

# Kollektiver Wandel

Manuela Sambale, Patricia Sigg

Das Klinikum Mittelbaden gGmbH hat angesichts einer älter werdenden Gesellschaft in zwei seiner Krankenhäuser ein Projekt zur **Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit** der Beschäftigten gestartet. Die Verantwortlichen setzen auf ein **werteorientiertes, integratives Konzept**, das die Organisation als Ganzes zum **bewussten Umgang mit Veränderungen** befähigt.



Foto: Fotolia

**D**as in den Kreiskrankenhäusern Rastatt und Forbach seit dem Jahr 2012 laufende Projekt, das im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ ([www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)) Fördermittel erhält, stellt die Sensibilisierung der Beschäftigten für ihre Arbeitsfähigkeit und die aktive Auseinandersetzung mit den Einflussfaktoren in den Mittelpunkt. Ziel ist die nachhaltige Verbesserung der Arbeitsfähigkeit – insbesondere der weiblichen Beschäftigten – unter Berücksichtigung individueller Belastungsfaktoren, organisatorischer Arbeitsbedingungen und der Einflüsse des Alter(n)s.

Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen entwickeln, erproben und evaluieren neue Denkmodelle und konkrete Aktivitäten zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit. Dabei entsteht ein intensiver interdisziplinärer Dialog, der ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Belastungen schafft und gegenseitiges Vertrauen fördert. Gemeinsam lernen die Akteure, Veränderungen anzunehmen und Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu finden.

Das auf drei Jahre angelegte Projekt mit dem Titel „Fit für das Krankenhaus der Zukunft – dem demografischen Wandel aktiv begegnen“ läuft bis Ende des Jahres 2014. Eine übergeordnete Lenkungsgruppe aus Vertretern der beiden Klinikleitungen,

Betriebsräte, Personalabteilung und externen Fachexperten steuert und verantwortet das Projektergebnis. Zur Erfolgsmessung nutzt das Klinikum den sogenannten Work-Ability-Index, ein Instrument, um Arbeitsfähigkeit in Abhängigkeit von Alter und Arbeitsanforderung systematisch zu erfassen. Nach den Phasen Projektstart (Mitarbeiterbefragung) und Konzeptentwicklung (in Projektgruppen) ist derzeit die Hauptphase (Umsetzung auf kompletten Pflegestationen) in vollem Gang. Das Projekt schließt mit der Evaluierung und Implementierung wirksamer Aktivitäten aus den Lernwerkstätten in den beiden Häusern.

### Erkenntnisse der Projekts

#### Multikomplexe Belastungsfaktoren

Mit einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung wurden die konkreten Belastungsfaktoren in den Kliniken identifiziert. Ein erster Fragebogen diente der Analyse der organisationalen Arbeitsbedingungen. Weil diese subjektiv wahrgenommen werden, betrachtete ein zweiter Fragebogen Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Verhaltens- und Erlebensmuster im Umgang mit Stress. Die Auswertung ergab einen in beiden Häusern ähnlichen Handlungsbedarf in den organisationalen Arbeitsbedingungen, jedoch deutliche Unterschiede in den individuellen Bewältigungsmustern. Die Ergebnisse zeigen insbesondere die Einflüsse von Standort und Standortbiografie, Alterspyramide sowie Klinikgröße auf und veranschaulichen die unterschiedlichen Arbeitsbewältigungsmuster in Abhängigkeit von Geschlecht und Alter der Befragten.

#### Veränderung aktiv managen

Die Komplexität der Einflussfaktoren hat gezeigt, dass das Klinikum an Veränderungsprozessen in der gesamten Organisation arbeiten muss, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten. Dabei geht es nicht darum, punktuelle Einzelmaßnahmen abzuwickeln, sondern vielmehr um die Verankerung einer veränderten Haltung in der Unternehmensphilosophie und -strategie, die von innen heraus erar-

beitet und künftig gelebt werden soll. Leitlinie für das Klinikum ist der Salutogenese-Ansatz nach A. Antonovsky. Dieser geht davon aus, dass Arbeitsfähigkeit wesentlich von drei Komponenten beeinflusst wird: Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, Gestaltungsfreiraum und das Verstehen der Situation. Mit Unterstützung externer Experten auf dem Gebiet „Gesunde Arbeitswelt“ wurden sieben konkrete Handlungsfelder für den weiteren Projektverlauf verabschiedet, in denen sich die relevanten Komponenten widerspiegeln:

- Führungskonzept
- Personalentwicklung
- Arbeitsabläufe und Mitsprache
- Arbeits- und berufliches Selbstverständnis
- Eigenverantwortung für gesundes Arbeiten
- Alters- und genderspezifische Dienstplangestaltung
- Alters- und genderspezifische Gesundheitsprävention.

