



Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades „Bachelor of Arts“ (B.A.)

Erstprüfer: Prof. Dr. L. Batzdorfer
Zweitprüferin: S. Tschappe-Köhler, M.A.
Verfasserin: Gilg, Carina

Magdeburg, den 06.07.2022

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Hintergrund.....	1
1.2	Forschungsfragen und Zielformulierung	2
1.3	Grundlegender Aufbau der Arbeit.....	3
2	Wertschätzende Kommunikation als Baustein des Employer Brandings	4
2.1	Grundlagen des Employer Brandings	4
2.1.1	Theoretischer Hintergrund	4
2.1.2	Aufgabe der Arbeitgebermarke	5
2.2	Mitarbeiterzufriedenheit als wichtiger Faktor für ein Krankenhaus	6
2.2.1	Partizipation an der Unternehmensentwicklung	6
2.2.2	Wertschätzung	8
3	Grundlagen der internen Kommunikation	9
3.1	Abgrenzung von interner und externer Kommunikation	9
3.2	Kommunikation im Sinne einer Informationsweitergabe	10
3.3	Kommunikationsmodelle für das Management.....	12
3.3.1	Leitgedanken.....	12
3.3.2	Encoder-Decoder-Modell.....	13
3.3.3	Intentionsorientiertes Modell.....	14
3.3.4	Perspektivübernahme-Modell.....	15
3.4	Adressatenorientierte individuelle Informationsweitergabe	16
3.4.1	Ausrichtung am Empfänger	16
3.4.2	Besonderheiten verschiedener Berufsgruppen im Krankenhaus.....	17
3.4.2.1	<i>Ärztliches Personal</i>	17
3.4.2.2	<i>Pflegepersonal</i>	18
3.4.2.3	<i>Med.-techn. Dienst / Funktionsdienst</i>	19

3.4.2.4	<i>Verwaltung</i>	20
3.4.3	Bedeutung der Hierarchieebenen für die Kommunikation	21
3.4.3.1	<i>Kommunikation mit Führungskräften</i>	21
3.4.3.2	<i>Kommunikation mit Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion</i>	23
4	Mitarbeiterbefragung und Maßnahmenentwicklung im Krankenhaus	26
4.1	Ist-Situation zur Mitarbeiterbefragung	26
4.1.1	Datenaufbereitung	26
4.1.1.1	<i>Grunddaten zur Erhebung der Zufriedenheit aller Mitarbeitenden</i>	26
4.1.1.2	<i>Darstellung der erkannten Problemfelder</i>	28
4.1.2	Information über die allgemeine Auswertung	29
4.1.3	Zielvorgaben auf Grundlage der Befragungsergebnisse durch das Management	31
4.1.4	Beteiligung der Mitarbeitenden an der Maßnahmenentwicklung im Sinne des Employer Brandings	32
4.1.4.1	<i>Anonyme Sammlung von konkreten Ideen und Vorschlägen</i>	32
4.1.4.2	<i>Gemeinsame Maßnahmenerarbeitung: World Café</i>	34
4.2	Mitarbeiterorientierte Kommunikationsstrategien	38
4.2.1	Stellenwert der Führungskräfte bei der Informationsweitergabe	38
4.2.1.1	<i>Führungskräfte als Mitarbeiter</i>	38
4.2.1.2	<i>Führungskräfte als Multiplikatoren</i>	38
4.2.2	Unternehmensinterne Wege der Mitarbeiterinformation	40
4.2.2.1	<i>Präsenzveranstaltung</i>	40
4.2.2.2	<i>Veröffentlichung im Intranet</i>	42
5	Kritische Würdigung	44
6	Fazit	48
	Literatur- und Quellenverzeichnis	50
	Anhang I: Fragebogen	59
	Anhang II: Benchmark-Vergleich nach Berufsgruppen (Ausschnitt)	64

Anhang III: Unzufriedenheitsindex	66
Anhang IV: Mitarbeiterpräsentation (Ausschnitt 1)	68
Anhang V: Mitarbeiterpräsentation (Ausschnitt 2)	69

1 Einleitung

1.1 Hintergrund

In der vorliegenden Arbeit soll erörtert werden, wie eine Kommunikation ‚von oben nach unten‘ (top down) im Krankenhaus adressatenorientiert funktionieren kann, um Informationen aus der Geschäftsführung an alle Mitarbeitenden weiterzuleiten.¹ Dabei müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden, um eine gelungene Informationsweitergabe zu gewährleisten. Zum einen gehören die Mitarbeiter eines Krankenhauses unterschiedlichen Berufsgruppen an, deren jeweilige Besonderheiten bei der Kommunikation eine Rolle spielen können. Zum anderen bedürfen die unterschiedlichen Hierarchieebenen differenzierter Strategien, um Probleme beim Verständnis der übermittelten Informationen zu verhindern.²

Zugrunde liegend für diese Arbeit ist eine in der Vergangenheit durchgeführte Mitarbeiterbefragung, auf deren Ergebnissen die Entwicklung von Handlungsmaßnahmen beruht. Bei der Ausarbeitung der Maßnahmen sollen sich die Mitarbeitenden aktiv beteiligen, um ihre Bindung an das Unternehmen zu festigen und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erhöhen.³ Dies ist insbesondere im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel und die Fluktuationsrate in deutschen Krankenhäusern von Bedeutung.⁴ Laut einer jährlichen Umfrage der Gallup Organization ist die Zahl der Beschäftigten in Deutschland, die sich nicht emotional an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, seit Jahren auf hohem Niveau (für 2021 betrug der Wert der nicht emotional gebundenen Beschäftigten 68%).⁵ Aus diesem Grund soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Wert einer zielgerichteten internen Kommunikation im Krankenhaus verdeutlicht werden. Mitarbeiter, die durch wertschätzende Kommunikation im Unternehmen Anerkennung erfahren, jederzeit über relevante Themen informiert und an der Unternehmensentwicklung beteiligt werden, stehen ihrem Arbeitgeber positiver gegenüber und fühlen sich enger verbunden.⁶

¹ Vgl. Hoffmann (2017), S. 47.

² Vgl. Schick (2021), S. 201 f.

³ Vgl. Wilke (2013), S. 24.

⁴ Vgl. Knabenreich (2019), S. 28 f.; Pilny/Rösel (2021), S. 268.

⁵ Vgl. Nink/Sinyan (2021).

⁶ Vgl. Brockhage (2013), S. 134 f.; Lies (2013), S. 18.

Für die Entwicklung der Kommunikationsstrategien wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Mitarbeiterzufriedenheit in den Mittelpunkt gestellt. Weitere relevante Kennzahlen, für die eine gelungene Kommunikation im Krankenhaus von Bedeutung ist (wie beispielsweise die Verbesserung des Patienten-Outcomes oder die Erhöhung der Patientenzufriedenheit), sind kein Teil des Forschungsgebietes dieser Arbeit und werden nicht berücksichtigt. Vielmehr soll erhoben werden, welche Kommunikationsstrategien dem Krankenhaus dabei helfen können, seine Mitarbeitenden optimal in die Kommunikation mit einzubeziehen und gleichzeitig die Akzeptanz gegenüber den vermittelten Informationen zu erhöhen.⁷

Um die oben skizzierten Probleme zu lösen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, wird in der vorliegenden Arbeit zunächst erhoben, was bei der Kommunikation mit Mitarbeitenden eines Krankenhauses grundsätzlich berücksichtigt werden muss. Aus dieser theoretischen Grundlage sollen sich Strategien für eine wertschätzende interne Kommunikation ableiten lassen.

