

Organisations- und Mitarbeiterentwicklung im Spitalumfeld

Neben harten spielen weiche Faktoren eine ebenso wichtige Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Insbesondere der Organisations- und der Mitarbeiterentwicklung kommt eine wichtige Bedeutung zu.

Alexis Puhán, Ralph Werder

In den letzten Jahren hat der Druck auf Angestellte in höheren Kaderpositionen im Spital stark zugenommen. Von ihnen wird heute – ähnlich wie von Führungskräften aus anderen Branchen – erwartet, dass sie medizinische Leistungen in einem konkurrierenden Marktumfeld nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erbringen.

Neben dieser Aufgabe, deren Erfüllung messbar ist, müssen Führungskräfte ein Umfeld schaffen, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, im Team zusammenzuarbeiten und sich gemäss ihren Bedürfnissen weiterzuentwickeln.

Hinzu kommt, dass die Ansprüche der Nicht-Kaderärzte und der nicht-ärztlichen Berufsgruppen stark gestiegen sind: Auch sie wollen sich als integrierte und partnerschaftlich geschätzte Individuen im Gesamtkontext verstanden und behandelt wissen. Was zunächst als Zielkonflikt erscheint, erweist sich als Chance. So können Kaderangestellte durch Delegation entlastet werden, wenn ein Entwicklungsprozess vorange-

trieben wird, der alle Mitarbeitenden integriert.

Diese Neugestaltung der ursprünglich stark hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen im Gesundheitswesen erfordert von den Führungskräften in erster Linie gesunden Menschenverstand, Veränderungswillen und das nötige Know-how, um den Entwicklungsprozess aktiv zu steuern.

Der vorliegende Artikel konzentriert sich auf diese «weichen» Management-Eckpfeiler, welche neben den «harten», ökonomisch fokussierten Finanzkennzahlen eine ebenso wichtige Stellung einnehmen sollten.

Organisationsentwicklung

Der Begriff «Organisationsentwicklung» beinhaltet zwei Hauptaspekte: strukturelle und kulturelle Organisationsentwicklung.

Unter struktureller Organisationsentwicklung verstehen wir die Definition von klaren Strukturen (Aufbauorganisation) und Prozessen (Ablauforganisation). Diese Phase der Organisationsentwicklung ist zeitlich begrenzt und muss in regelmässigen Abständen wiederholt werden.

Strukturelle Veränderungen erzielen nur dann die gewünschten Effekte, wenn sie durch die Menschen im Unternehmen akzeptiert, mitgetragen und weiterentwickelt werden. Träger der Veränderung sind somit die Organisationsmitglieder selbst. Die bewusste Begleitung dieses Prozesses nennen wir kulturelle Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung erfolgt kontinuierlich und ist Teil der täglichen Arbeit des gesamten Teams. Die erforderlichen Fähigkeiten und In-



Alexis Puhán



Ralph Werder

strumente werden vielfach durch externe Experten bereitgestellt, die über eine neutrale Aussensicht verfügen.

Ziel ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, welche ein eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Handeln fördert. Wenn zum Beispiel die Verantwortlichkeiten in einem einvernehmlichen Klima genau festgelegt werden, können sich die Kaderangestellten durch Delega-

Kasten:

Instrumente der Mitarbeiterentwicklung: Feedback geben und Ziele vereinbaren

Die Mitarbeiterentwicklung umfasst ein breites Spektrum von Instrumenten. Eine wichtige Rolle spielen insbesondere verschiedene Feedbacktechniken sowie Instrumente zur Zielvereinbarung.

Feedbacktechniken: Ein hilfreiches Instrument, um ein Feedback zu geben, ist zum Beispiel das Modell des «Feedbacks in vier Stufen». Dabei ist zu beachten, dass Feedback nicht nur Kritik, sondern auch Anerkennung beinhalten kann.

- 1) Beschreiben Sie eine konkrete Beobachtung in neutralen Worten, und bitten Sie den Empfänger, ohne Unterbrechungen zuzuhören.
- 2) Schildern Sie, welche Wirkung dies auf Sie selbst hatte. Der Empfänger soll diese Schilderung aufnehmen, ohne sich zu rechtfertigen.
- 3) Der Empfänger kann klärende Fragen stellen, zum Beispiel: «Habe ich richtig verstanden, dass ...?»
- 4) Machen Sie – vor allem bei kritisierendem Feedback – immer konkrete Vorschläge für das weitere Vorgehen.

Mit diesem Vorgehen werden zwei Aspekte ausgeschaltet, welche die Kommunikation häufig stören: Indem die konkrete Situation beschrieben wird, werden nicht statthafte Verallgemeinerungen verhindert, und es wird zwischen sachlicher und emotionaler Ebene getrennt. Für ein solches Feedback ist der Empfänger viel eher offen, weil es nicht gegen ihn persönlich gerichtet ist – mit anderen Worten, der Empfänger nimmt keine Abwehrhaltung ein. Die Grundvoraussetzung für die Anwendung dieser Technik ist, dass der Zuhörer von der guten Absicht des Feedback-Gebers ausgeht. Es ist eine der Hauptaufgaben von Führungskräften, bei ihren Mitarbeitern diese Vertrauensbasis zu schaffen.

Ein schlechtes Beispiel zur Illustration: Ein Oberarzt fordert den Assistenten am Krankenbett auf, den Patienten vorzustellen. Der Assistent beginnt mit einer ausführlichen Anamnese, die – zugegebenermassen – prägnanter sein könnte. Der Oberarzt wird unwirsch und schneidet dem Assistenten das Wort ab, um ihn auch während der übrigen Visite zu ignorieren. Nach der Visite wendet er sich ohne Kommentar anderen Aufgaben zu. Hier hätte die Anwendung der Feedback-Technik viel Spannung ersparen können – Anamnesen des Assistenten würden prägnanter, und der Oberarzt würde damit in Zukunft sogar noch Zeit sparen.

Instrumente zur Zielvereinbarung: Es hat sich gezeigt, dass Ziele viel eher erreicht werden, wenn der Vorgesetzte die Ziele im Dialog mit den Mitarbeitenden formuliert und überprüft; der Mitarbeitende identifiziert sich dadurch stärker mit den Zielen und ist darum auch motivierter und fokussierter in seinen Bemühungen. Für diese Art der Mitarbeiterführung hat sich der Begriff des *Management by Objectives* (MbO) durchgesetzt.

Doch wie werden diese Ziele effektiv formuliert? Die so genannte *SMART-Regel* leistet gute Dienste. Ein Ziel soll: spezifisch, messbar, aktivierend, relevant und terminiert sein; ein Beispiel für ein Ziel, das SMART ist: Die Ärztin Meier soll Massnahmen ergreifen, welche die Patientenzufriedenheit in der Ultraschallsprechstunde bis Ende Jahr von «genügend» auf «sehr zufrieden» steigern.

Die Zielvereinbarungen können auch mit einem so genannten «360-Grad-Feedback» überprüft werden. Der Einbezug von mehreren Personen, die etwas zur Einschätzung beitragen können – darunter im Falle eines Oberarztes Kollegen, Vorgesetzte, Assistenten, Pflegepersonal und Patienten, einschliesslich des Mitarbeitenden selbst – runden das Bild ab und ermöglichen dem Vorgesetzten, sich ein objektiveres Bild zu machen. Im Zeitalter des Internets lassen sich solche Daten einfach erheben und auswerten. Diese Art der Beurteilung erfordert eine ausgeprägte Vertrauenskultur, ist ein Instrument kontinuierlichen Lernens und damit ein Beitrag zur ständigen Weiterentwicklung der Organisation.

tion entlasten und gleichzeitig die Mitarbeiter motivieren.

Wer diese Prozesse professionell und nachhaltig angeht, kann mit einer ganzen Reihe von – durchaus auch ökonomisch messbaren – Resultaten rechnen. So kann eine offene Kommunikation es ermöglichen, fehlerhafte Prozesse früher zu korrigieren und damit die Effizienz zu verbessern oder die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und so die Fluktuationsraten zu senken, was den Einarbeitungsaufwand für Kaderangestellte reduziert. Und schliesslich macht es ganz einfach mehr Spass, in einem motivierten Team mit eigenverantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu arbeiten.

Mitarbeiterentwicklung

Um Mitarbeiter zu entwickeln, muss als Grundvoraussetzung gegeben sein, dass das oberste Kader Mitarbeiterentwicklung als sinnvoll erachtet, dass es dies kommuniziert und sie unterstützt. Dazu muss die Bereitschaft bestehen, sich selbst kritisch zu hinterfragen, sich weiterzuentwickeln und die notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen.

Für eine erfolgreiche Mitarbeiterentwicklung müssen zuerst die Profile der Mitarbeitenden – Stärken, Schwächen und Potenziale – erfasst werden. Gleichzeitig sollte sich das Management die strategische Ausrichtung und die damit verbundenen Anforderungen an die

Mitarbeitenden bewusst machen. Damit können die Profile den Anforderungen der Organisation gegenübergestellt werden («Gap-Analyse»). So lassen sich Lücken erkennen und Massnahmen ableiten, um sie zu schliessen. Dies erfordert eine differenzierte Auseinandersetzung zwischen den Menschen in der Organisation.

Mitarbeiterentwicklung in diesem Sinn ist heute noch keine Selbstverständlichkeit. Diese Art der Entwicklung muss durch das Kader initialisiert und aktiv unterstützt werden; sie ist aber für viele Führungskräfte heute noch Neuland. Neben der Mit(einander)-Verantwortung für die Mitarbeitenden

muss der eigene Entwicklungsprozess vorangetrieben werden, wobei bisherige «Verhaltensmuster» überdacht und verändert und neue erlernt werden müssen (siehe auch *Kasten*).

Die Begleitung durch einen Coach kann dabei sinnvoll sein. Er stellt eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training sicher.

Das Resultat: Alle haben etwas davon

Wenn sich ein Arbeitsumfeld ständig weiterentwickelt, wird dies nicht unbemerkt bleiben, und es wird auch ökonomisch wünschenswerte Folgen nach sich ziehen. Das Management solcher Organisationen wird in

der Lage sein, überdurchschnittlich gute Mitarbeiter zu rekrutieren, und Patienten werden solche Institutionen bevorzugen, ist doch die Strahlkraft eines «zufriedenen und professionellen» Umfeldes, in das sich der Patient unter meist unfreiwilligen Umständen begibt, am ehesten Vertrauen erweckend. ■

Autoren:

Dr. med. Alexis Puhan

iwa ag, Winterthur

E-Mail: puhan@iwa.ch

**lic. oec. et dipl. Hdl.
Ralph Werder**

iwa ag, Winterthur

E-Mail: werder@iwa.ch

Literaturempfehlungen :

Maren Fischer-Epe: *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Rowohlt, 2002, Reinbek. ISBN: 3-4996-1326-3.

Karl Kälin, Peter Müri: *Sich und andere führen*. Ott Verlag, Thun, 13. Aufl. 2002. ISBN: 3-7225-6675-4.

KOLUMNE

Taugen Ärztinnen und Ärzte fürs Management?

von Christian A. Ludwig, Mitglied des Redaktionellen Beirats der Zeitschrift «Managed Care»

Eigentlich wären Ärztinnen und Ärzte prädestiniert für Managementaufgaben: Sie sind es gewohnt, umfangreiche Datenmengen zu analysieren und sich in komplexen Situationen zurechtzufinden. Sie verstehen es, Massnahmen sorgfältig zu planen, zuverlässig durchzuführen und deren Auswirkungen minutiös zu überwachen. Tagtäglich treffen sie, unter oft schwierigen Umständen, Entscheidungen. Schliesslich leisten sie mit Erfolg Motivations- und Führungsarbeit bei ihren Patienten und Mitarbeitenden.

Wenn solche Managementkompetenz benötigt wird, um etwa die Leistungen eines Spitals mit den verfügbaren Mitteln in Einklang zu bringen, stiehlt sich aber mancher Mediziner lieber davon. Wollen sich Ärztinnen und Ärzte die Hände nicht mit unpopulären, «ökonomischen» Aufgaben schmutzig machen? Fühlen sie sich

von derartigen Aufträgen überfordert? Betriebswirtschaftler und Juristen treten auf den Plan und gestalten und steuern in ihrer Eigenschaft als Politiker, Spitaldirektoren oder Krankenkassenverantwortliche die Patientenbetreuung. Und die Ärzte jammern über ihren schwindenden Einfluss.

Wollen die Ärztinnen und Ärzte wieder eine aktive Rolle in der Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung spielen, müssen sie ihre Systemkenntnisse in die Diskussionen einbringen. Allerdings reicht für die Mitarbeit in modernen Managementprozessen Organisationstalent allein nicht aus. Auch die Mediziner müssen mit den Grundlagen des Managements vertraut sein und Instrumente des Prozess- oder Qualitätsmanagements anwenden können. Leider sehen die ärztlichen Aus- und Weiterbildungscurricula in der Schweiz die

Vermittlung dieser Kompetenzen nicht vor. Hingegen gibt es bereits ein beachtliches Angebot an Kursen und Studiengängen, welche es den Ärzten ermöglichen, sich das nötige Rüstzeug berufs begleitend anzueignen.

Mut zum Management! Die Ärztinnen und Ärzte sollen wieder mehr Verantwortung dafür übernehmen, dass sich das Gesundheitssystem auch in organisatorischer Hinsicht weiterentwickelt. Schliesslich gilt es, die Ressourcen dank eines guten Netzmanagements sinnvoll und gerecht zugunsten unserer Patientinnen und Patienten einzusetzen. ■

Dr. med. Christian A. Ludwig, M.H.A., Chefarzt, Schweizerische Unfallversicherung Suva, Luzern; Mitglied des Redaktionsausschusses der Zeitschrift «Managed Care»