MDK Bayern

Die organisatorische Grundlage bildeten verschiedene Gremien, u. a. ein Lenkungsausschuss und ein Projektteam (Resonanzkreis). Im Lenkungsausschuss war die Geschäftsführung vertreten, über die die Einbindung des Top-Managements sichergestellt wurde. Das Projektteam bestand aus Vertretern des mittleren Managements, des Personalrats sowie der Bereiche Inhouse-Consulting, Human Resources und der Rechtsabteilung. Der externe Projektleiter stellte ein professionelles Projektma-

nagement und die neutrale Steuerung sicher. Zu Beginn wurden alle relevanten Beteiligten befragt, die Diagnose gestellt und ein tiefer Einblick in die Ausgangslage gewonnen.

Auf der Ebene der Prozesse, Struktur und Systeme wurden vom Projektteam folgende Ziele fokussiert:

- Erarbeitung und Einführung eines neuen Kompetenzmodells
- Einführung eines neuen MAG Systems mit neuen Formularen
- Erstellung eines Leitfadens zur Handhabung des MAG und Kompetenzmodells

Dies erforderte neben der Bearbeitung durch das Projektteam auch die Anpassung der Dienstvereinbarung, die mit dem Personalrat auszuhandeln war.

Auf der Ebene der Führungsfähigkeiten und -kultur wurden die Ziele durch folgende Elemente unterstützt:

- Workshops zur aktiven Mitarbeiterbindung in die Gestaltung des MAG
- Schulung aller Führungskräfte im Umgang mit dem neuen Kompetenzmodell und zur Umsetzung des MAG

Um die Mitarbeiter dabei zu begleiten und breite Akzeptanz zu erreichen wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Internes Marketing und Information aller Mitarbeiter/Führungskräfte
- Bereitstellen von Videoclips zur Schulung aller Mitarbeiter über das hauseigene Intranet

### → Der Mensch im Mittelpunkt: Mitarbeiter einbinden, informieren, schulen

Aktive Beteiligung der Mitarbeiter und der mittleren Führungsebene in Changeprozessen ist essentiell. Dafür wählte der MDK Bayern eine Stichprobe von ca. 150 Mitarbeiter und Führungskräften zufällig aus. Eintägige Workshops ermöglichten die direkte Gestaltungsbeteiligung und einen persönlichen Dialog mit dem Geschäftsführer. Die Ergebnisse dieser Workshops fanden in die Arbeit des Projektteams/Resonanzkreises Eingang, was einen intensiven Informationsfluss im laufenden Prozess sicherstellte. Das Top-Management erhielt über den Lenkungsausschuss und eine Abschlussveranstaltung ebenfalls alle Informationen über Entscheidungen und Beschlüsse.

Wenn in einem Changeprozess erarbeitete Veränderungen auch wirklich umgesetzt und gelebt werden sollen, reichen Mails und einfache Informationen jedoch nicht aus. Führungskräfte meinen oft, zu wenig Zeit für die Verankerung von Veränderungen zu haben. Man vertraut auf die Wirkung von Informationsveranstaltungen ohne Interaktionsmöglichkeiten. Im Projekt des MDK Bayern wurde jede Führungskraft einen Tag in der Handhabung des neuen MAG geschult. Es gab ausreichend Raum für Diskussion, Fragen und Übungen als Grundlage für echte Änderung und Weiterentwicklung.

Die Mitarbeiter wurden wie folgt informiert:

- Vorstellung der finalen Ergebnisse in einer Abschluss-Großgruppenveranstaltung für die Workshop-Teilnehmer und alle Führungskräfte
- Darstellung des Kompetenzmodells und MAG im Rahmen einer Personalversammlung
- Einstellen des neuen MAG einschließlich aller Projektergebnisse im Intranet
- Veröffentlichung in der Mitarbeiterzeitung und im Firmenradio
- Bereitstellen von Videoclips (ähnlich wie Youtube Tutorials) zur Schulung aller Mitarbeiter.

### → Change-Ergebnis: Neue MAGs

Das bisherige MAG beinhaltete Zielvereinbarungen, Bewertung der Zielerreichung, Beurteilung des Verhaltens, Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen und Feedback an die Führungskräfte. Mit Einführung des neuen, an der Strategie ausgerichteten Kompetenzmodells trat an die Stelle der bisherigen Beurteilung des Verhaltens die Einschätzung der Mitarbeiterkompetenzen. Die Erweiterung auf 18 Kompetenzen und zusätzliche operationalisierte Verhaltensanker ermöglicht eine individuelle und fundiertere Rückmeldung der Führungskräfte an die Mitarbeiter. Hier zeigt sich bereits eine positive Wirkung auf die Qualität der Führung im Unternehmen.

