



**Regina Frömming-Ohmke**  
Rheinecke 43  
D-67071 Ludwigshafen  
froemming-ohmke.beratung  
@t-online.de  
www.froemming-ohmke.de

Dieser Artikel ist ein gekürzter Beitrag aus: Regina Frömming-Ohmke: So gestalten Sie einen Leitungswechsel kompetent und erfolgreich. Schlütersche Hannover, Oktober 2005 (Kap. 4); mit freundlicher Genehmigung des Verlages.

## Schlüsselwörter

Fusion  
Leitung  
Leitungswechsel  
Integration  
Organisationskultur

# Fusionen erfolgreich gestalten

## Schritte für einen gelingenden Zusammenschluss selbstständiger Pflegebereiche

Regina Frömming-Ohmke

*In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie die systematische Berücksichtigung weicher Faktoren in der Vorbereitung, Durchführung und Nachkontrolle die Risiken eines Scheiterns reduziert und Fusionsprozesse positiv beeinflussen kann.*

*Ergänzend dazu wird beschrieben, wie es der Leitung gelingt, ihre Leitungsidealität in dem neuen Team zu entwickeln.*

### 1. Einleitung

Nicht nur in Wirtschaftsunternehmen sondern auch in sozialen Dienstleistungsorganisationen wie z. B. in Krankenhäusern und Kliniken wird aus wirtschaftlichen Gründen fusioniert. Über Zusammenschlüsse können Einrichtungen bzw. Abteilungen Wissen und Kompetenz hinzugewinnen und insgesamt eine Stärkung erfahren, die die Wettbewerbsfähigkeit am Markt nachhaltig sichert.

Fusionen bergen Chancen und Risiken in sich. Die Erfahrung zeigt, dass bei anstehenden Zusammenlegungen z. B. von zwei Fachabteilungen die beteiligten Mitarbeiter und Leitungskräfte der Bereiche häufig irritiert und verunsichert sind. Dies entsteht dadurch, dass die Entscheidung und Ernennung der Leitungsnachfolge meistens erst dann vorgenommen wird, wenn der Zusammenschluss unmittelbar bevorsteht bzw. bereits erfolgt ist. Auch ist den Betroffenen häufig unklar, warum die Fusion initiiert wurde und wie das „Zusammengehen“ gelingen kann. Es entsteht der Eindruck, dass der Zusammenschluss unüberlegt entschieden wurde und der Erfolg der Integration allein in der Verantwortung der Leitungsnachfolgerin liegt.

Welche Schritte unternommen werden können, um den Prozess der Integration konstruktiv zu unterstützen, beschreibt der folgende Beitrag.

### 2. Harte und weiche Faktoren bei Fusionen

Steht eine Fusion an, werden in der Vorbereitung häufig ausschließlich die primären Faktoren wie Finanzen, Leistungsspektrum, Personalaufwand, Patientenzahlen, Raumsituation berücksichtigt. Dabei handelt es sich um sogenannte „harte Faktoren“, die direkt erfasst und quantifiziert werden können. Nach Meinung vieler Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler sind „weiche Faktoren“ wie Kommunikation, Vertrauen und Organisationskultur ausschlaggebend für einen erfolgreichen Zusammenschluss (Schmickl, Jöns 2004). Die Erfahrung zeigt, dass die Vernachlässigung dieser Dimensionen den Integrationsprozess erheblich verzögert bzw. verhindert und somit enttäuschend und kostenintensiv sein kann. Es sind sorgfältige Prüfungen im Vorfeld notwendig, ob mit dem angestrebten Zusammenschluss die erwünschten Synergien eintreten oder die geplante Fusion sogar ungeeignet erscheint.

### 3. Die Leitungssituation bei Fusionen

Mit der Fusion geht – zumindest für einen Teil der Mitarbeiter – ein Leitungswechsel einher. Das Besondere in dieser Situation ist, dass mit dem Zusammenschluss von zwei Bereichen auch zwei mögliche Nachfolgerinnen zur Verfügung stehen, da in der Regel nur einer von beiden die Leitung übertragen wird.

