

# Systemisches Management von Projekten, Beziehungen und Veränderungen – eine Kernkompetenz in Innovationsprojekten der Rehabilitation

E. Berchtold<sup>1</sup>, K. Haufe<sup>1</sup>, P. Berchtold<sup>1</sup>, J. Berchtold<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Berchtold GmbH, Köln

## Zusammenfassung

„Niemand kann den Wandel managen. Wir können ihm nur einen Schritt voraus sein.“ – Peter F. Drucker [2]

Welche Faktoren sind entscheidend, um komplexe sektorenübergreifende Projekte in der Rehabilitation erfolgreich zu steuern? Und inwiefern bietet das Konzept des Change Managements – unter Einbeziehung systemtheoretischer Perspektiven – einen praxisrelevanten Zugang zur Koordination multiprofessioneller und institutionenübergreifender Prozesse?

Diese Fragen gewinnen zunehmend an Bedeutung angesichts wachsender Anforderungen an die Versorgungsrealität in der Rehabilitation. Sektorenübergreifende Innovationspro-

jekte stellen Fach- und Führungskräfte unterschiedlichster Disziplinen vor besondere Herausforderungen: Reha-Kliniken, Praxen, Case-Manager:innen, Kostenträger und weitere Beteiligte verfügen über eigene systemische Logiken, Professionen, Ziele, Strukturen und Organisationskulturen. Ein rein methodengetriebenes Projektmanagement greift hier zu kurz. Vielmehr bedarf es eines integrierten Change Managements, das systemtheoretische und konstruktivistische Perspektiven berücksichtigt, um organisationale Dynamiken und interinstitutionelle Interaktionen steuerbar zu machen.

**Schlüsselwörter:** Neurorehabilitation, Veränderungsmanagement, Systemtheorie, Konstruktivismus, Innovation, Beziehungsmanagement, Organisationskultur, Netzwerkmanagement

## Einleitung

Im Rehabilitationsprojekt „Bedarfsfokussierte Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit erworbener Hirnschädigung“ (BETA-MeH) lag der Fokus darauf, eine neuartige Intervention für Menschen mit erworbenen Hirnschädigungen zu erproben und deren Wirksamkeit und Machbarkeit zu erforschen, also eine Innovation in bestehende Systeme zu integrieren. Ein Charakteristikum dieser Innovation bestand u.a. darin, eine verbesserte Nutzung vorhandener Systeme und Vernetzung bestehender Angebote zu ermöglichen, wie sie Wolff, Stricker, Soto und Voigt (in diesem Heft [14]) fordern. Für die Erprobung der Innovation wurde eine Modellregion abgegrenzt und die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure im Laufe des Forschungsprojektes in einer Netzwerkstruktur organisiert. Die Steuerung und das Management des sektorenübergreifenden Innovationsprojektes BETA-MeH basierte auf systemtheoretischen und konstruktivistischen Grundannahmen und Expertisen, die in diesem Artikel vorgestellt werden. Ebenso werden die Herausforderungen der Verbesserung der von Wolff, Stricker, Soto und Voigt (in diesem Heft [14]) geforderten Vernetzung und Nutzung vorhandener Systeme im Lichte dieser zugrunde liegenden wissenschaftlichen Annahmen dargestellt.

## Konstruktivismus, Autopoiese und Selbstreferenzialität: Theorie trifft Praxis

Zentrale theoretische Grundlagen liefern der radikale Konstruktivismus und das Konzept der Autopoiese. Der

radikale Konstruktivismus versteht Realität nicht als objektiv Gegebenes, sondern als subjektive Konstruktion – geprägt durch professionelle Sozialisation, institutionelle Rahmenbedingungen und organisationale Routinen. Die Theorie der Autopoiese, ursprünglich aus der biologischen Systemtheorie stammend, beschreibt Organisationen als selbstreferenzielle Systeme: Sie reproduzieren ihre eigenen Strukturen, nehmen externe Impulse selektiv auf und verarbeiten sie im Kontext interner Strukturen [8].

In der Rehabilitationspraxis bedeutet das: Leistungserbringer handeln primär innerhalb ihrer eigenen Logiken – medizinisch, ökonomisch oder institutionell – und nicht allein im Sinne übergeordneter Projektziele. Selbstreferenzialität beschreibt in diesem Zusammenhang die interne Steuerung der eigenen Zustände und Prozesse. Externe Anforderungen – etwa durch Kostenträger – werden also nicht direkt umgesetzt, sondern im Rahmen der jeweiligen Organisationsstruktur interpretiert und intern transformiert.