1.2 Forschungsfragen und Zielformulierung

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll die Frage beantwortet werden, wie die Kommunikation der Geschäftsführung eines Krankenhauses mit den Mitarbeitenden gestaltet sein sollte, um zu erreichen, dass spezifisch geplante Maßnahmen von allen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Dies hat für ein Unternehmen besondere Relevanz, da es nicht nur darum geht, die Mitarbeitenden zu informieren, sondern sie aktiv in den Prozess der Weiterentwicklung mit einzubeziehen.⁸ Dafür soll untersucht werden, welche Rolle die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe spielt und insbesondere, welche Bedeutung die hierarchische Position eines Mitarbeiters für die Kommunikation hat und ob diese sich mit Mitarbeitern in Führungspositionen anders gestalten sollte als mit Mitarbeitern ohne Leitungsbefugnis.⁹ Des Weiteren soll untersucht werden, welche Bedeutung die Beteiligung der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung in Bezug auf deren Gefühl der Wertschätzung von Seiten der Geschäftsführung hat.

⁷ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 6-8.

⁸ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 8.

⁹ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 4.

1.3 Grundlegender Aufbau der Arbeit

In der Einleitung wurden bereits die Problemstellung und der Ausgangspunkt der Arbeit erläutert sowie die aktuelle Relevanz des Themas für das Management im Krankenhaus dargestellt. Daraus wurden Forschungsfragen abgeleitet, welche durch die vorliegende Arbeit beantwortet werden sollen.

Zunächst werden in Kapitel 2 das Employer Branding und dessen Aufgabe im Unternehmen erläutert, wobei bereits hier der Schwerpunkt auf die interne Kommunikation mit Mitarbeitern gelegt wird.

Kapitel 3 bildet die theoretische Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation im Unternehmen. Beginnend mit der Darstellung unterschiedlicher Kommunikationsmodelle soll über die Beschreibung der verschiedenen Berufsgruppen im Krankenhaus die Bedeutung der Hierarchieebenen für die Kommunikation mit Mitarbeitern herausgearbeitet werden. Dabei wird berufsgruppenübergreifend in Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion unterschieden.

Daran anschließend erfolgt in Kapitel 4 die Darstellung des Praxisbezugs für die Arbeit. Hier werden zunächst die zugrunde liegenden Daten beschrieben und erläutert sowie die durchgeführten Maßnahmen dargestellt. Als Bezug zum Employer Branding soll ein Schwerpunkt dabei auf der Beteiligung der Mitarbeitenden liegen. Im zweiten Teil dieses Kapitels werden nun, aufbauend auf der theoretischen und praktischen Grundlage der vorherigen Kapitel, der Stellenwert der Führungskräfte für die interne Kommunikation noch einmal herausgearbeitet sowie zielgerichtete Kommunikationsstrategien entwickelt, um Informationen aus der Geschäftsführung an alle Mitarbeiter des Krankenhauses weiterleiten zu können.

Abschließend erfolgen die kritische Würdigung der Arbeit sowie ein Fazit, welches auch den Ausblick auf weitere mögliche Forschungsfragen eröffnet.

2 Wertschätzende Kommunikation als Baustein des Employer Brandings

2.1 Grundlagen des Employer Brandings

2.1.1 Theoretischer Hintergrund

Zunächst soll der Begriff des Employer Brandings erläutert werden, da für die vorliegende Arbeit der Prozess der Arbeitgebermarkenentwicklung und die Ausrichtung des Unternehmens daran die theoretische Grundlage bilden.

Nach Kriegler lautet eine treffende Definition des Begriffs: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“¹⁰ Diese Formulierung umfasst die wesentlichen Merkmale der Arbeitgebermarkenbildung. Es wird deutlich, dass es sich nicht um einen vollendeten Zustand handelt, sondern um einen Prozess, der kontinuierlich gestaltet und auch gelebt werden muss, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Die Employer Brand, also die Arbeitgebermarke, soll potenziellen, aber auch bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeitern zeigen, dass das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist. Um dabei glaubwürdig zu sein, ist es von großer Bedeutung, dass die Werte und Ideale, die im Rahmen des Employer Brandings nach innen und außen beworben werden, auch im Unternehmen gelebt werden.¹¹ Dafür werden bestenfalls die Mitarbeiter in den Prozess der Arbeitgebermarkenentwicklung integriert, um sie einerseits zu motivieren und ihre Bindung an das Unternehmen zu stärken, aber andererseits auch, um ein realistisches und glaubhaftes Bild zu schaffen. Wichtig ist hierbei, dass unter den beworbenen Leistungen und Eigenschaften des Unternehmens¹² (zum Beispiel gute Karrieremöglichkeiten, innovative Arbeitsgestaltung, flache Hierarchien) keine Dinge aufgezählt werden, die in der heutigen Zeit ohnehin selbstverständlich sind und von Arbeitnehmern erwartet werden, sondern dass sich das Unternehmen mit seiner Arbeitgebermarke von anderen Wettbewerbern abhebt, ohne dabei unglaubwürdig zu werden.¹³

¹⁰ Kriegler (2018), S. 23.

¹¹ Vgl. Camphausen (2021), S. 27; Kriegler (2018), S. 27.

¹² Vgl. Kremmel/von Walter (2021), S. 506.

¹³ Vgl. Kriegler (2018), S. 27 f.

In dieser Arbeit soll nicht dargestellt werden, wie Employer Branding im Unternehmen angegangen und umgesetzt werden kann. Vielmehr sind die theoretischen Grundlagen für das Verständnis der Bedeutung einer wertschätzenden Kommunikation im Unternehmen relevant.

2.1.2 Aufgabe der Arbeitgebermarke

Was bei der Gestaltung der Arbeitgebermarke von grundlegender Bedeutung ist, wurde im vorangegangenen Kapitel erläutert. Durch Employer Branding als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden und sich damit von Wettbewerbern zu unterscheiden, wird zunehmend wichtiger für Unternehmen. Der demografische Wandel führt dazu, dass immer weniger Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, da die geburtenstarken Jahrgänge nach und nach in Rente gehen, gleichzeitig aber weniger junge Menschen ins erwerbstätige Alter eintreten.¹⁴ Dies bewirkt bereits jetzt einen Mangel an Fachkräften und bringt Unternehmen dazu, mehr in ihre Darstellung als Arbeitgeber zu investieren, um im Wettbewerb um die besten Fachkräfte zu bestehen.¹⁵ Zusätzlich kommt in Krankenhäusern dazu, dass durch die alternde Gesellschaft die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen und dadurch das Arbeitsvolumen in den Kliniken steigen. Die Behandlungen werden aufwendiger, ebenso steigt die absolute Zahl an stationär behandelten Patienten.¹⁶ Krankenhäuser sind auf gut ausgebildetes Fachpersonal aller Berufsgruppen angewiesen, um die geforderten Leistungen erbringen zu können. Aus diesem Grund versuchen Kliniken zunehmend, durch aktives Employer Branding auf dem Markt als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen und so das Interesse von potenziellen Mitarbeitern zu wecken.¹⁷

In der vorliegenden Arbeit soll der Schwerpunkt jedoch nicht auf der Wirkung von Unternehmen auf potenzielle Mitarbeiter liegen. Vielmehr soll zunächst erhoben werden, inwieweit Employer Branding auch für bereits im Unternehmen Beschäftigte relevant ist und welche Bedeutung eine positive Arbeitgebermarke für die Motivation der Mitarbeiter hat. In Krankenhäusern ist die Fluktuation von Mitarbeitenden, insbesondere aus der Pflege, hoch. Neben privaten Gründen

¹⁴ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (03/2020).

