

# SO NEHMEN SIE DEN RICHTIGEN ZUG

## Veränderungen im Krankenhaus konstruktiv gestalten.

**Alles immer wieder neu: Strukturen, Arbeitszeiten, Führungskräfte, Standards, Prioritäten. Veränderungen stehen in deutschen Kliniken ganz oben auf der Verordnungsliste. Grund hierfür ist die zunehmend rigider werdende Gesundheitspolitik.**

Der Unmut der Arbeitnehmer wird auf private Klinikträger, Geschäftsführer und Pflegedienstleiter projiziert, deren Entscheidungsspielräume wiederum in ein enges Kostenkorsett eingeschnürt sind. Die Mitarbeiter der Kliniken fühlen sich ausgequetschter als Zitronen und der daraus resultierende Frust stört das Arbeitsklima. Die Kommunikation an Schnittstellen und innerhalb der Teams leidet. Diese Reibungsverluste torpedieren durch unkalkulierbare Größen wie Rückzug in Krankheit, passive Präsenz und gegeneinander statt füreinander Arbeiten den Kostenplan.

„Wer schaffen will, muss fröhlich sein“ lautet ein Sprichwort, doch Frust breitet sich wie ein Virus in den Krankenhäusern aus und tötet die positive Arbeitsenergie ab.

### Phasen der Veränderung

Auf eines können sich die Mitarbeiter heutzutage im Krankenhaus verlassen: Sicher ist der stetige Wandel ihrer Arbeitswelt. Und die Gretchenfrage lautet: Wie gehen wir mit diesem permanenten Umbruch um?

Der Blick auf den Prozess der Verarbeitung von Veränderungen in Unternehmen zeigt Analogien zu den von Kübler-Ross identifizierten Trauerphasen. Sollen zum Beispiel Stempeluhren zur Erfassung der Arbeitszeit im Krankenhaus eingeführt werden, wird das in den Reihen der Mitarbeiter zunächst durch „... hast Du schon gehört ..., gibt's doch nicht ...“ also Schock, und dann durch Verneinung, „... das glaube ich nicht, die werden schon sehen, dass das nicht geht ...“ quitiert werden. Weitere Informations- und Aufklärungsarbeit führt in einem zweiten Schritt zur rationalen Einsicht, „... okay, die Stempeluhren kommen ...“. Die emotionale Akzeptanz ist jedoch der wahre Motor für den Blick in die Zukunft. Die Mitarbeiter spüren, die Stempeluhr tut nichts anderes, als die Arbeitszeit zu registrieren. Das Gerät zu erreichen, bedingt keinen Umweg zum Arbeitsplatz, am Ende des Monats wird sauber aufgelistet, was geleistet wurde, und endlich fallen die Überstunden nicht mehr unter den Tisch. Nach dem ersten Ausprobieren zeigen sich Erkenntnisse, die hoffentlich positive Erfahrungen sind und die schließlich dafür sorgen, dass die Veränderung von den Mitarbeitern akzeptiert und in den Alltag integriert wird.

Der Akzeptanz einer Veränderung werden immer diese Verarbeitungsschritte voraus gehen. Um die Energie der Mitarbeiter mitzunehmen, statt diese durch die Variante „Ankündigen – Ausführen“ zu frustrieren und dadurch den Veränderungsprozess zum Scheitern zu bringen, sollten diese Phasen im Blick behalten und der Umgang mit ihnen geplant werden. Es ist schon viel durch die Erkenntnis gewonnen, dass die meisten Mitarbeiter nicht: „Juhu!“ rufen werden, wenn etwas Neues am Arbeitsplatz ansteht.