Vor dem Hintergrund der Stellenbeschreibung und des Anforderungsprofils bzw. Kompetenzmodells (Niermeyer, Postall 2003) wird geprüft, welche Kriterien für eine erfolgreiche Nachfolge erfüllt sein müssen. Scheinen beide Kandidatinnen nur bedingt geeignet, sollte z. B. aus Zeitdruck einer Stellenübernahme nicht zugestimmt werden, sondern die Entscheidung auf eine externe Nachfolgerin fallen, die über ein Ausschreibungsverfahren gefunden wird. Die bisherigen Leitungen werden dann, gewollt oder ungewollt, von ihrer Leitungsverantwortung entbunden.

**Title**

**Designing Fusions Successfully – Steps for a Successful Consolidation of Independent Nursing Areas**

**Abstract**

*It will be demonstrated in this article how the systematic allowance of soft factors during the preparation, performance and post-examination reduce the risks of failure and can positively influence fusion processes. Complementary, it will be described how the leader can succeed in developing its leadership identity within the new team.*

Erfahrungen belegen, dass eine externe Nachfolgerin eher in der Lage ist, tiefgreifende Veränderungen durchzuführen z. B. die Reduzierung vorhandener Stellen und damit die Umverteilung der Arbeit. Da sie zu Beginn ihrer Tätigkeit noch nicht die Nähe zu den Mitarbeitern hat, gelingt ihr die Durchführung schwieriger Personalentscheidungen eher (Fischer 2001).

In der Regel übernimmt bei einer Fusion von zwei Abteilungen eine der bis jetzt tätigen Leitungsverantwortlichen eines Teilbereichs die Gesamtverantwortung für die neue Abteilung. Auch wenn ein faires Auswahl- und Entscheidungsverfahren stattgefunden hat, ist die emotionale Situation der Beteiligten nicht zu unterschätzen. Die bisherigen Leitungen sind häufig schon lange in ihrer Position und bilden mit ihrem jeweiligen Team eine starke Einheit. Aufgrund struktureller Veränderungen sind sie erneut in einem Bewerbungsverfahren als geeignet zu erweisen, stellt für die Betroffenen zum einen eine herausfordernde und zum anderen eine kränkende Situation dar. Die Herausforderung besteht darin, in der Eignung als Leitungsverantwortliche bestätigt zu werden. Kränkung wird dann erlebt, wenn die Zustimmung nicht erfolgt und die Position aufgegeben werden muss. Es sind die Vorgesetzten gefordert, Aufgaben und Einsatzgebiete zu finden, mit denen die abgesetzte Leitungsverantwortliche im Team bzw. in der Einrichtung möglichst nicht ihr „Gesicht verliert“.

**Beispiel einer Fusion zweier Abteilungen in einer Klinik:**

*Umbaumaßnahmen in einer Klinik waren die Vorboten der anstehenden Veränderung. Es sollten zwei Abteilungen einer Fachdisziplin aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus zusammengelegt werden.*

*Eine der Abteilungen hatte eine höhere Bettenkapazität als die andere. Auf Nachfragen der Stationsleitung bei der Pflegedienstleitung wurde ihr bestätigt, dass sie als Leiterin der größeren Station auch zukünftig die Verantwortliche der neuen Abteilung sein würde. Die Mitarbeiter und Leitungsverantwortliche der kleineren Abteilung setzen voraus, dass von der Pflegedienstleitung ein faires Entscheidungsverfahren über die zukünftige Leitung eingeleitet würde. Als der Termin des Umzuges anstand, war die Leitungsfrage immer noch nicht offiziell geklärt. Die Unklarheit und Verzögerung der Entscheidung führte in beiden Abteilungen zu einer erheblichen Unruhe. Schließlich wurde der Personalrat eingeschaltet und nach offizieller Ausschreibung der Stelle wurde eine externe neue Leitung eingestellt.*

*Eine der ehemaligen Leitungen kündigte daraufhin frustriert ihre Stelle. Die andere verblieb im Team ohne jegliche Leitungsverantwortung. Sie machte allerdings verdeckt „Stimmung“ gegen die neue Leitung und ihr somit die Arbeit schwer.*

**Keywords**

- Fusion
- Leadership
- Leadership change
- Integration
- Organisational culture

**4. Die Teamsituation bei Fusionen**

Besondere Anforderungen in Fusionsprozessen entstehen dadurch, dass nicht nur die neue Leitung ihre Position einnimmt, sondern sich auch das neu zusammengesetzte Team finden muss. Gegebenenfalls sind die durch den Zusammenschluss entstandenen fachlichen Defizite der Mitarbeiter auszugleichen. Eine große Herausforderung stellt die Integration der beiden Gruppen mit ihren unterschiedlichen Teamkulturen dar. Haben die zur Fusion vorgesehenen

Bereiche vor dem Zusammenschluss miteinander konkurriert, kann ein abwehrendes oder sogar unversöhnliches Verhalten, von dem häufig alle Hierarchieebenen betroffen sind, Kooperationsbemühungen erschweren. Auch wird die Fusion von den Beteiligten dann als kränkend erlebt, wenn der Zusammenschluss unerwünscht ist (Schreyögg 2002).