Für Reha-Kliniken und andere Projektpartner:innen bedeutet dies, dass sie ihre Dienstleistungen auf Basis interner Abläufe, Kapazitäten und regulatorischer Vorgaben erbringen – im Einklang mit medizinischen Leitlinien und der eigenen professionellen Expertise. Eine professionelle Projektsteuerung erfordert daher eine explizite Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren, um sicherzustellen, dass externe Anforderungen – etwa von Rehabilitand:innen oder Kostenträgern – innerhalb der jeweiligen operativen Strukturen integriert und bearbeitet werden können.

### Operative Geschlossenheit und strukturelle Kopplung

Organisationen agieren operativ geschlossen. Das bedeutet: Sie nehmen externe Anforderungen nicht unvermittelt auf, sondern verarbeiten sie anhand ihrer internen Referenzrahmen. In systemtheoretischer Perspektive bedeutet dies: Eine Organisation nimmt Impulse aus ihrer Umwelt nicht ungefiltert auf, sondern ordnet sie im Lichte ihrer eigenen Logik, Ziele und Ressourcenlage ein. Die internen Referenzrahmen wirken dabei wie ein „kognitives Betriebssystem“, das entscheidet, was als relevant gilt, wie darauf reagiert wird und welche Veränderungen überhaupt als notwendig oder sinnvoll erscheinen [6]. Konkrete Beispiele solcher Verarbeitungen der am Projekt BETA-MeH beteiligten Organisationen sind in den Beiträgen von Hultsch u. Benstöm, Wolf et al. und Chamier, Harten, Riede u. Rodenberg (in diesem Heft [1, 4, 13]) dargestellt.

Neue Impulse stellen für Organisationen sogenannte „Irritationen“ dar – ein zentraler Begriff der Systemtheorie, der nicht Störung, sondern Anstoß für mögliche Weiterentwicklung meint.

Der Begriff der strukturellen Kopplung beschreibt stabile, aber selektive Austauschverhältnisse zwischen eigenständigen Systemen [7] – etwa zwischen Reha-Klinik und Rentenversicherung. Diese Kopplungen ermöglichen Kommunikation und Kooperationsfähigkeit, ohne die Eigenständigkeit der beteiligten Organisationen aufzuheben. Relevante Austauschprozesse sind zum Beispiel Leistungserbringung, Finanzierung und Evaluation (Abb. 1).

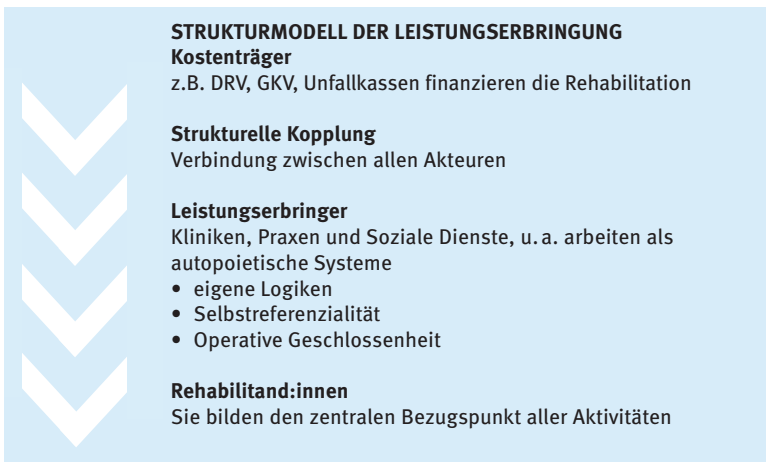


Abb. 1: Die selektiven Austauschverhältnisse zwischen eigenständigen Systemen

Eine der Kernthesen des radikalen Konstruktivismus besagt zudem, dass Realität sensorisch und kognitiv

Tab. 1: Drei Modi der Realitätsverarbeitung in Rehabilitationsprojekten

Konstruktion	Rekonstruktion	Dekonstruktion
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung von Versorgungsrealität anhand professioneller Standards, Ressourcen und Abrechnungslogiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung von bestehenden Strukturen an externe Anforderungen</li> <li>Orientierung an Richtlinien der Träger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infragestellen bestehender Systeme und Routinen</li> <li>Entwicklung innovativer Kooperationsmodelle</li> </ul>

nicht direkt zugänglich ist [11]. Auf die Projektsteuerung in der Rehabilitation angewendet, bedeutet das: Die Bewertung des Erfolgs oder Misserfolgs von Maßnahmen hängt stark von internen Strukturen, Zielsetzungen und den Interpretationsrahmen der beteiligten Organisationen ab. Damit wird deutlich, dass standardisierte Instrumente für die Rehabilitation nicht automatisch systemverändernd wirken. Sie können als Irritationen produktiv aufgegriffen – oder auch abgewehrt werden.

