

Unternehmenskultur:

- Essentieller Faktor für Qualität & Sicherheit
- Herzstück von KTQ®



Kliniken Köln: Merheim, Holweide und Kinderkrankenhaus

- 4.500 Mitarbeiter/innen
- 1.400 Planbetten
- 48.500 stationäre Patienten im Jahr



Klärung der Begriffe

- **Unternehmenskultur** = nicht was ein Unternehmen macht, sondern **wie** es die (Zusammen)Arbeit gestaltet
- **Leitbild** = verschrifteter Zielzustand der Unternehmenskultur mit einer häufig großen Diskrepanz zur wahrgenommenen Realität
- **Führung** = Gestaltung der Beziehungen zwischen Menschen zwecks Mobilisierung/Koordination von Fähigkeiten ... mit der Absicht, vereinbarte Ziele optimal zu erreichen (von Jörg-U. Wille)

Klärung des Stellenwerts

Die **Unternehmenskultur** mit dem Motor **Führung** ist nicht „nice to have“, sondern einer der **wesentlichen Erfolgsfaktoren** für den Unternehmenserfolg – die Unternehmenskultur beeinflusst maßgeblich:

- Patientensicherheit
- Arbeitgeberattraktivität
- Krankenstand
- Fluktuation
- Engagement → Jahresergebnisse → Umsetzung einer Strategie

Zahlreiche Studien zum Einfluss der Unternehmenskultur (Führung) auf

- den **wirtschaftlichen Erfolg** von Unternehmen
- das **Engagement** von Mitarbeiter*innen
- den **Krankenstand** von Mitarbeiter*innen
- die **Patientensicherheit**, die **medizinische Ergebnisqualität**

z.B.:

- Lufthansa Studie von 1999
- Institute of Medicine: „To err is human“, USA, 2000
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Studie von 2008
- American Journal of Medical Quality, Studie von 2015
- Wissenschaftliches Institut der AOK, Studie von 2016
- Rochus Mummert, Studie von 2018

Zusammenhang Unternehmenskultur – Krankenstand

Kölner Stadtanzeiger, 13.09.2016

Unzufriedene sind öfter krank

AOK-REPORT Unternehmenskultur wichtiger Faktor – Die Fehlzeiten nehmen zu

VON TIMOT SZENT-IVANYI.

Berlin. Bereits seit einigen Jahren registrieren die Statistiker, dass immer mehr Menschen wegen psychischer Probleme krankgeschrieben werden. Dafür wurde vor allem ein wachsender Arbeitsdruck und Stress im Beruf verantwortlich gemacht. Der neueste „Fehlzeitenreport“ des wissenschaftlichen Instituts der AOK (Wido) kommt jedoch zu einem anderen Ergebnis.

„Stress ist nicht der entscheidende Punkt, es geht um die richtige Unternehmenskultur“, sagte Studien-Mitautor Bernhard Badura

„Nicht Kontrolle, sondern Förderung der Mitarbeiter sollte zentrale Aufgabe der Führungskräfte sein“
Bernhard Badura, Uni Bielefeld

von der Universität Bielefeld bei der Vorstellung des Reports. Sie habe eine erhebliche Bedeutung für Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, so der Gesundheitswissenschaftler.



2015 sorgte auch eine Erkältungswelle für mehr Fehlzeiten. Foto: dpa

Gesundheitsforscher Badura mahnte ein Umdenken in den Führungen der Unternehmen an. Die Kultur in den Chefetagen entspreche oft noch denen des 20. Jahrhunderts. Inzwischen sei man aber im digitalen Zeitalter. Die Arbeitswelt entwickle sich hin zu einer „Kopfarbeitergesellschaft“, in der es um Werte, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Sozialkompetenz gehe. Die alte Führungskultur von Angst und Misstrauen, Anordnung und Kontrolle habe ausgedient. „Kooperation, nicht Konkurrenz bewirkt Höchstleistungen. Nicht Kontrolle, sondern Förderung der Mitarbeiter sollte zentrale Aufgabe der Führungskräfte sein“, so Badura. Angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels sei eine positive Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor, um auch langfristig Mitarbeiter an sich zu binden.

Neben der Umfrage wertete die AOK für den Fehlzeitenreport den Krankenstand ihrer zwölf Millionen Mitglieder aus. Er ist 2015 im Vergleich zum Vorjahr leicht um 0,1 Prozentpunkte auf 5,3 Prozent angestiegen. Durchschnittlich fehlte jeder Beschäftigte 19,5 Tage

Unternehmenskultur & Führung in Mode-Wörtern...