¹⁵ Vgl. Friers (2019), S. 41 f.

¹⁶ Vgl. Karagiannidis u.a. (2020), S. 131-133; Rickert/Steinhauer-Schulz (2016), S. 89 f.

¹⁷ Vgl. Camphausen (2021), S. 26.

für einen Arbeitsplatzwechsel, zum Beispiel bei Umzug, sind vor allem die steigende Arbeitsbelastung in Verbindung mit einer Unzufriedenheit am Arbeitsplatz der Grund für eine Kündigung.¹⁸ Durch den oben beschriebenen Fachkräftemangel sind Beschäftigte in der Lage, den Arbeitgeber frei auswählen zu können und werden sich für dasjenige Unternehmen entscheiden, in dem neben den grundlegenden Rahmenbedingungen wie einem angemessenen Gehalt besonders darauf geachtet wird, die Mitarbeitenden zu motivieren und aktiv in die Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen.¹⁹

Eine wertschätzende Unternehmenskultur ist eine wichtige Eigenschaft, durch die die Arbeitgebermarke mit definiert wird. Machen Mitarbeitende die Erfahrung, dass diese Art des unternehmensinternen Umgangs nicht nur Werbemaßnahme ist, sondern tatsächlich gelebt wird, wirkt die Arbeitgebermarke glaubwürdig und unterstützt eine bessere Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.²⁰ Wie in der Definition des Employer Brandings nach Kriegler bereits beschrieben, wirkt die Arbeitgebermarke nicht nur nach außen auf potenzielle Bewerber, sondern in gleichem Maß auch nach innen auf die bereits vorhandenen Mitarbeiter. Erfahren diese in ihrem täglichen Alltag, dass die Versprechen, die der Arbeitgeber im Rahmen des Employer Brandings macht, auch gehalten und die Werte gelebt werden, steigen die Chancen für das Unternehmen, die Beschäftigten langfristig binden zu können.²¹

2.2 Mitarbeiterzufriedenheit als wichtiger Faktor für ein Krankenhaus

2.2.1 Partizipation an der Unternehmensentwicklung

Grundlegend für eine Identifikation der Mitarbeitenden mit dem eigenen Unternehmen sind Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Diese positive Einstellung führt zu mehr Motivation unter den Mitarbeitern und kann das Zugehörigkeitsgefühl verbessern.²² Hier ist eine gelungene interne Kommunikation von herausragender Bedeutung, wobei zu beachten ist, dass Kommunikation grundsätzlich nicht nur die reine Informationsweitergabe darstellt, sondern dass auch die nonverbale Kommunikation und das Verhalten eine wichtige Rolle

¹⁸ Vgl. Karagiannidis u.a. (2020), S. 131-133.

¹⁹ Vgl. Brockhage (2013), S. 124; Sisignano (2008), S. 191.

²⁰ Vgl. Brockhage (2013), S. 124.

²¹ Vgl. Camphausen (2021), S. 27.

²² Vgl. Kutscher/Seßler (2017), S. 132.

spielen. Paul Watzlawick (Kommunikationswissenschaftler, 1921-2007) benennt als erstes Axiom seiner Kommunikationstheorie, es sei nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Das bedeutet, auch durch das Zeigen oder Unterlassen bestimmter Reaktionen beziehungsweise durch die Art des Verhaltens dem Gesprächspartner gegenüber werden Botschaften kommuniziert und werden wiederum Verhaltensweisen ausgelöst.²³ Aus diesem Grund ist es für das Management wichtig, die Mitarbeitenden aktiv in den Kommunikationsprozess einzubeziehen. Die Partizipation der einzelnen Mitarbeiter an Unternehmensprozessen wirkt sich für beide Seiten positiv aus. Wird die interne Kommunikation als Instrument erkannt, um die persönliche Situation und die Einstellung der Mitarbeiter zu erheben, gibt dies den Beschäftigten das Gefühl, verstanden und wertgeschätzt zu werden und stärkt wiederum deren Bindung an das Unternehmen.²⁴

Ebenso ist eine gezielte und kontinuierliche Information der Mitarbeitenden über Geschehnisse und Entwicklungen im Unternehmen wichtig, um sie mit einzubeziehen und an der Entwicklung zu beteiligen.²⁵ Je besser es gelingt, nicht nur Informationen an die Mitarbeiter weiterzugeben, sondern die Ziele und Werte des Unternehmens glaubhaft zu vermitteln und diese auch an den Beschäftigten zu orientieren, desto besser können diese sich mit dem Unternehmen identifizieren.²⁶ Eine reine Top down-Informationsweitergabe ohne Beteiligung der Mitarbeitenden kann das Fluktuationsrisiko erhöhen, da hier die Identifikation mit dem Unternehmen nicht gefördert wird und die Mitarbeiter sich, wie eingangs schon beschrieben, nicht emotional gebunden fühlen.²⁷

Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen wird jedoch nicht nur durch zielgerichtete Information und ausreichende Kommunikation ermöglicht, sondern erfordert auch das aktive Einbeziehen der Beschäftigten in die Unternehmensentwicklung. Werden die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit einbezogen und können sich durch Übernahme von relevanten Aufgaben beteiligen, gibt ihnen dies ein Gefühl der Wertschätzung.²⁸

²³ Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 26; Röhner/Schütz (2020), S. 30.

²⁴ Vgl. Hoefert (2008b), S. 235.

²⁵ Vgl. Rickert/Steinhauer-Schulz (2016), S. 97; Sisignano (2008), S. 81.

²⁶ Vgl. Hoffmann (2017), S. 33 f.

²⁷ Vgl. Barkela u.a. (2021), S. 180.

²⁸ Vgl. Lüthy (2013), S. 202.

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist die Möglichkeit, das Arbeitsumfeld aktiv selbst mitgestalten zu können und dabei sowohl Selbstverwirklichung als auch eine eigene Entwicklung zu erfahren. Dadurch kann eine positive Einstellung nicht nur sich selbst und den eigenen Fähigkeiten, sondern auch dem Arbeitgeber gegenüber entstehen, wenn Beschäftigte das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie zur Unternehmensentwicklung einen Beitrag leisten können und ihre Meinung als wichtig erachtet wird.²⁹

2.2.2 Wertschätzung

Bei dem Begriff der Wertschätzung geht es im Allgemeinen zunächst darum, dass jeder Mensch und damit auch jeder einzelne Mitarbeiter eigene Ansichten hat, welche er vertritt. Zeigt der Arbeitgeber Interesse an den Ansichten der Mitarbeiter und respektiert sie, auch wenn sie gegebenenfalls nicht den Ansichten des Arbeitgebers entsprechen, fühlen die Mitarbeitenden sich wahrgenommen und ins Unternehmen integriert. Aus diesem Grund ist die oben genannte Förderung der Partizipation der Mitarbeitenden von großer Bedeutung.³⁰

Wie bereits angesprochen, kann eine positive, tatsächlich gelebte und dadurch glaubwürdige Unternehmenskultur zu erhöhter Zufriedenheit und einer geringeren Fluktuationsrate führen. Erfahren Beschäftigte in ihrem beruflichen Kontext ernst gemeinte Anerkennung und damit Wertschätzung für ihre Arbeit, steigt die Motivation, sich für den Arbeitgeber zu engagieren.³¹

Wertschätzung kann auch über die Bestätigung der eigenen Werte erfolgen. Werden Mitarbeitende durch ihren Arbeitgeber in ihrem Tun und ihrer Einstellung positiv bestärkt und unterstützt, verstärkt dies die emotionale Bindung an das Unternehmen.³² Wie bereits in der Einleitung dieser Arbeit dargelegt, ist dies ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte und insbesondere im Hinblick auf hohe Fluktuationsraten im Krankenhaus und den zunehmenden Fachkräftemangel von großer Bedeutung.³³ Hier zeigt sich zudem, wie wichtig es ist, dass die Persönlichkeit und innere Haltung der Beschäftigten zum Unternehmen passen. Stimmen Haltung und Werte eines Mit-

²⁹ Vgl. Hoffmann (2017), S. 19 f.; Spichalsky (2016), S. 36, S. 45.