### Drei Modi der Realitätsverarbeitung in Rehabilitationsprojekten

Um organisationale Reaktionen auf Veränderungsanforderungen differenziert zu analysieren, bieten sich drei konstruktivistische Verarbeitungsmodi [9] an:

- Konstruktion** – Akteur:innen wie Klinikleitungen, Ärztinnen oder Therapeuten sind „Erfindende“ ihrer Realität: Sie gestalten Behandlungsprozesse aktiv – auf Grundlage ihrer Expertise, Ressourcenlage und institutionellen Rahmenbedingungen. Neue Angebote entstehen im Spannungsfeld von Fachwissen, Ökonomie und Regulatorik.
- Rekonstruktion** – Organisationen und ihre Vertreter:innen fungieren als „Entdeckende“ bestehender Handlungsspielräume. Sie adaptieren vorhandene Strukturen, etwa durch Integration digitaler Anwendungen in etablierte Reha-Programme, um internen und externen Vorgaben gerecht zu werden.
- Dekonstruktion** – Hier werden bestehende Routinen und Strukturen kritisch hinterfragt. Dieser Modus ist besonders bedeutsam bei der Einführung innovativer Versorgungskonzepte, wie z. B. telemedizinischer Modelle oder sektorenübergreifender Reha-Pfade. Ziel ist es, tradierte Muster zu durchbrechen und systematisch neue Handlungsoptionen zu erschließen.

Diese Modi verlaufen nicht linear, sondern überlappen sich in der Praxis. Sie dienen jedoch als analytische Orientierung zur Einschätzung des Veränderungspotenzials in Rehabilitationsprojekten (Tab. 1).

### Implikationen für die Projektsteuerung

Zukunftsorientierte Rehabilitationsprojekte erfordern

- enge Kooperation aller Leistungserbringer,
- eine proaktive Einbindung der Kostenträger,
- das Verständnis subjektiver Realitäten und
- die Berücksichtigung finanzieller und regulatorischer Rahmenbedingungen.

Die erfolgreiche Steuerung sektorenübergreifender Projekte, insbesondere wenn sie die Erprobung und Implementierung von Innovationen zum Ziel haben, verlangt, dass Projektverantwortliche die Perspektivenvielfalt und Selbstlogik der beteiligten Organisationen aktiv einbeziehen. Es geht um mehr als technische Umsetzung – es

geht um die Gestaltung kultureller und systemischer Veränderungsprozesse.

Erfolgsfaktoren umfassen:

- die Etablierung tragfähiger Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen,
- die Nutzung professioneller Vielfalt als Ressource,
- die Integration von Kostenträgern nicht nur als Finanzierende, sondern als aktiv gestaltende Projektpartner.

Beispiele wie personalisierte Rehabilitationspfade, telemedizinische Betreuung oder sektorenübergreifendes Fallmanagement verdeutlichen: Veränderungskompetenz ist eine Schlüsselfähigkeit. Change Management ist dabei keine „weiche Begleitdisziplin“, sondern integraler Bestandteil strategischer Projektführung. Soll die strukturelle Kopplung in sektor- und systemübergreifenden Projekten befördert werden, ist dies – wie oben dargestellt – nicht mit herkömmlichen Techniken und Methoden des Projektmanagements zu erreichen. Erfolgreiche Steuerung bedeutet in diesen Kontexten, effiziente Rahmenbedingungen für kulturelle und systemische Veränderungsprozesse zu gestalten. Für die Steuerung und Gestaltung kultureller und systemischer Veränderungsprozesse gilt es Synergie herzustellen aus Beziehungsmanagement, Change Management und Projektmanagement.

Effektives und effizientes Beziehungs- und Change Management berücksichtigen kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Organisationen. Diese kulturellen Merkmale lassen sich mithilfe des sogenannten Zwiebelmodells der Organisationskultur nach Geert Hofstede [3] strukturieren. Dieses Modell beschreibt Kultur als etwas, das aus mehreren, ineinander verschachtelten Schichten besteht – ähnlich wie eine Zwiebel. Jede dieser Schichten steht für eine Manifestationsebene von Kultur: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Die Sichtbarkeit und Zugänglichkeit dieser Elemente nehmen von außen nach innen ab (**Abb. 3**).

Die äußere Schicht bilden die Symbole. Sie sind die sichtbarsten, aber auch am leichtesten veränderbaren Elemente bzw. Praktiken einer Organisationskultur. Dazu zählen Sprache, Kleidung, Logos, Architektur, technische Geräte oder bestimmte Gegenstände, die innerhalb der Organisation eine besondere Bedeutung haben. Beispielsweise kann ein bestimmter Dresscode oder eine spezifische Fachsprache symbolisieren, dass jemand zur Organisation gehört. Auch ein offenes Großraumbüro oder die Präsenz bestimmter Technologien kann als Ausdruck kultureller Vorstellungen gewertet werden.

In der nächsten Schicht befinden sich die sogenannten Helden. Damit sind reale oder fiktive, lebende oder verstorbene Personen gemeint, deren Eigenschaften und Verhalten innerhalb der Organisation besonders hoch angesehen sind. Sie dienen als Vorbilder und transportieren die gelebten Werte der Organisation. Ein Held bzw. eine Heldin kann zum Beispiel eine charismatische Gründerfigur sein, auf deren Innovationsgeist sich die

Mitarbeitenden noch heute berufen. Oder es handelt sich um bestimmte Arbeitertypen – die „Macher:innen“ oder die „stillen Unterstützer:innen“ – die in der Organisation hohes Ansehen genießen.

Hier stellt sich aus Sicht des Change- und Projektmanagements eine wichtige Reflexionsfrage: Welche Vorbilder, „Held:innen“, stehen in der Organisation im Fokus – und welche Fähigkeiten werden dadurch in den Vordergrund gerückt? Erfolgt diese Hervorhebung über explizite Kommunikation, Auszeichnungen, Erzählungen oder Rituale? Und ist das Bild dieser Held:innen noch zeitgemäß – oder braucht es neue Vorbilder, die für eine moderne, kooperative und zukunftsorientierte Organisationskultur stehen?

Die dritte Schicht bilden die Rituale. Damit sind kollektive Tätigkeiten gemeint, die regelmäßig stattfinden und eine identitätsstiftende Funktion übernehmen. Rituale können formell oder informell sein. Dazu zählen Feste, Teambuilding-Events, morgendliche Meetings, Begrüßungsformeln oder bestimmte Abläufe bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender. Rituale strukturieren das Miteinander und vermitteln Zugehörigkeit – sie sind gewissermaßen die „automatisierten“ Kommunikations- und Interaktionsformen innerhalb einer Organisation. Auch hier lohnt sich ein prüfender Blick: Welche Rituale sind bewusst gestaltete Praktiken – und welche laufen weitgehend unbewusst ab? Welche davon fördern eine konstruktive Zusammenarbeit und welche wirken möglicherweise inzwischen ausschließend oder demotivierend?

Im Kern der Zwiebel liegen die Werte. Sie sind tief verankert, meist nicht direkt sichtbar und dennoch grundlegend für alle anderen Schichten. Werte bestimmen, was in einer Organisation als gut oder schlecht, wünschenswert oder unerwünscht gilt. Sie beeinflussen Entscheidungen, Verhalten, Haltungen und Einstellun-

Das „Zwiebeldiagramm“: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen

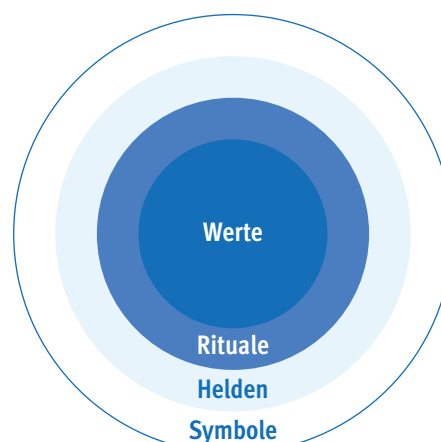


Abb. 3: Das „Zwiebelmodell“ der Organisationskultur nach G. Hofstede [3]

gen auf fundamentaler Ebene. Beispiele für Werte können sein: Vertrauen, Effizienz, Nachhaltigkeit, Innovation oder Hierarchieorientierung. Oft werden diese Werte in Leitbildern formuliert, aber ihr tatsächlicher Einfluss zeigt sich im Alltagsverhalten – etwa darin, wie mit Fehlern umgegangen wird, wie Innovationen vorangetrieben werden oder Entscheidungsprozesse ablaufen.

Zentral für ein tragfähiges Projekt- und Change Management ist, im Rahmen von Innovationsprojekten die Bedeutung und Wirkung der bestehenden Organisationskultur(en) für die Entwicklung hin zu einer Kooperationskultur kritisch zu reflektieren und unbewusste Praktiken und Werte bewusst zu machen. Erst wenn sie bewusst betrachtet werden, kann eine Auseinandersetzung mit ihnen stattfinden. Auf dieser Grundlage kann identifiziert werden, ob die Praktiken und Werte noch zeitgemäß und dem Projektziel zuträglich sind oder ob sie das Erreichen der Projektziele ggf. blockieren und unterlaufen.

