

Von Widerstand zu Wirkung: So gelingt Change in Kliniken

Praxisnahe Einblicke in wirksames
Change Management im Krankenhaus

Julia Schmich | Andreas Hohenstein

12.05.2026

public





Agenda

- **Klinikspezifische Herausforderungen und der Einfluss auf das Change Management**
- **Wie Change wirklich gelingt**
Scheinwerfer auf die erfolgskritischen Wirkfaktoren richten
- **Wie Change wirklich gelingt**
Die Menschen in den Mittelpunkt stellen
- **Der Einstieg in den Change**
In der ersten Phase des Veränderungsprojektes den Fokus auf Awareness und Desire richten
- **Raum Für Ihre Fragen**



Klinikspezifische Herausforderungen und der Einfluss auf das Change Management



22 übermittelte Antworten

Welche Herausforderungen haben Sie in Ihrem Klinikalltag im Hinblick auf Veränderungen?



Warten auf Antwort...

Antworten werden als Wortwolke angezeigt



Wordcloud

Alle Antworten



1 von 1





DESIRE



KNOWLEDGE



ABILITY



REINFORCEMENT

AWARENESS



Herausforderungen und Einfluss auf das Change Management

Hohe Komplexität von Prozessen und IT-Landschaften

Hoher Arbeitsdruck und Ressourcenknappheit

Multiprofessionelle und hierarchische Organisationsstrukturen

Regulatorische und datenschutzrechtliche Anforderungen

Patientensicherheit und ethische Verantwortung

Trennung von medizinischer und administrativer Logik

Enge Begleitung

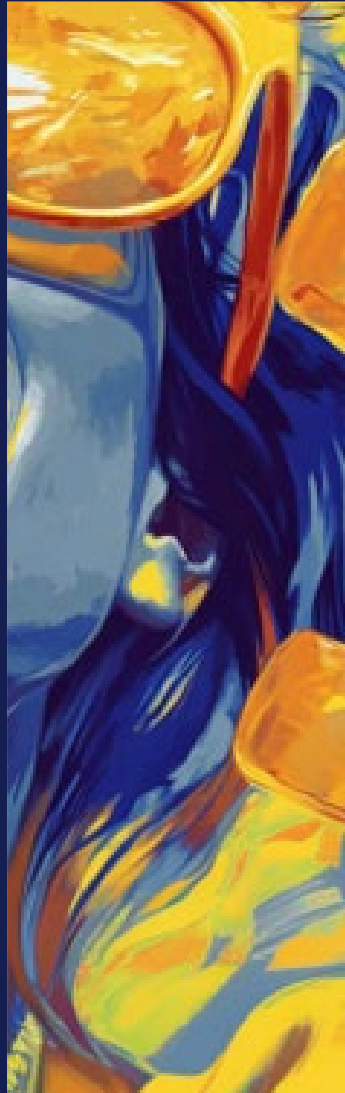
Ehrliche Risiken-Nutzen-Abwägung

Enge Einbindung der Stakeholder, Führungskräfte und End-Anwender:innen

Partizipative Formate

Verzahnung Regulatorik und Transformation

„Quick Wins“



Wie Change wirklich gelingt

Scheinwerfer auf die erfolgskritischen Wirkfaktoren richten



Wirkfaktor: Dreiklang von Change-, Prozess- und Systemfitness schaffen



- Stärkung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit in Vorteile und Nutzen der Software
- Unterstützung der Anwender:innen bei ihren persönlichen Veränderungen
- Nahtstelle zwischen Führung, Anwender:innen, dem Personalbereich und dem Projekt
- (Mit-)Gestaltung der motivationalen Handlungsfelder für die Veränderung
- Beitrag, dass der Change die mit der Einführung der Software verbundenen Ziele fördert

- Stärkung des Prozesswissens der Anwender:innen
- Unterstützung bei der Erreichung der Prozessziele
- Unterstützung bei der Optimierung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen
- Beteiligung an der Weiterentwicklung des (Prozess-)Umfelds