- Agiles Arbeiten
- New Work
- Magnet-Krankenhäuser
- Digital Leadership

Unternehmenskultur im KTQ-Zertifizierungsverfahren (1)

- 5.1.1 Unternehmenskultur
 - Beteiligung der Mitarbeiter*innen
 - Werte und Führungsgrundsätze
 - Systematische Berücksichtigung, u.a. bei der MA-Auswahl
 - Relevanz bei der Unternehmensstrategie und Markenbildung
- 5.1.2 Führungskompetenz, vertrauensbildende Maßnahmen
 - Führungskräfte trainings → Werte und Führungsgrundsätze
 - Förderung der Sicherheitskultur, offener Umgang mit Kritik & Fehlern
- 6.1.2 Methoden des klinischen Risikomanagements
 - Sicherheitskultur

Unternehmenskultur im KTQ-Zertifizierungsverfahren (2)

- 2.1.2 Personalentwicklung
 - Führungskräfteentwicklung
 - Mitarbeitergespräche
- 6.2.2 Mitarbeiterbefragung
 - Berücksichtigung sicherheitsrelevanter Themen

Zusätzlich wird die Unternehmenskultur - neben den Inhalten der Kriterien - durch **wesentliche Elemente des KTQ-Verfahrens** gefördert:

- berufsgruppen-, fachabteilungs- und hierarchieübergreifender Ansatz
- Visitorenteam aus der Praxis → kollegiale Dialoge & Begehungen

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (1)

Erkennen des Handlungsbedarfs

Der Gockel-Faktor:

überheblich x ignorant x egoistisch x distanziert

kritikfähig x reflektiert x teamfähig x empathisch

Simon Sinek:

*A BOSS HAS THE TITLE,
A LEADER HAS THE PEOPLE*

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (2)

Drei Fragen zum Gockel-Faktor:

Wann haben Sie zuletzt...

- über sich selbst gelacht?
- einen kritischen Hinweis von einer/einem Mitarbeiter/in angenommen, darüber nachgedacht und offen eingestanden, dass Sie einen Fehler gemacht haben oder etwas falsch eingeschätzt haben?
- einen wesentlichen Erfolg aus ihrem Verantwortungsbereich als den Erfolg einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters dargestellt?

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (3)

Strategie & Unternehmenskultur

→ Beantwortung folgender Fragen im Zusammenhang:

- Wohin? → Ziele
- Womit? → Projekte, Maßnahmen
- Wie? → Unternehmenskultur
→ Werte und Führungsgrundsätze



Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (4)

Führungskräfteworkshop

→ Was ist gute Führung?

→ Was ist schlechte Führung?

➤ Wofür stehen wir?

→ **Werte** (Grundlage für das Wollen)

➤ Welches Verhalten passt zu diesen Werten?

→ **Führungsgrundsätze** (Verhalten)

➤ Welche Fähigkeiten sind hierfür erforderlich?

→ **Kompetenzen** (Können)

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (5)

Beispiele für Werte

- Gemeinsamkeit
- Ehrlichkeit
- Verbindlichkeit
- Offenheit
- Vertrauen
- Transparenz

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (6)

Führungsgrundsätze der Kliniken Köln mit besonderer Relevanz für die Qualität und Sicherheit:

Führungskräfte

- treffen **Entscheidungen verbindlich** und kommunizieren diese **klar**,
- schaffen Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch **Ehrlichkeit** und **Transparenz**,
- sprechen **Anerkennung und Kritik** in einer angemessenen, wertschätzenden Weise an,
- sind in der Lage konstruktive **Kritik anzunehmen**, sich selbst zu **reflektieren** und **eigene Fehler** einzugestehen,
- fördern das **Miteinander** und die Zusammenarbeit im **Team**.

Plan – Was gehört zu einem guten Konzept? (7)

Beispiele für Kompetenzen

- Selbstreflexion
 - Kritikfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Eigeninitiative
 - Zielorientierung
 - Durchsetzungsvermögen
 - Einfühlungsvermögen, Empathie
- Beim Thema Führung kommt es auf die **Individual- und Sozialkompetenz** an.

Do – Wie kann das Konzept umgesetzt werden? (1)

- **Integration der Unternehmenskultur in den Strategieprozess:**
 - Zielsetzung
 - Priorisierung von **Workshops & Projekten** zur Unternehmenskultur
 - Kennzahlen zur Evaluierung der Strategie
- Interne und externe **Öffentlichkeitsarbeit**
- Berücksichtigung bei der **Führungskräfteauswahl**
- **Unterschriebene Führungsgrundsätze** als Teil des Arbeitsvertrags
- **Coaching-Angebot, Teamentwicklungsmaßnahmen**

Do – Wie kann das Konzept umgesetzt werden? (2)

Berufsgruppen- und hierarchieübergreifende **Führungskräftetrainings**:
„Die Führungskraft macht den Unterschied“

- **Sicherheitskultur**, Umgang mit Fehlern und kritischen Ereignissen
- **Führung**: Führungsgrundsätze, Eigenschaften einer guten und schlechten Führungskraft
- **Teamarbeit**: Erfolgreiche Teams – was macht den Unterschied?
- **Emotionale Intelligenz**: Empathie, Vorbildfunktion
- **Arbeitspensum**, Umgang mit Unterbrechungen, Priorisieren
- **Entscheidungsfindung**, situative Aufmerksamkeit, Stressmanagement

