

Einheitliche Führungskultur entwickeln und Mitarbeiter binden

Durch Führungsfeedback zum attraktiven Arbeitgeber

Bei vielen Klinikärzten ist das vorherrschende Führungsverständnis stark geprägt von der individuellen Vorgehensweise und somit den Vorlieben der jeweiligen Führungskraft.

Die Universitätsmedizin Mannheim hat frühzeitig erkannt, dass eine den Anforderungen entsprechende und wertschätzende Führungskultur für die langfristige Bindung der Mitarbeiter immer wichtiger wird.

Führungskompetenz als Wettbewerbsvorteil

Die wahrgenommene Führungs- und Unternehmenskultur z.B. im Sinne des Teamklimas und des Verhaltens der Führungskraft ist für den Nachwuchs bei der Wahl des Arbeitgebers aber auch für bereits bestehendes Personal einer der wesentlichen Attraktivitäts-Faktoren. Dementsprechend sind den Anforderungen entsprechende Führungskräfte mit einem wertschätzenden Führungsverhalten ein Wettbewerbsvorteil für Krankenhäuser und Kliniken.

Aus diesem Grund hat die Universitätsmedizin Mannheim das 180°- Führungsfeedback eingeführt. „Die Zielsetzung des Projekts war unter anderem, die Führungskultur sowie die Führungskompetenzen langfristig zu entwickeln und somit auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern“, so Torsten Hintz, Leiter Geschäftsbereich Personal/Logistik der Universitätsmedizin Mannheim. Gemeinsam mit den Schubert Management Consultants setzte die Universitätsmedizin Mannheim das 180°-Führungsfeedback in fünf Pilot-Kliniken ein.

Das 180°-Feedback – Definition

Das 180°-Feedback beinhaltet eine Einschätzung der wahrgenommenen Umsetzung des Führungsverhaltens beim Mitarbeiter. Hierbei wird eine Führungskraft (z.B. ltd. Oberarzt) sowohl von dem übergeordneten Vorgesetzten (Chefarzt) sowie von seinen direkten Mitarbeitern im Hinblick auf sein Führungsverhalten eingeschätzt. Eine dritte Perspektive bildet die Selbsteinschätzung der Führungskraft.

Konzeption des 180°-Feedbacks

Grundlage des 180°-Feedbacks in der Universitätsmedizin Mannheim ist das zuvor gemeinsam mit den Ärzten definierte übergreifende Anforderungsprofil (Kompetenzmodell) für die ärztlichen Führungskräfte. Dies beinhaltet alle wesentlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, die eine Führungskraft der Universitätsmedizin zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen benötigt.

Durch Integration des Kompetenzmodells in ein Online-Instrument entstand ein für alle Beteiligten einfach anwendbares Feedbacksystem. Die teilnehmenden ärztlichen Führungskräfte, ihre Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten konnten sich mittels eines persönlichen Zugriffs auf die Feedback-Plattform der Schubert Management Consultants einloggen und dort ihre Einschätzungen des Verhaltens der Führungskraft abgeben.

Ergebnis des Führungsfeedbacks

Nach der Erhebungsphase und der anonymisierten Zusammenfassung der Einschätzungen erhielten die ärztlichen Führungskräfte einen individuellen und persönlichen Ergebnisbericht ihres jeweiligen Führungsfeedbacks. Diese beinhaltete die anonyme Gegenüberstellung aller drei Perspektiven und bildete die Grundlage für nachfolgende Reflexionsgespräche.

Ein übergreifender und anonymisierter Bericht pro Abteilung bzw. Klinik ermöglicht es, Handlungsfelder für die Gestaltung der Führungskultur abzuleiten.

Nach der Durchführung des 180°-Feedbacks werden zwei Arten von Reflexionsgesprächen empfohlen:

- Gespräch zwischen Vorgesetztem und ärztlicher Führungskraft: Reflexion der Ergebnisse und – sofern notwendig – Ableitung individueller Entwicklungsmaßnahmen
- Workshop zwischen Mitarbeitern und ärztlicher Führungskraft: Reflexion unterschiedlicher Wahrnehmungen und, sofern notwendig, Definition von Vorgehensweisen in der Zusammenarbeit

Erfolgsfaktoren für die Einführung

„In der Einführung des 180°-Führungsfeedbacks sollte die Einbeziehung und Information aller Beteiligten gewährleistet sein, damit das Anforderungsprofil die wirklichen und relevanten Anforderungen abbildet sowie alle Beteiligten wissen, was mit den Ergebnissen passiert und was die Zielsetzung des Instrumentes ist“, sagt Petra Schubert, Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants: „Hierdurch kann sowohl Akzeptanz für das Feedback als auch ein offener sowie konstruktiver Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geschaffen werden.“

Die Mitarbeiter empfinden die Einführung eines Führungsfeedbacks als wertschätzendes Signal. Der eigenen Führungskraft offenes Feedback geben zu können, ist eine neue Erfahrung für viele Mitarbeiter. Wichtig dabei ist häufig die Gewährleistung einer umfänglichen Anonymität. „Wegen der möglichen Bedenken zur Vertraulichkeit wurde für den Rückmeldeprozess ein externer Partner beauftragt. Als besondere Maßnahme der Vertrauensbildung haben wir die Garantie gegeben, dass die Rückmeldung ausschließlich der Feedbacknehmer und nicht dessen Vorgesetzter oder gar der Arbeitgeber erhält.“, so Günter Kilian, Abteilungsleiter Personal der Universitätsmedizin Mannheim. Zudem ist den ärztlichen Führungskräften die Teilnahme an den Reflexionsgesprächen frei gestellt.

Prof. Dr. Med. Wolf-Karsten Hofmann, Direktor der III. Medizinischen Klinik (Hämatologie und Onkologie), sagt über seine Erfahrungen mit dem Führungsfeedback: „Ich sehe das Führungsfeedback als Chance, hochmotivierte und zuverlässige Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Nichtsdestotrotz werden relativ viele Ressourcen gefordert, wenn man berücksichtigt, dass jeder Feedbackgeber und -nehmer ca. 30 Minuten damit verbringt, die Einschätzung vorzunehmen.“ Im Hinblick auf den Nutzen lohne es sich aber dennoch. „Durch die Teilnahme zeigen wir Führungskräfte, dass wir an uns und unserem Führungsverhalten arbeiten wollen. Für mich persönlich erweitert das Feedback meinen Horizont.“, so Professor Hofmann.

Um allen Beteiligten Chancen auf zu zeigen und keine Verlierer zu hinterlassen, sollte gerade bei weniger guten Ergebnissen eine Begleitung und Moderation durch einen Experten in den Reflexionsgesprächen stattfinden.

Die Universitätsmedizin Mannheim ergreift nach erfolgreicher Pilotierung nun die nächsten Schritte, um das 180°-Feedback als Regelinstrument in der Organisation zu etablieren.

Beispielergebnisprofil:

