

# Und hinterher ist man immer schlauer

Ein Handbuch zur  
Zusammenlegung von Abteilungen  
in Kliniken



Dr. Thomas Hilsenbeck, Jutta Kersting & Diana Kolb

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

[info@thomas-hilsenbeck.de](mailto:info@thomas-hilsenbeck.de)

[www.thomas-hilsenbeck.de](http://www.thomas-hilsenbeck.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung.....</b>	<b>3</b>
<i>Warum dieses Handbuch?</i> .....	3
<i>Ein Dankeschön!</i> .....	3
<i>Was Sie in diesem Handbuch erwartet</i> .....	3
<b>Die Ergebnisse der Interviews.....</b>	<b>4</b>
<i>Was führt zur Zusammenlegung von Stationen?</i> .....	4
<i>Die Erfahrungen aus Sicht der verantwortlichen Leitungen</i> .....	4
<i>Planung der Zusammenlegung</i> .....	5
<i>Informieren und Entscheidungen verkündigen</i> .....	5
<i>Angeordnete Versetzung von Mitarbeitern</i> .....	6
<i>Die neue Stationsleitung</i> .....	6
<i>Veränderung der Teamzusammensetzung und das alte Team zerbricht</i> .....	7
<i>Veränderung der pflegfachlichen Anforderungen</i> .....	8
<i>Große Arbeitsbelastung zu Beginn</i> .....	8
<i>Urlaubsplan und Dienstplan</i> .....	8
<i>Die beteiligten Ärzte</i> .....	9
<i>Das Fazit der verantwortlichen Leitungen: Was wir jetzt anders machen würden</i> .....	9
<i>Konzeption und (zeitliche) Planung</i> .....	10
<i>Einbeziehen der Beteiligten</i> .....	10
<i>Einarbeitung</i> .....	10
<i>Personalauswahl und Zusammenführen der Teams</i> .....	11
<b>Was wir Ihnen von Beraterseite empfehlen.....</b>	<b>12</b>
<i>Exkurs: Die emotionale Seite von Veränderungen</i> .....	12
<i>Was löst eine Zusammenlegung aus?</i> .....	12
<i>Chronologische Abfolge möglicher Handlungsschritte</i> .....	15
(1) <i>Ihre internen Überlegungen im Kreise der Projektverantwortlichen</i> .....	16
(2) <i>Die Klärung der Leitungsfrage und die Einbindung der Stationsleitungen in die Projektplanung</i> ..	18
(3) <i>Information der betroffenen Mitarbeiter</i> .....	20
(4) <i>Einbindung der betroffenen Mitarbeiter</i> .....	22
(5) <i>Initiierung von Projektgruppen und deren Auftragsklärung</i> .....	22
(6) <i>Zwischenbilanz ziehen und nachjustieren</i> .....	24

# Einführung

## Warum dieses Handbuch?

Größte Skepsis gegenüber den „Anderen“, banges Hoffen, dass doch alles nicht so kommt, brüskierte Führungskräfte, die alles doch nur zum Besten regeln wollten– das sind nur drei von unzähligen Reaktionen, die Sie im Zuge der Zusammenlegung von Stationen beobachten können.

Wir – das sind Jutta Kersting und Thomas Hilsenbeck – haben in einer Vielzahl von Trainings und Beratungsprojekten dieses Thema erleben können. Sei es, dass uns Teilnehmer in Führungstrainings Beispiele aus Zusammenlegungssituationen schilderten oder dass wir gezielt als Prozessbegleiter einer Zusammenlegung angefordert wurden.

Immer wieder ergab sich das Bild einer großen Baustelle, die in diesem Ausmaß keiner der Beteiligten in den Einrichtungen so erwartet hatte. Nicht selten standen die Betroffenen auch schon vor einem Scherbenhaufen, der nur mit unendlich viel Mühe und Geduld zusammenzukehren war.

Diese Erfahrungen und Erlebnisse haben uns dazu veranlasst, dieses Handbuch zu schreiben. Es soll zunächst die Erfahrungen von Verantwortlichen in verschiedenen Einrichtungen zusammenstellen. Dazu haben wir mit den jeweiligen Pflegedienstleitungen und Stationsleitungen Interviews geführt. Wir werden Ausschnitte aus diesen Interviews im Text als solche kenntlich machen, jedoch darauf verzichten, die jeweiligen Interviewpartner namentlich zu nennen.

## Ein Dankeschön!

Dennoch gebührt unser Dank natürlich unseren Interviewpartnern, ohne deren Zeit und Offenheit im Gespräch diese Form des Handbuches nicht möglich wäre. Herzlichen Dank an dieser Stelle an die Main Klinik in Ochsenfurt, das Kreiskrankenhaus in Weißenburg, die Klinik Neustadt/Aisch und das Juliuspital in Würzburg.

## Was Sie in diesem Handbuch erwartet

Folgende Aspekte möchten wir näher beschreiben, entwickeln und analysieren:

- Warum Zusammenlegungen? *(ab Seite 4)*
- *Unsere Stolpersteine und Hürden* (Erfahrungen aus den Interviews) *(ab Seite 4)*
- *Was wir jetzt anders machen würden* (Erfahrungen aus den Interviews) *(ab Seite 9)*
- Ein kleiner psychologischer Exkurs zu den Themen Bedürfnisse und Veränderungen *(ab Seite 12)*
- Ein systematischer Blick auf die die Frage: was ist bei Zusammenlegungen im Einzelnen zu tun? *(ab Seite 15)*

# Die Ergebnisse der Interviews

## Was führt zur Zusammenlegung von Stationen?

Die Interviews zeigten ein recht einheitliches Bild, was den Hintergrund für die Zusammenlegungen angeht. Trotz der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen und den jeweiligen speziellen Beweggründen<sup>1</sup> sind **an erster Stelle wirtschaftliche Gründe** zu nennen,

D.h. konkret:

- Die betroffenen Stationen sind häufig nicht ausreichend ausgelastet. Im Zuge der Zusammenlegung können Betten abgebaut werden.
- Das Personal kann auf den neu gebildeten Stationen flexibler und günstiger eingesetzt werden; z.B. Nachtwacheneinsätze, Ressourcen der Mitarbeiter für integrierte Versorgungsstrukturen nutzen, etc.

Des Weiteren wurden folgende Faktoren beschrieben:

- Frei werdende Räumlichkeiten können anders genutzt werden
- Führungskompetenz wird gebündelt und in eine Hand gelegt
- Einheitliche Abläufe und Strukturen, Schnittstellenreduzierung

## Die Erfahrungen aus Sicht der verantwortlichen Leitungen

Es gibt zwei Äußerungen in den von uns geführten Interviews, die bei uns beiden ganz deutlich „hängen geblieben sind“, denn sie stehen stellvertretend für die drastischen Situationen, denen sich manch einer in diesen Prozessen ausgesetzt sah:

Zunächst eine Aussage einer Pflegedienstleitung, die in ihrem langen Berufsleben sicherlich schon so manche Berg- und Talfahrt erlebt hat:

- *„Ich hatte noch nie in meinem Berufsleben so viele Gespräche mit weinenden, völlig verstörten und verletzten Mitarbeitern.“*

Eine zweite Pflegedienstleitung berichtete:

- *„Viele Mitarbeiter waren nach der Verkündigung der Zusammenlegung sprachlos, geschockt und verzweifelt. Sie wollten unbedingt, dass ihre Stationsleitung in irgendeiner Form reagiert und den Zusammenschluss verhindert. Der Druck auf die Stationsleitung war enorm.“*

Doch was führt rückblickend aus Sicht der Betroffenen zu solch drastischen Situationen?

Wir fassen nun die vielfältigen Aussagen aus den Interviews zusammen und ordnen sie folgenden Themenschwerpunkten zu:

---

<sup>1</sup> Spezielle Beweggründe können z.B. sein: Gründung einer (interdisziplinären) Station für Privatpatienten (Komfortstation) zur Erlössteigerung oder Integrierte Versorgungsstrukturen aufbauen (z.B. Wochenstation und Säuglingsstation verbinden)

- Planung der Zusammenlegung
- Informieren und Entscheidungen verkünden
- Angeordnete Versetzung von Mitarbeitern
- Die neue Stationsleitung
- Veränderung der Teamzusammensetzung bzw. das alte Team zerbricht
- Veränderung der pflegfachlichen Anforderungen
- Große Arbeitsbelastung zu Beginn
- Urlaubsplan und Dienstplan
- Die beteiligten Ärzte

### Planung der Zusammenlegung

- *„Wir hatten zwar den Plan im Kopf, aber vieles dann doch falsch eingeschätzt oder die Zeiträume zu eng gesteckt.“*

Die Tatsache, dass es keine schriftliche Konzeption gab, beschreiben viele der Einrichtungen rückblickend als den wesentlichen Stolperstein schlechthin.