³⁰ Vgl. Kutscher/Seßler (2017), S. 16.

³¹ Vgl. Lies (2013), S. 73-76.

³² Vgl. Huggenberger (2014), S. 74 f.

³³ Vgl. Kapitel 1.1.

arbeiters mit den (zum Beispiel im Leitbild formulierten) Werten eines Unternehmens überein, fühlt er sich diesem verbunden.³⁴

Nicht zuletzt durch professionelle Gespräche zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter, in denen dieser erfährt, dass seine Meinung und Ideen ernst genommen werden, kann Wertschätzung zum Ausdruck gebracht werden. Erfahren Beschäftigte Zeichen der Aufmerksamkeit durch ihren Arbeitgeber, kann dies die Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen.³⁵

3 Grundlagen der internen Kommunikation

3.1 Abgrenzung von interner und externer Kommunikation

Im folgenden Kapitel sollen verschiedene Aspekte der internen Kommunikation untersucht werden, sowohl im Allgemeinen als auch konkret auf die Kommunikation im Krankenhaus bezogen.

Zunächst sollte die interne von der externen Kommunikation eines Unternehmens abgegrenzt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich interne und externe Kommunikation inhaltlich gleichen sollten, um Glaubwürdigkeit sowohl innerhalb des Unternehmens als auch nach außen zu erzielen.³⁶ Nicht nur durch geplante strategische Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch über die Mitarbeiter eines Unternehmens werden Informationen nach außen getragen, weshalb es von großer Bedeutung ist, dass die Beschäftigten sich unter anderem durch gelungene interne Kommunikation mit dem Unternehmen identifizieren und es nach außen positiv darstellen. Entspricht jedoch die Kommunikation mit Mitarbeitern nicht der öffentlichen Kommunikation, schafft dies Unzufriedenheit unter den Beschäftigten.³⁷

Die öffentliche oder externe Kommunikation umfasst die Verständigung mit allen Stakeholdern, also mit allen Personen, die in irgendeiner Art und Weise mit dem Unternehmen in Verbindung stehen.³⁸ Dies sind einerseits Personen(-gruppen) am Markt, also zum Beispiel Wettbewerber, Zulieferer oder Kunden beziehungsweise Patienten, andererseits die öffentliche Gesellschaft in Form

³⁴ Vgl. Einwiller/Sackmann/Zerfaß (2021), S. 16.

³⁵ Vgl. Rickert/Steinhauer-Schulz (2016), S. 98.

³⁶ Vgl. Sisignano (2008), S. 81.

³⁷ Vgl. Bruhn (2012), S. 3 f.; Sisignano (2008), S. 81.

³⁸ Vgl. Winter u.a. (2017), S. 198.

von Behörden, Politik oder auch beispielsweise die Anwohner im Umkreis eines Krankenhauses.³⁹

In der vorliegenden Arbeit soll nur die interne Kommunikation beachtet werden. Diese betrifft das Management, die Führungskräfte sowie das gesamte Personal eines Unternehmens.⁴⁰ Primär geht es hier um die Weitergabe von Informationen über alle unternehmensintern relevanten Entwicklungen an die Mitarbeiter.⁴¹ Neben dieser Informationsweitergabe hat die interne Kommunikation aber auch noch weitere Aufgaben im Unternehmen. Insbesondere die Herstellung von Transparenz bezüglich der Unternehmensentwicklung gegenüber den Mitarbeitern ist hier von Bedeutung. Fühlen diese sich umfassend informiert und an den Geschehnissen im Unternehmen beteiligt, kann dies motivierend wirken und zudem die Identifikation mit dem Arbeitgeber stärken. Wie im oberen Abschnitt bereits betont, sind ein ehrlicher Zusammenhalt und eine enge Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wichtig und können durch eine gute interne Kommunikation gefördert werden.⁴²

3.2 Kommunikation im Sinne einer Informationsweitergabe

Grundsätzlich bedeutet Kommunikation, dass eine Botschaft weitergegeben und im Idealfall vom Empfänger so verstanden wird, wie sie vom Sender gemeint war.⁴³ Diese Botschaft muss nicht zwangsweise ausgesprochen werden; kommuniziert wird auch nonverbal durch das Verhalten oder die Körpersprache der beteiligten Personen. Jegliche Art der Informationsübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger kann demnach als Kommunikation verstanden werden.⁴⁴

Diese sehr weit gefasste Definition von Kommunikation soll für die vorliegende Arbeit deutlich eingegrenzt werden. Besteht das Ziel einer geplanten Kommunikation darin, inhaltlich relevante Informationen innerhalb eines Unternehmens weiterzugeben, ist zwar grundsätzlich die Körpersprache zu berücksichtigen, jedoch führt es zu weit, jede nonverbale Aktion und Reaktion zu erkennen und zu interpretieren. Dadurch besteht die Gefahr, vom Kommunikationsziel abzu-

³⁹ Vgl. Zerfaß (2014), S. 49-53.

⁴⁰ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 3.

⁴¹ Vgl. Malczok/Szyszk (2016), S. 26.

⁴² Vgl. Buchmann (2013), S. 577.

⁴³ Vgl. Düllings (2016), S. 216.

⁴⁴ Vgl. Helle (2006), S. 126 f.; Welk I. (2015), S. 8.

kommen.⁴⁵ Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit der Begriff ‚Kommunikation‘ enger definiert werden. Zugrunde liegend sind, wie in der Einleitung angesprochen, eine durchgeführte Mitarbeiterbefragung und die damit verbundene Weitergabe von Ergebnissen. Es geht also um konkrete Informationen, die von der Geschäftsführung an die Mitarbeiter weitergegeben werden sollen. Daraus wird ersichtlich, dass auch die Kommunikation unter den Beschäftigten für die Definition des Begriffs ‚interne Kommunikation‘ in diesem Fall keine Rolle spielen soll, da es sich hierbei nicht um eine formelle Informationsweitergabe aus dem Management an die Beschäftigten handelt.⁴⁶

Entsprechend des Schwerpunktes dieser Arbeit fallen unter den Begriff interne Kommunikation grundsätzlich alle vom Management geplanten Maßnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele dienen.⁴⁷ Daraus wird deutlich, dass insbesondere der Inhalt der gesendeten Nachrichten relevant ist. Die Weitergabe der Informationen soll die Mitarbeiter motivieren und aktiv in den Prozess der Unternehmensentwicklung mit einbeziehen. Sie stellt also eine Hilfe bei der Zielerreichung dar.⁴⁸ Für die vorliegende Arbeit lässt sich also sagen, die interne Kommunikation dient der inhaltlich fehlerfreien Weitergabe von wichtigen Unternehmensinformationen aus dem Management an alle Mitarbeiter des Unternehmens.⁴⁹

Abschließend soll an dieser Stelle noch der Terminus top down-Information beziehungsweise –Kommunikation definiert werden. Hierbei werden Informationen aus der Geschäftsführung von oben nach unten an die Mitarbeitenden weitergeleitet, die Kommunikation erfolgt also entlang der Hierarchieebenen.⁵⁰ Das Pendant dazu, die bottom up- Kommunikation, ist im vorliegenden Fall bereits erfolgt. Die Informationen der Mitarbeiter an die Unternehmensführung wurden in Form einer Mitarbeiterbefragung von unten nach oben weitergeleitet.⁵¹

⁴⁵ Vgl. Krauss/Fussell (o.J.).