### **Potentiale der Organisationsform Netzwerk für intersektorale Rehabilitationsprojekte**

Die Organisationsform Netzwerk bildet einen adäquaten Rahmen für die intersektorale Zusammenarbeit, in dem strukturelle Kopplungen möglich sind und zugleich der Autonomie der beteiligten Organisationen Rechnung getragen wird. Netzwerke ermöglichen eine multiperspektivische Zusammenarbeit über die Grenzen von Organisationen und Systemen oder Sektoren hinweg. Sie sind als recht frei gestaltbare Organisationsformen für die Zusammenarbeit der ideale Rahmen, subjektive Realitäten gemeinsam zu konstruieren, zu rekonstruieren und zu dekonstruieren oder anders formuliert: Hier können Innovationen konzipiert und kommunikativ verarbeitet werden [10].

Menschen unterschiedlichster Berufsgruppen, Hierarchiestufen und Organisationszugehörigkeiten können im Netzwerk zusammenkommen und ihre spezialisierten Perspektiven auf das gemeinsame Thema oder Ziel zusammenbringen. Multiperspektivität bietet die Möglichkeit, komplexe Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Durch die Einbeziehung unterschiedlicher Disziplinen und Fachrichtungen können umfassendere und ganzheitlichere Ansätze verfolgt werden, die die jeweiligen Systemlogiken berücksichtigen. Dies erhöht im besten Fall die Qualität der rehabilitativen Leistungen und fördert den Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und das wechselseitige Verständnis für die spezifischen Anforderungen der einzelnen Organisation in ihrem Sektor oder System.

Allerdings besteht auch das Risiko, dass unterschiedliche Perspektiven zu Konflikten und Missverständnissen führen können, wenn keine geeigneten Mechanismen zur Konfliktlösung und Konsensfindung etabliert sind, insbesondere, wenn im Netzwerk an gemeinsamen Zielen oder Produkten gearbeitet wird. Die Beziehungen

im Netzwerk müssen also aktiv gestaltet werden und Fragen der Kultur des Umgangs miteinander sollten ebenso Gegenstand des Austausches sein, wie die Arbeit am eigentlichen Thema des Netzwerkes [5]. Wie bereits dargestellt, besteht eine wichtige Aufgabe der Prozesssteuerung darin, die jeweiligen kulturellen Praktiken und Werte im Netzwerk sichtbar werden zu lassen, um auszuloten, ob diese zielführend im Sinne der gemeinsamen Vision sind und eine Kooperationskultur befördern.

Effektives Beziehungsmanagement entsteht, indem Strukturen geschaffen werden, die einen kontinuierlichen Dialog und Austausch ermöglichen und auch Klarheit hergestellt wird, wie der Austausch miteinander erfolgen soll. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert klare Kommunikationswege, gemeinsame Ziele und ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beteiligten Akteuren. Vertrauen entsteht durch wahrgenommene Kompetenz, Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit und wechselseitiges Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen, aber auch Zwänge und Handlungsgrenzen der anderen Personen und Professionen. Klärungen bei Reibung, Nachfragen bei Unverständnis, in Kontakt gehen bei Unzufriedenheit sind wichtige Treiber für wachsendes Vertrauen und Verständnis – als Basis struktureller Kopplung.

Insbesondere in multiprofessionellen Kontexten ist es absolut wichtig, Klarheit zu den Rollen und zur Aufgabenverteilung für die Zusammenarbeit herzustellen. Jede beteiligte Person und Organisation muss ihre spezifischen Kompetenzen und Ressourcen einbringen können und wollen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Dabei sollten alle Beteiligten zielorientiertes Engagement zeigen und sich aktiv an den Transformationsprozessen beteiligen. Durch die Zusammenarbeit in Netzwerken können Kompetenzen und Ressourcen, die man selbst nicht in hohem Maße zur Verfügung hat, effektiv genutzt und geteilt werden. Dieses erfordert allerdings eine professionelle Steuerung und die aktive Pflege von Stakeholdern. Insbesondere der zunehmende Fachkräftemangel im Sozial- und Gesundheitsbereich verlangt nach einer kulturellen Entwicklung vom Konkurrenzdenken hin zum Kooperationsdenken und -handeln.

Das Beziehungs- und Change-Management zeigte sich im Projekt BETA-MeH insbesondere in Kommunikationsformaten für das Netzwerk der Partner:innen mit folgenden Schwerpunkten: Regelaustausche, Fallbesprechungen, Schulungen, Tagungen und Workshops (Tab. 2).

Erfolgreiche Zusammenarbeit in solchen Formaten ist kein Selbstläufer, sondern muss von allen Beteiligten erarbeitet und gestaltet werden. Dabei unterstützen allparteiliche Moderationen, die beziehungsorientierte Koordination des Netzwerkes und das Verstehen der Bedarfe der jeweiligen Organisationen, um diese adäquat im Prozess zu berücksichtigen.