Ebenso die Einbindung der unmittelbar vor Ort betroffenen Mitarbeiter (die Stationsleitungen und deren Teams). Diese geschah oft nur kurzfristig:

- *„Unsere beiden Stationsleitungen haben Bedenken geäußert wie die praktische Umsetzung aussehen könnte, aber für vieles war dann schon keine Zeit mehr.“*

Im Nachgang wurde dann teilweise mittels interner Schulungen durch externen Berater aufwendig nachgebessert.

### Informieren und Entscheidungen verkünden

- *„Auf PDL und Vorstandsebene wurde Stillschweigen vereinbart, aber irgendwas ist dann doch immer wieder durchgedrungen. Und ich als Stationsleitung hatte ganz wenig konkrete Informationen.“*

Eine undurchsichtige „Stille Post“ und eine Unmenge an unklaren, halbgenauen Informationen kennzeichnete in vielen Fällen die Kommunikation von Entscheidungen bzw. Zwischenständen. Dementsprechend das Echo bei den Mitarbeitern:

- *„In den Teambesprechungen gab es laute, uneinsichtige und unsachliche Reaktionen auf diesen Zustand. Keiner hat verstanden warum die Zusammenlegung nötig ist und keiner hatte eine Vorstellung davon, wie alles ablaufen soll.“*

Wenn es dann Informationsveranstaltungen gab, waren die auch nicht immer einfach – eher das Gegenteil war der Fall. Insbesondere danach passierte einiges:

- *„Es gab Beschimpfungen und böse Briefe an SL und PDL.“*
- *„Es herrschte einfach nur Entsetzen.“*
- *„Kein MA befürwortete den Zusammenschluss.“*
- *„Jeder MA hat den MA der anderen Station misstraut.“*

- *“Wir haben die Zusammenlegung als „Probe“ verkündet; das hatte überhaupt keine gute Wirkung auf die MA.“*

## Angeordnete Versetzung von Mitarbeitern

- *„Viele Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass Sie auf die andere Station wechseln müssen, weil die neue Gesamtleitung sie in Zukunft nicht mehr haben will. Das ist bei einigen möglicherweise das Gefühl geblieben, nicht gut genug zu sein oder auch einfach nicht erwünscht zu sein.“*

Versetzungen von Mitarbeitern bleiben bei Zusammenlegungen nicht aus. Insbesondere die Bettenreduzierungen gehen häufig damit einher, dass eine bestimmte Anzahl an Pflegekräften auf andere Stationen wechseln oder in neu geschaffenen Bereichen eingesetzt werden.

Die meisten unserer Interviewpartner berichteten, dass gefragt wurde, wer denn freiwillig hierhin oder dorthin ginge... Der Erfolg war mäßig. Entweder meldete sich niemand oder es fanden sich kleine Gruppen, die nur in den jeweiligen Zusammensetzungen bereit waren zu wechseln („entweder zusammen oder gar nicht“). Nur selten führte diese Strategie zum Erfolg, denn bei der Personalbesetzung müssen neben dem „Lustprinzip“ viele andere Kriterien berücksichtigt werden; z.B. die gesunde Mischung aus Voll- und Teilzeitkräften, erfahrenen und neuen Mitarbeitern, Mitarbeitern mit fachspezifischen Zusatzausbildungen und ohne, usw.

Einer unserer Interviewpartner beschrieb folgendes Vorgehen:

- *„Im Februar/März legten wir einen „Personalplan“ schriftlich fest, d.h. welcher MA auf welche Station geht. Die Mitarbeiter und die Stationsleitung waren nicht an der Entscheidung beteiligt, sondern die alleinige Entscheidung lag bei den PDL's. Einen Monat später wurden die 3 betroffenen Stationsleitungen über den „Personalplan“ informiert, d.h. wer welche MA bekommt, aber sie durften den Mitarbeitern nichts sagen. Der Personalrat wurde zwischenzeitlich eingebunden. Danach fanden Einzelgespräche statt, d.h. je eine PDL führte mit je einem MA ein Einzelgespräch (ca. 50 – 60 MA). Das Verfahren läuft noch, aber in einigen Einzelgesprächen erwarten wir Widerstände. Wir auf PDL Ebene sind da ein Team. Unser Vorgesetzter steht voll hinter dem Verfahren“*

Mit den Folgen von angeordneten Versetzungen gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Sich dem Schicksal fügen, sich gemobbt fühlen oder sich im Laufe der Zeit mit der Entscheidung wirklich gut arrangieren können. Oder auch:

- *„Wir mussten 4 Mitarbeiter zwangsläufig versetzen. Drei dieser Mitarbeiter haben gekündigt bzw. haben nun einen Aufhebungsvertrag. Eine Mitarbeiterin ist seitdem langzeitkrank.“*

## Die neue Stationsleitung

Die Klärung der Leitungsfrage ist oft mit einer Vielzahl an heiklen Punkten besetzt. In der Realität gibt es offensichtlich nicht nur den Aspekt der fachlichen Qualifikation. Es entscheidet demnach nicht nur die Frage „Wer hat die größte Führungskompetenz?“, sondern es zählen Status, Alter, interne Netzwerke usw. hinzu.

Das Ergebnis einer solch schwierigen Entscheidung ist oft ein Kompromiss, denn insbesondere bei Zusammenlegungen ist es ja so, dass theoretisch eine Führungskraft ihre Posi-

tion verlieren würde. Also findet man immer wieder so genannte „Doppelspitzen“. Die Leitung einer Station wird auf zwei Köpfe verteilt.

- *„Eigentlich war sehr schnell klar, dass Doppelführung nicht funktioniert: es gab Intrigen, es herrschte kein Vertrauen zwischen den Leitungen.... Nach 2 Jahren Doppelführung, wurde eine SL versetzt und nur noch 1 SL ist in der Führung. Jetzt ist endlich die Führungsposition geklärt und es ist zu Ende mit dem schlechten Kompromiss. Die „degradierte“ SL hatte damit erstaunlich wenige Probleme, sie war eher froh über die Entlastung und die Klarheit. Wir haben die Lösung gemeinsam entwickelt.“*

Nicht immer bedeutet das Aufgeben der Leitungsposition jedoch Entlastung. Das kann auch durchaus ein recht schmerzhafter Prozess für die betroffene Person sein:

- *„Es war ein Verlust, um den ich sehr getrauert habe.“*

Anders herum kann das Bestimmen einer bestimmten Person zur Gesamtleitung einer neuen Station auch bei den Mitarbeitern schlecht aufgenommen werden, die wohlmöglich ihre angestammte Leitung verlieren:

- *„Ich als neue Leitung gehe nur ungern zur Arbeit, da oft schlechte Stimmung und Unzufriedenheit herrscht. Ich war sogar in ärztlicher Behandlung, um stabiler zu werden, denn oft konnte ich nur mit Tränen in den Augen, bzw. Weinen reagieren, wenn ich von anderen MA angegriffen wurde, die mich nicht akzeptieren wollten.“*

## Veränderung der Teamzusammensetzung und das alte Team zerbricht

- *„Auch heute, drei Jahre nach der Zusammenlegung der beiden Stationen fallen Aussagen in folgendem Tenor: wir gehen mal rüber zu uns, bei euch da drüben...“*

Ein Einzelfall? Wohl eher nicht. Auch andere Interviewpartner erzählten uns, wie problematisch gerade dieser Punkt erlebt wurde. Und nicht nur das: das Thema „Kulturen zusammenführen“ ist der kniffligste und langwierigste Punkt überhaupt.

Zusammenfassen lässt sich dieses Phänomen wohl am ehesten in dieser Aussage:

- *„Unsere (ungeschriebenen) Regeln hatten plötzlich keine Gültigkeit mehr. Das, was uns bisher ausgemacht hatte, änderte sich vollkommen.“*

Offen zu Tage tritt die Unterschiedlichkeit in den Strukturen und Abläufen. Angefangen vom „Ordnungsgrad“ (Wie ordentlich ist das Stationszimmer und die Schränke, wie akkurat ist die Führung der Dokumente?) über Pausenregelungen, Aufgabenverteilung und die Auswahl der verwendeten Hilfsmittel. Einhellig bestätigten uns die Leitungen jedoch:

- *„Das ist zu regeln. Es ist ein langer Prozess, aber darüber kann man sich verständigen.“*

Komplizierter wird es bei dem, was unter der Oberfläche gärt und arbeitet. Hier ein paar Beispiele:

- *„Die andere Station meint, sie wäre etwas besseres.“*
- *„Die Mitarbeiter wurden nur ungern von der anderen Station aufgenommen. Die neu hinzugekommen Mitarbeiter wurden geschnitten und links liegen gelassen, sie wurden nicht integriert.“*
- *„Die andere Station hat die neu hinzugekommene Station nicht angemessen willkommegeheißt. Die Stationsleitungen haben sich sehr bemüht, aber Teile des Teams haben immer wieder kleine Hiebe ausgeteilt.“*

- „Schließlich war der Zusammenschluss nicht freiwillig, sondern ein Zwang.“

Teams werden vergrößert, neu durchmischt, in irgendeiner Form verändert. Insbesondere lang bestehende Stationen mit einem großen Stammpersonal haben häufig große Probleme mit der veränderten Zusammensetzung.