⁴⁶ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 2.

⁴⁷ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 2.

⁴⁸ Vgl. Muster (2020), S. 5.

⁴⁹ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 4.

⁵⁰ Vgl. Stachel (2013), S. 176 f.

⁵¹ Vgl. Stachel (2013), S. 178.

3.3 Kommunikationsmodelle für das Management

3.3.1 Leitgedanken

Modelle dienen grundsätzlich der Vereinfachung einer komplexen Realität, wobei sie jedoch nie alles umfassen können. Ebenso verhält es sich mit Kommunikationsmodellen. Auch diese sollen die Komplexität des Kommunikationsbegriffs vereinfacht abbilden, aber auch hier gilt, dass ein Modell alleine nicht allgemein gültig sein kann.⁵²

Als Basis für eine gelungene Kommunikation, unabhängig vom Setting, in dem sie stattfindet, kann das Modell der drei Rahmen nach Alexander Seidl angewendet werden.⁵³ Es benennt als Rahmenbedingungen für Gesprächssituationen, dass es für die Kommunikation primär von Bedeutung ist, sich mit der eigenen Wahrnehmung gänzlich in der Situation und beim Gesprächspartner zu befinden und nicht abzuschweifen. Darauf aufbauend soll Kontakt zum Gegenüber hergestellt werden, zum Beispiel durch nonverbale Körpersprache wie das Spiegeln der Körperhaltung, was die eigene Aufmerksamkeit und die Wertschätzung des anderen ausdrückt. Schließlich ist es von Bedeutung, Ziele für die Kommunikation festzulegen; einerseits sollte überlegt werden, was mit der Kommunikation insgesamt erreicht werden soll, andererseits sollte auch während des Gesprächs reflektiert werden, wie die übermittelten Botschaften beim Gesprächspartner angekommen sind.⁵⁴

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit Kommunikationsmodellen in dieser Arbeit ist das Verständnis von bestimmten (beruflichen) Rollen, welche für die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern von Bedeutung sind. Auf die Besonderheiten verschiedener Berufsgruppen im Krankenhaus wird an späterer Stelle genauer eingegangen⁵⁵, für die Kommunikation im Sinne einer Informationsweitergabe bedarf es aber auch der Beachtung der Rollenwahrnehmung von Geschäftsführung und Mitarbeitern unabhängig ihrer Berufszugehörigkeit. Sowohl das Management als auch die Beschäftigten haben bestimmte Erwartungen an die Einstellung und das Verhalten des jeweils anderen, welche insbesondere durch die unterschiedliche hierarchische Stellung begründet

⁵² Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 19.

⁵³ Vgl. Welk I. (2015), S. 17-19.

⁵⁴ Vgl. Seidl (2014), S. 4-11.

⁵⁵ Vgl. Kapitel 3.4.2.

sind. Diese Erwartungen sollten besonders bei der persönlichen Kommunikation, beispielsweise innerhalb einer Informationsveranstaltung, gedanklich berücksichtigt werden.⁵⁶

Kommunikation sollte grundsätzlich, aber insbesondere im beruflichen Kontext, respektvoll und klar formuliert sein. Wie bereits beschrieben stellt dies eine Art der Wertschätzung dar, die für ein Unternehmen von grundlegender Bedeutung ist.⁵⁷ Dabei ist es wichtig, einige Grundgedanken zu beachten, um eine gelungene interne Kommunikation zu ermöglichen. Im Folgenden sollen verschiedene Kommunikationsmodelle vorgestellt werden, welche grundlegend auf den Forschungsergebnissen von Krauss und Fussell basieren.⁵⁸ An dieser Stelle soll jedoch nur auf drei ausgewählte Modelle eingegangen werden, welche für den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit, und zwar die Informationsweitergabe aus dem Management an die Mitarbeiter, von besonderer Bedeutung sind.⁵⁹

3.3.2 Encoder-Decoder-Modell

Bei diesem Modell steht die Information im Vordergrund, die von einem Sender zu einem Empfänger weitergeleitet werden soll. Als Ursprung kann das Transmissionsmodell von Claude E. Shannon und Warren Weaver gesehen werden, welches besagt, dass der Sender seine Nachricht zunächst in einen Code umwandeln muss. Dies geschieht zum Beispiel, indem er die Nachricht buchstäblich ‚in Worte fasst‘, also durch Sprache formuliert. Über einen Kanal, zum Beispiel die Luft oder eine Telefonleitung, gelangt der Code zum Empfänger, der ihn wiederum entschlüsseln muss, um die Nachricht zu verstehen.⁶⁰ Erhält der Sender vom Empfänger eine Rückmeldung, welche verbal oder nonverbal erfolgen kann, ist es möglich zu erkennen, ob die Nachricht im Sinne des Senders entschlüsselt und wahrgenommen wurde. Durch verschiedene Störungen, beispielsweise Störgeräusche oder unterschiedliche Interpretation eines bestimmten Wortes, kann es zu Problemen in der Nachrichtenübermittlung kommen.⁶¹

Beim Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun geht es ebenfalls um die Übermittlung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger,

⁵⁶ Vgl. Hoefert (2008a), S. 5 f.

⁵⁷ Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 95.

⁵⁸ Vgl. Krauss/Fussell (o.J.).

⁵⁹ Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 97.

⁶⁰ Vgl. Helle (2006), S. 127; Röhner/Schütz (2020), S. 20.

⁶¹ Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 19 f.; Röhner/Schütz (2020), S. 22.

jedoch geht er davon aus, dass in jeder codierten Nachricht vier Ebenen enthalten sind, und zwar sowohl auf Seiten des Senders als auch des Empfängers.⁶² Die grundlegende Ebene ist die Sachebene, dazu kommt aber immer auch die Beziehungsebene, auf der sich Sender und Empfänger befinden. Des Weiteren beinhaltet jede Nachricht auch eine Selbstoffenbarung des Senders, er sagt also neben dem sachlichen Inhalt etwas über sich aus. Die vierte Ebene ist die Appellebene, da der Sender mit dem Weitergeben einer Nachricht eine Reaktion vom Empfänger erwartet.⁶³

So interpretiert wird eine Nachricht sehr komplex und das Risiko eines Missverständnisses ist deutlich erkennbar. Im Hinblick auf die Weitergabe von Informationen ist es nach dem Encoder-Decoder-Modell also von Bedeutung, wie diese Information verschlüsselt und entschlüsselt wird, sodass zum Ende der Kommunikation Sender und Empfänger das gleiche meinen.⁶⁴

Für die vorliegende Arbeit ist die Bedeutung dieses Kommunikationsmodells relevant, da es primär darum geht, den Inhalt einer Botschaft zu vermitteln. Es ist also wichtig, dass Sender und Empfänger so kommunizieren, dass die Nachricht von allen Beteiligten gleich verstanden wird. Insbesondere der Aspekt der Rückmeldung von den Mitarbeitern an die Geschäftsführung als Sender der Informationen spielt eine wichtige Rolle.⁶⁵

3.3.3 Intentionorientiertes Modell

Wie der Name des Modells bereits vermuten lässt, besteht hier mit der Informationsübermittlung eine Absicht des Senders. Die Kommunikation hat ein klares Ziel, und zwar, dass der Empfänger die Botschaft so versteht, wie sie vom Sender gemeint war.⁶⁶ Der Philosoph Paul Grice hat bezogen auf diese Annahme Maxime entwickelt, welche beachtet werden sollten, um eine gelungene Kommunikation zu gewährleisten und zielführend zu gestalten. Diese vier Maxime sind die Maxime der Quantität, der Qualität, der Relevanz und der Klarheit.⁶⁷

Die Maxime der Quantität besagt, eine Botschaft soll so informativ wie nötig sein, ohne zu viele Informationen zu enthalten. Nach der Maxime der Qualität

⁶² Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 22 f.