Check – Wie kann der Erfolg überprüft werden? (1)

- Verwendung der Ergebnisse der **Mitarbeiterbefragung**, auch zur Umsetzung der Führungsgrundsätze, zur Evaluation der Strategie
- Aufnahme der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zum Thema Führung in die jährlichen **Mitarbeitergespräche** mit **allen Führungskräften** → Berücksichtigung bei der **Zielvereinbarung** & bei der Zuteilung von **Ressourcen**
- Thematisierung der Führungsarbeit im jährlichen **Mitarbeitergespräch mit allen Mitarbeiter*innen**
- Thematisierung der Führungsarbeit, z.B. im Rahmen eines **jährlichen „Team-Tags“**

Act – Welche Konsequenzen können daraus abgeleitet werden? (1)

- **Führungskräftetrainings, Coachings und Teamentwicklungsmaßnahmen durchführen, evaluieren und weiterentwickeln**
- **Konsequenzen aus guter und schlechter Führung ziehen:**
 - gezielte Förderung
 - ggf. Suche nach alternativen Arbeitsschwerpunkten / Aufgaben; zumindest keine Erweiterung der Führungsaufgaben

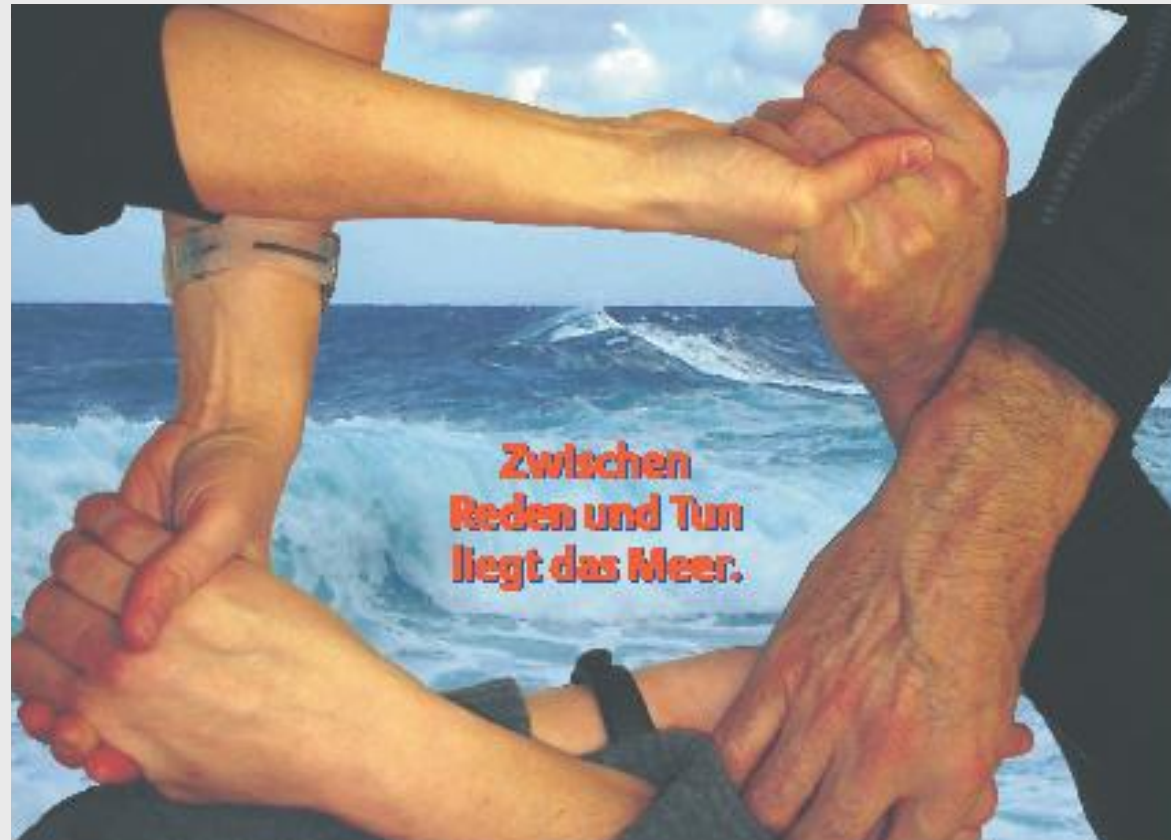
Noch ein paar Bilder 😊

Leitbild-Spiegel:



Noch ein paar Bilder 😊

Postkartenaktion:



Noch ein paar Bilder 😊

Leitbild-Revue:



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Carsten Thüsing
Qualitäts- und klinisches Risikomanagement
Tel.: +49 221 8907-2785
ThuesingC@kliniken-koeln.de
© Kliniken Köln