### Welchen Zug nehmen wir? – Zwei Bewertungsmuster

Jedes Ereignis, mit dem wir konfrontiert werden, löst eine Bewertung aus. Unbewusst finden innere Dialoge statt. Diesem „Gossip“ aus Erfahrenem und Erwartetem folgen Emotionen. Emotionen verursachen Verhalten, und durch dieses wiederum wird die Herausforderung mehr oder weniger erfolgreich bewältigt. Der erlebte Erfolg oder Misserfolg fließt als Lerneffekt in den Erfahrungshorizont ein und wird abgerufen, wenn ein gleiches oder ähnliches Ereignis eintritt. Die Bewertung ist dann entweder negativ oder, durch positive Erfahrungen erlernt, konstruktiv.

Die englischen Berater Sayle und Kumar beschreiben diese gegensätzlichen Einschätzungen von Situationen mit den eingängigen Metaphern „Riding the Red Train“ und „Riding the Blue Train“. Menschen, die sich Veränderungen ihrer Umgebung ohnmächtig ausgeliefert, sich selbst nicht gestaltend erleben, ihre Selbstwirksamkeit nicht erfahren, werden krank, denn das Immun-, Verdauungs- und Fortpflanzungssystem konzentriert sich nur noch auf die Konfrontation mit der von außen drohenden Gefahr. Die Muskeln verspannen sich – bereit für Flucht oder Angriff. Hält die empfundene Ohnmacht gegenüber den Ereignissen von außen an, kommt es zur kompletten Erschöpfung und Erkrankung.

Die Mitarbeiter innerhalb des Veränderungsprozesses Gestaltungsfreiheit und Erfolge spüren zu lassen, kommt dem soziologischen Konzept der Selbstwirksamkeit entgegen, durch den Motivation erhalten bleibt. Das gilt für den einzelnen Mitarbeiter wie für ein Team – der Grad der Affirmation zum Ereignis bzw. zur Veränderung bestimmt deren Erfolg.

## Riding the Red Train: destruktive Bewertungsmuster

Auf eine Veränderung, die vom Gehirn als Gefahr eingestuft wird, reagieren Menschen mit Flucht oder Angriff. Flucht wird im Klinikalltag am ehesten durch Verleugnen oder Vermeiden ausgelebt. So setzen sich Mitarbeiter erst gar nicht mit einer Veränderung auseinander, setzen sie nicht in die Tat um, drohen mit Kündigung. Angriff bedeutet im Alltag, Diskussionen um die Umsetzung eines Themas zu führen, wenn es ungünstig läuft, ausgetragen im Team, hinter verschlossenen Türen, als destruktive Gedankenschleifen. Im



günstigeren Fall setzen sich Mitarbeiter aktiv mit dem Entscheider auseinander und schenken ihm somit die Gelegenheit der Auseinandersetzung.

Flucht und Angriff, beide Reaktionsmöglichkeiten, lösen ablehnende Emotionen, wie etwa Wut, Angst, Schuld, Trauer aus. Diese Emotionen lösen vermeidendes oder gar zerstörerisches Verhalten aus. Der neue Sachverhalt wird entweder ignoriert, bis es nicht mehr geht, oder es wird offen bzw. verdeckt gegen ihn gekämpft oder geredet, dem Arbeitgeber wird durch kleine Sanktionen bewusst geschadet.

Psychologen stellten fest, dass Menschen in einer destruktiven Stimmung naheliegende Lösungen nicht erkennen, un kreativ, anfällig für Fehler und natürlich weniger leistungsbereit sind. Negative Denkspiralen schaden darüberhinaus der Gesundheit jedes Einzelnen. Es schleichen sich Denkmuster ein, die der persönlichen Lebensqualität abträglich sind. Auch wenn die Reaktion à la „Red Train“ bei Veränderungen natürlich ist, nützt sie letztlich keinem, weder dem Unternehmen noch dem Mitarbeiter. Denn wir müssen heutzutage nicht mehr gegen Tiger kämpfen, sondern mit den Herausforderungen des Alltags konstruktiv umgehen.

## Riding the Red Train: ein Beispiel

Für den Kreißsaal eines Krankenhauses wurde Maximalversorgung entschieden. Die Entscheidung war die Folge eines Patts. Im Kreißsaal war Personal aufgefallen, und die daraufhin verständigten Hebammen verweigerten das kurzfristige Einspringen oder ließen sich telefonisch gar verleugnen. Der Kreißsaal konnte nicht besetzt werden, die anwesenden Hebammen wurden aus der Not heraus zur Doppelschicht verpflichtet.