⁶³ Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 22; Fabry (2020), S. 5.

⁶⁴ Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 35.

⁶⁵ Vgl. Baller/Schaller (2017), S. 20.

⁶⁶ Vgl. Hoos-Leistner (2019), S. 6; Röhner/Schütz (2020), S. 36.

⁶⁷ Vgl. Helle (2006), S. 128; Röhner/Schütz (2020), S. 25.

sollen keine Informationen übermittelt werden, die der Sender für unwahr hält oder für die er keine gesicherten Beweise hat. Die Maxime der Relevanz verlangt für eine Nachricht, nur solche Informationen zu beinhalten, die für die Botschaft und deren Verständnis von Bedeutung sind. Und nach der Maxime der Klarheit sollen Botschaften knapp formuliert und gut strukturiert sein sowie keine Mehrdeutigkeiten oder unklaren Ausdrücke enthalten.⁶⁸

Dieses Kommunikationsmodell ist für die top down-Kommunikation in einem Unternehmen besonders relevant, da Informationen geplant und zielgerichtet sowie innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens (zum Beispiel während einer Präsenzveranstaltung) an die Beschäftigten weitergegeben werden sollen.⁶⁹ Werden die von Grice aufgestellten Maxime bei der Kommunikation berücksichtigt, können Missverständnisse vermieden und die Botschaft klar übermittelt werden.⁷⁰

3.3.4 Perspektivübernahme-Modell

Das Modell der Perspektivenübernahme setzt voraus, dass für eine gelungene Kommunikation die Bereitschaft vorhanden sein muss, sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen und seine Sichtweise zu verstehen.⁷¹ Grundlegend dafür können die Regeln angesehen werden, die von Carl Rogers aufgestellt wurden. Diese besagen, dass Empathievermögen und Wertschätzung des Gegenübers von herausragender Bedeutung sind, um sich dafür zu öffnen, was der Gesprächspartner mitteilen möchte. Zudem spielt die Echtheit oder Kongruenz eine wichtige Rolle, das nonverbale Verhalten sollte also mit dem Gesagten in Einklang stehen, um eine ehrliche Kommunikation zu ermöglichen.⁷²

Für die interne Kommunikation in einem Unternehmen ist auch dieses Kommunikationsmodell von großer Wichtigkeit, denn es besagt, dass eine Kommunikation besser gelingt und weitergegebene Informationen so verstanden werden, wie der Sender dies beabsichtigt, je besser dieser sich auf den Gesprächspartner einstellen kann. Die Relevanz eines wertschätzenden Umgangs im Unternehmen wurde bereits an vorangegangener Stelle verdeutlicht. Ist das Ma-

⁶⁸ Vgl. Grice (1975), S. 45 f.

⁶⁹ Vgl. Helle (2006), S. 128; Hoos-Leistner (2019), S. 6.

⁷⁰ Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 36.

⁷¹ Vgl. Helle (2006), S. 128 f.; Hoos-Leistner (2019), S. 6 f.

⁷² Vgl. Röhner/Schütz (2020), S. 28.

nagement in der Lage, sich in die Position der Mitarbeiter einzufühlen, können die zu übermittelnden Informationen adäquater formuliert und zielgerichteter an die Beschäftigten übermittelt werden.⁷³

3.4 Adressatenorientierte individuelle Informationsweitergabe

3.4.1 Ausrichtung am Empfänger

Damit die interne Kommunikation gelingt und Missverständnisse bei der Übermittlung von Informationen verhindert werden, sollten die Botschaften so aufbereitet sein, dass jeder Empfänger sie verstehen kann.⁷⁴ Das setzt voraus, dass das Management als Sender der Nachrichten die Besonderheiten der verschiedenen Zielgruppen berücksichtigt. Im Krankenhaus müssen dabei einerseits die verschiedenen Berufsgruppen unterschieden werden, andererseits spielen auch die zum Teil streng abgegrenzten Hierarchieebenen eine besondere Rolle. Bei der Vorbereitung der Kommunikation mit allen Mitarbeitern besteht die Herausforderung darin, diese Besonderheiten zu berücksichtigen und dennoch alle Beschäftigten gleichermaßen anzusprechen.⁷⁵

Das Ziel der internen Kommunikation ist in der vorliegenden Arbeit einerseits, die Mitarbeitenden über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und die daraus entwickelten Maßnahmen zu informieren, gleichzeitig sollen die Beschäftigten auch motiviert werden, sich an der Maßnahmenentwicklung aktiv zu beteiligen. Um dies zu erreichen, muss auf eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung der Kommunikation geachtet werden.⁷⁶

Ebenso wichtig ist auch, sich als Sender von Informationen kongruent zu verhalten, also darauf zu achten, dass Körperhaltung, Tonfall und Art des Auftretens mit dem Inhalt der Botschaft übereinstimmen.⁷⁷ Insbesondere bei der top down-Informationsweitergabe vom Management an die Mitarbeiter sollte darauf geachtet werden, dass das Management glaubwürdig und überzeugend erscheint. Wie weiter oben bereits angesprochen, sind in dieser Kommunikationssituation das Rollenverständnis und die damit verbundenen Erwartungen von Bedeutung. Ist die Kommunikation gut strukturiert und so gestaltet, dass sich

⁷³ Vgl. Helle (2006), S. 128 f.

⁷⁴ Vgl. Welk I. (2015), S. 2.

⁷⁵ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 11.

⁷⁶ Vgl. Hoffmann (2017), S. 33 f.

⁷⁷ Vgl. Helle (2006), S. 133.

alle Mitarbeitenden angesprochen und gut informiert fühlen, wirkt dies motivierend und unterstützt die Erreichung der Unternehmensziele.⁷⁸

3.4.2 Besonderheiten verschiedener Berufsgruppen im Krankenhaus

3.4.2.1 *Ärztliches Personal*

Das Handeln von Ärzten richtet sich primär danach aus, Patienten zu heilen. Dabei geraten sie jedoch in einen Konflikt zwischen ihrer ethischen Grundeinstellung, jedem Patienten individuell und personenbezogen helfen zu wollen, und der Beachtung von ökonomischen Rahmenbedingungen und Vorgaben.⁷⁹

Zu dieser grundsätzlichen Drucksituation kommen für Ärzte im Krankenhaus noch eine hohe Arbeitsbelastung durch anstrengende (Schicht-)Dienstzeiten, ein hohes Arbeitsvolumen und gleichzeitig eine große Verantwortung. Zudem müssen Ärzte im Krankenhaus zunehmend Tätigkeiten übernehmen, die nicht ihrer eigentlichen Ausbildung entsprechen. Dazu zählen einerseits Dokumentations- und Codiertätigkeiten, mit höherer Hierarchiestufe aber auch Managementaufgaben.⁸⁰ Gerade diese Aufgaben werden im Studium jedoch nicht vermittelt und stellen die Ärzte deshalb vor Herausforderungen, welche häufig auch eine Überforderung darstellen können.⁸¹

Hier schließt sich ein weiterer gegebenenfalls belastender Aspekt des Arztberufes an. Zeichen von Unsicherheit und Überforderung werden versucht zu vermeiden, um keine Schwächen preiszugeben. Entsprechend ist eine offene Kommunikation, insbesondere mit Angehörigen anderer Professionen, häufig nicht möglich, unter anderem auch deshalb, weil der Umgang mit Kritik nicht zufriedenstellend erlernt und trainiert wird.⁸²

Ursächlich für diese Problematik kann unter anderem das strenge Hierarchiedenken im ärztlichen Bereich, insbesondere im Krankenhaussetting, sein. Die hierarchischen Ebenen in der Berufsgruppe der Ärzte sind klar voneinander abgegrenzt; um innerhalb dieser Ebenen aufzusteigen, benötigen Ärzte ein großes Durchsetzungsvermögen. Schon während des Studiums wird dies deutlich. Um sich gegen Konkurrenten durchzusetzen, werden Ärzte zu Einzelkämp-

⁷⁸ Vgl. Sisignano (2008), S. 219.