**4.1 Die Teamkultur**

Die Kultur in dem jeweiligen Bereich wird in Form informeller Botschaften sichtbar, die das Verhalten der Beteiligten überwiegend unbewusst lenken. Sie geben Auskunft darüber, was den „Geist“ der Organisation ausmacht. Mitarbeiter erfahren, was in ihrem Bereich und der Einrichtung „gut“ beziehungsweise „nicht gut“ ist; was „erlaubt“ und was „nicht erlaubt“ ist. Ebenso wird vermittelt, was „belohnt“ und was „bestraft“ wird.



Abb. 1: Der organisatorische Eisberg

Die Organisations- bzw. Teamkultur zeigt sich in:

- Informellen Traditionen
- Riten und Gebräuchen
- Verhaltensweisen
- Ideen
- Werten
- Denkmustern
- Glaubenssätzen

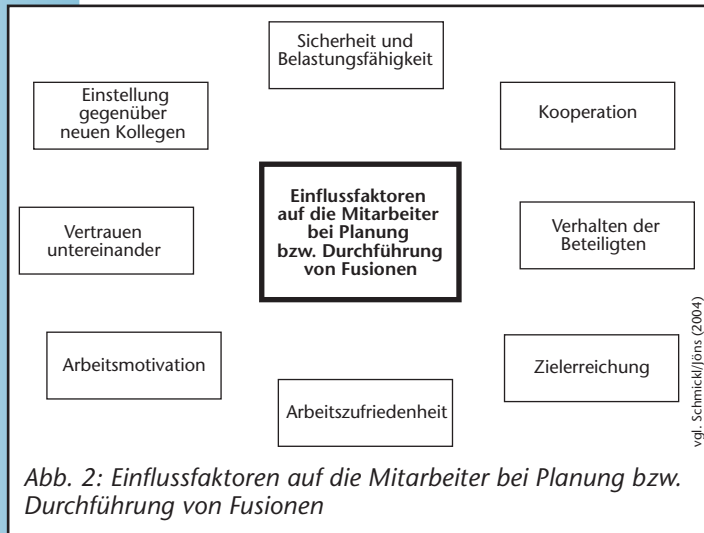


Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Mitarbeiter bei Planung bzw. Durchführung von Fusionen

Eine Leitungsverantwortliche prägt mit ihrer Persönlichkeit entscheidend die Kultur einer Einrichtung bzw. eines Bereichs. Sie ist die sogenannte „Kulturträgerin“ in ihrem Tätigkeitsfeld. Im Rahmen ihrer Vorbildfunktion gibt sie wichtige Werte und Normen vor. Mit einem Leitungswechsel wird zwangsläufig Einfluss auf die gegenwärtige Kultur genommen. Die bisher gültigen Werte, Normen, Glaubenssätze etc. können in Folge des Wechsels infrage gestellt werden und sich unter der neuen Leitung verändern (vgl. Schein 1995). Werden Veränderungen von der „Neuen“ initiiert, hat dies ebenfalls Rückwirkungen auf die Organisationskultur.

Die Fragen, die die Mitarbeiter in dieser Situation beschäftigen sind nachfolgend aufgeführt.

### Fragen der Mitarbeiter bei Fusionen:

- Warum das „Ganze“?
- Wie soll das gehen?
- Was kommt Neues auf mich zu?
- Wovon muss ich Abschied nehmen?
- Was wird jetzt von mir verlangt und wie kann ich das leisten?
- Wie wird es mir dabei ergehen? Wie werde ich mit den Veränderungen zurechtkommen?
- Wie passen die anderen zu uns und wie passen wir zu denen?
- Wie weit kann ich mich einlassen – wie weit muss ich aufpassen?
- Was ändert sich dadurch in meinen beruflichen Perspektiven? Kann ich meine Pläne weiterverfolgen oder muss ich sie aufgeben?