- „Die Mitarbeiter konnten gar nicht wirklich zeigen, wie traurig, wütend oder enttäuscht sie waren. Das kam im Plan nicht vor. Und einen Platz dafür gab es auch nicht.“

Etwas geht zu Ende, das für manch einen die zweite Familie gewesen ist.

## Veränderung der pflegfachlichen Anforderungen

Die neuen fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter lösen immer wieder größte Sorgen aus. Sorge davor, die neuen bzw. ungewohnten Ansprüche nicht erfüllen zu können. Sicherlich – zum einen hängen die Krankenschwestern und -pfleger an ihren bekannten Aufgabengebieten sehr.

- „Aber insbesondere unsere langjährigen Mitarbeiter hatten das Gefühl, sich in fachfremden Abteilungen überhaupt nicht mehr auszukennen. Gleichzeitig wollte das aber niemand so ganz offen zugeben.“

Was sich am Ende jedoch offen zeigt, ist die Ablehnung der neuen Aufgabe, seltener die echte Sorge, die dahinter steht.

## Große Arbeitsbelastung zu Beginn

Ob Zufall oder nicht, aber alle Interviewpartner berichteten uns, dass gerade am Anfang der Arbeitsanfall auf den neu zusammengelegten Stationen besonders groß war. Es entsteht immer wieder das gleiche Bild:

1. Ein aufwendiger Umzug innerhalb kürzester Zeit.
2. Besonders große Arbeitsbelastung gleich zu Beginn.
  - „Was uns große Probleme gemacht hat, war, dass in der ersten Phase auch der Arbeitsanfall besonders groß war. Wir sind an unsere Grenzen gegangen“
3. Einarbeitung der neu hinzugekommenen Mitarbeiter in das „fachfremde Gebiet“ ist zeitlich nicht zu leisten.
  - „Wir hätten ein bisschen Luft gebraucht, um sich einzugewöhnen, um sich kennen zu lernen, um das „Neue“ zu lernen. Dazuzulernen unter schwierigen Bedingungen misslingt schnell.“
4. Auszubildende fallen in dieser Zeit vollkommen aus dem Konzept.
  - „Schüler sind „hinten runter“ gefallen. Es gab keine ordentliche Betreuung.“

## Urlaubsplan und Dienstplan

Das Thema Dienst- bzw. Urlaubsplan sorgt oft für viele Fragen und leider auch vielerorts für Missstimmungen. Viele Mitarbeiter in der Pflege empfinden die größtmögliche Einflussnahme auf den eigenen Dienstplan als einen Ausgleich für den jahrelangen Schicht- und Wochenenddienst und die oft aufreibenden und körperlich anstrengenden Aufgaben.



Wird diese Einflussnahme gekürzt, d.h. wird dem so genannten „Wunschdienstplan“ (dem „Wunschbuch“) ein Riegel vorgeschoben, dann führt dieses nicht selten zu einem wahren Aufschrei. Man fühlt sich gegängelt, missachtet und wenig wertgeschätzt.

Hinzu können auch noch sich verändernde Dienstzeiten kommen, die mit der Zusammenlegung einhergehen.

Die ersten Schritte in Richtung neuer Urlaubsplan für alle Mitarbeiter einer neuen großen Station beschrieb uns eine Stationsleitung so:

- *„Im Januar bin ich auf alle MA zugegangen und habe nach den Urlaubswünschen gefragt. Im Februar war dann die erste Dienstbesprechung zum Thema Urlaubsplanung. Die war entsetzlich lange und sehr schwierig, da sich die meisten MA nicht kannten und alle MA darlegen wollten, warum sie gerade da oder da Urlaub haben möchten. Es war ein längerer Prozess, bis die MA bereit waren, Rücksicht zu nehmen und bis der Urlaubsplan dann am Ende stand.“*

## Die beteiligten Ärzte

Zwei Aspekte kennzeichnen laut Einschätzung der pflegerischen Leitungen die Situation und das Verhalten der beteiligten Ärzte:

- *„Die neu hinzugekommenen Pflegekräfte in den fachfremden Bereich wurden von den Stationsärzten einfach nicht als Ansprechpartner und Fachkräfte wahrgenommen. Auch nach der Einarbeitungszeit nicht.“*
- *„Insgesamt wurden die Ärzte kaum in die Zusammenlegung integriert. Die ganzen praktischen Fragen liefen über uns Pflegekräfte. Die Ärzte wurden weder vor noch nach der Entscheidung zur Zusammenlegung mit ins Boot genommen. Über Probleme und deren Lösung zu diskutieren, kam im Plan nicht vor. Die Belegärzte wurden zudem viel zu spät informiert. Als dann der Umzugstag kam, waren alle da und wussten es besser.“*

Aber nicht nur die Ärzte wurden häufig nicht einbezogen. Auch andere Bereiche im Haus, waren laut unserer Interviewpartner oft nicht ausreichend informiert oder interessierten sich nicht.

## Das Fazit der verantwortlichen Leitungen: Was wir jetzt anders machen würden

Die Interviews führten wir parallel unter zwei grundsätzlichen Fragestellungen:

1. Welche Hürden und Probleme haben Sie im Zuge der Zusammenlegung erlebt?
2. Was würden Sie das nächste Mal anders machen, bzw. was hat sich bewährt?

Was wir auf den vorhergehenden Seiten vorgenommen haben, war unser Versuch einer zusammenfassenden Übersicht über die Problemfelder.

Nun werden wir die Vorschläge und Ideen zur Verbesserung des Prozesses zusammenführen, die unsere Interviewpartner an den unterschiedlichsten Stellen in den Gesprächen genannt haben.

## Konzeption und (zeitliche) Planung

- *„Wir würden uns mehr Zeit für die Planung nehmen, auch wenn es 4 Wochen länger dauert, weil der Aufwand, die Probleme danach zu beheben ungleich viel höher ist. Ich bin sicher, dass ich nicht alle Probleme vermeiden kann, aber man hätte den Aufwand und die „Folgen“ minimieren können. Am Ende sollte ein schriftliches Konzept stehen.“*

Grundsätzlich heißt das vor allem: umfassender planen

1. Erkunden, welche Probleme die Basis (die Mitarbeiter, die Betroffenen) auf sich zu kommen sehen.
2. Betroffene in die Planung mit einbeziehen. Nicht als ganze Gruppe, sondern zwei, drei kritisch-offene Personen. Frage an diese Personen: „Welche Probleme kommen auf uns zu?“
3. Den Ernstfall quasi simulieren, um die Risiken besser sehen zu können. Möglichst alle Risiken sichtbar machen und die Umsetzung komplett durchdenken. – Probleme gedanklich vorwegnehmen, d.h. das Für und Wider komplett durchdenken.
4. Ein schriftliches Konzept erarbeiten und zeitnah alle Betroffenen informieren
5. Ausreichend Zeit für den Umzug einkalkulieren (ca. 14 Tage Übergang).

## Einbeziehen der Beteiligten

Ideen und Anregungen der Interviewpartner dazu:

- Die Stationsleitungen wechseln vor der Zusammenlegung die Bereiche und können somit die aufkommenden Probleme besser einschätzen.
- Andere Bereiche im Haus besser informieren und über Zuständigkeiten aufklären (z.B. Pforte, Zentrallager, Labor,...)
- In den Bereichen die Stationszimmer, Schränke, Visitenwagen, Kurven, etc. schon vor Zusammenlegung angleichen (Beschriftung, Anordnung...) und zwar unter Einbeziehung der Pflegekräfte
- Ärzte von Anfang an informieren und miteinbeziehen
- Evtl. „Hausaufgabe“ an die Beteiligten stellen: „Wie stellt ihr euch das Ganze vor? Was denkt ihr? Habt ihr Vorschläge?“
- Ganz wichtig: das Team muss Notwendigkeit einsehen und Zeit bzw. die Möglichkeit haben sich auszutauschen
- Viele Einzelgespräche führen

## Einarbeitung

Dazu gibt es zwei grundsätzliche Vorgehensweisen, die sowohl einzeln, als auch in Kombination vorgeschlagen wurden:

1. Einarbeitung bereits vor der eigentlichen Zusammenlegung durch rotierende Personalwechsel

2. Einarbeitung erst nach der Zusammenlegung durch Tandems (Arbeiten im Duo: je ein MA aus den zwei zusammengeführten Bereichen arbeiten zusammen und unterstützen sich gegenseitig), gemeinsame Fortbildungen, etc.

