

# Veränderungsbarometer 2012/ 2013: Erkenntnisse zu Veränderungsprozessen in Kliniken

Zwischen dem 26. November 2012 und 30. März 2013 beteiligten sich über eine offene Online-Umfrage knapp 500 Krankenhaus-Mitarbeiter und Führungskräfte aller Hierarchieebenen am Veränderungsbarometer der Ruhl Consulting.

Johanna Ade, Dr. Elke Eberts,  
Ruhl Consulting, Mannheim

Die rege Beteiligung, insbesondere vorangetrieben vom pflegerischen Dienst, zeigt die hohe Relevanz des Themas. Befragt wurden sie zu Veränderungsprozessen in ihrer Klinik und deren Ausgestaltung sowie zu den anstehenden Herausforderungen der nächsten Jahre. Die Ergebnisse dienen dazu, ein Stimmungsbild der aktuellen Situation in den Kliniken zu erhalten und gewährleisten zudem, dass Ruhl Consulting als Ihre Beratung in komplexen klinischen Veränderungsprozessen künftig noch bedarfsorientierter mit Ihnen die Qualität der Arbeitsabläufe im Krankenhaus verbessern kann.

Fast alle Befragten sind sich einig, dass sich ihre Kliniken in tiefgreifenden Veränderungsprozessen befinden. Je höher die Führungsebene, desto stärker sind sich die Befragten der Veränderungsprozesse bewusst. Dreiviertel aller Befragten haben bereits manchmal bis sehr häufig an tiefgreifenden Veränderungsprozessen teilgenommen, etwa die Hälfte der Befragten haben diese bereits geleitet. Es ist zwar ein breiter Erfahrungshintergrund in den Kliniken vorhanden, die Verantwortung ruht jedoch hauptsächlich auf den oberen Führungsebenen und der Geschäftsführung.

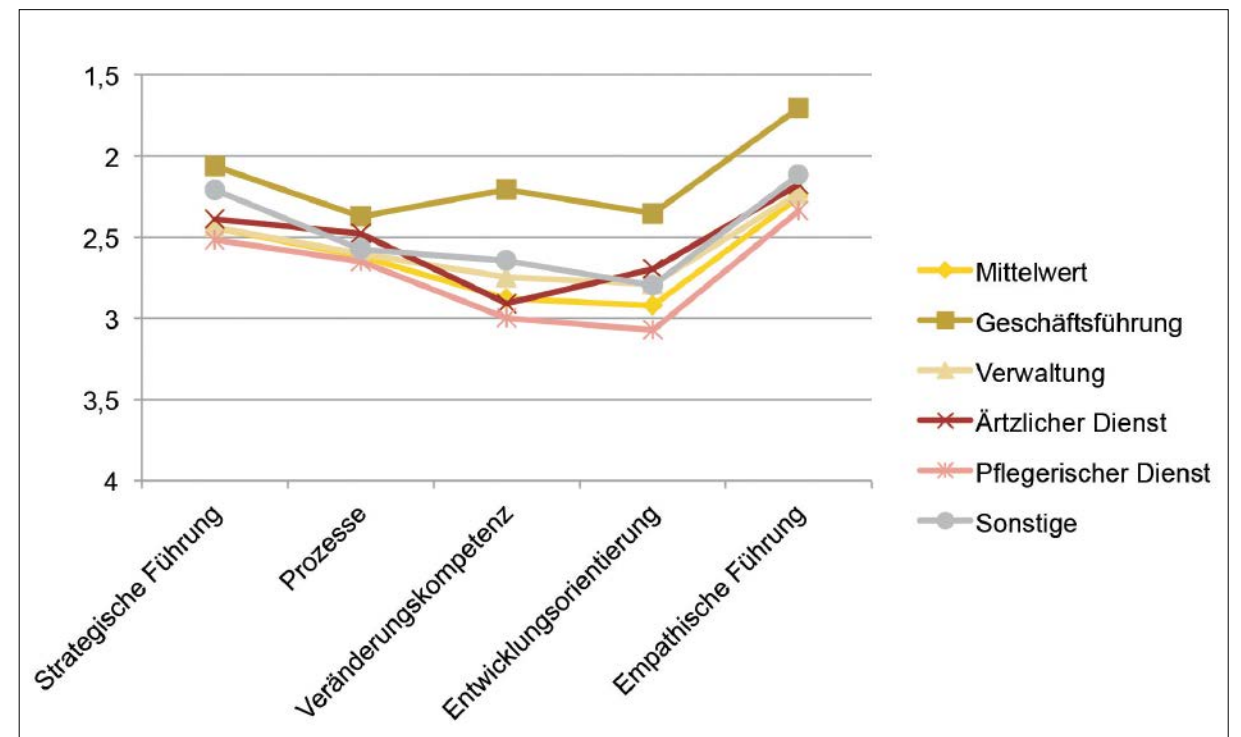
Der hohe Handlungsbedarf in den Kliniken zeigt sich u.a. darin, dass die Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass die Abläufe über die Berufsgruppen und Bereiche hinweg in ihrer Klinik



© Africa Studio/Fotolia.com

nicht nur nicht optimal, sondern sogar schlecht laufen. Nahezu alle Befragten erkennen Verbesserungspotentiale in ihrer Klinik. Dies ist im Hinblick auf die lernende Organisation ein wichtiges Ergebnis, hat doch das Interesse an organisatorischer Verbesserung alle Führungsebenen und Berufsgruppen erreicht. Während durchweg Verbesserungspotenzial gesehen wird, scheint die Fehlerkultur ein zentraler Stolperstein zu sein. Die Befragten

äußern sich sehr kritisch zum Thema Fehlermanagement in ihren Kliniken. Innovation und Experimentierfreude haben laut der Befragten mehrheitlich keinen hohen Stellenwert in ihren Kliniken. Hier fehlt Offenheit im Hinblick auf Veränderungen, und es überwiegt eine skeptische Haltung. Des Weiteren bemängeln die Befragten mehrheitlich, insbesondere die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, dass keine offene und ehrliche Kommunikationskultur in



## Ergebnisse zu den Themengebieten nach Berufsgruppen:

Die berufsgruppenspezifischen Unterschiede bei der Bewertung der verschiedenen Themengebiete, unter die die einzelnen Fragen zusammengefasst wurden, sind besonders spannend. Die Befragten aus der Geschäftsführung haben durchgängig alle Themengebiete nicht gut, aber mit deutlichem Abstand am besten bewertet. Das Ergebnis anderer Berufsgruppen ist noch kritischer. Der größte Bewertungsunterschied zwischen der Geschäftsführung und den anderen Berufsgruppen besteht beim Themengebiet Veränderungskompetenz. Insgesamt die beste Bewertung hat das Themengebiet Empathische Führung erhalten. Die schlechteste Bewertung über alle Themengebiete kommt vom Pflegedienst. Besonders streng bewertet die Pflege die Themen Veränderungskompetenz und Entwicklungsorientierung in den Kliniken. Die Einschätzungen des ärztlichen Dienstes sind etwas positiver, insbesondere beim Thema Entwicklungsorientierung. Der seitens der patientennahen Berufsgruppen geäußerte Handlungsbedarf ist insgesamt nicht zu übersehen.

ihren Kliniken vorherrscht. Eine entsprechende Kommunikations- und Fehlerkultur sind allerdings der Grundstock für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und für Veränderungen.

Die Führungskräfte sehen sich mit großer Mehrheit regelmäßig im unmittelbaren Dialog mit ihren Mitarbeitern, während die Mitarbeiter der unteren Führungsebene und ohne Führungsposition den unmittelbaren Dialog mit ihren Vorgesetzten kritischer bewerten. Ähnlich ist das Ergebnis der Frage nach der Übertragung von Verantwortung in Veränderungsprozessen: Die Führungskräfte sind größtenteils der Meinung, regelmäßig Verantwortung an ihre Mitarbeiter zu übertragen, während die Mitarbeiter der unteren Führungsebene und ohne Führungsposition angeben, eher selten Verantwortung zu erhalten. Die Führungskräfte sind außerdem der Meinung, die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter lässt sich als „aktive

Unterstützung der Veränderungsprozesse“ beschreiben, während eine „aktive Unterstützung der Veränderungsprozesse“ durch die Vorgesetzten von weniger als der Hälfte der Befragten wahrgenommen wird. Nicht einmal die Hälfte der Befragten besitzt Vertrauen in die oberste Klinikleitung, die Klinik sicher durch unruhige Zeiten zu führen. Erstaunlicherweise ist dieses Vertrauen selbst in der oberen Führungsebene nicht erkennbar. Misstrauen wird insbesondere von Seiten der Ärzte und der Pflegenden geäußert. Hinzu kommt, dass nur die Hälfte aller Befragten die eigene Rolle stets authentisch und mit den persönlichen Werten ausüben kann. Um nachhaltigen Veränderungen den Weg zu bereiten, sind jedoch der unmittelbare Dialog, Unterstützung und gegenseitiges Vertrauen ebenso wichtig, wie die Möglichkeit, authentisch und im Einklang mit den eigenen Werten zu handeln.

Die Kliniklandschaft steht in den nächsten fünf Jahren vor weiterhin großen Herausforderungen. Zu den Themen, die es zu lösen gilt, zählen Personalgewinnung und -bindung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, Qualitäts- und Prozessmanagement vor dem Hintergrund der Arbeitsverdichtung und des medizinischen Fortschritts sowie die Optimierung des Leistungsportfolios und der Wirtschaftlichkeit. Das Thema Personal ist dabei zentral. So hängt der Erfolg von Veränderungsprozessen nicht zuletzt von den personellen Ressourcen, der Führung und der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Teams ab. Ein ausführlicher Ergebnisbericht ist auf Anfrage bei Ruhl Consulting erhältlich.

| www.ruhl-consulting.de |