Das Ereignis war noch frisch, als ich Ende 2012 einen Teamworkshop zur Führungssituation moderierte. Der Zorn über den Bereitschaftsdienst richtete sich gegen die den Konflikt verursachenden Kolleginnen, die leitenden Hebammen, die in den Augen der Teammitglieder nicht als Schutzschild fungiert hatten, die Pflegedienstleitung, die nur ein langer Arm der Geschäftsführung sei – und gegen die Geschäftsführung selbst, die unsensibel Entscheidungen im wirtschaftlichen Interesse durchsetze.

Wut, Frustration, Resignation und Aggression flankierten unseren Workshop. Die Hebammen verhandelten mit den Führungskräften,

unter welchen Bedingungen – wenn überhaupt – ein solcher Bereitschaftsdienst zu akzeptieren bzw. zunächst einmal auszuprobieren wäre. Das Thermometer zwischen Leitungsebene und Hebammenteam zeigte frostige Temperaturen an.

## Riding the Blue Train: konstruktive Bewertungsmuster

Um es mit Seligmann zu sagen: Positiv gestimmte Menschen sind nicht nur kreativer beim Finden von Lösungen, ihnen geht die Arbeit leichter von der Hand, sie bleiben gesünder und leben letztlich sogar länger. Sayle und Kumar bezeichnen die Fähigkeit, positiv mit Herausforderungen umzugehen, als „Riding the Blue Train“. Klug werden die impulshaften Reaktionen des „Red Train“ supprimiert, wohl wissend, das jegliche destruktive Wertung und Äußerung negative Energie produziert, die gar nichts zur Problemlösung beiträgt. Jedes Ereignis wird entsprechend seiner Chancen und Möglichkeiten überprüft, denn aus jeder noch so verfahrenen Situation können sich Entwicklungsmöglichkeiten ergeben. Lernchancen könnten zum Beispiel sein: Prioritäten setzen, Abläufe neu organisieren und damit flexibler werden, an persönlichen Schwächen arbeiten, Anregung zu

neuen Standortbestimmung bekommen, im Team enger zusammenrücken, stärker auf seinen Körper achten oder Konflikte aus dem Weg räumen.

Sind Team und Mitarbeiter sich bewusst, welcher Nutzen durch die Integration der Veränderung erreicht werden kann, folgen daraus positive Emotionen wie Zuversicht, Motivation, Zufriedenheit, Vertrauen. Entsprechend wird das Verhalten getriggert, mit dem sich der neuen Aufgabe zugewandt wird.

Antworten auf die Frage nach dem Sinn nützen in zweierlei Hinsicht: Die vegetativ-affektive Steuerung, die über Angriff und Verteidigung entscheidet, wird sanft gestimmt. Auch die emotionale Bewertung durch die Amygdala im limbischen System fällt positiver aus. Das ist wichtig, weil hier das Belohnungs- und Motivationssystem zu Hause ist, das Freude und Spaß an einer Sache auslöst. Sowohl die vegetativ-affektive Steuerung als auch die Funktion der emotionalen Bewertung sind unbewusst. Das heißt, dass auf Entscheidungen, die hier fallen, kein verbaler Zugriff besteht.

Und doch, wenn das „naive Kleinkind“ in diesem primitiven Teil des Gehirns laut und deutlich „ja“ zu einer Herausforderung sagt, weil die Lösung etwas nützt, dann setzt sich der „AMG-V12-Doppelturbo-Motor“ des Mitarbeiters in Gang. Der viel diskutierte freie Wille des Menschen ist ein Gefühl; sagt dieses zu etwas „ja“, werden enorme Kräfte freigesetzt. Noch einmal sei erwähnt, dass Menschen mit positiven Emotionen wie Freude und Spaß sowie durch Sinnhaftigkeit leistungsstärker und kreativer beim Finden von Lösungen sind, zuverlässigere Diagnosen stellen und weniger Fehler machen. Mitarbeiter, die sich gemeinsam mit dem Krankenhaus entwickeln möchten, brauchen gleichzeitig Sicherheit und die Freiheit, sich auch mit eigenen Ideen einbringen und ausprobieren zu können.