Eine Station, die eine andere Station quasi in ihre Station aufnahm, ging folgendermaßen vor:

- *„Wir haben zunächst eine klare Linie verfolgt: „so läuft es bei uns“. Dann aber haben wir Rückmeldungen eingeholt, was man verbessern kann. Wir haben auch alle von Anfang an darüber informiert, dass nach der Einarbeitungsphase eine echte Optimierung angestrebt ist. Das hat sich bewährt.“*

## Personalauswahl und Zusammenführen der Teams

- *„Jetzt würde ich alle drei Leitungen (PDL, die zwei beteiligten Stationsleitungen) an einen Tisch holen. Nicht nur darüber reden, wer wo hin muss, sondern auch: mit welchen Worten sagen wir es dem Mitarbeiter? Was sagen wir, warum wir ihn versetzen wollen? Bei der Übermittlung der Information an die betroffenen Mitarbeiter würde ich auch alle drei Leitungen zusammen holen. Damit nicht jeder hinterher was anderes sagt. Es wäre z.B. schön gewesen, wenn die Leitung der einen Station zu einzelnen Mitarbeitern gesagt hätte: „ich will Sie haben, weil...“ und die Leitung der anderen Station das Ganze ergänzt hätte: ich verliere Dich ungern, weil... aber ich glaube, dass es die beste Lösung ist“*

Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter nicht nur sorgfältig aussuchen, sondern an die andere Leitung, an das andere Team übergeben.

- *Heute würde ich auch nicht mehr die Geschäftsführung dabei haben wollen. Das hat unnötig Druck in die Sache gebracht. Wir hätten das besser alleine lösen können.“*

Uns selbst hat in einem Training eine betroffene Mitarbeiterin einmal Folgendes erzählt:

- *„Ich musste auf die andere Station wechseln – ich hatte mich nicht freiwillig gemeldet, sondern es wurde mir einfach irgendwann mitgeteilt. Ich hätte so gerne gehabt, dass meine alte Leitung sagt „es fällt mir so schwer, dich zu verlieren, aber ich glaube, dass du genau die Richtige für die neue Aufgabe bist. Es wäre mir egal gewesen, ob es gelogen ist. Besser gelogen als diese Unsicherheit, warum ich? Es wäre so schön gewesen, gelobt und bestärkt zu werden; das hätte den Abschied leichter gemacht.“*

Ganz praktisch wurden noch folgende Hinweise in den Interviews gegeben:

- Bei der Zusammenlegung möglichst mit 2 neuen Teams starten (es erleichtert das Zusammenwachsen wenn beide Teams neu sind).
- konsequente „Personalmischung“ von Anfang an (Gleichmäßige Mischung von Voll- und Teilzeitkräften auf den Stationen; gleichmäßige Mischung der MA aus allen Fachgebieten auf der interdisziplinären Station).

# Was wir Ihnen von Beraterseite empfehlen

## Exkurs: Die emotionale Seite von Veränderungen

### Was löst eine Zusammenlegung aus?

Lassen Sie uns ein Gedankenexperiment machen: Sie haben (aus gutem Grund) beschlossen, zwei Abteilungen /Stationen zusammenzulegen und, ohne dass es beabsichtigt war, sickern die ersten Gerüchte über die Zusammenlegung durch.

Bitte nehmen Sie sich ein Blatt Papier und einen Stift zur Hand und beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Reaktionen (Äußerungen, Verhaltensweisen) von Mitarbeitern sind beobachtbar? Mit welchen Reaktionen haben Sie zu kämpfen?
- Was könnte hinter den Reaktionen und Verhaltensweisen liegen? Welche Sorgen, Ängste, Gefühle könnten die Menschen bewegen?

Wir haben einige Zusammenlegungen betreut, bzw. beobachtet. Unsere Antworten auf die beiden oben gestellten Fragen sehen so aus:

- Was wird gezeigt?
  - *Allgemeine Unruhe*
  - *Offene (oder verdeckte) Ablehnung*
  - *Zurückhaltung, Schweigen*
  - *Eindruck von „gelähmt sein“*
  - *Feindseligkeit, Wut*
  - *Gefühlsausbrüche*
  - *persönliche Angriffe*
  - *Sorgen, Angst*
  - *Misstrauen*
  - *Endlose (Sach-) Diskussionen*
  - *Aktivierung von Mandatsträgern*
  - *Unterstellungen*
- Was könnte dahinter stehen?
  - *Gefühl von Herabwürdigung - Gefühl, dass der Wert der bisherigen Arbeit in Frage gestellt wird*
  - *Trauer über das, was zu Ende geht (Team, Teamkultur, „Wir“)*
  - *Sorge, zu praktischen Fragen nicht gehört zu werden*
  - *Existenzangst („Angst vor Arbeitsplatzverlust“)*

- Negative Erfahrungen aus der Vergangenheit
- Gefühle von Inkompetenz („ich kann das nicht und niemand soll es sehen“)
- Versagensängste
- Überforderung – Schaffe ich das auch?

Diese Liste ist deshalb von solch besonderer Bedeutung, weil der erste Teil zunächst nicht erkennen lässt, aus welchem Beweggrund, aus welcher Motivation heraus die Menschen eine solche Energie aufbringen. Der erste Teil lässt zunächst viel Raum für Spekulation und für eine Konstruktion der Motive und der zugrunde liegenden Gefühlslagen. Erst wenn in Workshops, in Sitzungen und in informellen Runden sich ein Teilnehmer ein Herz fasst und sich vorsichtig öffnet, dann wird deutlich, was die Menschen bewegt.

Die zentrale Emotion in Fall einer Zusammenlegung von Stationen ist „Bedrohung“ – Bedrohung für das eigene Wohlbefinden, das eigene Gleichgewicht.

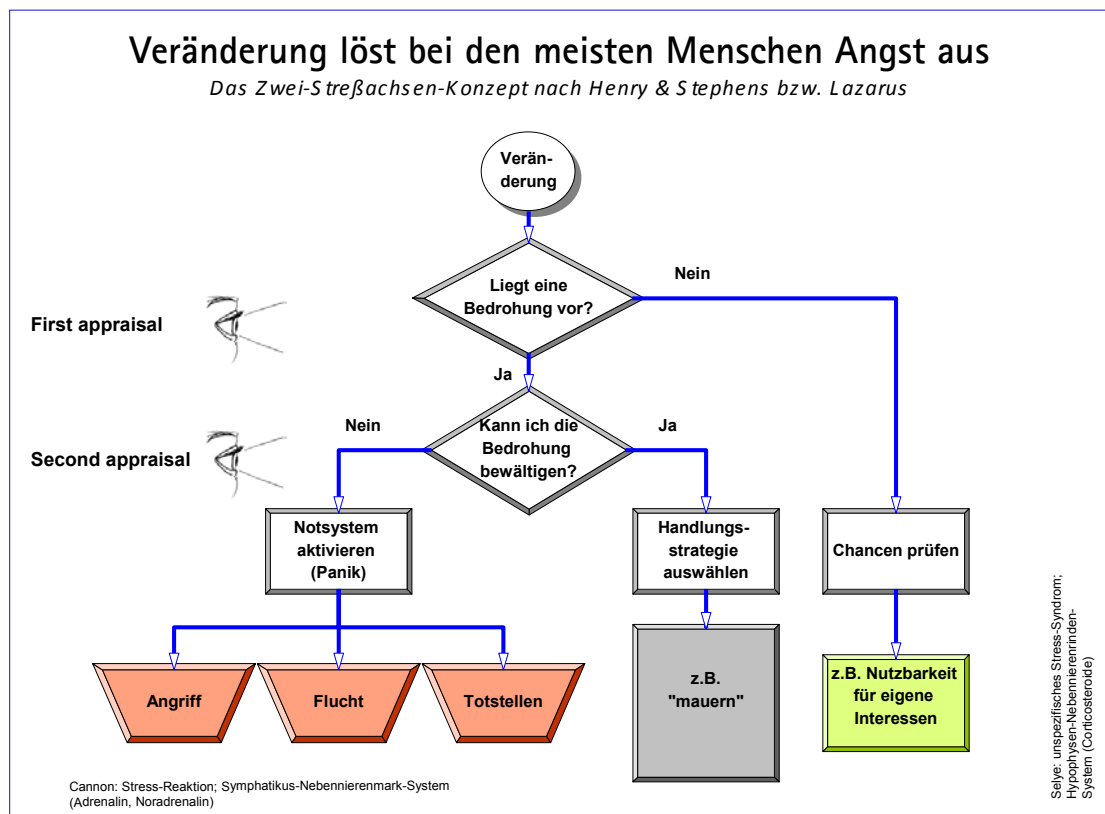


Abbildung 1: Das 2-Achsen-Stress-Modell nach Henry & Stephens bzw. Lazarus

Wofür wir an dieser Stelle werben wollen, ist, die auftretenden Gefühle als das zu nehmen, was sie sind: Ausdruck einer inneren Wirklichkeit!