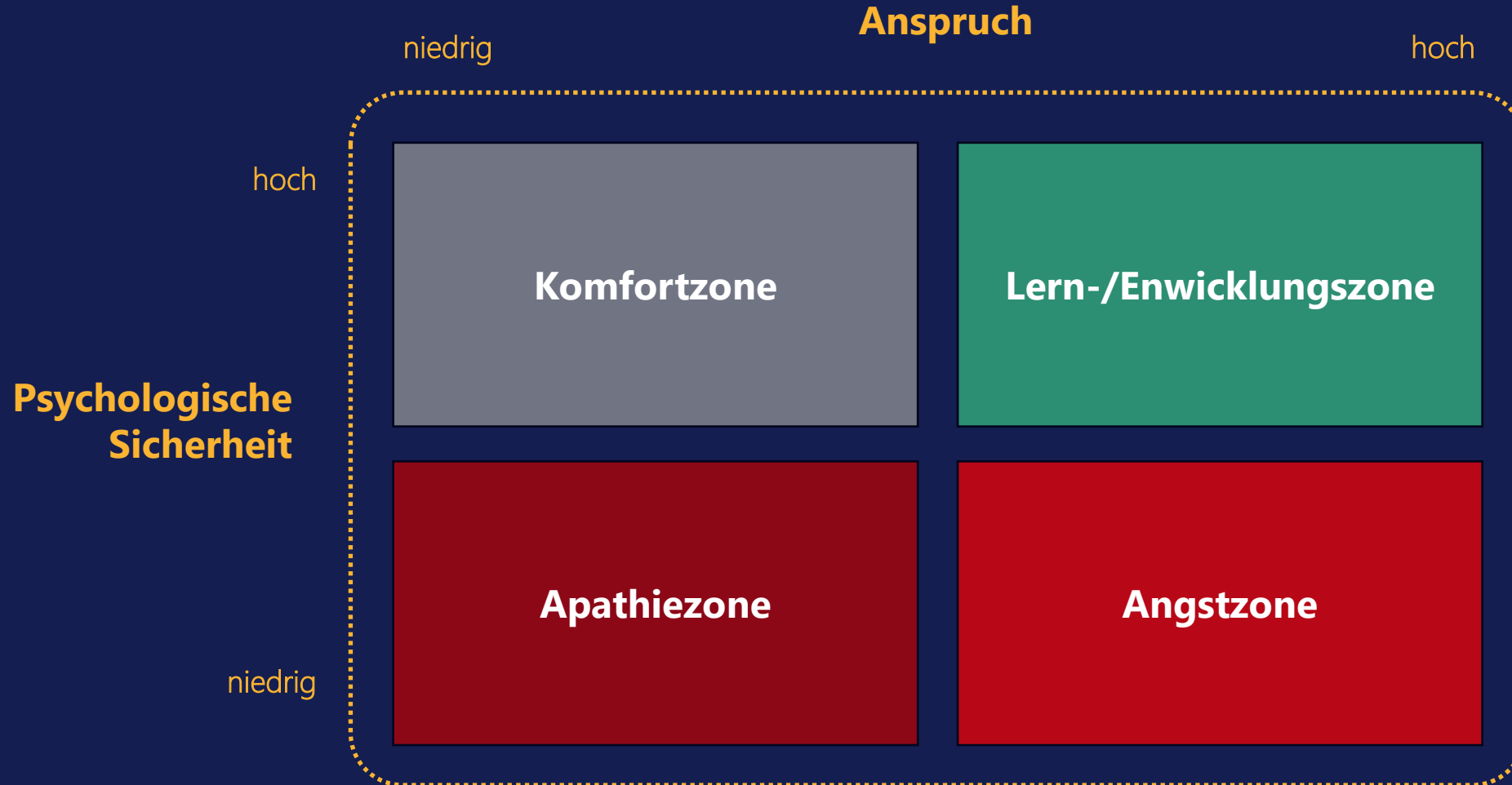
- Stärkung der Anwender:innenfähigkeiten in der Nutzung der Software
- Sammeln von Ideen und Vorschlägen zu den Verbesserungen der Software

Wirkfaktor: Organisationalen und individuellen Change verbinden



Transition Model by Bridges

Wirkfaktor: Ein Umfeld psychologischer Sicherheit schaffen



Wirkfaktor: **SELBST-Motivation** als Schlüssel für **SELBST-Entwicklung** fördern



