

Führung und Zusammenarbeit im Krankenhaus

Chef, Arzt, Chefarzt – Vorgesetztenfeedback im St. Hedwig-Krankenhaus

Klinische Einrichtungen definieren sich zunehmend als moderne, dienstleistende Organisationen. Dadurch rücken Themen wie Führung und Zusammenarbeit verstärkt in den Fokus. Um diese erfolgreich zu meistern, wurde im St. Hedwig-Krankenhaus in Berlin, das zum Unternehmensverbund der Alexianer zählt, erstmals ein Vorgesetztenfeedback durchgeführt.

Das klinische Arbeitsfeld ist geprägt von raschen Veränderungen, ständig fortschreitender Weiterentwicklung und einem starken Erfolgs- und Zeitdruck in der täglichen Arbeit. Dies stellt Vorgesetzte und Mitarbeiter vor die wachsende Herausforderung, unter hoher Belastung eine umfassende, zeitgemäße medizinische Betreuung zu gewährleisten. Hinzu kommt, dass Krankenhäuser sich nicht ausschließlich als versorgende Einrichtungen darstellen. Sie definieren sich zunehmend auch als dienstleistende Organisationen und unterliegen somit betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweisen. Das Bewusstsein für eine konstruktive Führung und Zusammen-



St. Hedwig-Krankenhaus – hohe medizinische Fachkompetenz und ganzheitlich zugewandte Betreuung

arbeit steigt und damit gehen hohe Ansprüche an die Führungsqualitäten der Vorgesetzten einher. Inhaber von leitenden Stellen stehen in der Verantwortung, sich intensiv mit ihrer Führungsposition auseinanderzusetzen und neben ihrer Rolle als medizinischer Betreuer auch der als Führungskraft gerecht zu werden.

Als katholisches Haus mit langjähriger Tradition ist das St. Hedwig-Krankenhaus fester Bestandteil der medizinischen Versorgung der Stadt Berlin. Es verbindet hohe medizinische Fachkompetenz mit einer ganzheitlichen zugewandten Betreuung. Die zunehmenden Anforderungen und komplexen Herausforderungen, denen sich Führungskräfte stellen müssen, hat auch das St. Hedwig-

Krankenhaus im Blick. Dem Thema Führungsqualität widmete sich das Krankenhaus nun mit dem Einsatz eines Vorgesetztenfeedbacks zum Thema Führung und Zusammenarbeit. Die Mitglieder des Direktoriums und weitere Chefarzte, das heißt Mitarbeiter der ersten und zweiten Führungsebene, bekamen die Gelegenheit, ein umfassendes, anonymes und differenziertes Feedback ihrer Mitarbeiter zu erhalten und dieses mit ihrer eigenen Einschätzung abzugleichen. Zusätzlich zu der angestoßenen Reflexion und dem Ausbau der individuellen Führungskompetenzen sollte das Verfahren den Austausch untereinander anregen und weiterentwickeln. Schritte auf diesem Weg sind unter anderem der Einstieg in den Dialog, die Klärung gegenseitiger Erwartungshaltungen, Verantwortungsübernahme und damit langfristig die Förderung einer wertschätzenden und konstruktiven Feedback-Kultur (vergleiche ► **Infobox**).

Der Weg zu mehr Feedback

Projektdesign

Als Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung des Vorgesetztenfeedbacks definierte eine interne, berufsgruppenübergreifende Projektgruppe mit Beteiligung der Mitarbeitervertretung und der Datenschutzbeauftragten des St. Hedwig-Krankenhauses zentrale Anforderungen an das Verfahren (vergleiche ► **Abbildung**):

Infobox: Überblick Vorgesetztenfeedback

VORGESETZTENFEEDBACK

Bei einem Vorgesetztenfeedback erhält eine Führungskraft (sog. Feedback-Empfänger) Rückmeldungen von den eigenen Mitarbeitern. Zusätzlich nimmt der Feedback-Empfänger eine Selbsteinschätzung vor. Die Einschätzungen beziehen sich dabei auf das arbeitsbezogene Verhalten und werden durch den Einsatz eines Fragebogens strukturiert und systematisiert. Mit Hilfe der thematischen Ausgestaltung der Feedback-Sammlung werden Erwartungen an die Feedback-Empfänger konkretisiert, Kommunikationsprozesse gezielt angestoßen und die Zusammenarbeit im Team hinterfragt. Übergeordnete Ziele der Ergebniszusammenfassung sind eine nachhaltige, individuelle Weiterentwicklung sowie eine partnerschaftliche und erfolgreiche Gestaltung des Beziehungsfeldes „Führungskraft-Mitarbeiter“.