Oftmals erleben wir die Initiatoren von Veränderungen als völlig überfordert von den Reaktionen der Betroffenen, wie erschlagen von der Wucht der Emotionen. Und in vielen Fällen reagieren Führungskräfte zunächst mit dem Versuch, zu diskutieren, zu überzeugen und am Ende mit purer Wut- und wenn das nicht hilft – mit Resignation und Zynismus. Das in Abbildung 1 gezeigte Modell soll veranschaulichen, dass das Ereignis (in unserem Fall die Stationszusammenlegung) die Betroffenen völlig aus dem Gleichgewicht gebracht

hat, so dass eine rationale Auseinandersetzung mit Chancen und positiven Folgen – wie von den Führungskräften meist gewünscht – per se zunächst gar nicht möglich ist.

Allgemein gesprochen: Wer Angst hat, ist einem rationalen Argument („ihre Angst ist unbegründet“) nicht zugänglich und sein einziges Bedürfnis ist, mit diesem Gefühl der Angst wahrgenommen zu werden. Was jeder von uns als Bedrohung empfindet, bzw. als massiven Stressor (um im Fachjargon der Psychologie zu bleiben), das entzieht sich der allgemeinen Bewertung.

Ein zentraler Satz der Gestalttherapie heißt: **Was ist, darf sein. Was sein darf, verändert sich.** Den Wahrheitsgehalt dieser Aussage können sie leicht selbst überprüfen: Machen Sie sich die Freude und halten Sie in der nächsten Sitzung immer dann, wenn ein Kollege eine Aussage macht, mit dem Satz „Das sehen Sie falsch“ dagegen und beobachten Sie verzückt, wie minütlich ein neuer Konflikt aufflammt und die Spannung steigt.

In Abbildung 2 ist dies auf der linken Seite veranschaulicht durch ein geschlossenes Fenster, auf der rechten Seite durch ein geöffnetes Fenster.

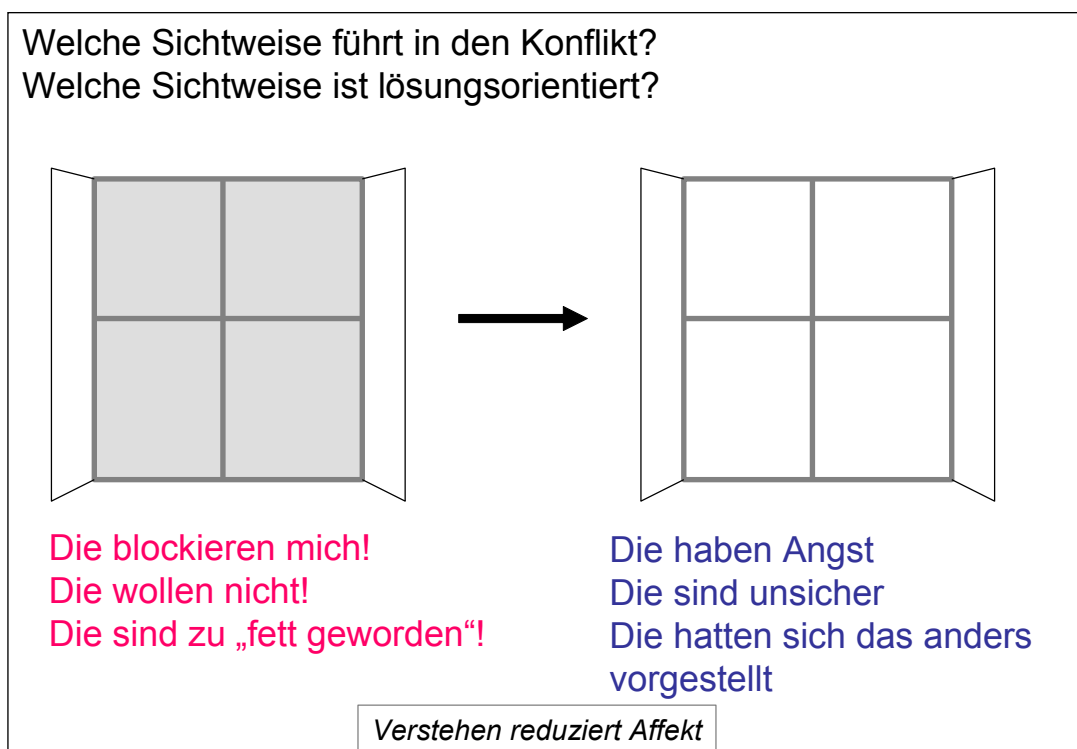


Abbildung 2: Veranschaulichung unserer Empfehlung an Führungskräfte zum Umgang mit den Emotionen, den Sorgen und Ängsten der Betroffenen im Fall einer Zusammenlegung von Stationen.

Nach unserer Beobachtung stellen sich für die Betroffenen bei organisatorischen Veränderungen stets folgende Fragen:

- Was kommt auf mich zu? Und aus welchem Grund?
- Meinen „die da oben“ es ernst? Kann man es vielleicht noch abbiegen?
- Kann ich damit umgehen?
- Was verliere ich durch die Veränderung?

- Kann ich Einfluss nehmen? „Sitze ich im Auto vorne oder hinten?“ (Thema Beteiligung)

### ***Kann ich Einfluss nehmen?***

Widmen wir uns etwas intensiver der letztgenannten Frage. Menschen haben das Bedürfnis nach Kontrolle – Psychologen, wie der Forscher Klaus Grawe<sup>2</sup>, sehen dies sogar als Grundbedürfnis menschlicher Natur an – gewissermaßen als bauartbedingtes und unverrückbares Kennzeichen der menschlichen Spezies. Das heißt, wir sind stets bestrebt unsere Umwelt aktiv zu steuern und zu beeinflussen.<sup>3</sup>

Dieses (Grund-) Bedürfnis nach Kontrolle ist im Falle organisatorischer Veränderungen zunächst verletzt. Kaum einer der betroffenen Mitarbeiter ist Urheber der Zusammenlegung, kaum einer wird die Zusammenlegung begrüßen. Um in einem Bild zu sprechen: Alle Betroffenen sind Beifahrer, die im Fahrzeug sitzend von einem plötzlichen Richtungswechsel betroffen sind, ohne aktiv ins Geschehen eingreifen zu können.

Positiv gesprochen: die Betroffenen möchten beteiligt werden, möchten einen Teil der Kontrolle wiedererlangen, möchten Einfluss nehmen- nicht per se, um Macht auszuüben oder einem demokratischen Grundverständnis Genüge zu tun, sondern um der anstehenden Veränderung ihre Bedrohung zu nehmen. Auf die Frage in welchem Umfang und an welchen Stellen eine Beteiligung Sinn macht, darauf kommen wir im Folgenden zu sprechen.

## **Chronologische Abfolge möglicher Handlungsschritte**

Auf den nächsten Seiten finden Sie eine chronologische Abfolge von Handlungsschritten, die wir Ihnen ans Herz legen wollen:

1. Ihre internen Überlegungen im Kreise der Projektverantwortlichen
2. Einbindung der Stationsleitungen in die Projektplanung und die Klärung der Leitungsfrage
3. Information der betroffenen Mitarbeiter
4. Einbindung der betroffenen Mitarbeiter
5. Initiierung von Projektgruppen und deren Auftragsklärung
6. Zwischenbilanz ziehen und nachjustieren

Wir ergänzen diese Abschnitte mit Checklisten und Übersichten, die Ihnen eine Bearbeitung der einzelnen Punkte erleichtern können.

---

<sup>2</sup> Grawe, K. (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

<sup>3</sup> Hüther, G. (2002): Biologie der Angst. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.

## (1) Ihre internen Überlegungen im Kreise der Projektverantwortlichen

Wenn die Entscheidung „wir legen Abteilung A und B zusammen“ gefallen ist, dann geht es zunächst um sehr, sehr grundsätzliche Fragen, die Sie sich als die Projektverantwortlichen stellen sollten<sup>4</sup>.