Wie dargestellt, müssen neben dem Beziehungs- und Change Management auch Synergien mit dem Projekt-

management hergestellt werden. Zur Steuerung von Change-Prozessen sind Techniken, Methoden und Elemente des Projektmanagements basales Handwerkszeug: Zielklarheit, Rollenklarheit, Zeitpläne, Entscheidungen fördern, auch agile Herangehensweise nutzen, Monitoren des Projektfortschrittes. Dabei sollte es gelingen, stetig Herausforderungen wie Erreichbarkeit und die Balance zwischen digitaler und persönlicher Kommunikation zu meistern.

Ein erfolgreiches Change Management im wissenschaftlichen Kontext erfordert ein tiefes Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsmanagement und eine fundierte Managementperspektive. Dies umfasst:

- Zielorientierung: Präzise Zieldefinition und Kalibrierung im Prozess.
- Flexibilität: Hohe Anpassungsfähigkeit und schnelle Entscheidungsfähigkeit.
- Eigenverantwortung: Förderung eines kulturellen Wandels hin zu mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreudigkeit.
- Kontinuierlicher Austausch: Stetige Kommunikation und Beziehungspflege mit allen Beteiligten.

### Die Bedeutung des Unerwarteten und einer innovationsfreundlichen Organisationskultur

Austauschprozessen kommt nicht nur in Veränderungsprozessen allgemein eine wichtige Bedeutung zu. Erprobungen und Einführungen von Innovationen stellen Akteure zusätzlich vor besondere Anforderungen, denn Innovationen sind „fremd“ für das System, selten praxiserprobt und ausgereift und damit nur bedingt anschlussfähig. Sie verlangen den Akteuren somit vielfach Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz ab (vgl. die Beiträge von Hultsch & Benstöm, Wolf et al. und Chamier, Harten, Riede & Rodenberg in diesem Band [1, 4, 13]). Es ist keine Selbstverständlichkeit Unsicherheiten, Ungewissheiten und Widersprüche auszuhalten.

Zusätzlich gilt es, in Innovationsprojekten in besonderem Maße das Unerwartete zu erwarten, denn Innovationen sind aufgrund der Fragilität des Neuen besonders anfällig dafür, dass erwartete Ereignisse ausbleiben, höchst unwahrscheinliche Ereignisse eintreten oder dass Ereignisse eintreten, die man sich wirklich nicht vorstellen konnte. Darauf müssen die Prozesssteuerung und das Management eingestellt sein. Erwartungen können zu Problemen führen, wenn die Projektstruktur und -kultur nicht von Achtsamkeit geprägt sind. Von Achtsamkeit geprägte Projekte können nach Weick und Sutcliffe [12] im Besonderen kleinere Störungen aufspüren, groben Vereinfachungen widerstehen, sensibel für betriebliche Abläufe bleiben, vielfach flexibel reagieren und sie nutzen die Orte des jeweils größten Sachverständes.

Eine professionelle Steuerung, die flexibel und achtsam auf Veränderungen reagiert, ist also unerlässlich. Der kontinuierliche, offene Austausch mit den

Tab. 2: Kommunikationsformate für das Netzwerk BETA-MeH

<b>Monatliche digitale Regelaustausche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absicherung der Informationsflüsse und des gemeinsamen Verständnisses im Vorgehen</li> <li>• kollegiale Fallvorstellung und voneinander lernen</li> <li>• Erfahrungsaustausch und Besprechen von Umsetzungsfragen</li> <li>• Einblicke in die Arbeitsweisen der Partner:innen anderer Systeme erhalten</li> <li>• Verständnis für die Herausforderungen und Restriktionen der Partner:innen anderer Systeme erhalten</li> </ul>
<b>Anonymisierte Fallbesprechungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechung und Lösung von fachlichen und systemischen Herausforderungen</li> <li>• Durchführung nach Bedarf</li> <li>• unter Hinzuziehung von Fachexpert:innen der relevanten Professionen und der am Fall arbeitenden Organisationen</li> </ul>
<b>Sektorübergreifende Schulungen in Präsenz und digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung innovativer Instrumente</li> <li>• Klärung von Herausforderungen, die an den Schnittstellen der Sektoren entstehen</li> </ul>
<b>Tagungen oder Workshops digital und in Präsenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilen einer gemeinsamen Vision für die Innovation</li> <li>• Raum für informellen Austausch, Verständigung und Beziehungspflege</li> <li>• Entwicklungsräume, in denen auch Feedbacks Einzug halten – als kommunikative Verarbeitungsräume</li> <li>• Kalibrierung der Rollen im Prozess</li> <li>• Konflikte und Reibungen auf den Tisch bringen und Rahmenbedingungen für Klärungen schaffen</li> <li>• sich insgesamt als (voneinander) lernende Systeme begreifen und sich für diese Austauschprozesse öffnen</li> <li>• Vorstellen von Ergebnissen der Erprobung und Implementierung der Innovation im Prozess durch die wissenschaftliche Begleitung (Relevanz von formativer Prozessevaluation in Innovationen, um ein Voranschreiten sichtbar werden zu lassen und Erfolge zur weiteren Motivationsgewinnung zu generieren)</li> </ul>
<b>Asynchrone, digitale Kommunikationsformate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mails zur Gewährleistung der Informationsflüsse</li> <li>• Gemeinsame Dateiablagen</li> <li>• Kollaborative Dokumente</li> <li>• Nutzung der Formate erfolgte entlang gemeinsam erarbeiteter „Spielregeln“ und unter Berücksichtigung der jeweiligen organisationalen Datenschutzrichtlinien</li> </ul>