Realitätsnahe Befragungsinhalte: Um eine sinnvolle Übertragung der Ergebnisse in den Arbeitsalltag zu gewährleisten, sollten die Einschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter anhand eines Fragebogens erfolgen, der relevante Aspekte der Arbeitsrealität erfasst und die Kultur prägende, christliche Ausrichtung des Hauses berücksichtigt.

Vereinbarkeit mit dem Arbeitsalltag: Trotz der Komplexität eines Feedback-Verfahrens sollte der Prozess möglichst schlank und ressourcenschonend gestaltet werden, um nicht allzu stark in den Arbeitsalltag der Teilnehmer einzugreifen.

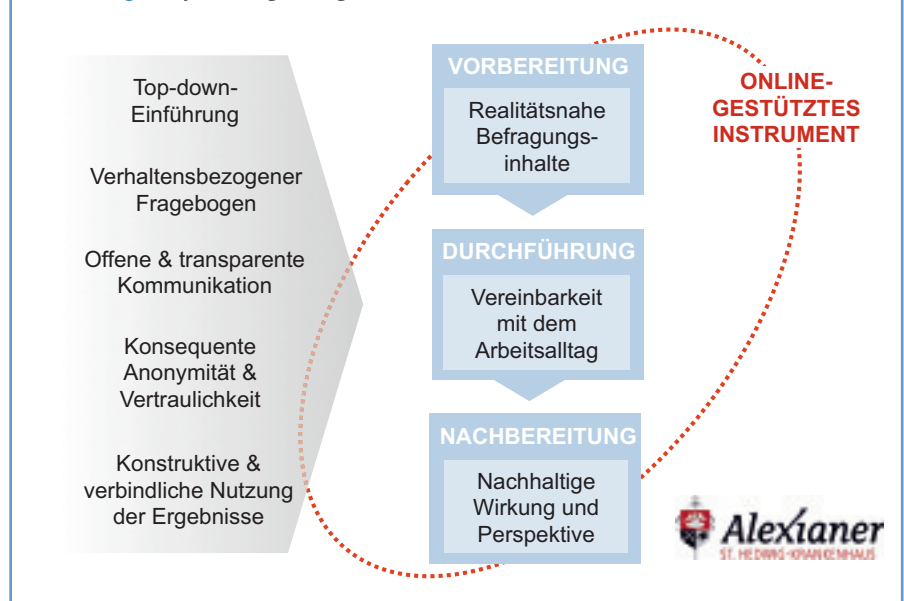
Nachhaltige Wirkung und Perspektive: Das Vorgesetztenfeedback sollte Ansatzpunkte für eine langfristig wirksame Weiterentwicklung liefern, die zu einer Verbesserung der Arbeitsbeziehungen und -abläufe beitragen.

Für die erfolgreiche Durchführung des Projekts wurden in enger Abstimmung mit dem Direktorium Eckpunkte festgelegt. Im Sinne einer Top-down-Durchführung sollte der Prozess mit der obersten Hierarchieebene als Feedback-Empfänger begonnen werden, die somit eine Vorbildfunktion einnimmt. Ein weiteres Ziel war, das Projekt von Beginn an offen und transparent zu kommunizieren sowie die Aspekte Anonymität und Vertraulichkeit im Umgang mit Informationen und Ergebnissen zu thematisieren und zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollte die konstruktive und verbindliche Nutzung der Ergebnisse im Sinne einer nachhaltigen Weiterentwicklung als Ausdruck des gemeinsamen Projektverständnisses im Vordergrund der Gestaltung stehen.

Vorbereitungsphase

Um die Befragungsinhalte möglichst nah am Arbeitsalltag im St. Hedwig-Krankenhaus zu orientieren, holte man Informationen aus erster Hand ein. So wurden die Mitglieder des Direktoriums sowie die Chefärzte – als spätere Feedback-Empfänger – in sogenannten *visionären Interviews* zu ihrer Arbeit befragt. Anhand der Ergebnisse der Interviews wurden Kernaspekte der Führung und Zusammenarbeit sowie künftige He-

Abbildung: Projektdesign Vorgesetztenfeedback



erausforderungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter identifiziert und zentrale Kompetenz-Dimensionen (zum Beispiel „verantwortungsvoll führen und entscheiden“) abgeleitet. Diese wurden im Anschluss durch verhaltensbezogene Aussagen konkretisiert, zum Beispiel: „Er geht konstruktiv mit Kritik an seinem Arbeitsverhalten um.“ Mit dem Verhaltensbezug werden zum einen die Einschätzungen erleichtert, da sich die Rückmeldungen auf konkrete und beobachtbare Verhaltensweisen beziehen. Zum anderen wird so die Übertragung der Ergebnisse auf den Arbeitsalltag begünstigt, da die Feedback-Empfänger an konkreten Punkten arbeiten und Entwicklungsfelder praktisch angehen können.