### (A) Der Ausgangspunkt

Gehen Sie zunächst gemeinsam noch einmal einen Schritt zurück. Fragen Sie sich erneut:

Warum wollen wir diese Zusammenlegung ganz genau? Welche konkreten, sachlichen Gründe haben uns dazu bewogen?

Es ist von maßgeblicher Bedeutung, wie klar für Sie selber die Beweggründe sind und vor allem der Konsens, den Sie darüber im diesem Kreis haben. Erst eine klare innere Haltung kann Sie befähigen, die Entscheidung und deren Begründungen offen und eindeutig zu kommunizieren.

### (B) Der Fahrplan

Nun legen Sie den Projektfahrplan fest, soweit die Dinge bis dato geklärt sind. Sie tragen zusammen, welche zeitlichen, räumlichen, finanziellen, organisatorischen und strukturellen Eckpunkte es bereits gibt.

Ein paar Beispiele:

- **Zeitliche Eckpunkte:** Wann soll die Zusammenlegung vollzogen sein? Wann werden Projektgruppen zur weiteren Planung installiert? Wann wird die Frage der neuen Leitung entschieden sein?
- **Räumliche Eckpunkte:** Welche Umbauten werden mit Sicherheit stattfinden? Wann steht ein endgültiges Raumkonzept (z.B. Nutzung frei werdender Räumlichkeiten)?
- **Finanzielle Eckpunkte:** mit welchem Budget gehen Sie in die Umstrukturierung?
- **Organisatorische Eckpunkte:** welches Mitspracherecht wollen Sie den betroffenen Mitarbeitern einräumen? Wo wollen Sie Aspekte zur Diskussion stellen?
- **Strukturelle Eckpunkte:** Gibt es eine neue Leitung? Werden Versetzungen von Mitarbeitern erforderlich sein? Welche Entscheidungen sind in diesem Bereich schon gefallen? Ändern sich Arbeitszeiten oder Aufgabenbereiche?

Wichtig ist, dass Sie nicht nur intern klären, was entschieden und unverrückbar ist, sondern auch, was noch unklar ist!

Bei den unklaren Aspekten sollten Sie unterscheiden:

---

<sup>4</sup> Unter Projektverantwortlichen verstehen wir all diejenigen, die Verantwortliche in einer übergeordneten Ebene sind – also nicht unmittelbar von der Zusammenlegung betroffen sind. Das wären im Falle einer Stationszusammenlegung z.B. die Pflegedienstleitung, die Verwaltungs- und Personalleitung, ein Projektmanager, usw. Häufig werden erfahrungsgemäß die Mediziner nicht einbezogen – warum auch immer. Es scheint die Meinung vorzuherrschen, dass alle praktischen Fragen doch besser auf der Seite der Verwaltung und Pflege aufgehoben sind. Sie verlieren an dieser Stelle einen wichtigen Partner! Die Ärzte sind von der Zusammenlegung ebenso betroffen, deren Mitarbeit und Planung ist genau so vonnöten! Demnach sollten sie eingebunden werden – von Anfang an! Ansonsten haben Sie die Fragen und Probleme dieser „Partei“ irgendwann später auf dem Tisch liegen.



1. Was ist verhandelbar, d.h. wo wollen Sie die Betroffenen in Entscheidungen einbinden und Lösungsansätze gemeinsam sammeln?  
Bei diesen noch offenen Fragen ist es wichtig, dass Sie Ihren eigenen Verhandlungsspielraum kennen; d.h.: wo sind die Grenzen des Möglichen und Machbaren?
2. Was ist noch unklar, wird aber auf Ihrer Ebene entschieden? Hier ist es notwendig, einen Zeitplan aufzustellen, wann mit einem Ergebnis bzw. Zwischenergebnis zu rechnen ist.
3. Was ist noch unklar, bedarf aber vordringlich der endgültigen Klärung, bevor Sie an die Betroffenen herantreten? z.B. die Frage einer neuen Leitung?
4. Was ist noch unklar, kann aber auf Ihrer Ebene nicht entschieden werden? D.h., wo benötigen Sie andere Entscheidungsträger, z.B. die Geschäftsführung? Wann können Sie von diesen Partnern eine Klärung erwarten? Bis wann brauchen Sie spätestens eine Entscheidung?

### (C) Emotionen zulassen

Wenn Sie dieses Paket an sachlichen, fachlichen Fragen geklärt haben, fehlt es noch an einer wichtigen Klärung innerhalb Ihres Führungskreises, bevor Sie mit all Ihren Überlegungen an die Betroffenen herantreten:

Die Konflikte werden kommen, daher ist es notwendig, sich innerlich zu wappnen, sich selber einen Standpunkt zu verschaffen, der auch stärkeren Stürmen standhält.

Hoffen Sie nicht, dass alles glatt und einfach wird, wenn Sie nur gut genug vorbereitet sind. Die inhaltliche Vorbereitung baut sicherlich einigem vor, aber dennoch ist die Veränderung für die betroffenen Mitarbeiter häufig so massiv, dass eine erste emotionale Reaktion sich „gegen Sie“ richtet.

Insofern: richten Sie sich darauf ein, indem Sie für sich selber klären: **ja, diese negativen Emotionen dürfen sein**, es sind Reaktionen auf Ängste, subjektive Risiken und zum Teil große Sorgen!

Und diese Emotionen werden sich Ihnen ganz unterschiedlich zeigen: in totaler Zurückhaltung und Abwehr, in aggressiven, lautstarken Äußerungen, in tausend kleinteiligen Fragen zu bestimmten Details und womöglich auch in persönlichen Angriffen gegen Sie.

Sie sind kein Böser. Beleidigen lassen darf und muss sich niemand. Das ist kein Aufruf zur Märtyrerrolle. Wenn Sie „unter der Gürtellinie“ angegangen werden, ist das nicht in Ordnung und Sie sollten das auch klar und deutlich benennen. Aber versuchen Sie in einem nächsten Schritt dahin zu kommen, was hinter diesem Angriff liegt – worum geht es demjenigen im Grunde wirklich?

Und zu guter Letzt: seien Sie auch innerlich offen für alle Vorschläge und Bedenken, die geäußert werden! Nehmen Sie zunächst alles entgegen und signalisieren Sie ein ehrliches Prüfen dieser Aussagen. Manch wertvoller Hinweis kann noch auf Sie warten...

Die Zeit, die Sie jetzt in Ihrem Führungskreis investieren, ist mehr als wertvoll angelegt. Sie legen den Grundstein für eine fundierte Planung und vor allem auch für eine kooperative und konstruktive Zusammenarbeit mit Ihren Stationsleitungen und Mitarbeitern.

**Sie bringen das komplexe Projekt „Stationszusammenlegung“ auf das richtige Gleis!**

Um Ihnen einen Fahrplan an die Hand zu geben, finden Sie jetzt eine Checkliste, die alle Überlegungen nochmals kurz zusammenfasst. Halten Sie alle Ihre Entscheidungen und Ergebnisse schriftlich fest!

## Checkliste für grundsätzliche Überlegungen der Projektverantwortlichen

- **Klarheit der Führung**  
Warum wollen wir diese Zusammenlegung? Welche sachlichen Gründe haben uns dazu bewogen? Und die Bereitschaft, diese Gründe auch verständlich und offen kommunizieren zu können.
- **Klarheit in der großen Linie**  
Die große Linie ist klar. Es gibt einen Projektfahrplan und Entwürfe für die Umsetzung des Projektes: Wie, wer, wann, was? Es ist klar, was unabänderlich ist (d.h. nicht verhandelbar).
- **Verhandlungsbereitschaft der Führung**  
Das Projekt ist noch offen für sinnvolle Änderungsvorschläge, die von den Betroffenen kommen. Die Führung, bzw. Projektleitung ist verhandlungsbereit.
- **Konfliktfähigkeit der Führung**  
Jede Veränderung ist eine Quelle für Konflikte und die Fusion von Teams im Besonderen. Wenn „sich alles dreht“, braucht es einen festen Punkt, d.h. Führung muss berechenbar bleiben.
- Sie muss Veränderungen nicht nur initiieren, sondern auch deren Umsetzung einfordern. Mit anderen Worten: Standhaftigkeit und die Fähigkeit mit massiven, mit offenen oder verdeckten Angriffen umgehen zu können, ist entscheidend. Fallen Führungskräfte um oder knicken ein, dann verliert das Projekt sein Ziel.
- **Offenes Ohr**  
Es ist unabdingbar, dass die Führung bereit ist, sich Sorgen, Ängste und subjektive „Risiken“ anzuhören, entgegenzunehmen und mit Mitgefühl zu begegnen. Negative Emotionen „dürfen“ sein. Das ist eine zentrale Botschaft.