Zum Beispiel zurück: Nachdem die Hebammen „die Täler der Tränen“ der Veränderungskurve durchschritten hatten, traf ich sie im Frühjahr wieder und erfuhr in einem Nebensatz, dass die Einführung des Bereitschaftsdienstes ein Segen für die Work-Life-Balance sei, da nun freie Tage auch wirklich frei zur Verfügung stünden und man für Bereitschaft eine Vergütung bekäme. Diese Chancen und Möglichkeiten hatte die Krise gebracht.

## Umsteigen vom „Red Train“ in den „Blue Train“

Fünf Verhaltensmaximen machen den Umstieg in das konstruktive Bewertungsmuster, den „Blue Train“, möglich.

### 1. Bewusstheit

Veränderungen lösen in den meisten Fällen zunächst negative Gefühle aus; dann wird mehr oder weniger typisch die Veränderungskurve durchlaufen. Bewusstheit ob dieser Gedanken und Gefühle sowie deren Verlauf ist der erste große Schritt in Richtung konstruktiven Umgangs mit Veränderungen. Erwarten Sie diese Reaktion bei sich selbst, aber auch bei ihren Mitarbeitern. „Wenn man es gemerkt hat, hat man es schon gemerkt“. Beobachten Sie sich und Ihre Reaktionen, lernen Sie daraus für die Zukunft. Schaffen Sie Bewusstsein dafür, dass die Gedanken im Umgang mit der Veränderung Ihr Verhalten und damit den Erfolg des Projektes steuern.



### 2. Akzeptanz

Akzeptieren Sie die anstehende Veränderung, was nicht gleichzusetzen ist mit Resignation. Wenn jedoch die Energie in Abwehr und Leugnung verpulvert wird, ist niemandem geholfen, schon gar nicht Ihnen selbst. Schauen Sie sich stets nach Handlungsspielräumen innerhalb der neuen Regeln bzw. Bedingungen um, und tun Sie, was es für Sie zu tun gibt, um Positives aus der Veränderung zu ziehen: Lernen Sie etwas dazu? Sind neue Erkenntnisse unumgänglich? Werden bisher nur unterschwellig vorhandene Konflikte an die Oberfläche gespült und zwingen Sie genau jetzt dazu, etwas zu tun? Umstände zu akzeptieren, die sich nicht ändern lassen, kann unheimlich erleichternd wirken. Schöpfen Sie Ihre Energie bewusst aus den Dingen, die Ihnen Freude bereiten.



### 3. Loslassen

Trennen Sie sich von alten Verhaltensmustern, Denkweisen und Gewohnheiten. Woher wissen Sie, dass diese die besten sind? Probieren Sie Neues aus; nicht nur einmal. Sie können nur gewinnen – mindestens an Erfahrung. Motivieren Sie sich selbst, lustvoll Neues auszuprobieren. Hinterfragen Sie bei Ihren Mitarbeitern immer wieder wertschätzend, voller Interesse und Verständnis, eingeschlossene Verhaltensweisen. Setzen Sie dann vorsichtig Impulse für neue Ideen und motivieren Sie zur Umsetzung. Richten Sie den Fokus auf positive Aspekte der Veränderung. Die rosarote Brille ist zum Zweck der Motivation erlaubt.

