

# Klinikbläddla

Klinikum Bayreuth · Klinik Hohe Warte  
**KLINIKUM BAYREUTH GMBH**

Das Magazin der Klinikum Bayreuth GmbH für Patienten, Angehörige, Mitarbeiter und Freunde



## ■ Vertrauen geht in die Offensive

Langfristig ein kooperatives und positives Betriebsklima schaffen

Hand aufs Herz: Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie an Ihren Arbeitsalltag denken? Sicherlich stehen das Arbeitsklima und die Führungskultur ganz weit oben auf der Prioritätenliste, gefolgt von Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen. Natürlich spielt auch das Einkommen eine wichtige Rolle, das allerdings nur in einem langfristig erfolgreichen Unternehmen ganz selbstverständlich jeden Monat auf dem Konto landet.

Und wie ist es, wenn Sie nach Hause kommen, im Verein oder bei Freunden sind? Auch dort möchten Sie Anerkennung ernten, weil Sie in einem Krankenhaus arbeiten, an das sich die Patienten vertrauensvoll wenden und das sie zufrieden wieder verlassen.

Die Klinikum Bayreuth GmbH leitet in diesem Jahr mit einer Vertrauensoffensive einen langfristigen Wandlungsprozess ein, weg von einer autoritären hin zu einer von Vertrauen geprägten Führungskultur. Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der jeder positiv mit Anregungen und Verbesserungsvorschlägen umgeht und Ideen gefördert werden. Ziel ist es letztendlich, langfristig ein von Vertrauen und kooperativem Miteinander geprägtes Betriebsklima und damit eine positive Stimmung zu schaffen, die gleichermaßen nach innen und außen – auf Mitarbeiter ebenso wie auf Patienten und Partner – Vertrauen und Sicherheit ausstrahlt.

### Das Ziel

Die Vertrauensoffensive ist seine Idee: „Die Turbulenzen des vergangenen Jahres haben uns sehr deutlich gemacht, dass ein Kultur- und Wertewandel in unserem Krankenhaus längst überfällig ist“, betont Dr. Joachim Haun, Geschäftsführer der Klinikum Bayreuth GmbH. Vor allem Vertrauens- und Kommunikationsstörungen führten zu einer schweren Unternehmenskrise, →



Diplom-Kaufmann  
 Dr. Joachim Haun,  
 Geschäftsführer der  
 Klinikum Bayreuth GmbH

→ die das Image der Klinikum Bayreuth GmbH nachhaltig schädigte. So war es kein Zufall, dass die durch Untersuchungskommissionen durchgeführten Analysen und Bewertungen zu den sogenannten „Spiegel-Vorwürfen“ immer wieder von Schwächen in der Kommunikation und Zusammenarbeit sprachen. Haun weiß, dass ein Krankenhaus langfristig wirtschaftlich erfolgreich ist, wenn die Patienten mit der Behandlungsqualität zufrieden sind und dem Haus ihr Vertrauen schenken. Beide Faktoren sind maßgeblich mit der Motivation, dem Engagement und der Zufriedenheit der Mitarbeiter verknüpft. Und hier setzt die Vertrauensoffensive an: „Welche Werte und Regeln sind uns wichtig und wie wollen wir zukünftig kooperativ zusammen arbeiten?“, fragt Haun. Ihm geht es darum, Spielregeln aufzustellen, Führungsqualitäten regelmäßig zu bewerten, den Mitarbeitern Gehör zu verschaffen und ihren Ideenreichtum zu fördern. „Das Potenzial unserer Mitarbeiter ist enorm, denn sie wissen am besten, wo der Schuh drückt“, sagt Haun.

Er strebt eine Unternehmenskultur an, in der jeder bei Problemen zu seinem Chef gehen kann, sich die Kollegen aufeinander verlassen können, miteinander um das Wohl der Patienten gerungen wird und dabei ein freundliches Wort oder herzliches Lachen nie zu kurz kommen. Haun ist sich sicher, dass solch eine positive Stimmung auf die Patienten überspringt, Ängste abbaut und das Gefühl wachsen lässt, dass alles Hand in Hand läuft. Der Weg dahin kann kein Alleingang sein, sondern es ist die Aufgabe der gesamten Belegschaft der Klinikum Bayreuth GmbH. „Ein positives Image muss sich aus unserer Mitte heraus entfalten und wir alle sind gefordert, dieses kontinuierlich zu pflegen“, betont Haun.

### Die Experten

Im Kernteam der Vertrauensoffensive setzen Dr. Joachim Haun, Geschäftsführer der Klinikum Bayreuth GmbH, Dr. Wolfgang Schulze, Chefarzt der Palliativstation, Sandra Stübinger, Assistentin der Geschäftsführung und Hannes Diener, Projektkoordinator, dieses konstruktive Miteinander bereits um. Begleitet werden sie

dabei von Herta Singer, Geschäftsführerin der Singer Beratungs GmbH, sowie Petra Schubert, Geschäftsführerin der Schubert Management Consultants GmbH & Co. KG, und ihren Mitarbeiterinnen Vanessa Walke und Kerstin Dederichs – externe Expertinnen, die umfassende Erfahrungen in der Organisations- und Personalentwicklung von Krankenhäusern mitbringen.