⁷⁹ Vgl. Hoefert (2007b), S. 74.

⁸⁰ Vgl. Hoefert (2007b), S. 74 f.; Spittka (2016), S. 2.

⁸¹ Vgl. Hoefert (2007b), S. 74.

⁸² Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 47; Hoefert (2007b), S. 76; Spittka (2016), S. 4.

fern, was wiederum Rivalitätsdenken begünstigt.⁸³ Dementsprechend gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Kollegen und Angehörigen anderer Berufsgruppen weniger als echte Teamarbeit, sondern sie ist vielmehr zweckgerichtet und dient dazu, die Ziele des Arztes (zum Beispiel die Wiederherstellung der Gesundheit ‚seines‘ Patienten) zu realisieren.⁸⁴

3.4.2.2 Pflegepersonal

Im Unterschied zum ärztlichen Personal steht für Pflegende von Beginn der Ausbildung an im Mittelpunkt, sich in einem Team zurechtzufinden. Die enge Zusammenarbeit mit Kollegen ist eine wichtige Voraussetzung, um die Anforderungen im klinischen Alltag zu bewältigen.⁸⁵ Insbesondere im Hinblick auf die aktuellen Belastungen wie deutliche Arbeitsverdichtung und Fachkräftemangel sind Pflegefachkräfte auf Team und Kollegen angewiesen.⁸⁶ Dabei ist insbesondere der Aspekt der Kommunikation von großer Bedeutung. Pflegekräfte kommunizieren im beruflichen Kontext durchgehend, mit Patienten und deren Angehörigen, Kollegen und Angehörigen anderer Berufsgruppen. Vor allem die Kommunikation mit Ärzten ist für die Betreuung und Versorgung der Patienten relevant.⁸⁷

Überhaupt ist die Kooperation mit anderen Berufsgruppen für den Arbeitsalltag in der Pflege unerlässlich, da das Pflegepersonal die Schnittstelle für alle an der Versorgung der Patienten beteiligten Personen darstellt. Viele pflegerische Aufgaben stellen dabei allerdings unterstützende Arbeiten für den ärztlichen Dienst dar, was für Pflegekräfte eine frustrierende Situation sein kann, da sie in der internen Krankenhaushierarchie ungeachtet ihrer anspruchsvollen Tätigkeiten immer unterhalb der Ärzteschaft verortet sind.⁸⁸

Dazu kommt auch, dass das Bild der Pflegekraft in der Gesellschaft von dem abweicht, was die Fachkräfte tatsächlich leisten. Einer großen Belastung durch hohe Arbeitsdichte, Schichtdienst, körperliche Anstrengung und psychische Belastung im Arbeitsalltag steht das Ansehen der Pflegekraft als stets freundlich, aufopfernd und empathisch gegenüber. Die medizinische Professionalität der

⁸³ Vgl. Hoefert (2007b), S. 73, S. 75 f.

⁸⁴ Vgl. Düllings (2016), S. 212; Hoefert (2007b), S. 76.

⁸⁵ Vgl. Hoefert (2007b), S. 82.

⁸⁶ Vgl. Karagiannidis u.a. (2020), S. 131.

⁸⁷ Vgl. Düllings (2016), S. 213.

⁸⁸ Vgl. Düllings (2016), S. 213; Fischer-Kienberger (2018), S. 42; Hoefert (2007b), S. 82.

Pflegekräfte wird dabei als zweitrangig gesehen und eher bei der Ärzteschaft erwartet. Diese öffentliche Sicht auf den Pflegeberuf kann für Pflegende unbefriedigend sein, da einerseits die fachliche Kompetenz keine Anerkennung findet und andererseits die Erwartung, trotz hoher Arbeitsbelastung jederzeit freundlich und fürsorglich aufzutreten, einen zusätzlichen Druck erzeugt.⁸⁹

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten im direkten beruflichen Kontext sind in der Pflege eher begrenzt.⁹⁰ In den letzten Jahren hat die Akademisierung im Pflegebereich deutlich zugenommen; dies bedeutet für Pflegefachkräfte mehr berufliche Möglichkeiten, die Chance auf Übernahme von mehr Verantwortung sowie in vielen Fällen ein besseres Gehalt.⁹¹ Allerdings kommt es dadurch auch zu einem veränderten Rollenverständnis, was gegebenenfalls zu Konflikten mit der Ärzteschaft führen kann, da nun auch eine andere Berufsgruppe zunehmend wissenschaftliche Expertise besitzt.⁹²

3.4.2.3 Med.-techn. Dienst / Funktionsdienst

Die Berufsgruppe des medizinisch-technischen Dienstes beziehungsweise des Funktionsdienstes zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie aus vielen verschiedenen kleineren Gruppen besteht. Ein großer Teil der Mitarbeiter im Funktionsdienst sind Pflegekräfte, die in spezialisierten Bereichen wie OP oder Anästhesie, in der Notaufnahme oder der Endoskopie tätig sind. Im Vergleich zur Pflege auf Station stehen hier die fachliche Kompetenz in Bezug auf die Anwendung medizinischer Geräte sowie hochstandardisierte Abläufe im Vordergrund.⁹³

Des Weiteren zählen aber auch andere Berufsgruppen wie Physiotherapeuten, Mitarbeiter im Patiententransport und im Sozialdienst, Medizinisch-Technische Assistenten, Laboranten, Mitarbeiter der Zentralen Sterilgutversorgungsabteilung und viele weitere Bereiche zum Funktionsdienst.⁹⁴ Diese heterogene Zusammensetzung erschwert die gemeinsame Ansprache, da jede Berufsgruppe beziehungsweise jeder Arbeitsplatz eigene Besonderheiten hat, die berücksichtigt werden müssen. Zudem sind die vielfältigen Tätigkeiten den Angehörigen

⁸⁹ Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 42; Hoefert (2007b), S. 80, S. 82.

⁹⁰ Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 42.

⁹¹ Vgl. Karagiannidis u.a. (2020), S. 132.

⁹² Vgl. Hoefert (2007b), S. 76.

⁹³ Vgl. Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK (o.J.).

