

Change Management in der Pflege:

Warum Emotionen der Schlüssel zum Erfolg sind

von **Sven Friedrich und Rebekka Wieland** (rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH)

Veränderungsprozesse gehören zum Alltag in der stationären Altenhilfe. Neue Gesetze, Fachkräftemangel, steigende Qualitätsansprüche, wirtschaftlicher Druck und zunehmende Bürokratisierung zwingen Einrichtungen immer wieder zu Anpassungen und Umstrukturierungen. Viele dieser Projekte scheitern nicht an der fachlichen Konzeption, sondern an der Umsetzung im Pflegealltag. Der entscheidende Faktor ist dabei selten die Veränderung als solche.

Pflegekräfte sind nicht „veränderungsresistent“, sie sind hoch emotional mit ihrer Arbeit verbunden. Wer Veränderungen in Pflegeeinrichtungen erfolgreich umsetzen will, muss genau dort mit einem professionellen Change Management ansetzen.

Die besondere Ausgangslage von Pflegekräften

Täglich erleben Pflegekräfte Nähe, Verantwortung, Leid, Tod und Dankbarkeit. Die emotionale Dichte führt zu einer starken Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und zu einer erhöhten Verletzlichkeit bei Veränderungen. Typische Reaktionen auf Veränderungen sind daher:

- **Verunsicherung:** „Schaffe ich das noch?“

- **Angst vor Bedeutungsverlust:** „Wird meine Erfahrung noch gesehen?“
- **Ärger:** „Schon wieder etwas Neues von oben.“
- **Rückzug oder Resignation:** „Das bringt doch eh nichts.“

Diese Reaktionen sind keine Ablehnung, sondern Ausdruck eines emotionalen Selbstschutzes. Change Management, das diesen Aspekt ignoriert, erzeugt Widerstand, selbst wenn die Veränderung fachlich sinnvoll und für Pflegekräfte rational nachvollziehbar ist.

Emotionen verstehen statt Widerstand bekämpfen

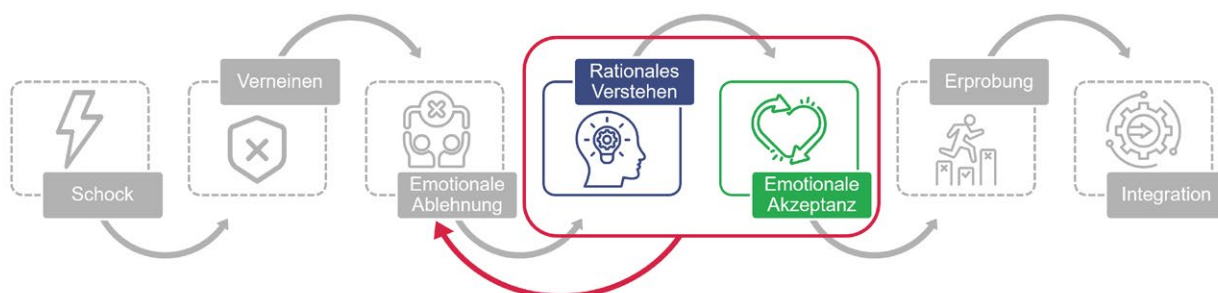
Ein pflegeorientiertes Change Management beginnt mit einem Perspektivwechsel: Widerstand ist kein Störfaktor, sondern ein Signal. Er zeigt, dass Menschen betroffen sind. Führungskräfte sind gut beraten, diese Widerstände nicht zu pathologisieren („Die wollen halt nicht“), sondern als Hinweis auf offene Fragen, Ängste oder ungelöste Konflikte zu verstehen.

Der Umgang mit Veränderungen verläuft in Phasen, ist jedoch zumeist nicht linear. Verschiedene Mitarbeitende durchlaufen den Prozess im eigenen Tempo, überspringen einzelne Phasen oder fallen zurück. Dessen muss man sich nicht nur bewusst sein, man muss es verstehen, die Beweggründe nachvollziehen und diesen Zustand (bis zu einem gewissen Grad) aushalten. Für die Pflege wird häufig übersehen, dass das rationale Verstehen dabei nur einer von zwei Schlüsselmomenten ist. Die emotionale Akzeptanz ist ein völlig anderer Schritt. Bleibt diese aus, wird auch rational Verstandenes emotional abgelehnt werden, da die dahinterliegenden Ursachen bestehen bleiben.

Gute Befähigung und strukturierte Prozesse für echte Beteiligung sind unverzichtbare Elemente eines erfolgreichen Change Managements. Sie erhöhen die Akzeptanz erheblich. Wenn Mitarbeitende angemessen einbezogen und fachlich befähigt werden, lassen sich viele Widerstände über nachvollziehbare Argumente und praktische Sicherheit eindämmen.

Gleichzeitig ist der direkte Einfluss dieser Formate auf die emotionalen Bedürfnisse begrenzt: Qualifikation und

Die emotionale Ebene in Veränderungsprozessen



Maßnahmen mit dem Fokus auf die emotionale Ebene

Information & Transparenz:

Klare Kommunikation durch bspw.:

- Informationsveranstaltungen
- Moderierte Q&As

schaft Vertrauen; wirkt vorwiegend kognitiv, beruhigt Emotionen kurzfristig.