Seit Februar arbeitet das Kernteam an den einzelnen Schritten der Vertrauensoffensive. Jetzt – nach einer intensiven Planungsphase – sind die Mitarbeiter gefragt. Um herauszufinden, wie es derzeit um das Vertrauen im Unternehmen bestellt ist, setzen Schubert und Walke verschiedene Analyseninstrumente ein. Mittels Fragebögen, Interviews oder Workshops werden Mitarbeiter nach den aktuellen Herausforderungen gefragt. Sie sollen angeben, welche Regeln und Werte ihnen im Arbeitsalltag wichtig sind, wie mit Konflikten und Fehlern umgegangen werden soll, wie sie sich Verantwortungs- und Entscheidungsrahmen vorstellen und welche Anforderungen sie an Führungskräfte stellen. Darüber hinaus geht es auch darum, wie das Image der Klinikum Bayreuth GmbH verbessert werden kann und wie sich jeder persönlich einbringen kann. Die Interviews, Workshops und Befragungen führen Schubert und Walke durch. Sie tragen alle Ergebnisse – anonym – zusammen und bilden daraus die Basis für den nächsten Prozessschritt: die Entwicklung von Maßnahmen. Dazu zählen beispielsweise regelmäßige Feedbackgespräche, in denen Mitarbeiter die Führungsqualitäten ihres direkten Vorgesetzten bewerten, um damit auf Entwicklungspotenziale der Führungskultur hinzuweisen. „Wir freuen uns, die Klinikum Bayreuth GmbH bei der Vertrauensoffensive unterstützen zu dürfen und sind jetzt sehr gespannt auf die Erkenntnisse durch die Gespräche und Workshops in den kommenden Wochen. Die bisherige Arbeit in der Vertrauensoffensive verlief sehr konstruktiv, jedoch ist es nun notwendig, den Blick und die Wahrnehmung der Beteiligten zu integrieren. Wir freuen uns, alle Teilnehmer kennenzulernen und auf einen konstruktiven Austausch“, sagt Schubert.

## Vertrauensoffensive – ein nachhaltiger Kreislauf

Um die Ziele der Vertrauensoffensive (siehe Grafik) zu erreichen und umzusetzen, erfolgt ein vierstufiges Projektvorgehen:

**Erste Phase (bis Mitte Dezember 2015):** In der Ist-Analyse werden die Sichtweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter mittels Gesprächen, Fragebögen und Workshops erfasst.

**Zweite Phase (Beginn Januar 2016):** Soll-Definition - auf Basis der Ergebnisse der Ist-Analyse werden die zukünftigen Regeln der Zusammenarbeit, Werte und Anforderungen an Führungskräfte erarbeitet. Auch hierbei werden die Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligt z.B. in berufsgruppen- und hierarchieübergreifenden Workshops und Arbeitsgruppen.

**Dritte Phase (voraussichtlich ab Mitte 2016):** In der Umsetzungsphase werden die erarbeiteten Regeln, Werte, Anforderungen in Maßnahmen und Instrumente umgesetzt und eingeführt.

**Vierte Phase (ab voraussichtlich Ende 2016):** Passgenaue Fortbildungen, Rückmeldungen für Führungskräfte und andere Maßnahmen werden eingesetzt, um die Ziele und Werte der ersten Phasen in die Praxis umzusetzen.



## ■ Was erwarten Sie von der Vertrauensoffensive?

Jeder ist eingeladen, die Vertrauensoffensive mitzugestalten und zu tragen.

Einige Meinungen, Gedanken und Anregungen rund um das Thema haben wir für Sie zusammengetragen:

Christoph Hodes,  
Pflegedirektor der Klinikum Bayreuth GmbH



### Was bedeutet für Sie Vertrauen?

Vertrauen ist sicherlich gerade in unserer schnelllebigen Zeit ein Wort mit hehrem Anspruch. Vertrauen hat – aus meiner Sicht – sehr viel mit Mut auf der einen Seite und Verlässlichkeit sowie Integrität auf der anderen Seite zu tun. Vertrauen hat auch etwas mit verdienen, aber eben auch mit einer zweiten und dritten Chance zu tun. Kurz: mit Toleranz.

### Was erwarten Sie von der Vertrauensoffensive?

Es ist natürlich absolut zielführend hier einen Dialog zu gründen, der die unterschiedlichsten Sichtweisen in unserem Unternehmen handelnder Personen versucht transparenter darzustellen und somit das eigene Tun verständlicher macht. Dazu gehört neben den geplanten Workshops ja auch eine Mitarbeiterbefragung, die ich an dieser Stelle sehr begrüße. Der wesentliche Punkt wird allerdings sein, dass daraus kein weiterer Papiertiger entsteht, sondern aus dem Dialog und Befragungen die richtigen Schlüsse gezogen werden. Es geht hierbei doch im Wesentlichen darum, die Implementierung einer zukunftsgerichteten Unternehmenskultur voranzutreiben, die dafür Sorge trägt, dass künftig Entscheidungen auf ihren zielführenden Charakter im Gesamtbetrieb überprüft werden und nicht mehr die Frage im Vordergrund steht „Will ich das?“ bzw. „Wo ist da der Haken?“.