### 4. Risiken eingehen

Scheitern? – Na und! Wenigstens haben Sie es probiert, es macht Sie klüger. Nicht jedes Veränderungsprojekt wird den gewünschten Erfolg bringen. Definieren Sie Erfolgskriterien, die das Projekt als gelungen markieren. Welche Hürden wird es geben? Wie gehen Sie mit diesen um? Definieren Sie außerdem einen Zeitraum, den Sie sich für die Umsetzung geben, um dann Bilanz zu ziehen. Nutzen Sie folgendes **Feedback-Muster**:

Was begeistert? Was funktioniert?	Was funktioniert bis jetzt noch nicht?
Was lässt sich noch erreichen?	Was hat nicht funktioniert?

Entwickeln Sie aus den Ergebnissen dieses (Team-)Feedbacks Plan B, der ebenfalls den neuen Rahmenbedingungen gerecht wird. Das diszipliniert auch dazu, den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie sich bewegen, genau und verständlich zu erklären.

### 5. Entwickeln

Passagiere des „Red Train“ tendieren dazu, den Status quo erhalten zu wollen und killen damit Energie, Ideen, konstruktive Gespräche und Möglichkeiten. Gefördert werden diese positiven Impulse hingegen von denen, die im „Blue Train“ fahren. Diese Mitarbeiter sorgen für Frische und positive Energie im Arbeitsalltag. Als Führungskraft sind Sie Vorbild und sollten sich in erster Linie selbst gut unter Kontrolle haben, um konstruktiv, wach und flexibel zu bleiben. Aber auch latent negative Äußerungen aus den Reihen der Mitarbeiter gehören unterbunden, weil sie dem Energierüber Futter geben. Anerkennen Sie Skepsis der Mitarbeiter, fragen Sie interessiert nach, was genau den Argwohn auslöst. Argumentieren Sie nicht gegen den Mitarbeiter, sondern für Nutzen und Sinn des Projektes. Fragen Sie interessiert weiter, ob Sie die Zweifel ausräumen konnten, bleiben Sie im Gespräch.

Die Verantwortung des Mitarbeiters ist es hingegen, immer wieder zu prüfen, ob die Kosten-Nutzen-Bilanz seines Ein-

satzes beim Arbeitgeber noch stimmt und ob die Motive und Ziele des Unternehmens mit den persönlichen annähernd in Einklang stehen. Welchen Sinn macht es, sich diesem Arbeitgeber zu verpflichten? – Nur wenn der Mitarbeiter für sich selbst die Sinnfrage positiv beantworten kann, ist er gerne Passagier im „Blue Train“ des Unternehmens. Andernfalls wäre es fair für beide Seiten, jemandem den Platz zu überlassen, für den die Bedingungen stimmen. ■

### Literatur

- Bart, S.; Surinder, K.: Riding the Blue Train: A Leadership Plane for Explosive Growth. 2006.
- Kübler-Ross, E.: Interviews mit Sterbenden. Freiburg 2001.
- Maehrlein, K.: Die Bambus-Strategie: Den täglichen Druck mit Resilienz meistern. Offenbach 2012.
- Seligmann, M.: Flourish – Wie Menschen aufblühen: Die positive Psychologie des gelingenden Lebens. München 2012.
- Seligmann, M.: Der Glücksfaktor: Warum Optimisten länger leben. Bergisch Gladbach 2009.
- Seligmann, M.: Erlernte Hilflosigkeit. Weinheim und Basel 2011.

### Die Autorin

Christiane Fruht M. A., Kommunikationswissenschaftlerin und Psycholinguistin, Coach, Mediatorin, Trainerin für Führung, Kommunikation und Auftreten, berät und coacht Klinik-Teams dabei, ihre Zusammenarbeit zu optimieren. Neben ihrer langjährigen Beraterpraxis in der Wirtschaft kommt ihr dabei ihre 16-jährige Berufserfahrung als examinierte Krankenschwester, u. a. auf einer herzchirurgischen Intensivstation, zugute.



Christiane Fruht verfasst regelmäßig Fachartikel zu Brennpunktthemen rund um Kommunikation und Zusammenarbeit in Kliniken und Unternehmen.

Christiane Fruht // ERFOLGSDIALOGE //  
[www.fruht-klinikberatung.de](http://www.fruht-klinikberatung.de)