Führung & Kultur:

Aktive Rolle der Führungskraft durch bspw.:

- Präsenze, verlässliche Ansprechpartner
- Entwicklung von Führungs-Mindset & empathischer Gesprächsführung

stabilisiert Beziehungen und gibt emotionalen Halt in Phasen der Veränderung.



Mitnahme & Beteiligung:

Echtes Mitgestalten durch bspw.:

- Kollaborationsformate
- Feedbackstrukturen

stärkt Sinnstiftung und Zugehörigkeit und wirkt direkt auf Ängste, Stolz und Selbstwirksamkeit.

Befähigung & Kompetenz:

Personalentwicklung durch bspw.:

- Schulungs- und Befähigungsformate
 - (Internes) Wissensmanagement
- erhöht Sicherheit und rationale Akzeptanz und stärkt Selbstvertrauen im Handeln, erreicht tiefere emotionale Prozesse nur begrenzt.

Partizipation mildern Sorgen, sie ersetzen aber nicht den Raum für Trauer, Identitätsfragen oder den persönlichen Umgang mit Verlusten. Diese Ebene darf nicht vernachlässigt werden und benötigt ergänzende Formate.

Ein zu hohes Umsetzungstempo, wechselnde Vorgaben sowie mangelhafte Projektstrukturen, Prozess-/Führungsbegleitung oder Kommunikation verstärken Unsicherheit und Überforderung.

Wirksame Kommunikation

Eine aufrichtige, kontinuierliche und dialogische Kommunikation ist ein zentraler emotionaler Hebel. Pflegekräfte spüren, ob Informationen zurückgehalten, beschönigt oder lediglich „verordnet“ werden. Wirksame Kommunikation bedeutet an dieser Stelle:

- **Transparenz:** Frühzeitig informieren, Unklarheiten benennen
- **Regelmäßige, dialogische Kommunikation:** Feste Kanäle und Intervalle
- **Chancen und Risiken:** Mehrwerte und Herausforderungen offen benennen
- **Raum für Fragen, Sorgen und Kritik:** Formate schaffen, Anliegen ernst nehmen und gezielt unterstützen

Besonders wichtig ist der Dialog auf Augenhöhe. Pflegekräfte wollen gehört werden, nicht nur informiert. Beteiligungsformate wie Workshops, Pflegevisiten mit Feedbackschleifen oder moderierte Teamgespräche stärken das Selbstwirksamkeitsgefühl und reduzieren emotionale Abwehr.

Führung als emotionaler Anker

In Veränderungsprozessen rückt die Rolle der Führung in den Fokus, denn sie bietet emotionale Orientierungspunkte.

Erfolgreiche Führung bedeutet:

- **Präsent und ansprechbar sein:** Aktiv auf Mitarbeitende zugehen
- **Unsicherheiten aushalten:** Geduld zeigen, keine Lösungen aufdrängen
- **Eigene Ambivalenzen reflektieren:** Zweifel offen benennen und ggfs. Feedback einholen (keine Frontenbildung gegen das Projekt)
- **Verlässlichkeit im Alltag sichern:** Zusagen einhalten, Verantwortlichkeiten klar definieren

- Pflegekräfte akzeptieren Veränderungen eher, wenn sie erleben, dass ihre Führungskräfte selbst hinter dem Prozess stehen und nicht als reine „Durchreicher“ auftreten.

Sinn vermitteln statt nur Ziele formulieren

Pflegekräfte handeln sinnorientiert. Wirtschaftliche Kennzahlen oder strategische Zielbilder allein erzeugen kaum emotionale Bindung. Entscheidend ist die Antwort auf die Frage: Warum ist diese Veränderung gut für unsere Bewohner und uns?

Change Management sollte daher immer den pflegerischen Kern berühren:

- Wie verbessert sich die Pflegequalität?
- Wie entlastet die Veränderung den Arbeitsalltag?
- Welche neuen Handlungsspielräume entstehen?

„Wo Sinn erlebbar wird, entsteht Bereitschaft zur Mitgestaltung.“

Fazit: Ohne Emotionen kein nachhaltiger Wandel

Change Management in der Pflege ist kein technischer Prozess. Es ist Beziehungsarbeit, genau wie Pflege selbst. Wer Veränderungen erfolgreich umsetzen will, muss Emotionen ernst nehmen, Sicherheit geben und Beteiligung ermöglichen. Ein auf Pflegekräfte angepasstes Change Management verzichtet auf Druck und setzt stattdessen auf Verständnis, Klarheit und Beziehung. Erst wenn Pflegekräfte sich gesehen, gehört und ernst genommen fühlen, kann aus Veränderung Entwicklung werden.

Über die Autoren

Sven Friedrich, Berater für Steuerung und Controlling in Pflegeeinrichtungen, Krankenpfleger; Kontakt: friedrich@rosenbaum-nagy.de

Rebekka Wieland, Beraterin für Strategie, Change Management und Kulturwandel; Kontakt: wieland@rosenbaum-nagy.de