## (2) Die Klärung der Leitungsfrage und die Einbindung der Stationsleitungen in die Projektplanung

In Zeiten der Veränderung ist nichts anderes so wertvoll wie eine klare Führung, die Orientierung und Verlässlichkeit bietet. Das gilt nicht nur für Ihre Ebene. Auch auf der Ihnen untergeordneten Ebene der unmittelbar betroffenen Stationsleitungen ist dieses Prinzip unendlich wichtig.

Unklare Führungsstrukturen, halbgezeigte Zwischenlösungen oder ein öffentliches Gerangel um Posten und Pöstchen sind in diesen Phasen fatal. Sie bieten dadurch den „Gegnern“, den Skeptikern und Ängstlichen eine Projektionsfläche für all deren Gegenargumente, Störungen und Sorgen.

In einem Satz: schaffen Sie frühzeitig Klarheit darüber, wie und von wem die neu zusammengelegte Station/ Abteilung geleitet werden wird. Sie tun sich selber, den betroffenen Leitungen und den Mitarbeitern einen großen Gefallen.

Die Praxis zeigt, dass genau diese Entscheidung gerne vertagt wird, denn es sind häufig viele Aspekte zu berücksichtigen, nicht zuletzt die Tatsache, dass eine Entscheidung für eine bestimmte neue Leitung oft mit dem Zurücksetzen einer anderen Leitung verbunden ist.

Was man dann immer wieder vorfindet, sind dann die so genannten „Doppelspitzen“, d.h. die beiden ehemaligen Leitungen der Stationen A und B leiten gemeinsam die neue Station.

Um dieses Modell wirklich zum Erfolg zu führen, müssen die Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche im Detail abgesteckt sein. Jeder, der das schon einmal unternommen hat, weiß, wie schwierig dieses Vorhaben ist. Unsicherheit („an wen soll ich mich jetzt in diesem Falle wenden?“) macht sich bei den Mitarbeitern breit und die Leitungen selber verstricken sich auch immer wieder in Zweifeln („muss ich jetzt meine Kollegin fragen oder informieren – darf ich das jetzt alleine entscheiden“?).

Es ist daher sinnvoll, eine wirklich eindeutige Lösung von Beginn an zu finden, auch wenn die Entscheidung unpopulär und schwierig sein mag.

- Erörtern Sie in Ihrem Kreis der Projektverantwortlichen zunächst die Anforderungen, die Sie an diese neue Stationsleitung haben:

*Was genau erwarten Sie, was genau macht den Erfolg der neuen Leitung für Sie aus? Mit welchen Schwierigkeiten wird die neue Leitung es zu tun bekommen?*<sup>5</sup>

- Danach vergleichen Sie Ihren Katalog mit dem, was die bereits tätigen Leitungen in punkto Stärken, Erfahrungen, Kompetenzen, etc. mitbringen.

*Sind beide diesen Aufgaben gewachsen? Welche Zusatzqualifikationen wären eventuell notwendig?*

Oder kommen Sie zu dem Ergebnis, dass es sinnvoll wäre, eine neue Leitung einzustellen, um den Anforderungen gerecht zu werden?

- Überlegen Sie nun, ob Sie die Entscheidung intern fällen wollen, oder ob Sie die betroffenen Leitungen jetzt einbeziehen wollen, d.h. konkret, dass Sie beide zu Einzelgesprächen bitten, in denen Sie die Lage gemeinsam erörtern.

Nehmen Sie sich für diesen Prozess Zeit! Eine nachvollziehbare Entscheidungsfindung in dieser Leitungsfrage, die möglichst allen Anforderungen und Bedürfnissen Rechnung trägt, ist ein solides Fundament für das sich neu zusammensetzende Stationsteam.

<sup>5</sup> Zum Thema „Anforderungen formulieren“ finden Sie auf unserer homepage ein Handbuch „Anforderungsprofile erstellen“ mit Beispielen und einer genauen Anleitung. [www.aperio-online.de](http://www.aperio-online.de)

Wenn klar ist, wer die Leitung der neuen Station übernehmen wird, sollte diese Person eng in die weitere Projektplanung eingebunden werden. D.h., die gesamten Überlegungen, die im Vorfeld bereits stattgefunden haben, sollten ihr transparent gemacht werden.

Dazu jedoch noch ein Hinweis: wenn Ihre Entscheidung so aussieht, dass z.B. die ehemalige Leitung der Station A neue Leitung der zusammengeführten Station wird und die Leitung der Station B komplett versetzt wird oder Ihre Führungsrolle „verliert“, dann sollten Sie dennoch auch Stationsleitung B fortlaufend umfassend informieren.

Der Hintergrund: insbesondere die Mitarbeiter der Station, deren Leitung wechseln wird, fühlen sich oft übervorteilt, überrannt oder übernommen. Verstärkt wird dieses Phänomen durch mangelnde Information – „Die anderen wissen immer mehr als wir!“.

Achten Sie darauf, dass bis zur tatsächlichen Zusammenlegung beide Stationen gleichermaßen gut mit Informationen über ihre Leitungen versorgt sind und alle Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich einzubringen und zu beteiligen.

### (3) Information der betroffenen Mitarbeiter

Wenn Sie im gesamten Prozess der Zusammenlegung an diesem Punkt ankommen, sind schon viele Wochen bzw. Monate seit den allerersten Überlegungen ins Land gegangen. Und trotz aller Vorsätze, zunächst alles im kleinen Kreise zu planen und zu bedenken wird die Gerüchteküche schon ordentlich in Fahrt gekommen sein.

Darum: bei aller Mahnung unsererseits zu gründlicher Konzeption – schieben sie die Information der Betroffenen nicht zu weit nach hinten! Sie müssen wirklich nicht auf alles eine Antwort haben. Viel wichtiger ist es, dass Sie zu vier entscheidenden Eckpunkten Stellung nehmen können:

- Hintergrund der Zusammenlegung (warum, wieso, weshalb)
- Zeitpunkt der Zusammenlegung
- Leitung der neuen Station vorstellen
- Wie und nach welchen Kriterien wird entschieden, welche Mitarbeiter wo demnächst arbeiten werden. (Darf jeder Einzelne mitentscheiden? Bis wann wird über die genaue Teamzusammensetzung Klarheit herrschen?)

Wenn Sie diese Eckpunkte vorgestellt haben, wird bei den Mitarbeitern schon so vieles in Bewegung geraten sein, es werden so viele Fragen nach oben drängen, dass Sie gut beraten sind, spätestens jetzt die Runde frei zu geben. Das heißt übersetzt:

#### **1. Informieren Sie über die Eckpunkte kurz und präzise (max. 10 Minuten)**

Bereiten Sie die wesentlichen Aussagen für alle sichtbar auf, z.B. auf einem Flipchart, auf einer Folie, an einer Pinnwand. Sorgen Sie dafür, dass diese Auflistung für die Dauer der Veranstaltung für alle sichtbar bleibt. So können Sie immer wieder auf die Eckpunkte verweisen und alle können sich daran orientieren.

#### **2. Geben Sie die Runde frei für Fragen, Kommentare und Bedenken.**

Machen Sie nachdrücklich deutlich (am besten wieder schriftlich unterstützt), dass Sie alle Reaktionen willkommen heißen. Jeder darf hier und jetzt geradeheraus sagen, was los ist, welche Probleme er auf sich bzw. alle zukommen sieht, welche Sorgen ihn umtreiben und auch mit welcher Wut im Bauch er das jetzt womöglich alles gehört hat.

Sorgen Sie im Vorfeld für einen Protokollanten aus Ihrem Kreis. D.h. jede Aussage, jede Frage, jede Bemerkung wird festgehalten. Idealerweise wiederum für alle sichtbar am Flip, auf Karten oder auf einer Overheadfolie. Derjenige, der sich zu Wort gemeldet hat, sieht schwarz auf weiß: ich bin gehört worden, meine Aussage ist angekommen, ich muss mich nicht wiederholen.

Nehmen Sie zu diesem Zeitpunkt nur entgegen, gehen Sie nicht direkt auf die Fragen ein und kommentieren bzw. bewerten Sie keinesfalls die vielfältigen Bemerkungen. Auch nicht diejenigen, die Ihnen zunächst abschätzig, unbegründet oder feindselig erscheinen.

Zuhören, zuhören, zuhören!

### **3. Nehmen Sie Stellung!**

Wenn die große Welle der Rückmeldungen sich gelegt hat, schließen Sie vorerst die Liste.

Machen Sie deutlich, dass Sie zu allem Stellung nehmen werden und dass Sie alles gehört haben!