Von besonderer Bedeutung bei der Entwicklung der Befragungsinhalte war es, ethische Aspekte und das christliche Selbstverständnis als prägenden Teil der Kultur des Hauses zu berücksichtigen. Zudem galt es, die in den Leitsätzen des Hauses zum Ausdruck gebrachte normative Ausrichtung auf die Handlungsebene zu übertragen und somit zu konkretisieren. Einklang fand dies beispielsweise in der Kompetenz-Dimension „Achtsam Perspektiven wechseln“. Für Vorgesetzte des St. Hedwig-Krankenhauses bedeutet dies, die definierten Werte zu leben sowie den eigenen Standpunkt bewusst zu verlassen und andere Sichtweisen einzunehmen.

Informationsphase

Die Kommunikation zur Vorbereitung und Einstimmung der Teilnehmer wurde sorgfältig geplant und mehrschrittig sowie zielgruppenorientiert umgesetzt. So erhielten die Teilnehmergruppen, sowohl Feedback-Empfänger als auch -Geber, genau die für sie relevanten Informationen. Die Einladung zur Teilnahme an dem Vorgesetztenfeedback erfolgte durch die Geschäftsführung, die sichtbar und umfassend in den gesamten Prozess involviert war. Alle Informationen wurden zudem im eingesetzten Online-Tool hinterlegt. Mittels klarer Kommunikation und hoher Transparenz konnten auch Vorbehalte aktiv thematisiert und für die Umsetzung entsprechend berücksichtigt werden. Auf der Mitarbeiterseite konnten so Bedenken bezüglich der Datensicherheit und Anonymität angesprochen und geklärt werden. Auch gegenüber den Vorgesetzten war ein behutsames Vorgehen wichtig, um Akzeptanz für eine erstmalige Einschätzung durch die eigenen Mitarbeiter zu schaffen und anfänglicher Skepsis bezüglich des Instrumentes entgegenzuwirken.

Durchführungsphase

Nach der automatisierten Einladung der Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter durch das internetbasierte Tool von meta | five



Alexianerbrüder – rund 800-jährige Tradition im Dienst am Menschen

konnten die Teilnehmer den Fragebogen online ausfüllen. Hierzu wurden die Kompetenz-Dimensionen anhand der verhaltensbezogenen Aussagen auf einer sechsstufigen Skala eingeschätzt. Zudem bestand die Möglichkeit, offene Anmerkungen einzutragen, um zum Beispiel nicht im Fragebogen erfasste Aspekte anzusprechen. Die Anonymität der Mitarbeiter blieb zu jedem Zeitpunkt gewahrt. Auch die Feedback-Empfänger selbst füllten den Fragebogen aus, um später ihr Selbstbild mit der Einschätzung ihrer Mitarbeiter abgleichen zu können.

Nachbereitungsphase

Das eingesetzte Online-Tool ermöglichte eine direkte Verfügbarkeit der Ergebnisse nach dem Abschluss der Befragung. Alle Feedback-Empfänger erhielten einen individuellen Ergebnisbericht, in dem für jede Aussage die Selbsteinschätzung mit den Fremdeinschätzungen der Mitarbeiter verglichen wurde. Die Ergebnisberichte wurden in einem Vier-Augen-Gespräch von einem externen Coach übergeben und individuell besprochen. Durch eine übersichtliche graphische Darstellung war es den Feedback-Empfängern möglich, direkt zu erkennen, in welchen Bereichen das Selbst- und das Fremdbild weitestgehend übereinstimmen und in welchen Diffe-

renzen bestehen. Darauf aufbauend wurden Ideen für persönliche Entwicklungsziele erarbeitet und erste Ansätze zur Übertragung der Ergebnisse in den Arbeitsalltag diskutiert.