(vgl. Doppler/Lauterburg 2002)

## 5. Faktoren für einen gelingenden Fusionsprozess

Verantwortlich für das Gelingen der Zusammenführung sind nicht nur die zukünftige „Neue“, sondern auch die Vorgesetzten, die die Entscheidung zur Fusion getroffen haben.

Mögliche Risiken, die bei einem Zusammenschluss auftreten, sollen rechtzeitig erkannt werden. Dafür ist eine frühzeitige Planung erforderlich. Sie schafft die Rahmenbedingungen, die den Mitarbeitern Sicherheit und Zuversicht für die Zukunft vermitteln (vgl. Schmickl/Jöns 2004).

Welche Schritte für einen erfolgreichen Zusammenschluss zweier Einrichtungen bzw. Bereiche erforderlich sind und welche Aufgaben dabei die Beteiligten übernehmen, wird nachfolgend aufgezeigt.

## 5.1 Vorbereitende Maßnahmen zur Integration

Die Durchführung der vorbereitenden Maßnahmen, die bereits vor Beginn der eigentlichen Fusion startet, wird, unter der Verantwortung der Vorgesetzten, an die Leitungsverantwortlichen der jeweiligen Bereiche delegiert. Sie werden dazu von ihren Vorgesetzten beauftragt, ohne die Gewissheit auf die künftige Leitungsposition zu haben. Der gesamte Prozess ist von den Vorgesetzten zu unterstützen. Sie führen Gespräche mit allen Beteiligten und stellen sicher, dass die Mitarbeiter der beiden Bereiche die Vision und die strategischen Ziele der beabsichtigten Fusion verstehen.

Auch wenn die von der Fusion Betroffenen dem Vorhaben (noch) skeptisch gegenüberstehen, sind sie aufgefordert, gemeinsam mit ihrer derzeitigen Leitungsverantwortlichen die erforderlichen Analysen durchzuführen.

Es gehören dazu die Erfassung weicher Faktoren, die für einen erfolgreichen Verlauf verantwortlich sind. So könnte z. B. gefragt werden: „Wie führen wir in der Regel Pflegeanamnese-gespräche mit unseren Patienten durch?“ Die Pflegequalität wird eingeschätzt und schriftlich erfasst, die Art des Führungsstils untersucht, die Zusammenarbeit im Team reflektiert. Im Blick sind ebenso die Rahmenbedingungen, Abläufe und Verhaltensweisen der Mitarbeiter in bestimmten Situationen.

### Zu den vorbereitenden Maßnahmen einer Fusion gehören:

- Analyse der Organisationskultur der zusammenzuführenden Bereiche;
- Feststellen des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter;
- Einschätzen des Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Organisationsebene;
- Bildung von Projektgruppen;
- Einsatz eines Steuerungsteams zur Vorwegnahme möglicher Integrationsprobleme.

Nachfolgend werden die genannten Maßnahmen erläutert.

### Analyse der Organisations- bzw. Teamkultur

Mit der Organisations- bzw. Teamkulturanalyse wird der Zweck verfolgt, die existierenden Kulturunterschiede der fusionierenden Bereiche bewusst zu machen. Unterschiedliche Kulturen haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf den Integrationserfolg. Wahrgenommene Differenzen können anfänglich Probleme bereiten. Für die weitere Zusammenarbeit liefern sie innovative Ideen, die für die zukünftige Entwicklung genutzt werden sollten. Beabsichtigen z. B. zwei Stationen zu fusionieren und es stellt sich im Rahmen der Analyse der Kultur heraus, dass einer der beiden Bereiche ein umfassendes Beschwerdemanagement zuverlässig umsetzt und der andere Bereich nicht, so gibt das den Beteiligten und hier insbesondere der neuen Leitung wichtige Hinweise darauf, was diese Mitarbeitergruppe in der Umsetzung eines kompetenten Beschwerdemanagements noch zu lernen hat.

