



Fallstudie: „Wertschätzende Kommunikation im Krankenhaus“

Erfahrungsbericht aus einem projekt bei einem der größten deutschen Gesundheitsträger

1. Die Ausgangssituation im Oktober 2014

Anlass für die Suche nach einer externen Beratung war die Arbeitssituation zwischen einem Chefarzt und den Oberärzten seiner Klinik. In den ersten Gesprächen zur Auftragsklärung wurde deutlich, dass auch die Arbeitssituation zwischen besagtem Chefarzt und dem Regionaldirektor sowie mit einem ärztlichen Direktor belastet ist, und es entwickelte sich daraus ein zweites Auftragsthema.

Auf Empfehlung wurde von der Abteilung Personalentwicklung Kontakt mit Roland Krenn aufgenommen. Nach einem ersten Telefonat mit Beschreibung und Analyse der aktuellen Situation erfolgte ein persönliches Kennenlernen in Berlin.

Im Rahmen des ersten persönlichen Kennenlertages hat Roland Krenn vor Ort in der HR-Abteilung bzw. im Krankenhaus direkt

- seine unkonventionelle Arbeitsweise in der Abteilung HR zuständig für Personal- und Organisationsentwicklung vorgestellt.
- ein Vorstellungsgespräch mit dem ärztlichen Direktor geführt.
- ein Vorstellungsgespräch mit dem Chefarzt geführt, der aus Sicht des Regionaldirektors Beratungsbedarf hatte.

In dem ersten 3 -stündigen Gespräch mit dem Chefarzt ist es Herrn Krenn gelungen, einen guten menschlichen Kontakt herzustellen, der zu einem positiven Gesprächsverlauf führte. Dies war für Herrn Krenn die Basis und ausschlaggebend dafür den Auftrag anzunehmen.

2. Ziele und gewünschte Veränderungen seitens der Regionaldirektion

Regionaldirektor:

- Kritik an der Wahrnehmung der Führungsverantwortung seitens des Chefarztes und den Schwierigkeiten sich über diese mit ihm zu verständigen
- Die Kommunikation mit dem Chefarzt soll leichter, einfacher und stressfreier sein.
- Eine bessere Kommunikation in den direkten Arbeitsbeziehungen zwischen dem Chefarzt und den chefärztlichen Kollegen.

Ärztlicher Direktor:

- Probleme ansprechen und angehen, statt zu umschiffen.
- Eine bessere Kommunikation in der Arbeitsbeziehung zu dem Chefarzt.
- ein Klima von hoher Wertschätzung, Begeisterung und auch Frieden in der Zusammenarbeit der beiden internistischen Abteilungen.

Anfang November startete die Personalentwicklung und Roland Krenn gemeinsam als internes und externes „Bergführer-Team für eine erfolgreiche interne Changebegleitung“, um entsprechend der Zielsetzung eine ganzheitliche Situationsanalyse mit allen Beteiligten durchzuführen.

3. Was wurde in den 13 Monaten unternommen?

In der Rolle des Dialogpartners und „Klärungshelfers“ führte Herr Krenn, teilweise gemeinsam mit der Personalentwicklung, Gespräche in unterschiedlichen Konstellationen mit den Beteiligten.

Die Arbeitsgespräche wurden auf der Basis sehr hoher persönlicher Wertschätzung geführt. Dies ermöglichte es den Beteiligten unterschiedliche Perspektiven mental und emotional bewusst wahrzunehmen. Auf diese Weise wurden sie für eine neue Form des Dialoges, mit dem Focus auf den menschlichen Kontakt, sensibilisiert.

Diese Art der Gesprächsführung forderte und förderte die Beteiligten, Missverständnisse, Annahmen, Erwartungen und Konflikte alleine oder gemeinsam zu reflektieren. Jedes Thema, das sich aus den Gesprächen ergab, wurde in Folgegesprächen mit den jeweils Betroffenen und Beteiligten Stück für Stück abgearbeitet. Ziel war dabei, Aufgaben, Kompetenzen und die Zusammenarbeit miteinander zu klären und gemeinsam einen Konsens zu finden.

Die externe Reflexion durch das interne und externe „Bergführer Duo“ hat den Weg aufgezeigt und die Beteiligten motiviert, den Weg gemeinsam und themenbezogen ggf. einzeln zu gehen.

