



Spielerisch zusammenwachsen

Die Zusammenlegung von 2000 Mitarbeitern aus 17 Kliniken in ein neues Gebäude hat das Universitätsklinikum Eppendorf (UKE) in Hamburg Anfang des Jahres erfolgreich gemeistert. Das Spiel „UKE-Klinopoly“ hat den Change-Prozess maßgeblich unterstützt.

Im Februar 2009 wurde der 188 Millionen Euro teure Neubau des UKE in Betrieb genommen. Das nun modernste Klinikum Europas hat 750 Patientenbetten, 16 Operationssäle, 3500 Räume und eine Bruttogeschossfläche von 85 000 Quadratmetern. Die 2000 Mitarbeiter, die in das neue Gebäude gezogen sind, kommen aus 17 Kliniken verschiedenster Fachdisziplinen, die bislang in einer Pavillonstruktur über das gesamte UKE-Gelände zergliedert waren. Nun sind alle nah zusammengerückt. „Unser einheitlicher Gebäudekomplex setzt neue Maßstäbe in der Patientenversorgung“, erklärt UKE-Chef Jörg F. Debatin. „Damit können in dem großen Klinikum die Wege vergleichsweise kurz gehalten werden – alle Arbeitsschritte sind gemäß der Behandlung der Patienten organisiert.“ Das UKE-Motto „Kompetenz wächst zusammen“ macht deutlich: die interdisziplinären Abläufe sind der Puls des Neuen Klinikums. Die Zuordnung der Tätigkeiten sowie die Zusammenarbeit der Fachbereiche und Berufsgruppen sind nun stärker und enger miteinander verzahnt.

Veränderungen begleiten

Mit dem Umzug in das neue Gebäude veränderten sich für die beteiligten Mitarbeiter Teamstrukturen und Arbeitsumfeld mit teilweise völlig neu gestalteten Abläufen. Den Verantwortlichen am UKE war schnell klar, dass dieser Change-Prozess sich nicht von selbst umsetzen würde. Daher holte sich das UKE professionelle Unterstützung ins Haus. In einer europaweiten Ausschreibung wurde der geeignete Partner gesucht. Die Wahl fiel auf die Putz

& Partner Unternehmensberatung AG aus Hamburg. Ausschlaggebend hierfür waren die große Erfahrung mit Veränderungsprozessen in Großunternehmen und die Coaching-Kompetenz der Berater.

Das Vorgehen der Berater als Moderatoren der Veränderungen war mehrstufig. Wichtig war vor allem, die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte schnell in den Veränderungsprozess einzubinden. Da Veränderung für die meisten auch mit Unsicherheit verbunden ist, galt es, diese abzubauen und in Selbstbewusstsein umzuwandeln. Dies erfordert, dass sich jeder Einzelne mit den geplanten Veränderungen auf seine Weise auseinandersetzen kann. Die kognitive Ansprache alleine reicht dazu aber nicht aus. Die Mitarbeiter müssen ebenso auf der emotionalen Ebene abgeholt werden. Auch am UKE hat man schon die Erfahrung gemacht, dass konventionelle Informationsmedien wie Publikationen oder Vorträge alleine dazu nicht ausreichen.

Die Idee war von Anfang an, unterschiedliche Informationskanäle zu schaffen, und so einen Dialog möglichst vieler anzuregen. Dazu mussten Entscheidungen nachvollziehbar gemacht werden, denn dies ist eine der Grundvoraussetzungen für Akzeptanz. Sie ermöglicht es erst, das eigene Handeln auf die neue Situation auszurichten. Widerstände und Ängste sind dabei normal, und werden manchmal nur als Risiko und nicht als Chance gesehen. Die Mitarbeiter müssen erst das Vertrauen gewinnen, dass ihre Vorbehalte ernst genommen und sie aktiv in den Prozess eingebunden werden. Aber auch das Management



Das Lernspiel „UKE Klinopoli“ überzeugte im Rahmen des Change Management-Prozesses die Mitarbeiter vom Umzug in den UKE-Neubau. Wissens- (blau) und Ereigniskarten (rosa) informierten und regten zum Nachdenken und Diskutieren an.

muss erkennen, dass Widerstände ebenfalls Alarmzeichen sein können und es sinnvoll ist, Kritik zu respektieren und ernst zu nehmen. Die Aufgabe der Berater ist es dann, diese hörbar zu machen.