### Mögliche Fragen zur Organisations- bzw. Teamkultur

- Wie wird mit dem Leitbild umgegangen?
- Wie ist die Stimmung?
- Wie sprechen die Mitarbeiter über ihren Bereich?
- Welche Gewohnheiten werden im Bereich „gepflegt“?
- Welche Personen werden als wichtig angesehen?
- Welche Geschichten werden erzählt?
- Wer kommuniziert mit wem? Wer mit wem nicht?
- Wer hat Informationen und wie wird damit umgegangen?
- Wie erklärt man sich Erfolge, wie Schwierigkeiten?
- Wie spricht man über Kunden z. B. Patienten, Angehörige, Ärzte?

### Feststellen des Qualifikationsniveaus

Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter umfasst fachliche und funktionsbezogene Fähigkeiten für bestimmte Aufgabenbereiche. Es wird analysiert, wie viele Mitarbeiter über eine

Ausbildung als Fachkraft verfügen und wer darüber hinaus noch Zusatzqualifikationen z. B. als Qualitätsbeauftragte erworben hat. Zum Qualitätsniveau gehören auch allgemeine soziale Kompetenzen der Mitarbeiter und Leitungsverantwortlichen, da sie insbesondere für das Gelingen des Integrationsprozesses eine wichtige Rolle spielen.

### **Einschätzen des Wissens und der Erfahrung der Abteilung**

Das Abteilungswissen beinhaltet die fachlichen und sozialen Kompetenzen, die nicht an einzelne Personen gebunden sind, sondern in schriftlicher Form vorliegen wie z. B. Leistungskataloge, Ablaufdiagramme, Standards. Auch wenn einzelne Mitarbeiter den Bereich verlassen, geht dieses Wissen nicht verloren, sondern bleibt allen weiterhin zugänglich. Diese auf der Ebene der Abteilung gespeicherte Erfahrung ist die Voraussetzung für die Entwicklung von neuen gemeinsamen Kenntnissen nach dem Zusammenschluss wie z. B. die Erarbeitung weiterer gemeinsamer Standards.

### **Bildung von Projektgruppen**

In der Vorbereitungszeit werden bereits gleichberechtigt besetzte Projektgruppen gebildet, die aus Teilnehmern beider Bereiche bestehen. Es werden auf der Grundlage eines formulierten Soll-Zustandes Handlungspläne entwickelt. Als Basis dienen dafür die Ist-Analysen über die Stärken und Schwächen bzw. Potentiale und Risiken.

Die zur Erreichung der Ziele notwendigen Maßnahmen werden festgelegt und zeitlich strukturiert. Von den jeweiligen Leitungsverantwortlichen wird erwartet, den Prozess der Vorbereitung konstruktiv unterstützen. Die Mitteilung der Entscheidung, wer die „Neue“ der beiden Bereiche in Zukunft sein wird, ist häufig zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfolgt. Trotzdem wird von den Verantwortlichen Engagement gefordert.

### **Einsatz eines Steuerungsteams zur Vorwegnahme möglicher Integrationsprobleme**

Neben der Analyse der oben aufgeführten Aspekte werden in der Planungsphase bestimmte Fragen durch die Teilnehmer eines „Steuerungsteams“ vorweggenommen, dass zu diesem Zweck gegründet wird. Diesem Team gehören Entscheidungsträger an, die zukünftige „Neue“, sofern sie schon ernannt ist, und weitere Mitglieder aus beiden Bereichen. Die Zusammenarbeit in diesem Team soll das Vertrauen untereinander fördern und möglichen Widerständen vorbeugen. Im Verlauf des Integrationsprozesses können sich die nachfolgend aufgezeigten Themen als Problem erweisen. Das Team versucht bereits im Voraus mögliche Antworten zu finden und Strategien zu entwickeln, um rechtzeitig reagieren zu können.

#### **Fragen der Verantwortlichen in der Planungsphase, die auf mögliche Integrationsprobleme hinweisen:**

- Wie wirken sich die strukturellen und personellen Veränderungen auf die Handlungsspielräume der Beteiligten aus?
- Wie kann eine gute Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten hergestellt werden?
- Wie können fehlendes theoretisches Wissen und die notwendigen Fertigkeiten vermittelt werden?
- Wie steht es um die Informationspolitik?  
Werden sich die Mitarbeiter ausreichend informiert fühlen?
- Mit welchen Machteinflüssen ist aufgrund der strukturellen und personellen Änderungen zu rechnen?