Wirkfaktor: Strategie und Arbeitsrealität verbinden



Formulierung der Vision



Ziele/Strategische Ausrichtung definieren



Bedarfe/Bedürfnisse der Anwender:innen u. weiterer Stakeholder analysieren, Personas entwickeln



Change Story erarbeiten



Erfolgskriterien entwickeln und messbar machen



benötigt: weniger Struktur; vordefinierte Lernziele; selbstbestimmte, unabhängige Lernzeit, Learning on the job

MITARBEITENDER DELIVERY

BDO | MDW

Persona Name Kim

Alter: 27
Geschlecht: w / m

Position, Funktion oder Rolle

Bevorzugte Art des Lernens, bezogen auf das Lernthema:

Instruktion Von den Trainer:innen vorgegebene Struktur und Methodik	<input type="checkbox"/>	Konstruktion Von den Lernenden selbstständig erarbeitete Struktur und Methodik	<input checked="" type="checkbox"/>
Festgelegte Lernziele Voller vorgegebenheit und überprüfbar	<input checked="" type="checkbox"/>	Ergebnisoffen Die Lernenden erarbeiten, verfolgen und überprüfen eigene Lernziele	<input checked="" type="checkbox"/>
Individuell Lernen ohne direkte Interaktion mit Trainer:innen oder anderen Lernenden	<input checked="" type="checkbox"/>	Sozial Lernen im Gruppenkontext	<input checked="" type="checkbox"/>
Asynchron Zeitlich unbefristet, flexibel und selbstgesteuert	<input checked="" type="checkbox"/>	Synchron Lernen zur gleichen Zeit gemeinsam mit mehreren Lernenden	<input type="checkbox"/>
Ortsunabhängig Unabhängig von einem physischen Ort lernen, z. B. online	<input checked="" type="checkbox"/>	Ortsabhängig An einem festgelegten physischen Ort lernen, z. B. im Seminarraum	<input type="checkbox"/>
Vorgelagert Wissens/Reise vor der Anwendung im Arbeitskontext	<input type="checkbox"/>	On-the-job Wissens/Reise während der Anwendung im Arbeitskontext	<input checked="" type="checkbox"/>
Kurse Strukturierte, aufeinander aufbauende Lernangebote	<input type="checkbox"/>	Nuggets Kurze und unabhängig im Bedarfsmoment nutzbare Lernangebote	<input checked="" type="checkbox"/>

Relevante Merkmale, wie die Arbeit erledigt wird (z. B. Arbeitsort, -zeit, -strukturierung, Zusammenarbeit etc.):

- HYBRIDES ARBEITEN
- FLEXIBLE ARBEITZEIT (CON-DEMAND)
- TEAMARBEIT

Schlüsselzeit (wann wird das Lerndesign für die Persona wertvoll sein):

WENN ICH DEN SINN SEHE, MACHE ICH MIT.

Vorwissen, Erfahrungen, Trainings:

- STUDIUM
- DIGITAL NATIVES
- BREITES VORWISSEN
- FACHARBEIT -> JA; KENNEN
- CREA-STRUKTUR - NEIN
- EIGENER ANTRIEB

Sprachkenntnisse:

DE EN (FOLGEGESCHITTEN) + weitere Sprache

Kanäle und Endgeräte:

- PC/Laptop
- Onsite-Terminal
- Intranet
- Lernmanagementsystem
- Smartphone
- Seminarräume
- Enterprise Social Network

Enger und häufiger Kontakt mit Kolleg:innen und Lernpartner:innen:

AUS DER GLEICHEN GRUPPE

relegm. Pflichtschulungen

Ausbau und Vertiefung des Vorwissens

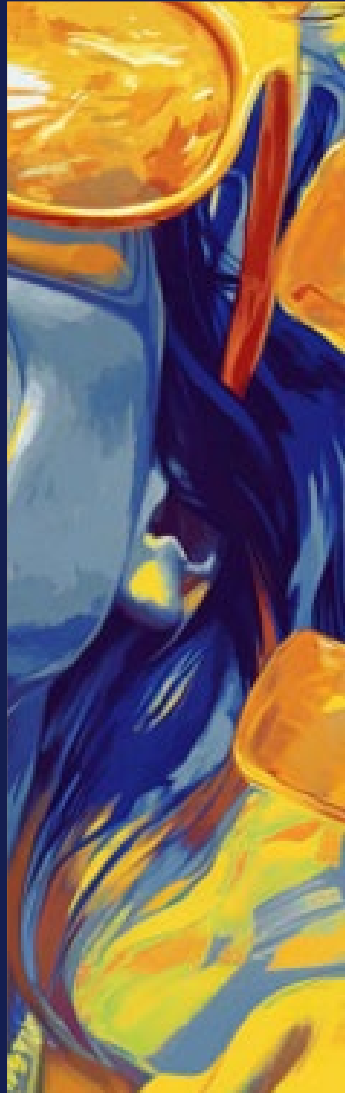
digital affin

Sinnhaftigkeit im Fokus

Austausch mit Kollegen

Wirkfaktor: Change & Learning Handlungsfelder integrativ gestalten





Wie Change wirklich gelingt

Die Menschen in den Mittelpunkt stellen



Wenn der Wandel scheitert

Stimmen von Mitarbeitenden, die sich keiner wünscht...

„Ich verstehe gar nicht, was das soll. Es läuft doch gut und Standardisierung würde bei uns im Bereich auch nicht funktionieren.“

„Ich will damit nichts zu tun haben. Was habe ich davon? Nichts! Ich wurde nicht einmal gefragt.“

„Das Training kann ich nicht gebrauchen. Die Inhalte passen nicht zu meinen Aufgaben. Alles nur Gießkanne.“

„Ich kann das, was ich gelernt habe, überhaupt nicht im Alltag anwenden oder vertiefen und werde dabei auch nicht unterstützt.“

„Nach Go-Live, interessiert sich niemand mehr dafür, ob die neuen Prozesse wirklich gelebt werden.“

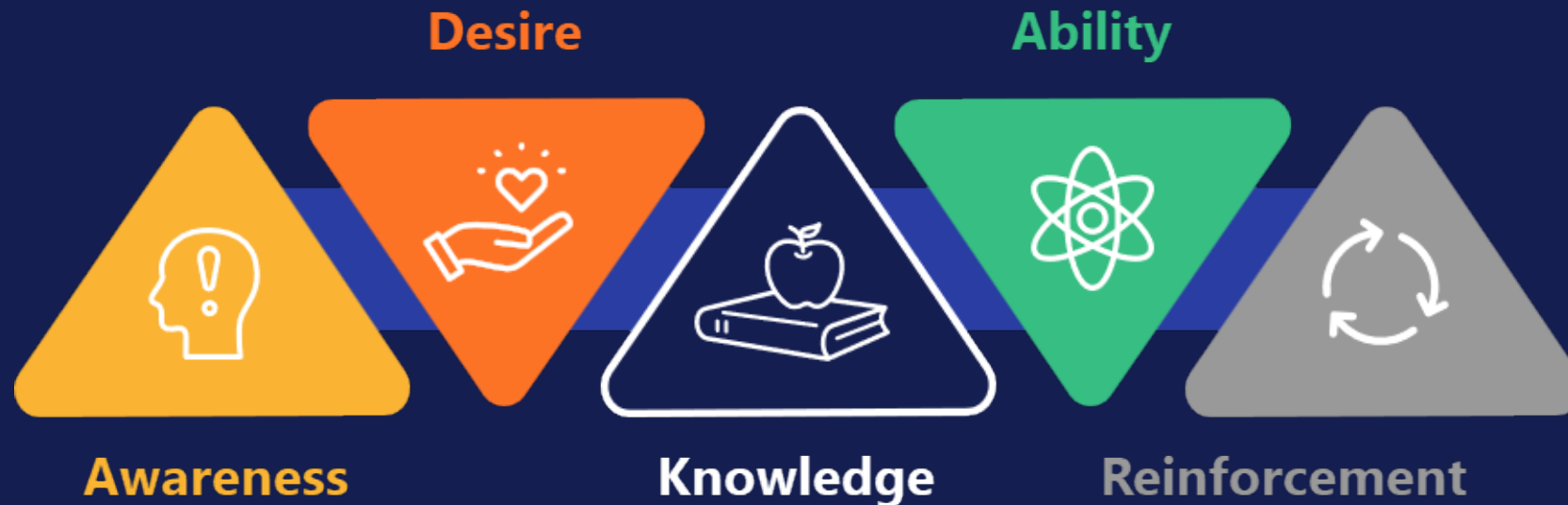
© Prosci, Inc. All rights reserved.



