

## Instrument 3

## Veränderungen als Experiment

### **Bedeutung**

Die Neugestaltung der Arbeitsorganisation – und im Übrigen auch der Gesundheitsförderung und vieler anderer Veränderungsvorhaben im Unternehmen (z. B. der Übergabe oder Touren- und Ausfallplanung) – sind immer Schritte ins Ungewisse. Sie und alle anderen Beteiligten können nur ahnen, was aus bestimmten Maßnahmen und dem Zusammenwirken von Maßnahmen folgt. **Gestalten Sie deshalb eine Veränderung als Experiment.** Damit schützen Sie sich vor unliebsamen Überraschungen und gestalten eine Veränderung in ihren Wirkungen so transparent wie möglich. Eine Veränderung als Experiment zu starten, bedeutet, dass sie für alle erkennbar unter Vorbehalte gestellt wird: Insbesondere wird sie nur innerhalb eines **fest umrissenen räumlichen, zeitlichen, finanziellen und vielleicht auch personellen Rahmens** durchgeführt. Während und vor allem nach dem Experiment kommen alle Beteiligten zusammen, diskutieren und beurteilen das Experiment insbesondere hinsichtlich Zielerreichung, möglichen Folgen und Bedenken der Beteiligten. Danach wird geklärt, ob das Experiment beendet oder und unter welchen Bedingungen es weitergeführt, erweitert oder vielleicht sogar unbefristet auf das gesamte Unternehmen übertragen wird.

### **Beteiligung**

Ob ein Veränderungsvorhaben als ein Experiment gestaltet wird, sollte vom **Steuerungskreis** (→ *Instrument 1: »Steuerungskreis«*) beschlossen werden. Entweder wird das Experiment vom Steuerungskreis selbst oder von einer dafür etablierten **Projektsteuerungsgruppe** geleitet. In der Projektsteuerungsgruppe sind alle Gruppen mit wenigstens einer Stimme vertreten, die vom Experiment direkt betroffen sind. Zudem sollten in der Projektsteuerungsgruppe alle Gruppen vertreten sein, die von einer Verstetigung des Veränderungsvorhabens nach Beendigung des Experiments betroffen wären. Das schafft Vertrauen in Ihre Vorgehensweise, weil alle jene einbezogen sind, die der geplanten Veränderung heute vielleicht noch skeptisch gegenüberstehen.

## **Zuständigkeiten**

Der Steuerungskreis oder die Projektsteuerungsgruppe sind für die Durchführung des Projekts zuständig. Sie legen fest:

- wann das Experiment startet,
- wie lange es dauert,
- welche betrieblichen Felder es umfasst,
- wie es personell eingegrenzt wird,
- wann, durch wen und wie es bewertet wird.

Sollte eine Projektsteuerungsgruppe für das Experiment zuständig sein, berichtet sie im Steuerungskreis in regelmäßigen Abständen über dessen Fortgang.

## **Vorgehen**

Das Experiment und seine Begleitung sind **betriebsöffentlich** zu beobachten. Dies erzeugt **Vertrauen** in das Experiment als einem Instrument der Arbeitsorganisation, weil verdeutlicht wird, dass keine Entscheidungen im Geheimen getroffen werden. Jede Gruppe kann sehen, was geschieht und wie das Experiment bewertet wird. Informieren Sie Ihr Team über den Fortgang des Experiments auf Team- und Dienstbesprechungen sowie ggf. auf Aushängen oder Informationszetteln, die Sie an alle verteilen.

Am Ende des Experiments wird die **abschließende Bewertung** entweder bereits im Steuerungskreis vorgenommen oder von der Projektsteuerungsgruppe für den Steuerungskreis vorbereitet. In jedem Fall sollte auch einer größeren Öffentlichkeit (z. B. im Rahmen von Dienst- oder Teambesprechungen) die Gelegenheit gegeben werden, über die Ergebnisse des Experiments bezüglich der zuvor festgelegten Ziele und der erkennbaren Folgen zu diskutieren. Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden an den Steuerungskreis weitergeleitet.

Abschließend wird festgelegt, wie weiter verfahren wird: Entweder wird ein Experiment folgenlos beendet, wenn es sich nicht bewährt hat, oder es wird noch einmal unter veränderten Bedingungen gestartet, wenn das als lohnend erachtet wird. Ein Experiment, dessen Ergebnisse von allen Beteiligten als weitgehend **gut** betrachtet wird, kann in den **Regelbetrieb** übernommen werden. Hierbei ist allerdings vorab zu klären, ob die Modalitäten im Regelbetrieb verändert werden, weil sich bestimmte Dinge in der Praxis des Experiments nicht bewährt haben.

## **Häufigkeit und Dauer**

Ein Experiment starten Sie vor allem immer dann, wenn Sie einerseits nicht wissen können, welche genauen Auswirkungen eine Veränderung haben wird, und wenn Sie andererseits merken, dass es bei den betroffenen Gruppen Sorgen über die möglichen Folgen gibt. **Sie können es sich aber auch zur Regel machen, größere und unübersichtliche Veränderungen immer zuerst als Experiment anzulegen.**

Die Dauer des Experiments richtet sich nach der Veränderung, die Sie vorhaben. Sie sollten ein Experiment auf jeden Fall so lange laufen lassen, bis sich wirklich die Folgen einer Veränderung absehen lassen und verschiedene Erfahrungen gemacht werden konnten. Gut ist es, wenn die möglichen Folgen öfter beobachtet und damit gesichert werden können. Beenden Sie ein Experiment daher nicht zu früh. Alle Beteiligten sollten den Umgang mit dem neuen Verfahren gelernt haben und es aus wiederholter Anwendung beurteilen können. **Vermeiden Sie also Schnellschüsse.**

Sie sollten **nicht zu viele Experimente zur gleichen Zeit** durchführen. Das kann zur Unübersichtlichkeit und fehlenden Transparenz beitragen. Experimente beeinflussen sich dann ggf. auch wechselseitig. Die Beurteilung eines Instruments für sich genommen wird dann erschwert. Zudem können zu viele Veränderungen auf einmal bei den Beteiligten Unsicherheiten erzeugen, weil zu wenig verlässlich und stabil bleibt.

### **Praxisbeispiel**

Ein Beispiel für ein experimentelles Vorgehen ist die Erprobung eines neuen Übergabebogens auf nur einer Pflgetour. Alle anderen Touren verbleiben im alten Verfahren. Sie testen den neuen Bogen insgesamt drei Monate. Nach 1,5 Monaten ziehen Sie eine Zwischenbilanz und überarbeiten den Bogen und den Umgang mit dem Bogen eventuell im Lichte der gemachten Erfahrungen. Nach drei Monaten werten Sie die Erfahrungen mit den unmittelbar Beteiligten aus und diskutieren Sie mit allen Pflege- und mittleren Führungskräften (auch denen, die nicht am Experiment teilgenommen haben, aber vielleicht demnächst mit dem neuen Bogen arbeiten müssen). Dann führen Sie einen gemeinsamen Beschluss herbei, ob der neue Übergabebogen eingestellt, weiter erprobt oder auf alle Pflgetouren übertragen wird.