(vgl. Schmickl/Jöns 2004)

## **5.2 Durchführung der Fusion**

Spätestens mit der offiziellen Zusammenlegung wird die „Neue“ dem Team präsentiert. Sie muss ihre Position einnehmen und gemeinsam mit dem neu zusammengesetzten Team die geplanten Integrationsmaßnahmen umsetzen. Es wird ein internes Beschwerdemanagement eingerichtet und den Beteiligten ermöglicht, weitere Vorschläge zum Gelingen des Prozesses einzubringen. Nachfolgend aufgeführte Aspekte unterstützen den Fusionsprozess positiv.

### Zu beachtende Faktoren im Prozess

- Klare Kommunikation von offizieller Seite, um Gerüchten vorzubeugen;
- Fragen, die im Zusammenhang mit dem „neuen“ Arbeitsplatz und der Funktion gestellt werden, sind zu beantworten u. a.:
  - Organisations- bzw. Abteilungsstruktur
  - Arbeitsabläufe
  - Arbeitsinhalt
  - Arbeitsumfang
  - Arbeitsprozesse
  - Leitungsverantwortung und -struktur
- Genügend Zeit zum Kennen lernen des neuen Teams und zur gemeinsamen Abstimmung zur Verfügung stellen;
- Permanentes Controlling gewährleisten, damit Änderungen jederzeit möglich sind.

### 5.3 Überprüfung des Integrationsprozesses

Unvorhergesehene, kurzfristige Veränderungen gehören zum Tagesgeschäft. Formuliere Ziele mit überprüfbareren Kriterien ermöglichen ein permanentes Controlling. Die Durchführung der geplanten Maßnahmen werden überprüft und ggf. abgeändert. Der Stand der Integration kann z. B. mit Hilfe eines Fragebogens eingeschätzt werden. Der Erfolg ist daran abzulesen, inwieweit das Bewusstsein bzw. das Gefühl für die neue Situation sich auf die gesamte Gruppe übertragen bzw. entwickelt hat. Weiterhin wird geprüft, ob sich die Mitarbeiterreaktionen verändert haben und ein Wir-Gefühl entstanden ist.

#### Fragen zur Bewertung des Integrationsprozesses:

- *„Hat sich die Teamkultur in den angestrebten Dimensionen verändert. Wenn nicht, welche Ursachen hat das?“*
- *Fühlen sich die Mitarbeiter ausreichend informiert? Hinsichtlich welcher Themen fühlen sie sich nicht ausreichend informiert. Welche Ursachen hat das Informationsdefizit?“*
- *Ist die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und Schnittstellen sichergestellt? Welche Bereiche kommunizieren nicht genügend miteinander? Weshalb kommunizieren sie nicht?“*
- *Konnte in dem gemeinsamen Bereich neues Know-how entwickelt werden? Wenn nicht, warum nicht?“*
- *Identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem neuen Bereich? Wenn nicht, welche Gründe hat das?“*

(vgl. Schmickl/Jöns 2004)

## 6. Leitungsidentität

Mit der Übernahme des Teams muss sich eine neue Leitung in Position und Aufgaben hinfinden. Die Anforderungen sind um so größer, je fremder die Einrichtung für die „Neue“ und um so unerfahrener sie in der Ausgestaltung der Leitungsfunktion und -rolle ist. Zu ihren Aufgaben gehört nicht nur, dass sie Team und Arbeitsauftrag kennen lernt, sondern auch die Besonderheiten der Einrichtung und deren Kulturmerkmale sowie mit wichtigen Schlüsselpersonen Kontakt aufnimmt. Die Anforderungen an Leitungsverantwortliche sind in dem nachfolgenden Kasten aufgeführt.

#### Anforderungen an die neue Leitungsverantwortliche sind:

- Schlüsselbeziehungen aufbauen;
- Machtpotentiale nutzen und Einfluss gewinnen;
- Leitungsidentität zu entwickeln;
- Leitungsaufgaben wahrnehmen;
- Persönlichkeit und Kompetenz zeigen.

Eine Leitung, die bereits in der Einrichtung in dieser Funktion Erfahrung hat, kann sich vor allem auf die Ausgestaltung ihrer neuen Leitungsposition konzentrieren. Von besonderer Wichtigkeit ist die Entwicklung ihrer Leitungsidentität.

