

Herbert Bürgisser · Tobias Lengen · Jörg Meyer

Eins werden

**Zusammenführung zweier Organisationen
im Bildungs- und Gesundheitsbereich**

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
1 Wie alles begann	15
<i>Beat Bühlmann</i>	
2 Zwei Akteure vor unterschiedlichen Herausforderungen	21
Aufbruchstimmung und Professionalisierung des Verbandes ZIGG (2010–2013)	21
Der steinige Weg in die Privatisierung der HFGZ (2010–2013)	25
<i>Der zweite Blick</i>	32
Unklare Rolle der Trägerschaft ZIGG	32
Unterschätzter Weg in die Privatisierung der HFGZ	33
Privatisierung als Paradigmenwechsel	34
Interim Management als wegweisende Intervention	35
Viele separate Studien und Beratungsmandate	36
Unterschiedliche Entwicklungsphasen und unterschiedliche Funktion	37
3 Interim Management: Zeit zum Nachdenken und Zeichen setzen (2014)	41
<i>Praxisbericht Herbert Bürgisser</i>	
Ein Jahr als Rektor auf Zeit	41
Hinschauen und Hinhören	41
Analyse und Handlungskonsequenzen	43
Das andere Arbeitszeitmodell als Kulturprojekt	46
Handeln statt nur analysieren	47
<i>Der zweite Blick</i>	49
Interim Management als Mega-Intervention	49
Vakanzüberbrückung oder Interim Management?	50
Was ist Interim Management?	51
Rollen des Interimsmanagers	51
Kompetenzen des Interimsmanagers als Erfolgsfaktoren	54
Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktoren	56

4	Eine Vorstudie weist den Weg (2015)	61
	<i>Praxisbericht Tobias Lengen und Jörg Meyer</i>	
	Neue Köpfe bringen frischen Wind	61
	Die Idee wird geboren	61
	Von der Skizze zum Projektauftrag Vorstudie	62
	Lernen über die ändern und sich selbst	63
	Alle rechtzeitig mit ins Boot holen	66
	Auf dem Weg zur Zusammenführung	67
	Trägergremien zeigen Mut zum Gestalten	69
	<i>Der zweite Blick</i>	71
	Exkurs: Systemisches Organisationsverständnis	71
	Entwicklungen im Umfeld bewirken Veränderung in der Organisation	73
	Bedeutung und Unverbindlichkeit von Vorstudien	75
	Zielbilder sind stärker als Analysen	75
	Zusammenführung oder Fusion?	76
5	Vision vermitteln, Organisation verstehen (2015–2016)	81
	<i>Praxisbericht Tobias Lengen und Jörg Meyer</i>	
	Nun wird es konkret	81
	Die Mitarbeitenden treffen sich zum ersten Forum	82
	Gemeinsamer Seminarbesuch stärkt Projektleitung	86
	Externe Projektbegleitung mit ins Boot holen	87
	<i>Der zweite Blick</i>	89
	Das Organisationsmodell von Häfele	90
	Die Kunst der Prozessgestaltung	94
6	Handeln im Wandel (2016–2017)	101
	<i>Praxisbericht Tobias Lengen und Jörg Meyer</i>	
	Projektstruktur wird geschaffen	101
	Entwicklungsgruppe beginnt zu arbeiten	103
	Intensive Kommunikation nach innen und aussen	104
	Lineares Projektmanagement als Irrweg	105
	Schnelle Erfolge machen Mut	107
	Markenentwicklung bringt neuen Schwung	108
	Parallele Projekte verstärken Idee der Zusammenführung	109
	Platz für das Bisherige: Personalausflüge nochmals getrennt	112
	«Rigi-Spirit» bringt Führungskräfte zusammen	112
	Personelle Veränderungen sind zusätzliche Herausforderung	114
	Trägerstruktur wird diskutiert	115

Strategieentwicklung prozessorientiert	116
Spannung aufbauen – noch 333 Tage	118
Noch tausend wichtige Details	119
Der grosse Tag	120
Finish auf den 1. August hin	122
<i>Der zweite Blick</i>	123
Wandel entlang von Polaritäten	123
Kulturgestaltung als Maxime des Handelns	128
Umgang mit Widerstand	133
7 XUND ist geboren	137
Gemeinsame Mission im Zentrum	137
Strategielandkarte weist den Weg	138
Praxisnähe ist gewährleistet	140
Was bringt XUND?	142
<i>Der zweite Blick</i>	143
8 Das sagen Beteiligte und Betroffene	147
Trägerschaft und erweiterte Geschäftsleitung	148
Ausbildungsverantwortliche der Betriebe	151
Mitarbeitende	153
Studierende und Lernende	156
Externe Projektbegleitung	156
Masterarbeit	157
9 Und nun? – Ein Gespräch über die Zukunft	161
Anhang	171
Gesundheitsausbildung in der Zentralschweiz – Entwicklung über zwei Jahrzehnte (1998–2019)	171
Literaturhinweise	173
Die Autoren	175