4. Was wurde in diesen 13 Monaten erreicht?

- Verhärtete Haltungen wurden aufgelöst
- Die aktive Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen
- Erkenntnisse aus der persönlichen Reflexion von Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Höheres Bewusstsein für die Bedeutung menschlicher Qualität in der Kommunikation
- Höheres Bewusstsein für die Bedeutung der mentalen Präsenz und Achtsamkeit für das In-Kontakttreten mit dem / der Gesprächspartner/in
- Die Basis für eine konstruktive Gesprächsebene wurde aufgebaut bzw. erweitert
- Auf der Geschäftsführungs- und Chefarztebene sowie für die Arbeitsbeziehungen zwischen dem Chefarzt und den Mitarbeitern/innen seiner Klinik, wurde auf der zwischenmenschlichen Ebene die Basis für persönlichen Respekt, Vertrauen, Offenheit und wertschätzender Akzeptanz erweitert.

Wahrnehmung von Roland Krenn:

„Im direkten Umgang miteinander wird sehr ehrlich und offen über die aktuellen (teilweise auch sehr belastenden) Situationen gesprochen.“

Die oben genannten Ergebnisse sind eine Zusammenfassung der Rückmeldungen aus strukturierten Feedbackbögen, ergänzt mit den Erkenntnissen von Roland Krenn und der Personalentwicklung.

5. Resümee und Empfehlung

Aus der externen Sicht von Roland Krenn ist eine gute Basis für die Zusammenarbeit an strategischen und fachlichen Themen der Region entstanden.

Wenn der Chefarzt und der ärztliche Direktor auch davon überzeugt sind, dass mit dem Ansatz von „wertschätzender Akzeptanz“ mehr unternehmerische Wertschöpfung zu erzielen ist, sollte in dieser Form weiter gearbeitet werden.

Die folgenden Themen lassen sich aus dem Kontext des Auftrags aus heutiger Sicht ableiten und sind als Impuls bzw. als Empfehlung zu verstehen.



- **Weitere Themen mit strategischer Ausrichtung:**

- Was ist der große emotionale Rahmen, die Vision der Häuser, die Patienten/innen und Mitarbeiter/innen menschlich wie fachlich anspricht und begeistert?
„Eine gute medizinische Leistung alltäglich zu erbringen, ist Tagesgeschäft und gehört dazu“.
- Welche Gesundheitsdienstleistungen bieten wir an, und was zeichnet uns in den unterschiedlichen Chefarztbereichen aus?
- Welche Gesundheitsdienstleistungen bringen wir WIE in die Welt?
- Welche Botschaften strahlen wir nach außen aus und wie leben wir diese glaubwürdig nach innen?
- Was brauchen wir Chefärzte, um Bereichsübergreifend menschlich und fachlich leicht und erfolgreich miteinander zu arbeiten?
- Wie bringen wir als Regionaldirektion den Bewusstseinsentwicklungsprozess in Gang, dass leichtes und wertschätzendes miteinander arbeiten, in Kombination mit einer effektiven und effizienten unternehmerischen Wertschöpfung (in Form von EBIT und geringen Kosten), möglich ist.

- **Themen im Sinne der Gesundheitsfürsorge für Chefärztinnen und Chefärzte:**

- Feedbackschleifen auf Chefarztebene – „Wie geht es uns menschlich mit uns selber in der Fülle des klinischen Alltags?“
- Als ein Beispiel dafür kann das Modell der externen Gesundheit - Boxenstopps dienen.

6. Was kennzeichnet die Zusammenarbeit von Roland Krenn mit der Personalentwicklung?

- Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen zwischen der unternehmenseigenen Personalentwicklung und Roland Krenn war die Basis, aus den jeweiligen Blickwinkeln, alle Situationen gemeinsam miteinander reflektieren zu können, um im nächsten Schritt einen Konsens für die Entscheidung der nächsten Schritte zu finden.

Zeitweise fand hier ein Musterwechsel und ein Heraustreten aus den fachlichen Rollen (Auftraggeber, -nehmer, interner-externer...) statt.

- Die Personalentwicklung und Roland Krenn haben ihr vielfältiges und unterschiedliches Interventions Know-How ständig miteinander geteilt, aufeinander abgeglichen und auf die jeweiligen Beteiligten und die jeweilige aktuelle Situation abgestimmt. Vergleichbar mit zwei Profibergführern die eine ständige Gelände- und Lagebeurteilung durchführen, die notwendig ist, um sicher und gesund, so leicht und unbeschwert wie möglich die jeweilige Bergroute zu bewältigen.

An dieser Stelle möchte ich als Roland Krenn persönlich anmerken, dass jeglicher Erfolg bei diesem Gesundheitsunternehmen nur durch diese Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung möglich war.