## 6.1 Leitungsidentität entwickeln

Wie sich die Nachfolgerin bei der Übernahme des neuen Gesamtteams „richtig“ verhält, kann nicht allgemeingültig gesagt werden. In der Regel wird sie auf ihre gewohnte Weise mit den bekannten und zunächst fremden Mitarbeitern umgehen und die anfallenden Aufgaben vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen ausführen. Eine unerfahrene, in der Einrichtung fremde Leitungsverantwortliche nimmt dagegen allmählich die Führungsrolle ein und setzt sich in einem persönlichen Lernprozess mit dem neuen Verhalten als Vorgesetzte und den zu bewältigenden Aufgaben auseinander. Neuere Konzepte von Führung weisen daraufhin, dass jede Übernahme einer Leitungsposition eine erneute Auseinandersetzung mit der Identität als Vorgesetzte verlangt. Damit soll vermieden werden, unreflektiert gewohntes Verhalten auf das neue Team zu übertragen. Der Nachfolgerin muss bewusst sein, dass sie, auch wenn sie einen Teil der Mitarbeiter bereits kennt, mit einem neuen Team arbeitet.

Wenn sich z. B. das Wertesystem der neuen Leitung gravierend von dem der bisherigen Leitung unterscheidet, werden bei den „fremden“ Mitarbeitern Irritationen ausgelöst, so dass sie die Zusammenarbeit im schlimmsten Fall blockieren. Eine weitere Ursache für Störungen kann die ihnen „fremde“ Art des Vorgehens sein, z. B. wie die Nachfolgerin Arbeitsabläufe organisiert oder Aufgaben delegiert. Anschließend wird aufgezeigt, wie sich die „Neue“ und die Mitarbeiter aufeinander einstellen, um eine konstruktive Zusammenarbeit zu gestalten.

### 6.1.1 Die Bedeutung von Identität

Identität meint in diesem Zusammenhang das Selbstkonzept, das die persönlichen Eigenschaften, Merkmale und Erwartungen der „Neuen“ umfasst. Die Einsichten über sich selbst werden durch Selbstbeobachtungen und im Dialog mit anderen gewonnen, so dass eigene Veranlagungen und Einstellungen erkannt werden und die „Neue“ sagen kann: „So bin ich.“ Die Ausbildung der Identität verläuft dynamisch und ist veränderbar. Da es sich dabei um einen interaktiven Prozess handelt, entwickelt sich nicht nur die Identität der „Neuen“ sondern auch die der Mitarbeiter. Beide Seiten müssen sich in jeder Leitungskonstellation neu aufeinander einstellen. Dabei wirken auf die aktuelle Situation bereits vergangene Begegnungen, die wiederum nicht ohne Wirkung auf zukünftige Gegebenheiten bleiben. Wie dieser Prozess des „sich neu aufeinander einstellen“ abläuft, wird am folgenden Beispiel aufgezeigt:

#### *Der erste Schritt:*

Die „Neue“, beabsichtigt das Beschwerdemanagement an eine Mitarbeiterin zu delegieren. Sie überlegt, inwieweit ihr das Thema Beschwerdemanagement vertraut ist und wer die geeignete Mitarbeiterin sein könnte. Weiterhin schätzt sie ab, welches Vorgehen ihr Vorgesetzter und die Mitarbeiter in dieser Situation von ihr erwarten.

Sie reflektiert die Schritte einer vollständigen Delegation und ist sich ihrer sozialen Kompetenz bewusst, dieses Gespräch angemessen zu führen.

#### *Der zweite Schritt:*

Die „Neue“ überprüft, ob die zu delegierende Aufgabe Bestandteil ihrer eigenen Stellenbeschreibung ist und ob sie diese Aufgabe weiterdelegieren kann. Sie überlegt ein passendes Vorgehen unter Berücksichtigung der sonst üblichen Handlungsweisen in dieser Einrichtung bzw. des Bereichs. Sie prüft weiterhin, ob die Aufgabenverteilung im Team ausgewogen ist oder ob sich jemand überfordert fühlen könnte.

#### *Der dritte Schritt:*

Die „Neue“ achtet auf Bemerkungen bzw. bittet um Rückmeldungen, wie der Ablauf der Delegation erlebt wurde und wertet die Aussagen für ihr weiteres Vorgehen aus.

Die drei Schritte werden in einer Übersicht dargestellt.