Nun können Sie diese Liste abarbeiten, d.h., Sie gehen die Punkte nacheinander durch. Geben Sie Antworten, wo Sie Antworten geben können und erläutern Sie an anderen Stellen, warum Sie hier noch keine definitive Antwort haben, aber bis wann eine Antwort kommen wird!

Zeigen Sie auf, wo Sie auf die Mitarbeit und das Fachwissen der Mitarbeiter angewiesen sind, um zu guten Ergebnissen und Lösungen zu kommen. Am Ende müssen die Mitarbeiter auf der neuen Station zurecht kommen: geben Sie Ihnen die Chance, den Neuanfang zu gestalten und ihre Sicht der Dinge auf mögliche Risiken und Missstände einzubringen.

### **4. Halten Sie alles schriftlich fest!**

Im Nachgang zu dieser ersten Informationsveranstaltung sollte ein Protokoll auf den betroffenen Stationen aushängen. In diesem Protokoll wird nochmals festgehalten:

- Die Eckpunkte
- Eine Auflistung der festgesetzten, nicht verhandelbaren Rahmenbedingungen
- Eine Übersicht über die Fragen, zu denen Sie in der Veranstaltung Stellung genommen haben, d.h. die konkreten Antworten an dieser Stelle wiederholen bzw. einen Termin festschreiben, an dem eine Antwort zu erwarten ist.

Hier bietet es sich an, eine großformatige Tabelle anzulegen, die immer wieder aktualisiert werden kann. Somit ist das Projekt „Stationszusammenlegung“ fortlaufend für alle einsehbar und der Stand der Dinge ablesbar. Zum Beispiel so:

	Frage/ Thema	Geklärt: Ja / Nein	Bemerkungen	Antwort bis....	Verantwortlicher/ Ansprechpartner
1)	Werden sich die Dienstzeiten ändern?	Nein	Es ist sicher, dass eine Kernarbeitszeit von 8-16 Uhr eingeführt wird. Inwiefern das die Dienstzeiten des Früh- bzw. Spätdienstes betrifft ist noch unklar.	Ende Juli	PDL: Frau Meier  Stationsleitung: Sr. Anne Neu
2)	.....				

- Denken sie auch an eine zusammenfassende Veröffentlichung für die anderen Abteilungen, Bereiche des Hauses, sei es über die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet oder andere Kanäle. Sprechen Sie diejenigen direkt an, die ab jetzt punktuell in das Projekt eingebunden werden (z.B.: Hauswirtschaft, Technik, ...).

#### (4) Einbindung der betroffenen Mitarbeiter

Unter Punkt 3) im vorangegangenen Abschnitt ist der Hinweis schon einmal gefallen:

- Zeigen Sie auf, wo Sie auf die Mitarbeit und das Fachwissen der Mitarbeiter angewiesen sind, um zu guten Ergebnissen und Lösungen zu kommen. Am Ende müssen die Mitarbeiter auf der neuen Station zurecht kommen: Geben Sie Ihnen die Chance, den Neuanfang zu gestalten und ihre Hinweise auf mögliche Risiken und Missstände einzubringen.

Niemand weiß letztendlich besser, was in der Praxis umsetzbar ist und welchen „Rattenschwanz“ so manche vermeintliche Kleinigkeit nach sich zieht als die Mitarbeiter vor Ort. In dem Moment, in dem ein echter Einfluss, eine echte Möglichkeit entsteht, Dinge zu gestalten, werden Sie einen großen Teil der Mitarbeiter mit ins Boot holen.

Das heißt mit anderen Worten: sie geben den Mitarbeitern die Chance, selber vorne zu sitzen, nicht nur hinten auf der Rückbank....dort kann man nur zusehen, wie das Fahrzeug gesteuert wird und leise sowie lautstarke Kommentare über die Fahrweise sind schnell bei der Hand....

Übertragen Sie Verantwortung und eröffnen Sie Gestaltungsmöglichkeiten in einem gut gesetzten, klar definierten Rahmen. Zu diesem Rahmen gehört allerdings auch, dass Sie tatsächlich ein Stück weit loslassen können. Wenn Sie für sich selber eine Entscheidung getroffen haben und von dieser auch überzeugt sind, dann ist dieser Umstand die denkbar schlechteste Voraussetzung für die Einbindung der Mitarbeiter: „ich frage euch jetzt mal, aber eigentlich weiß ich schon, wie es sein soll...“

#### (5) Initiierung von Projektgruppen und deren Auftragsklärung

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter einbinden, dann setzen Sie den Rahmen:

**1. Problem-/ Fragestellung konkretisieren**

Halten Sie diese schriftlich fest. D.h. es ist definitiv klar, was im Einfluss-, Aufgaben- und Kompetenzbereich der Projektgruppe, der Mitarbeiter liegt.

**2. Ziel formulieren**

Definieren Sie, ob es um eine Sammlung von möglichen Lösungsvorschlägen gehen soll, die Ihnen am Ende vorgestellt wird, oder ob die Gruppe gar entscheidungsbefugt ist.

**3. Rahmenbedingungen festsetzen**

Schreiben Sie den zeitlichen (und finanziellen) Rahmen fest, in dem die Gruppe zu einem Ergebnis kommt.

**4. Zwischenziele vereinbaren**

Vereinbaren Sie Zwischenziele (z.B. bis wann ein vorläufiges Ergebnis).

**5. Informationsweitergabe definieren**

Besprechen Sie, wie und wann Sie, die Stationsleitungen und das Team über die Entwicklung informiert werden (auch: welche schriftliche Form).

**6. Unterstützung offerieren**

Bieten Sie Ihre Unterstützung an: wo gibt es noch offene Fragen? Wann können Sie mich erreichen? Was brauchen Sie evtl. von anderen Abteilungen?

Überfordern Sie die Projektgruppe nicht mit ausufernden Fragestellungen. Das führt selten zu guten Ergebnissen. Es empfiehlt sich ein relativ eng gefasster Auftrag. Der lässt sich dann auch deutlich besser bearbeiten und kontrollieren.

Es kann durchaus hilfreich sein, die Auftragsklärung schriftlich festzuhalten. Dann laufen Sie nicht Gefahr, dass es hinterher heißt: „das haben wir aber nicht gewusst, das haben wir anders besprochen, usw.“

Beide Seiten sind dabei in die Pflicht genommen: sowohl die Seite der Auftragnehmer, also die Projektgruppe als auch Sie im Führungskreis als die Auftraggeber.

Zudem sollte auch berücksichtigt werden, ob folgende Rahmenbedingungen stimmen:

**1. Die Gruppe**

- Ist die Gruppe so zusammengesetzt, dass alle Interessengruppen vertreten sind? Beide Stationen und alle Berufsgruppen? Die betroffenen Nachbarabteilungen bzw. zentralen Dienste – diese können selbstverständlich punktuell hinzugezogen werden.
- Ist die Gruppengröße angemessen? Faustregel: mindestens 3, aber auch nicht mehr als 8 Personen
- Hat die Gruppe einen Raum, in dem sie tagen kann? Wo, wann, wie oft?

**2. Moderation**

- Wie viel Zündstoff bietet das Thema – Vorsicht: manche Themen entwickeln sich erst zu heißen Eisen....
- Ist eine professionelle Moderation notwendig, oder kann die Gruppe das intern regeln?

- Gibt es die Möglichkeit einer internen Moderation im Haus?

### 3. Der rote Faden

- Das Entscheidende bei der Arbeit in Gruppen ist die strukturierte Herangehensweise an das Projekt, der rote Faden, an dem sich die Gruppe entlang hangeln kann.

Zu schnell geschieht es, dass die erstbeste Lösung weiter verfolgt wird, ohne über Alternativen nachzudenken. Oder es werden in der Hast des Alltags Ansätze verworfen, es wird vorschnell geplant, usw. (siehe dazu auch die Anleitung durch den Problemlösungszyklus auf der nächsten Seite – dieser kann auch hier als roter Faden eingesetzt werden)

### (6) Zwischenbilanz ziehen und nachjustieren

Nicht nur Anfangs- und Endzeitpunkt festlegen und zwischendurch die Dinge laufen lassen, sondern Zwischenstände abrufen, Etappenziele setzen und nachbessern, bevor es zu spät ist. Jeder von Ihnen weiß das und dennoch geht es einem im betriebsamen Alltag schnell durch die Lappen. Man ist froh, wenn es angelaufen ist und man sich um die nächste Baustelle kümmern kann.

Je später Sie Risiken und Fehler erkennen, umso höher ist der Aufwand diese wieder einzufangen und nachzujustieren. Der Aufwand für einen Zwischencheck lohnt sich immer!