#### Lösungsansätze aus der Mitte der Belegschaft

Interdisziplinäre und multiprofessionelle Projektgruppen arbeiteten die ihnen zugewiesenen Handlungsfelder auf.

Die gemischten Teams analysierten zunächst jeweils den Status quo, identifizierten Probleme und entwickelten in insgesamt 35 Projekttreffen Modelle und mögliche Handlungsweisen zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Projektkommunikation erfolgte über eine webbasierte Plattform mit offenen und geschützten Bereichen.

### Ergebnisse ausgewählter Handlungsfelder

#### Generationenmanagement fördern

Die *Projektgruppe Arbeits- und berufliches Selbstverständnis* zeigte Unterschiede in den Wertesystemen, der Vorstellung von Patientenversorgung und der Arbeitsauffassung von Alt und Jung auf. Auf das Fehlen gemeinsamer Orientierung antwortet die ältere Generation mit einer hohen Verausgabungsneigung, während die jüngere zu Distanz und Rückzug neigt. Dialog entsteht eher selten. Zudem bergen Arbeitsverdichtung und ein unterschiedliches Rollenverständnis innerhalb der Pflege- und Ärzterufe Konfliktpotenzial und Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Zusam-



Die **Klinikum Mittelbaden gGmbH** ist ein regional stark verankertes Unternehmen mit fünf Akutkliniken und fünf Pflegeeinrichtungen. Gesellschafter sind die Stadt Baden-Baden und der Landkreis Rastatt. 2.800 Mitarbeiter betreuen jährlich rund 40.000 Patienten und Pflegegäste.

Mehrere Tochtergesellschaften verantworten Service- und Cateringleistungen, sind Träger eines landwirtschaftlichen Hofgutes, das Menschen mit Behinderungen eine Tagesstrukturierung ermöglicht, kümmern sich um ein vernetztes Palliativangebot oder betreiben ein Medizinisches Versorgungszentrum.

Das Kreiskrankenhaus Rastatt versorgt mit 260 Planbetten jährlich rund 11.000 stationäre Patienten; 362,5 Vollkraftstellen sind, auf 518 Mitarbeiter verteilt, beschäftigt.

Das Kreiskrankenhaus Forbach versorgt mit 60 Planbetten jährlich etwa 2.600 stationäre Patienten sowie mit zwölf Kurzzeitpflegeplätzen jährlich rund 230 Pflegegäste; im KKH Forbach sind 68,16 Vollkraftstellen, auf 107 Mitarbeiter verteilt, beschäftigt.

## Konzept der Lernwerkstätten

Handlungsfeld	Aktivitäten	Ziele
Führungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungskräftebildungsreihe</li> <li>■ Trainingstage Vorort und Coaching</li> <li>■ Anwendung von Checklisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementierung des Führungskonzepts</li> <li>■ Gesundheitsorientierte, gender- und altersensible Führung</li> <li>■ Selbstreflexion</li> </ul>
Arbeits- und berufliches Selbstverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dialogräume schaffen</li> <li>■ Werte erlebbar machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertekorridor festigen</li> <li>■ Intrinsische Motivation</li> <li>■ Orientierung für Führungskräfte, Vorbildfunktion</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erweiterter Gestaltungsbereich durch mehr Fachlichkeit</li> <li>■ Anpassungsqualifizierung des Teams, Teamlernen</li> <li>■ Potenzialerschließung, Förderung Einzelner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibler Einsatz nach Lebensphasen, organ. Bedarf</li> <li>■ Arbeitsfähigkeit von Teams erhalten/erhöhen</li> <li>■ sinnvolle Zuordnung von Aufgaben</li> </ul>
Alters- und genderspezifische Gesundheitsprävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesundheitsbeauftragte</li> <li>■ Zusammenwirken von Experten, Führungskräften, Mitarbeitern</li> <li>■ Seminare zu Gesundheitsprävention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>■ Gesunderhaltung der Mitarbeiter bis zum Renteneintritt</li> </ul>
Arbeitsabläufe/ Mitsprache/ Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interdisziplinärer Austausch</li> <li>■ Kommunikationstraining</li> <li>■ Fallbesprechungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Team- und Systemdenken</li> <li>■ Dialog- und Konfliktfähigkeit</li> <li>■ Alters- und genderspezifische Aspekte einbeziehen</li> </ul>
Eigenverantwortung für gesundes Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilisierung für physische und psychische Belastungen nach alters- und gendermedizinischen Aspekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstreflexion der beruflichen, privaten Einflussfaktoren und eigenen Bewältigungsmustern</li> <li>■ Bewältigungsstrategien kennen und anwenden, Selbstführung</li> </ul>