Studie der KPMG – Konflikte aus Konfliktkostensicht:

Auszug – Fragestellungen der Studie

Ziel der Studie

- die relevanten Konfliktkostenkategorien als Voraussetzung eines Konfliktkostenmodells zu identifizieren
- einen Informationsstatus im Hinblick auf die Konfliktkostenkategorien zu erstellen
- die Höhe der Konfliktkosten zu ermitteln

Die Konfliktkostenkategorien

Es werden neun Konfliktkostenkategorien als „circle of conflict“ in drei Dimensionen unterschieden. Die drei Dimensionen sind folgende:

1. Person – dazu zählt Mitarbeiterfluktuation, Krankheit, kontraproduktives Verhalten
2. Team – z. B. Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge
3. Organisation – Über- und Unterregulierung

Die neun Konfliktkostenkategorien

1. Mitarbeiterfluktuation
2. Krankheit
3. Kontraproduktives Verhalten
4. Kundenfluktuation
5. Mängel an der Projektarbeit
6. entgangene Aufträge
7. Über- und Überregulierung von Organisationen
8. verbesserungsbedürftige Anreizsysteme
9. arbeitsrechtliche Sanktionen

Berechnung von Konfliktkosten

Als Konfliktkosten werden in der Studie alle Kosten definiert, die im Unternehmen durch Konflikte entstehen.

Dabei unterscheiden die Autoren zwischen funktionalen Konfliktkosten (fKK), z. B. ein Training zur Teamentwicklung (Interventionskosten), und dysfunktionalen Kosten (dKK), d.h. Kosten, die z.B. durch lange Meetings verursacht werden.

Die Berechnung von Konfliktkosten – die Welt der Formeln

Welche Möglichkeiten werden von Unternehmen bisher genutzt, Konfliktkosten zu berechnen? Hier stellen die Autoren zwei Formeln vor.

Formel I: $\text{Arbeitszeit} \times \text{Entgelt pro Zeiteinheit} \times \text{Mitarbeiter}$.

Kommt es zu einem erhöhten Krankenstand aufgrund von Konflikten, lässt sich dies quantitativ in entgangener Arbeitszeit berechnen.

Formel II: $\text{Arbeitszeit} \times \text{erwarteter Umsatz pro Zeiteinheit} \times \text{Mitarbeiter}$.

Diese Formel orientiert sich an der erwarteten Wertschöpfung, die durch Konflikte nicht oder nur eingeschränkt entsteht.

(Quelle: KPMG Konfliktkostenstudie)



Beispiel für einen Krankenhausbetreiber:

Konfliktkosten haben ihre Ursache auf der emotionalen Ebene.

Die Konfliktkostenformel der KPMG angewendet auf ein Unternehmen würde bedeuten:

Jahresbruttogehalt eines Chefarztes mit	€ 300.000,-- brutto x Faktor 1,5
Gesamtaufwand für diese Funktion	€ 450.000,--
durch 1.700 Jahresarbeitsstunden ergibt	€ 264,71 Aufwandskosten pro Arbeitsstunde

Durch kommunikative Missverständnisse entstehen Reibungsverluste und Konflikte. Bei 3 Chefarzten plus Geschäftsführer und Ärztlicher Direktor ist die Konfliktkostenformel so anzuwenden (Annahme: € 250,-- Durchschnittsstundensatz pro Person):

5 Personen x Stundensatz x Stundenanzahl
5 x € 250,-- x 3 Std. pro Sitzung = € 3.750,-- sind Aufwandskosten (sprich Konfliktkosten) von diesem Personenkreis für diese eine 3- stündige Geschäftssitzung, wenn sich bei dieser Sitzung „**nichts bzw. niemand von seinen Standpunkten aus bewegt**“.

Wenn wir diese Rechnung noch erweitern auf den organisatorischen Bereich mit Chefarzten, Oberärzten und Pflegepersonal, senkt dieses Negativergebnis den finanziellen Betriebserfolg (EBIT) des Unternehmens.

Es ist zu empfehlen, das Thema Konfliktkostenrechnung im Rahmen der Geschäftsführung als eigenes Wertschöpfungsthema anzusehen.

Wenn sich die gesamte Geschäftsführung und alle verantwortlichen Führungskräfte über die Bedeutung der emotionalen Konfliktkosten bewusst sind, dann ist es mit Sicherheit möglich, neben der Personalreduktion auch über andere Maßnahmen zum Zweck der Kostensenkung nachzudenken.

Daraus ergibt sich die wesentliche Frage:

Wie können alle Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im jeweiligen Organisationsbereich vor allem wertschätzend gemeinsam effektiv und effizient, mit Freude und Begeisterung täglich auf eine gesunde Art Wertschöpfen?

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zu Punkt 5.

Wir hoffen, dass mit den Ergebnissen unserer Arbeit und mit diesem Abschlussbericht Ihr Vertrauen in uns, aus Ihrer Sicht, belohnt wird und wir bedanken uns bei allen Ansprechpartnern Regionaldirektion, Chefarzte, Pflegedienstleitung und allen beteiligten Menschen herzlichst für ihr Vertrauen in unsere Arbeit für Sie.

Roland Krenn & HR - Ansprechpartnerin