Im Anschluss an die Übergabe der Ergebnisberichte sah der Prozess ein Gespräch des Feedback-Empfängers mit der eigenen Führungskraft vor. In diesem wurden Entwicklungsziele und unterstützende Maßnahmen auf der Grundlage des Feedbacks besprochen und schließlich vereinbart. Zusätzlich war jeder Feedback-Empfänger verpflichtet, die Ergebnisse mit seinen Mitarbeitern zu besprechen. Das Ziel dieser Rückmeldung bestand darin, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern für das Feedback danken und ihnen so vermitteln, dass ihr Feedback ernst genommen und sinnvoll genutzt wird. Zum anderen sollten gemeinsam Folgeschritte vereinbart werden, um die Zusammenarbeit konstruktiver und effizienter zu gestalten. Wie transparent die Ergebnisse in der Rückmelderunde dargestellt wurden, entschieden die Vorgesetzten selbst. Neben der reinen Feedback-Sammlung wurden auch diese Nachbereitungsschritte ressourcenschonend über das Online-Tool gesteuert und dokumentiert.

Über die individuellen Ergebnisberichte hinaus erhielt das Direktorium einen Gesamtbericht, in dem die über-

greifenden Ergebnisse aller teilnehmenden Feedback-Empfänger aufgeführt waren. Die anonymisierte Zusammenstellung der Einzelergebnisse diente unter anderem dazu, personenübergreifende Stärken und Entwicklungsfelder sowie Hinweise auf Rahmenbedingungen abzuleiten, die ein bestimmtes Führungsverhalten hervorgerufen.

Der Nutzen

... für die einzelnen Teilnehmer. Die Mitarbeiter konnten in einem geschützten Rahmen offen ihre Wahrnehmung des Vorgesetzten äußern sowie Erwartungen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge anbringen. Diese Gelegenheit bietet sich im Arbeitsalltag nur selten.

Die Feedback-Empfänger selbst erhalten ein äußerst umfassendes und, durch die Wahrung der Anonymität, ehrliches und ungefiltertes Feedback. Dies ermöglicht eine realistische Übersicht über individuelle Stärken und Entwicklungsfelder und zeigt möglicherweise „blinde Flecken“ auf, die den Vorgesetzten selbst bisher nicht bekannt waren. Zudem erhalten die Vorgesetzten eine Vorstellung von den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter, so dass sie künftig besser auf diese eingehen können. Das Vorgesetztenfeedback bietet folglich eine solide Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen.

... personenübergreifend auf Bereichsebene. Die Auswertung der Einschätzungen erfolgte nicht nur individuell, sondern auch personenübergreifend. So werden übergeordnete Entwicklungsfelder und Ansatzpunkte zu einer besseren Zusammenarbeit deutlich. Die gemeinsame Betrachtung und Diskussion der Ergebnisse ermöglicht außerdem einen Weg, die Kommunikation im Team anzuregen und Arbeitsbeziehungen langfristig zu verbessern. Die Aufklärung geteilter Erwartungen kann Konflikten und Missverständnissen vorbeugen, mögliche Arbeitshemmnisse können frühzeitig ausgeräumt werden. Auf diese Weise trägt das Vorgesetztenfeedback zu einer Optimierung der Arbeitsabläufe bei.

...für die gesamte Organisation. Die gesamte Organisation entwickelt sich zielgerichtet, indem das Leitbild umgesetzt und auf der Handlungsebene für alle Beteiligten konkretisiert wird. Es wird ein greifbarer Handlungsrahmen geschaffen, der Transparenz über die Anforderungen und Erwartungen an die Führungsrolle ermöglicht. Das Vorgesetztenfeedback leistet einen wertvollen Beitrag für die Weiterentwicklung der Organisationskultur in ihrer Gesamtheit.

Fazit

Zur Evaluation wurde abschließend eine Zufriedenheitsbefragung mit allen 180 beteiligten Mitarbeitern durchgeführt, die in das Projekt involviert waren. Dabei wurden sämtliche Phasen des Verfahrens beleuchtet. Die Ergebnisse der Befragung zeigten eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter bezüglich der Inhalte des Fragebogens, der Kommunikation im Vorfeld und des Umgangs der Vorgesetzten mit ihren Rückmeldungen. Außerdem ging aus den Ergebnissen hervor, dass die Mehrheit der Mitarbeiter Interesse an einer Weiterführung sowie einer Ausweitung des Vorgesetztenfeedbacks auf die nächste Hierarchieebene hat.

Es zeigte sich auch, dass mit der Durchführung des Vorgesetztenfeedbacks das gegenseitige Verständnis für die jeweilige Rolle geschärft wurde. Mitarbeiter äußerten explizit, dass ihnen durch das Beantworten und Einschätzen der Fragen bewusst wurde, wie umfangreich das Verantwortungsspektrum ist, das sich allein aus der Rolle „Vorgesetzter“ ergibt. Auf der anderen Seite war für die Vorgesetzten der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild für die persönliche Analyse der eigenen Führungskompetenz wertvoll. Sie berichteten, dass sie sich mancher Erwartung und Wirkung nicht in dem Maße bewusst waren und thematisierten dies in den Rückmeldungen. Die Optimierung von Arbeitsprozessen und organisatorischen Abläufen, andere Formen der Absprache oder die Vereinbarung, für Mitarbeiter persönlich präsent zu sein, waren Folgeschritte, die sich in diesen Teamgesprächen ergaben.