Im neuen MAG können Mitarbeiter jetzt aktiv erklären, Führungs- oder Projektleitertaufgaben übernehmen zu wollen. Im Teil des Mitarbeitergesprächs, bei dem die Mitarbeiter Feedback an die Führungskräfte geben, wurden allgemeine Oberbegriffe, wie Informationsverhalten, ersetzt durch klare operationalisierte Fragen, wie z. B. „legt Wert auf meine Meinung“ oder „erlebe ich als motivierend“. Dies präzisiert das Feedback an die Führungskräfte deutlich. Neu ist auch, dass die Führungskräfte bei den Einschätzungen von Zielerreichung und Kompetenzen immer zuerst das Selbstbild der Mitarbeiter erfragen, bevor sie ihre eigene Einschätzung mitteilen.

Die Führungskräftebildung bewirkte neben einer Auffrischung eine deutliche Verbesserung der Gesprächskultur bei Führungskräften und eine Belebung des MAG. Die Projektmaßnahmen führten zu einer Aufbruchsstimmung und einem

Motivationsschub, der auch für andere Veränderungsprozesse nützlich ist. Dies zeigt sich in der Durchführungsquote, dem intensivierten Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie einer höheren Qualität der Führungsarbeit.

### → Planung, Einbindung, Intervention

Für den Erfolg von Veränderungsprojekten lassen sich folgende Erfolgsfaktoren ableiten:

- gute Planung und Projektstruktur mit realistischem Zeitrahmen
- saubere Vorabanalyse und Diagnose der Ausgangslage
- direkte Einbindung der Stakeholder (z. B. über Workshops)
- multiple Interventionen über verschiedene Medien/Maßnahmen.

Für nachhaltige Veränderungen müssen Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Einstellungen überprüfen, die notwendige Anpassung für sich selbst annehmen und vornehmen können. Die hierfür erforderliche Zeit ist für den Erfolg maßgebend.

In großen Change Prozessen ist immer auf eine gute Einbindung von Geschäftsführung, Top-Management, mittlerer Führungsebene, Basismitarbeitern und der Mitarbeitervertretung zu achten, sonst leidet die Motivation, die Verän-

derung mitzutragen. In MDK-Projekt war die Überzeugungsarbeit bei den Personalräten eine der größten Hürden. Positiv wirkte hier ein Workshop exklusiv für Personalräte analog der oben beschriebenen Workshops. Hilfreich war auch die enge Zusammenarbeit von allen Beteiligten mit gemeinsamer Zielausrichtung. Dies erzeugte den erforderlichen Veränderungsdruck für den Erfolg.

Um allen Beteiligten das notwendige Sicherheitsgefühl zu geben, muss gleichzeitig Bewährtes beibehalten und Neues auf den Weg gebracht werden. Die für alle Beteiligten angemessene Balance zu finden, ist schwierig. Die größte Erfolgsaussicht entsteht durch die Trias internes Projektteam, interne Projektleitung und gute externe Beratung, unterstützt durch einen ausreichenden Zeitrahmen. Der MDK Bayern hat 1,5 Jahre benötigt. Mit der Einführung des neuen MAG ist der Veränderungsprozess auch heute noch nicht beendet und fördert weitere Veränderungen.

Oft werden die theoretisch besten Lösungen von klassischen Beratern mit wenig praktischem Bezug zur jeweiligen Unternehmenskultur vorgeschlagen. Oftmals erweist sich jedoch nicht die theoretisch beste, sondern die anschlussfähigste und damit praktikabelste Lösung als optimales Resultat.

### → Die Autoren



*Thomas Fischer ist seit 20 Jahren Berater für HR-Instrumente und -Prozesse sowie Trainer und Coach in den Bereichen Führung und Konfliktmanagement. Er ist Inhaber der Beratungsfirma Fischer & Partner in München.*

✉ [fischer@wissensmanagement.net](mailto:fischer@wissensmanagement.net)



*Dr. med. Eleonore Dietz-Bachinger ist Leiterin des Ressorts Analyse, Konzept, Consulting im MDK Bayern in der Hauptverwaltung. Sie verfügt über langjährige Erfahrungen als Führungskraft im Gesundheitswesen. Als Leiterin der Strategieabteilung des MDK Bayern ist sie u. a. zuständig für Wissensmanagement und Kompetenzmanagement/Personalentwicklung.*

✉ [dietz-bachinger@wissensmanagement.net](mailto:dietz-bachinger@wissensmanagement.net)