Methoden: Einzel- und Gruppencoaching, moderierte Diskussionen, Feedbackgespräche, spezifische Konzepterstellungen, Schulung und Training durch Experten.

Tab.

menarbeit. Fazit: Das Wertesystem ist eine gesellschaftliche Herausforderung, die in alle anderen Handlungsfelder hineinspielt und unter dem Begriff Generationenmanagement besonderer Aufmerksamkeit bedarf. *Der Arbeitsauftrag für die Umsetzungsphase lautet, Dialogräume zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten in Ärzte- und Pflegeberufen zu schaffen.* Es gilt, mittels kontinuierlicher Aktionen und unter Beteiligung vieler Akteure, gemeinsam klare Werte und Normen zu erarbeiten, um die Identifikation mit dem Berufsbild, aber auch mit dem Unternehmen sicherzustellen. Dazu können unter anderem Schulungskonzepte/Coachings zu den Themen „Wie können Ältere von Jüngeren lernen und umgekehrt?“ oder „Wie können

die Bedürfnisse altersgemischter Teams erkannt und Stärken genutzt werden?“ dienen.

### Alters- und genderspezifische Gesundheitsprävention

Das Projektteam zeigte auf, dass der klassische Arbeitsschutz gut funktioniert, Führungskräfte ihren Fokus jedoch wenig oder nicht strukturiert auf psychische Belastungen richten, die aus dem Zusammenspiel von organisatorischen Arbeitsbedingungen, privatem Umfeld und dem individuellen Umgang mit Belastungen resultieren. Punktuell bestehende Angebote zur Stressprävention werden kaum genutzt. Zu einer gesundheitsorientierten Führungskultur gehören auch die Enttabuisierung psychischer Erkrankung und

der konstruktive Umgang damit. Dazu zählen die Förderung und Erhaltung der Gesundheit von Führungskräften ebenso wie der Umgang mit belasteten Mitarbeitern. Es zeigte sich, dass Hierarchiegefälle und traditionelle Führungsstrukturen die Dialogfähigkeit und das berufliche Selbstbild beeinflussen. Ebenso deutlich wurde, dass Belastungen und der Umgang mit ihnen von Geschlecht und Alter beeinflusst werden. So sehen sich ältere Frauen zusätzlichen Belastungen wegen des Klimakteriums ausgesetzt. Weitere Belastungen resultieren aus dem Wiedereinstieg nach Familienzeit oder der Pflege eigener Angehöriger. *Der Arbeitsauftrag für die Umsetzungsphase lautet, das Arbeitsschutzkonzept in Hinblick auf die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit unter alters- und genderspezifischen Gesichtspunkten zu erweitern.* Als mögliche Bausteine regte das Projektteam Fortbildungen zur Gesundheitsprävention speziell für Führungskräfte und ältere Mitarbeiter, die Überarbeitung der Ablauforganisation, Gesundheitsbeauftragte auf Stationen vor Ort und die engere Zusammenarbeit zwischen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebsmedizin an.

### Führen mit Profil

Die *Projektgruppe Führungskonzept* veranschaulichte die traditionell hierarchische Struktur und definierte zur weiteren Entwicklung – ergänzend zu den bestehenden Führungsgrundsätzen – die gewünschten Führungsqualitäten. Zudem wurden Checklisten zur Unterstützung der Selbstreflexion in der Übernahme von Personalführungsverantwortung erarbeitet und ein mehrtägliches Training für die Stationsleitungen und Ärzte der Pilotstationen angeregt, um die Führungsgrundsätze und das gewünschte Verhalten zu etablieren. Inhaltliche Schwerpunkte sind dabei die Vermittlung von Sinnhaftigkeit, die Förderung von Vertrauen, Respekt und Begeisterungsfähigkeit. Insbesondere die Förderung von gemeinschaftlichem Denken und Lernen im Team steht im Fokus, um die Stärken und das Wissen der Mitarbeiter zu erkennen und in kollektive Lösungsansätze einfließen zu lassen.