Projektpartner:innen schafft die Basis für langfristigen Erfolg und nachhaltige Beziehungen. Netzwerke, sofern diese professionell im Sinne der Projektziele begleitet und gesteuert werden, bieten als Organisationsform Chancen für den Wissenstransfer, den Erfahrungsaustausch, Adaption des Neuen und die Sicherung der Qualität rehabilitativer Leistungen in einer Region. Regionale Netzwerke können darüber hinaus zu Kompetenz- und Ressourcennetzwerken weiterentwickelt werden, um eine nachhaltige Verbesserung der rehabilitativen Versorgung zu gewährleisten.

Innovationsvorhaben berühren immer auch Fragen der Organisationsentwicklung. Sie unterscheiden sich aber hinsichtlich einiger Besonderheiten. Innovationsprojekte beinhalten oft Neuland, was bedeutet, dass es viele unbekannte Variablen und potenzielle Risiken gibt. Diese Ungewissheiten gilt es auszuhalten. Dabei müssen gleichzeitig Kreativität und Experimentierfreude entwickelt werden. Es braucht unkonventionelles Denken, um neue Lösungen und Ansätze zu entwickeln und

Neurol Rehabil 2026; 32(1): 144 – 150 | <https://doi.org/10.14624/NR2601001> |  
© Hippocampus Verlag 2026

### Systems management of projects, relationships, and change – a core competency in rehabilitation innovation projects

E. Berchtold, K. Haufe, P. Berchtold, J. Berchtold

#### Abstract

“One cannot manage change. One can only be ahead of it.” – Peter F. Drucker [2]

What factors are critical for the effective governance of complex cross-sectoral projects in rehabilitation? Moreover, to what extent does the concept of change management – when informed by systems-theoretical perspectives – provide a practice-relevant framework for the coordination of multiprofessional and inter-institutional processes?

These questions are gaining increasing relevance in view of the growing demands placed on contemporary rehabilitation practice. Cross-sectoral innovation initiatives confront professionals and decision-makers from a wide array of disciplines with distinctive challenges: rehabilitation clinics, private practices, case managers, funding bodies, and other stakeholders each follow their own systemic logics, professional rationales, objectives, structures, and organizational cultures. In such contexts, a purely method-driven approach to project management proves insufficient. Instead, what is required is an integrated model of change management that explicitly incorporates systems-theoretical and constructivist perspectives in order to render organizational dynamics and inter-institutional interactions more amenable to strategic steering.

**Keywords:** Neurorehabilitation, Change Management, Systems theory, Constructivism, Innovation, Relationship Management, Organizational Culture, Network Management

auch eine Offenheit, dieses in modernen Formaten und Methoden, wie z. B. Design-Thinking-Workshops, zu tun.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist fundamentale Voraussetzung für Innovation. Nur wenn wir unseren Blickwinkel erweitern, kann Neues entstehen. Dabei sollten immer wieder auch externe Kompetenzen und Ressourcen eingebunden werden und stetig offen zu Kooperationen eingeladen werden.

Innovationsvorhaben benötigen wie alle Projekte eine gemeinsame Vision und zielorientiertes Engagement. Für die Motivation, die oben genannten Herausforderungen, Ungewissheiten und Widersprüche auszuhalten, braucht es eine klare Perspektive sowie den Willen zur Implementierung. Es sollte abgesichert sein, dass die gemachten Erfahrungen und entwickelten Produkte eine Wirkung haben – und sei es, dass konsequent aus ihnen gelernt wird.

Sollen Ergebnisse eines Innovationsprojektes nachhaltig in die häufig überlasteten Systeme implementiert werden, müssen diese Faktoren angemessen berücksichtigt werden. Kreativität, Fehlerkultur, veränderte Zusammenarbeit „fallen nicht vom Himmel“, sondern brauchen Rahmenbedingungen, die zur Verfügung stehen müssen. Sonst „fliegt einem das Kerngeschäft um die Ohren“ und die Innovation „begräbt sich selbst“.

#### Fazit

Sektorenübergreifende Rehabilitationsprojekte bewegen sich in einem hochkomplexen Spannungsfeld aus

verschiedenen professionellen Logiken, institutionellen Strukturen und organisationalen Kulturen. Die erfolgreiche Gestaltung solcher Projekte erfordert weit mehr als klassische Managementinstrumente – sie braucht eine professionelle Projektsteuerung, die sowohl systemische Dynamiken als auch kulturelle und kommunikative Prozesse berücksichtigt.

Interdisziplinäre und organisationsübergreifende Zusammenarbeit ist essenziell, um die komplexen Anforderungen der Neuro-Rehabilitation zu bewältigen und Innovationen voranzutreiben. Transformationen im deutschen System der Neuro-Rehabilitation erfordern eine enge Zusammenarbeit und ein effektives Beziehungsmanagement über die Grenzen von Organisationen hinweg. Multiperspektivität bietet dabei zahlreiche Chancen, birgt aber auch Risiken, die durch geeignete Maßnahmen gemindert werden müssen.

Professionelle Projektsteuerung wird somit zum zentralen Erfolgsfaktor: Sie schafft strukturierte, verlässliche Rahmenbedingungen, in denen Veränderungen nicht nur angestoßen, sondern auch nachhaltig verankert werden können. Dazu gehört die bewusste Gestaltung von strukturellen Kopplungen, die Integration unterschiedlicher Perspektiven, die Sicherung transparenter Kommunikations- und Verarbeitungsprozesse sowie die Etablierung gemeinsamer Ziele und klarer Rollenbilder. Zielorientiertes Engagement und die konsequente Pflege eines „guten Miteinanders“, also stabiler, belastbarer Beziehungen, sind dabei unerlässlich.

Netzwerke bieten vielfältige Möglichkeiten für den Wissenstransfer und die Sicherung der Qualität rehabilitativer Leistungen. Gleichzeitig erfordern sie eine aktive Pflege und strategische Nutzung der beteiligten Stakeholder. Durch die Weiterentwicklung regionaler Netzwerke zu tragfähigen Kompetenznetzwerken kann eine nachhaltige Verbesserung der Neuro-Rehabilitation in Deutschland erreicht werden.

Projektsteuerung heißt in diesem Kontext auch, das Netzwerk aktiv zu gestalten – nicht nur als Struktur, sondern als Beziehungsgeschehen. Sie ermöglicht Orientierung im Wandel, verbindet methodisches Handwerk mit sozialer Kompetenz und schafft so die Grundlage für eine kooperative, innovationsfreundliche und zukunftsorientierte Rehabilitationsversorgung.

## Literatur

1. Chamier D, Harten I, Riede M, Rodenberg A. Interprofessionelle BETA-MeH-Kooperation zwischen klinischer und betrieblicher Rehabilitation: Sicht der Rehaklinik.
2. Drucker PF. Management für das 21. Jahrhundert. Düsseldorf: Econ Verlag 1999.
3. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: C.H. Beck 2017
4. Hultsch A, Benstöm C. Interprofessionelle BETA-MeH-Kooperation zwischen klinischer und betrieblicher Rehabilitation: Sicht von Fallmanagement und Fachkraft für betriebliche Intervention.
5. Laloux F. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brüssel: Nelson Parker 2014
6. Luhmann N. Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1984
7. Luhmann N. Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000.
8. Maturana HR, Varela FJ. Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern: Scherz Verlag 1987
9. Reich K. Konstruktivistische Didaktik. Lehr- und Studienbuch
10. mit Methodenpool. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag 2005
11. Schubert H. Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; 2008.
12. von Glasersfeld E. Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 1987
13. Weick KE, Sutcliffe KM. Das unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2010
14. Wolf F, Kirsche D, Breier G, Christian D, Güldenbergl V, Sayn-Reutelsterz C, van der Ven C, Freund M, Saliger J, Jacobs U, Eschweiler M, Kröber P, Rauen K (2025): Integration von BETA-MeH-Innovationen in klinische Rehabilitationsstrukturen
15. Wolff A, Stricker S, Soto D, Voigt C. Zurück ins Arbeitsleben nach erworbener Hirnschädigung – aber wie? Die Sichtweise der Betroffenen auf berufliche Wiedereingliederung. Neurol Rehabil 2026; 32(1): 16–22

### Korrespondenzadresse:

BETA-MeH Projektsteuerung  
Berchtold GmbH  
Waidmarkt 11  
50676 Köln  
BETA-MeH@berchtold-consulting.de