ADKAR
Digitale Veränderung.
Gemeinsam.

Das **ADKAR** Modell

Orientierungsrahmen für wirksames Change und Learning



© Prosci, Inc. All rights reserved.

Das **ADKAR-Modell**

- stellt den **Menschen** in den Mittelpunkt
- verbindet **Change und Lernen**
- fördert die **individuelle und organisationale Wandlungsfähigkeit**
- **Etabliert die Veränderung** in der neuen Zukunft

ADKAR – Digitale Veränderung. Gemeinsam.



Der Einstieg in den Change

In der ersten Phase der Veränderung den **Fokus**
auf **Awareness** und **Desire** richten

PAKET FOUNDATION

- Awareness

Awareness

FOUNDATION

FOKUS - Orientierung schaffen,
- Kommunikationsbasis legen,
- Fundierter Projektbeginn

- Strategisches Zielbild
- Kommunikationsstrategie
- Stakeholderanalyse
- Personaanalysen
- Planung Kickoff Formate
- Learning Design

Strategisches Zielbild

- Vision Statement für die Veränderung
- Strategisches Zielbild mit Visualisierung
- Abstimmung mit Unternehmensstrategie
- „Strategie Roadmap“ für Management und Projektteam

Kommunikationsstrategie

- Change Communications Roadmap
- Monitoringansatz für Change-Kommunikation
- Erster Redaktionskalender

Stakeholderanalyse

- Stakeholder-Map
- Einfluss-/Betroffenheitsmatrix
- Personaspezifische Kommunikation s- und Einbindungsformate

Personaanalysen

- Change- und Learning Personaprofile

Planung Kickoff Formate

- Kick-Off Präsentationen und Protokolle
- FAQs
- Stimmungs-Heatmaps

PAKET FOUNDATION

- Desire



FOUNDATION

FOKUS - Orientierung schaffen,
- Kommunikationsbasis legen,
- Fundierter Projektbeginn

- Change Story
- Leadership Alignment
- Train-the-Key-User Formate

Change Story

- Visuelle Change Story (Folien)
- Kernbotschaften je Zielgruppe
- Freigegebene Narrative

Leadership Alignment

- Führungsprinzipien für die Veränderung
- Gemeinsame Führungsbotschaften
- Commitment-Statements der Führungskräfte
- Klärung und Kommunikation: „Was wird von Führung erwartet?“
- Leadership Alignment Workshop Dokumentation
- Führungs-Mindset-Canvas

Danke für`s Zuhören – wir sind gespannt auf Ihre Fragen



Referent:innen

Julia Schmich

Head of Business Development Healthcare



Andreas Hohenstein

Head of Change & Learning Consulting



tts – we empower people

Der führende Partner für User Enablement und Digital HR



tts digital adoption solutions

Wir helfen Unternehmen dabei, die Wissens- und Kompetenzlücken ihrer Mitarbeitenden schnell zu schließen, indem wir ihnen über unsere KI-gestützte Digital Adoption Plattform tts performance suite Unterstützung direkt im Arbeitsfluss bieten.



tts learning architects

Wir bringen bewährte Methoden aus den Bereichen Change Management und Lernen zusammen, um den langfristigen Erfolg von IT-Projekten jeder Art sicherzustellen. Von der Pilotphase bis zur Skalierung bieten wir wirkungsvolle Lösungen.



tts digital HR experts

Wir entwickeln Strategien und Lösungen für die Digital HR. Das umfasst alles vom HR-Geschäftsmodell über die Umsetzung bis hin zur laufenden operativen Unterstützung.



>350 Mitarbeitende



500+ Kunden



>6 Mio tts performance suite Users



25+ Jahre Erfahrung (1998 gegründet)



13 Standorte in Europa und Nordamerika