Durch diese Rückmeldungen und Ergebnisse bestärkt, wird das Vorgesetztenfeedback zu einem festen Bestandteil im Methodenkasten der Personalentwicklung des St. Hedwig-Krankenhauses ausgebaut. Der Umgang mit dem Instrument soll verstetigt werden. Die Professionalisierung im Bereich Führung und Zusammenarbeit bleibt weiter im Fokus, da eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit die Basis für eine erfolgreiche und zielgerichtet Weiterentwicklung des St. Hedwig-Krankenhauses bildet.

Informationen zum St. Hedwig-Krankenhaus. Das St. Hedwig-Krankenhaus befindet sich in der Trägerschaft der St. Hedwig Kliniken Berlin GmbH, die wiederum zur Unternehmensgruppe der Alexianer GmbH gehört. Die Alexianer GmbH ist ein Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, in dem

rund 10 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt sind. Bundesweit betreibt sie Krankenhäuser, Heime der Senioren- und Behindertenhilfe, ambulante Versorgungs- und Pflegeeinrichtungen sowie Werkstätten für behinderte Menschen und Integrationsfirmen. Die Ordensgemeinschaft der Alexianerbrüder als Träger des Unternehmens hat eine rund 800-jährige Tradition im Dienst am Menschen.

E-Mail-Adressen der Verfasserinnen

Melanie Degmair, Referentin Personalentwicklung im Bereich St. Alexius Personal Service für den Unternehmensverbund der Alexianer, E-Mail: m.degmair@alexius.de/ Alexandra Hiekel, Geschäftsführerin und Mitbegründerin der meta | five gmbh, E-Mail: a.hiekel@meta-five.com

Kurz notiert

Hannover. An der Frauenklinik der MMH eröffnete die niedersächsische Sozialministerin Aygül Özkan Mitte März 2012 einen neuen Intermediate-Care-Bereich. Der IMC-Bereich in der Frauenklinik ist für Neugeborene und relativ reife Frühgeborene gedacht, die kurzzeitig einer intensiven medizinischen Betreuung bedürfen, aber nicht notwendigerweise auf der neonatologischen Intensivstation in der angeschlossenen Kinderklinik behandelt werden müssen. Sieben Babys können dort versorgt werden. Zum einen soll damit die neonatologische Intensivstation entlastet werden, zum anderen werden die Intermediate-Care-Babys nicht dem medizinisch-technischen Alltagsbetrieb einer Intensivstation ausgesetzt, sondern können in unmittelbarer Nähe zu den Eltern auf der Mutter-Kind-Station verbleiben. Durch den Intermediate-Care-Bereich auf der Mutter-Kind-Station werde auch gewährleistet, dass ein schneller Wechsel des Babys aus dem Überwachungsbereich in das Zimmer der Mutter stattfinden kann. Die MHH-Frauenklinik trägt seit 2009 das WHO/UNICEF-Zertifikat „Babyfreundliches Krankenhaus“.

Berlin. Der Deutsche Fundraising Verband e.V. und Roland Berger Strategy Consultants präsentierten Anfang April 2012 die Ergebnisse ihrer ersten Studie zum Fundraising in deutschen Krankenhäusern. Unter dem Titel „Privat statt Staat“ gibt die Studie einen Überblick über die aktuellen Best Practices des Krankenhaus-Fundraisings und enthält Handlungsempfehlungen, wie Fundraising erfolgreich in der eigenen Klinik umgesetzt werden kann. Das wichtigste Ergebnis: Kliniken, die Fundraising professionell betreiben, erwirtschaften jährlich nicht nur Spendeneinnahmen von 0,5 bis 3 Mio. €, sie können außerdem ihr Engagement im Fundraising gezielt für das Marketing ihres Klinikums einsetzen. Die Studie steht als Kurzversion zur Verfügung, die kostenlos sowohl bei Roland Berger Strategy Consultants als auch beim Deutschen Fundraising Verband heruntergeladen werden kann. Die ausführliche Studie ist beim Deutschen Fundraising Verband in gedruckter Form erhältlich. Sie kostet 39 € für Nichtmitglieder bzw. 19 € für Mitglieder des Verbands und kann per E-Mail an info@fundraisingverband.de bestellt werden.