## Sich aufeinander einstellen im Leitungsprozess:

### 1. Auf der Vorstellungsebene:

In einem ersten Schritt schätzt die „Neue“ ihre eigenen Fähigkeiten als Leitungsverantwortliche in der aktuellen Führungssituation ein.

### 2. Auf der Handlungsebene:

In einem zweiten Schritt beurteilt sie, was die Mitarbeiter und Vorgesetzten von ihr als Leitungsverantwortliche erwarten – damit ist die Erfüllung des Anforderungsprofils bzw. der Stellenbeschreibung gemeint. Auf der Handlungsebene werden mögliche Vorgehen und Strategien überlegt. Die für die Situation passende Ausführung wird ausgewählt. Gleichzeitig ist der Kontext der Organisation mit zu berücksichtigen. Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang lauten: Was wird in der Wahrnehmung der Mitarbeiter und Vorgesetzten als normal und angemessen und was als unangemessen bewertet? Hierbei spielen sowohl die offiziellen Richtlinien als auch die Organisationskultur mit ihren Normen und Werten eine große Rolle.

### 3. Auf der Reflexionsebene:

In der anschließenden Reflexion, ggf. mit Rückmeldung des Vorgesetzten und der Mitarbeiter, lernt die „Neue“ ihre Wirkungen auf andere abzuschätzen, die Reaktionen ihrer Gesprächspartner einzuordnen und daraus Schlüsse für ihr weiteres Verhalten abzuleiten.

(vgl. Koch/Lührmann 2001)

## Literatur

- Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. 10. Aufl. Campus, Frankfurt am Main 2002.
- Fischer, P.: Neu auf dem Chefsessel. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 2001.
- Frömming-Ohmke, R.: So gestalten Sie einen Leitungswechsel kompetent und erfolgreich. Schlütersche, Hannover Oktober 2005.
- Graf-Götz, F.; Glatz, H.: Organisation gestalten. Beltz, Weinheim 1998.
- Koch, J. & Lührmann, T.: Die Identitätstheorie der Führung. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management, Jahrgang 8, Heft 4, Leske + Budrich, Leverkusen 2001.
- Niermeyer, R.; Postall, N.: Führen. Haufe, München 2003.
- Schein, E. H.: Unternehmenskultur. Campus, Frankfurt 1995.
- Schmickl, C.; Jöns, I.: Weiche Faktoren bei Fusion und Akquisition – wie sie erfolgsorientiert berücksichtigt werden. In: Organisationsentwicklung, 1/2004 (23), S. 40-53.
- Schreyögg, Astrid: Konfliktcoaching bei Fusionen. In: Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management 4, S. 319-330, 2002

Entscheidend ist nicht, dass die „Neue“ sämtliche Erwartungen der Mitarbeiter erfüllt, sondern im Kontakt äußert, was sie wie verstanden hat. Dies könnte folgendermaßen lauten: „Ich weiß, dass jetzt viele von Ihnen erwarten, dass ich in dieser Situation folgendermaßen vorgehe ...“; „Ich habe mir stattdessen überlegt, es ... auszuführen.“ Damit bringt die „Neue“ ihre eigene Leitungsidentität zum Ausdruck und zeigt, dass sie sich mit den Erwartungen der Mitarbeiter und dem Kontext der Organisation bzw. des Teams z. B. mit den Richtlinien, Arbeitsverträgen, Kulturmerkmalen auseinandergesetzt hat.

## Anmerkung

### Weiblich/Männlich

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde bei personenbezogenen Aussagen davon abgesehen, stets die männliche und die weibliche Form zu verwenden. Als Autorin, die sich in ihren Ausführungen auf Organisationen bezieht, in denen überwiegend Frauen tätig sind, habe ich vornehmlich die weibliche Form eingesetzt. Bei Bedarf wurden andere sprachliche Formulierungen gewählt. Es mögen sich bitte Leser und Leserinnen in gleichem Maße von den Ausführungen angesprochen fühlen.

### Die Autorin

*Regina Frömming-Ohmke studierte Wirtschaftswissenschaften und hat langjährige Erfahrung als Pflegedienstleitung. Seit 1990 ist sie als freiberufliche Beraterin, Mediatorin (BMWA), Supervisorin (DGSv) und Coach in Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Altenhilfe tätig.*

## PrinterNet Community

Sie finden weitere Informationen zu diesem Artikel unter

<http://www.printernet.info/artikel.asp?id=584>