Diese Inhalte stellen zudem die Grundvoraussetzung für einen systematischen Aufbau von Nachwuchsführungskräften dar.

### Lernwerkstätten im Klinikalltag

Während der Konzeptionsphase wurde deutlich, dass zur langfristigen Förderung der Arbeitsfähigkeit „am runden Tisch“ erarbeitete Interventionen nicht ausreichen. Für eine nachhaltige Veränderung müssen auf der operativen Ebene, also im täglichen Geschehen, alle Beteiligten lernen (können). Deshalb wurden für die einjährige Umsetzungsphase des Projekts drei Pflegebereiche als Piloten ausgewählt. In diesen sogenannten Lernwerkstätten werden die entwickelten Instrumente und Anregungen zur Verbesserung des Status quo in den jeweiligen Handlungsfeldern direkt im Klinikalltag auf ihre Praxistauglichkeit erprobt und weiterentwickelt.

Die Mitarbeiter der ausgewählten Pilotstationen sowie weitere Führungskräfte aus den Schnittstellenbereichen üben während der Umsetzungsphase bestimmte Handlungsfelder, um gemeinsam zu lernen (Tab.). So können die angedachten Instrumente, Vorgehens- und Denkweisen zu den Handlungsfeldern im betrieblichen Alltag angewendet, weiterentwickelt und etabliert werden. Während dieser einjährigen Pilotphase wird das Klinikum von externen Experten eng begleitet. Dazu zählen festgelegte wöchentliche Präsenztage, offene „Sprechzeiten“ für alle Beteiligten, Feedbackgespräche sowie Einzel- und Teamcoachings. Die Berater reflektieren mit den Akteuren Dienstübergaben, Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen, moderieren Diskussionen und sind Ansprechpartner für Pflege, Ärzte, Stationssekretärinnen und Schnittstellenbereiche. Mit besonderem Augenmerk auf Teamlernen und dem Bewusstseinsaufbau für Arbeitsvertrauen unterstützen sie die

Stationen auch mit Trainings und Schulungen zum Beispiel in Selbstführung und -befähigung. Führungsebene und Multiplikatoren werden parallel in der Schaffung eines lernförderlichen Umfelds und der sukzessiven Entwicklung einer Unternehmenskultur geschult, die Klarheit und Orientierung bietet und von Respekt und Vertrauen geprägt ist.

**Anschriften der Verfasserinnen:**

Manuela Sambale  
Kaufmännische Leitung  
Kreiskrankenhaus Forbach  
Klinikum Mittelbaden gGmbH  
Friedrichstraße 17  
76596 Forbach  
Patricia Sigg  
Geschäftsführerin  
arbeit in bewegung GmbH  
Postfach 41 02 64  
76202 Karlsruhe  
E-Mail: p.sigg@arbeit-in-bewegung.de

# Bibliomed TV

Wir setzen Ihr Unternehmen in Szene



Imagevideos  
Lehrfilme  
Tagungsberichte  
Videotutorials  
Interviews  
Werbetrailer  
und mehr für die Gesundheitswirtschaft

Mehr Informationen: [www.bibliomed.de/mediocenter](http://www.bibliomed.de/mediocenter)  
Kontakt: Stefan Deges, 0 56 61/73 44-99

Start jederzeit!



## Bachelor & Master per Fernstudium!

**Machen Sie Karriere im Gesundheitswesen:**

- Bachelor Gesundheitsökonomie (B. A.)
- Bachelor Gesundheitslogistik (B. A.)
- Bachelor Präventions- und Gesundheitsmanagement (B. A.)
- Master Gesundheitsökonomie (M. A.)
- Master of Health Management (MaHM)
- Zertifikatskurse! U. a. Praxismanagement, Gesundheitspsychologie, Public Health

**Bachelor auch ohne Abitur!**



Fordern Sie noch heute kostenlose Infos an:

[www.apollon-hochschule.de](http://www.apollon-hochschule.de)

0180 2020369 (6 ct. pro Anruf, Mobilfunk abweichend)



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule

der Gesundheitswirtschaft

Ein Unternehmen der Klett Gruppe AG074