Führungskräfte tragen hohe Verantwortung

„Ein zentraler Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen ist die frühzeitige Einbindung aller betroffenen Führungskräfte“, unterstreicht Volker Putz, Vorstandsvorsitzender von Putz & Partner. Schließlich müssen sie ihre Mitarbeiter durch den Wandel begleiten. Daher wurden die Führungskräfte in Workshops auf ihre Rolle im Veränderungsprozess vorbereitet.

Dabei wurden konkrete Vereinbarungen über die Aufgaben und die Verantwortung der Führungskräfte getroffen. Führungskräfte sollten Ängste und Widerstände bei ihren Mitarbeitern erkennen können. Dazu brauchen sie einen angemessenen Kontakt zu ihren Mitarbeitern und eine fragende Haltung – oder anders ausgedrückt: Eine professionelle Neugier. Parallel zur Einbindung der 150 Führungskräfte wurden 25 Multiplikatoren

ernannt. Im Unterschied zur Rolle der Führungskräfte lagen die Aufgaben der Multiplikatoren verstärkt darin, Bindeglied zwischen Hierarchien und Bereichen sowie zusätzlicher Katalysator für die Mitarbeiter zu sein. Sie agierten beispielsweise während der gesamten Projektdauer als Ansprechpartner und Vermittler für Fragen, Anregungen und Kritik zum Neubau.

Um ihre integrativen Aufgaben zu erfüllen, brauchen Multiplikatoren eine große personelle Autorität und Akzeptanz. Dies wurde beim Auswahlprozess berücksichtigt. Das vom UKE-Vorstand ernannte Multiplikatoren-Team bestand aus Ärzten und Pflegepersonal aller Hierarchieebenen. Durch diese Zusammensetzung, die einen Längs- und Querschnitt der Mitarbeiter des Neuen Klinikums repräsentierte, wurde sichergestellt, dass möglichst viele Perspektiven berücksichtigt, und sowohl Führungs- als auch Mitarbeitersicht integriert wurden. Die Multiplikatoren wurden dann von den Beratern gezielt auf ihre Aufgabe vorbereitet.

Die Kommunikation mit allen Mitarbeitern sollte so gestaltet werden, dass eine

Auseinandersetzung jedes Einzelnen mit den Veränderungen ermöglicht wird. Das beratende Unternehmen und das UKE entschieden sich für die Entwicklung eines spezifischen Lernspiels zum Nachspielen klinischer oder poliklinischer Abläufe aus Patientensicht – und nannten es „UKE-Klinopoli“.

Ein Lernspiel als Anker der Kommunikation

UKE-Klinopoli sorgte dafür, den Neubau erst einmal strukturell zu verstehen, und die Abläufe im Neubau schon vor dem Umzug spielerisch kennenzulernen und transparent zu machen. Das Lernspiel überzeugte die Mitarbeiter deshalb, weil es alle dazu brachte, sich inhaltlich mit der neuen Situation und den Auswirkungen auf die eigene Arbeit auseinanderzusetzen.

Das Spiel wurde durch das Projektteam entwickelt und in Proberunden auf Logik, Verständlichkeit und fachlichen Inhalt geprüft. Erst als alle Zweifel ausgeräumt waren, wurde die Herstellung des Spielmaterials in Auftrag gegeben.

UKE-Klinopoli wurde innerhalb weniger Wochen von über 1200 Mitarbeitern in 60 hierarchie- und berufsgruppenübergreifenden Workshops gespielt. Da die einzelnen Teilnehmer mit einem sehr unterschiedlichen Wissensstand in die Workshops kamen, wurden zu Beginn eines jeden Workshops Fakten weitergegeben, zum Beispiel zum Gebäudeaufbau, zur Raumverteilung, zu neuer IT und zu Medizintechnik, die im Neuen Klinikum zum Einsatz kommt. Daraus resultierende Fragen und Anregungen wurden an einer Metaplanwand gesammelt und später beantwortet ins Intranet eingestellt. Dann erfolgte der Einstieg in das Spiel. Bei UKE-Klinopoli steuern die Spieler Patienten mit unterschiedlichsten Diagnosen fallspezifisch durch die Abläufe im neuen Klinikum. Die Abläufe sind auf „Patientenkarten“ beschrieben. Die Patientenspielfigur wird dabei über das Spielfeld – ein spielbar gemachter Architektenplan – gezogen. Vor dem eigentlichen Spielbe-

ginn mussten sich die Teilnehmer die Patientenkarten anhand der neuen Strukturen und Abläufe selbst erstellen. Gespielt wurde anschließend in Kleingruppen bis zu sechs Personen, was eine intensive Auseinandersetzung der Teilnehmer untereinander mit den angebotenen Medien erlaubte.

Bei jedem Zug wurde eine „Wissenskarte“ gezogen, die Wichtiges und Wissenswertes, Fakten und Kurioses zum UKE und zum Neuen Klinikum enthielt. Daneben musste in bestimmten Spielsituationen eine „Ereigniskarte“ gezogen werden. Diese diente der Vermittlung von Nutzenaspekten, und regte so zum Nachdenken und Diskutieren an. In der Spielphase wurden häufig Ansatzpunkte für Verbesserungen in den Abläufen erkannt. Viele dieser Vorschläge wurden umgesetzt. Durch die Zusammensetzung der Spielgruppen mit Vertretern verschiedener Fachgebiete und Berufsgruppen konnte das interdisziplinäre Zusammenarbeiten bestens simuliert werden. Viel Spaß an Klinopoli hatten auch die Teilnehmer einer Führungskräfte tagung, an der 150 Geschäftsführer, Direktoren und weitere leitende Angestellte des UKE teilgenommen haben.

Begleitung der Einzelmaßnahmen

Das ursprüngliche Spielmaterial wurde übrigens durch die in den Workshops erarbeiteten Patientenkarten ersetzt. Die Fragen der Mitarbeiter wurden beantwortet und als zusätzliche Wissenskarten in UKE-Klinopoli aufgenommen. Somit wurde daraus ein Spiel der Mitarbeiter – „Ihr Klinikum, Ihr Spiel!“. Diese Variante von UKE-Klinopoli kann – professionell hergestellt – heute im Merchandising-Shop des UKE käuflich erworben werden.

Nach der Workshopreihe wurden die dort angestoßenen Einzelmaßnahmen bearbeitet. Beispielsweise im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen oder klinikinternen Arbeitsgruppen, um erkannte Problemstellungen zu lösen.

Zusätzliche Kommunikationsangebote ergänzten die bereits beschriebenen Ini-

tiativen, hielten die Mitarbeiter auf dem Laufenden und regten zum Diskutieren an. In der Mitarbeiterzeitschrift wurde regelmäßig zu Fokusthemen berichtet. Es fanden geführte Begehungen des Neuen Klinikums statt, an denen eine Vielzahl der Mitarbeiter teilgenommen hat. Immer wieder wurde erinnert und mit guten Nachrichten Identifikation gestiftet.

Unterschiedliche Menschen nutzen unterschiedliche Kommunikationsangebote. Daher wurden neben Veröffentlichungen im Intranet beispielsweise auch Tablettunterlagen in der Kantine eingesetzt, um Informationen und Botschaften an die Mitarbeiter weiterzugeben.

Die gewählten Kommunikations-Foren erzeugten inhaltlichen, sozialen und emotionalen Austausch über die anstehenden Veränderungen. Fragen, Widerstände und Ungeklärtes wurden sichtbar und konnten bearbeitet werden. Alle Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, sich mit den neuen Abläufen vertraut zu machen.

Dank des Engagements der Mitarbeiter konnten wertvolle zusätzliche Hinweise für die Planung der neuen Abläufe erarbeitet und in das Projekt integriert werden. Das Veränderungskonzept rund um das Lernspiel war und ist am UKE in aller Munde und hat entscheidend zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Neuen Klinikum beigetragen.



Autor
Tom Schmidt,
Managementberater,
Verhaltenstrainer und Coach,
PUTZ & PARTNER
Unternehmensberatung AG,
Hamburg, war verantwortlicher
Projektleiter, [REDACTED]



Autor
Dr. Christoph U. Herborn,
Kaufmännischer Leiter des
Zentrums für Onkologie,
Universitätsklinikum Eppendorf,
Hamburg, war für das
Prozessdesign und die
Inbetriebnahme des neuen
Klinikums verantwortlich,
herborn@uke.de