Ein weiterer Punkt, den ich mir erhoffe, ist eine am Ende stehende höhere Identifikation mit unserem Unternehmen und die Erkenntnis, dass wir alle am gleichen Ziel arbeiten und die Mitarbeiter aller Berufsgruppen künftig auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten und kommunizieren können.

Prof. Dr. Klaus Henneking,  
Ärztlicher Direktor der Klinikum Bayreuth GmbH



### Was bedeutet für Sie Vertrauen?

Vertrauen ist Offenheit. Im beruflichen Alltag verstehe ich unter Vertrauen den offenen Umgang mit allen Beteiligten.

### Was erwarten Sie von der Vertrauensoffensive?

Ich erhoffe mir, dass die Vertrauensoffensive den Anstoß gibt, unsere derzeitige Kommunikation und den Umgang miteinander völlig neu zu überdenken. Eingefahrene Muster sollten wir hinterfragen und Kommunikationsabläufe an den Stellen, wo es nötig ist, neu definieren – und dass immer wieder. Ich bin davon überzeugt, dass ein vertrauensvoller und offener Umgang Spekulationen und Misstrauen entgegenwirken.

Vertrauen müssen wir auch unseren niedergelassenen Kollegen entgegenbringen. Sie sollen sich auf uns verlassen können, unkompliziert zu uns Kontakt aufnehmen können und über die Behandlungen ihrer Patienten aber auch über Weiterentwicklungen in den Kliniken zeitgerecht informiert werden. Nur so können wir unseren Patienten eine Behandlung garantieren, die Hand in Hand läuft.



## ■ Weitere Meinungen zur Vertrauensoffensive

Dr. Wolfgang Schulze,  
Chefarzt der Palliativstation



### Was bedeutet für Sie Vertrauen?

Vertrauen ist für mich im Klinikum-Kontext eine gemeinsame Haltung.

Ich möchte meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (immer sind beide Geschlechter gemeint!) vertrauen. Ich wünsche mir, dass mir meine Mitarbeiter vertrauen, und dass Mitarbeiter einander vertrauen, d. h.: Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Mitarbeiter ebenso wohlwollend mir gegenüber sind, wie ich wohlwollend gegenüber meinen Mitarbeitern sein möchte!

Ich möchte darauf vertrauen und davon ausgehen, dass meine Mitarbeiter für unsere Patientinnen und Patienten da sein wollen, dass sie die Patienten mögen, dass sie bereit sind, dafür Leistung zu bringen, und dass sie sich über die Stärken ihrer Kollegen und Kolleginnen freuen können, weil sie wissen, selbst wertvoll zu sein und geachtet zu werden.

### Was erwarten Sie von der Vertrauensoffensive?

Dass sie im Klinikum eine Atmosphäre des Vertrauens und der Zuversicht fördert im oben skizzierten Sinne, dass statt Willkür Berechenbarkeit herrscht. Dass sie dazu beiträgt, dass Echtheit, Ehrlichkeit und Kooperation unter den Mitarbeitern zum „Kult“ im Klinikum wird. Und dass „Schwächen“ als Entwicklungspotenziale angesehen werden, wenn Veränderungs- und Entwicklungsbereitschaft besteht. Dass Leistungswille und Kooperation mehr zählt und belohnt wird als durch Egoismus erzielte Scheinleistung. Dass sie es schafft, in diesem Sinne sicht- und spürbare Verbesserungen der Arbeitsatmosphäre und damit der Arbeitsbedingungen zu erzielen, damit mehr Patienten sagen: Im Klinikum Bayreuth wird man kompetent behandelt, als Mensch gesehen, wertgeschätzt und akzeptiert.

Dieter Zinnert,  
Betriebsratsvorsitzender



### Was bedeutet für Sie Vertrauen und was erwarten Sie von der Vertrauensoffensive?

Vertrauen muss kontinuierlich wachsen und verdient werden. Es entsteht durch Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Nachvollziehbarkeit, Zuverlässigkeit sowie gerechtes, wertschätzendes und respektvolles Verhalten und Handeln.

Der Betriebsrat erwartet, dass die Zusammenarbeit und der Umgang mit den Mitarbeitern und untereinander durch diese Eigenschaften geprägt werden.



Für nähere Informationen dazu können Sie sich per E-Mail an das Kernteam der Vertrauensoffensive wenden:  
[vertrauensoffensive@klinikum-bayreuth.de](mailto:vertrauensoffensive@klinikum-bayreuth.de)