⁹⁴ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 11.

anderer Berufsgruppen oft nicht genau bekannt, während gleichzeitig eine enge Kooperation miteinander vorausgesetzt wird. Dadurch kann es zu Kommunikationsschwierigkeiten und Unzufriedenheit durch mangelnde berufliche Anerkennung kommen.⁹⁵

3.4.2.4 Verwaltung

Mitarbeiter der Verwaltung arbeiten eher patientenfern und sind zuständig für den betriebswirtschaftlichen Rahmen sowie Formalitäten in Bezug auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Auch hier sind verschiedene Bereiche spezifiziert, zum Beispiel das Controlling, das Personalmanagement oder die Finanzbuchhaltung.⁹⁶

Als Berufsgruppe bilden die Mitarbeitenden der Verwaltung kein eigenes Team in dem Sinn, wie es beispielsweise in der Pflege der Fall ist. Sie haben streng abgegrenzte Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, Hierarchien und Dienstwege sind klar definiert und werden eingehalten.⁹⁷ Auch die formalen Vorgaben, zum Beispiel die Form der schriftlichen Kommunikation, sind klar geregelt und stellen für Verwaltungsmitarbeiter Selbstverständlichkeiten dar. Bei Angehörigen anderer Berufsgruppen kann dieses Beharren auf Formalitäten jedoch Unverständnis hervorrufen, wenn diese aufgrund ihres beruflichen Alltags andere Prioritäten setzen und für sie die Bedeutung dieser klaren bürokratischen Regelungen nicht ersichtlich wird.⁹⁸

Auch deshalb wird häufig ‚die Verwaltung‘ für Probleme oder langwierige Prozesse verantwortlich gemacht. Arbeitsabläufe und zum Teil auch rechtliche Vorgaben, die eine bestimmte Arbeitsweise erzwingen, sind Mitarbeitern außerhalb der Verwaltung oft nicht bekannt, weshalb diese mit Unverständnis auf Verzögerungen oder Ablehnungen reagieren.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Maier/Fotuhi (2007), S. 154 f.

⁹⁶ Vgl. Düllings (2016), S. 213 f.

⁹⁷ Vgl. Hoefert (2007b), S. 85 f.

⁹⁸ Vgl. Hoefert (2007b), S. 87.

⁹⁹ Vgl. Hoefert (2007b), S. 87.

3.4.3 Bedeutung der Hierarchieebenen für die Kommunikation

3.4.3.1 *Kommunikation mit Führungskräften*

Für eine funktionierende und zielorientierte interne Kommunikation ist nicht nur die Beachtung der Besonderheiten der verschiedenen Berufsgruppen relevant, sondern auch das Eingehen auf die verschiedenen Hierarchieebenen, unabhängig von der Profession der Führungskräfte. Durch eine adressatenorientierte Ansprache sollen Missverständnisse vermieden und alle Mitarbeiter des Unternehmens erreicht werden.¹⁰⁰ Dafür ist insbesondere die gezielte Kommunikation mit den Führungskräften von Bedeutung, denn diese stellen eine besondere Position im Unternehmen dar. In einem später folgenden Kapitel soll der Stellenwert der Führungskräfte ausführlich erläutert werden.¹⁰¹

Eine Abgrenzung der Kommunikation mit Führungskräften von der Kommunikation mit Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion ist insbesondere aus dem Grund wichtig, da an Führungskräfte im Unternehmen andere Anforderungen gestellt werden.¹⁰² Sie besitzen ein umfangreicheres Wissen in Bezug auf Unternehmensziele, Abläufe und andere strategische Funktionen. Auf der anderen Seite haben sie (je nach Funktion in unterschiedlichem Ausmaß) Weisungsbefugnis, weshalb von ihnen erwartet wird, Informationen und Kontexte zu verstehen, um sie an ihre Mitarbeitenden adäquat weitergeben zu können.¹⁰³

Diese Kommunikation und Informationsweitergabe an die Mitarbeitenden sind ein wichtiger Teil der Arbeit von Führungskräften. Sie unterstützen damit die unternehmensinternen Abläufe und Prozesse und fördern die bereits beschriebene wichtige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, da sie zum Verständnis der Maßnahmen und Ziele beitragen.¹⁰⁴ Aus diesem Grund sollten Informationen vom Management insbesondere an die Führungskräfte so kommuniziert werden, dass sie überzeugend wirken und die Führungskräfte erreichen. Nur dann kann gewährleistet werden, dass diese später ihre Mitarbeiter und Teammitglieder mit den übermittelten Botschaften motivieren.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Vgl. Sisignano (2008), S. 225.

¹⁰¹ Vgl. Kapitel 4.2.1.

¹⁰² Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 11.

¹⁰³ Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1142 f.

¹⁰⁴ Vgl. Hauer (2016), S. 109.

¹⁰⁵ Vgl. Hauer (2016), S. 114; Voß/Röttger (2014), S. 1150-1152.

Um die Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen, sollten einige Besonderheiten in der Kommunikation mit ihnen berücksichtigt werden.¹⁰⁶ Grundlegend spielt die weiter oben bereits ausführlich beschriebene Wertschätzung auch in der Kommunikation mit Führungskräften eine bedeutende Rolle. Um sie dazu zu befähigen, ihrerseits wertschätzend mit ihren Mitarbeitenden zu kommunizieren, sollten sie vom Management denselben Umgang erfahren.¹⁰⁷ In Bezug auf die unternehmensbezogene Kommunikation bedeutet dies unter anderem, dass die Information von Führungskräften sowohl inhaltlich als auch zeitlich von der Information der Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion abgegrenzt werden sollte. Die Botschaften sollten inhaltlich umfangreicher und detaillierter sein und die Ausrichtung auf die strategischen Ziele des Unternehmens besser verdeutlichen, als dies bei der Information der Mitarbeiter ohne Führungsposition der Fall ist.¹⁰⁸ Dabei ist, Bezug nehmend insbesondere auf das Kommunikationsmodell nach Grice¹⁰⁹, zu beachten, dass die Qualität der Informationen durch den umfangreicheren Inhalt nicht leidet. Ein ‚Zuviel‘ an Information kann bei der Zielerreichung ebenfalls hinderlich sein.¹¹⁰

Systematische Kommunikation mit den Führungskräften bedeutet auch, diese frühzeitig zu informieren. Da sie als Vermittler zwischen Management und Mitarbeitenden fungieren sollen, spielt es eine große Rolle, sie zielgerichtet vor allen anderen zu informieren.¹¹¹ Auch hier sollte die Art der Kommunikation strategisch erfolgen. Eine reine Informationsweitergabe (top down) an die Führungskräfte erscheint, auch aus Gründen der Wertschätzung, eher weniger geeignet, diese in den Prozess zu integrieren. Stattdessen sollte die Kommunikation eher als Dialog gestaltet sein. Feedback von den Führungskräften an das Management sollte erwünscht sein, um alle offenen Fragen klären zu können. Nur so kann gewährleistet werden, dass die leitenden Mitarbeiter die Informationen und Botschaften inhaltlich richtig und überzeugend an ihre Teammitglieder weitergeben können.¹¹²

¹⁰⁶ Vgl. Hauer (2016), S. 112 f.

¹⁰⁷ Vgl. Hoffmann (2017), S. 50.

¹⁰⁸ Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1142.

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 3.3.3.

¹¹⁰ Vgl. Hauer (2016), S. 113.

¹¹¹ Vgl. Hauer (2016), S. 109 f.; Voß/Röttger (2014), S. 1147.

¹¹² Vgl. Welk I. (2015), S. 12 f.

3.4.3.2 Kommunikation mit Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion

Die gezielte Kommunikation mit Mitarbeitenden, die keine Führungspositionen innehaben, stellt neben der Kommunikation mit den Führungskräften eine weitere Kernaufgabe des Managements dar. Die Beschäftigten ohne Leitungsfunktion sind die direkte Zielgruppe der Botschaften aus dem Management; die Kommunikation mit ihnen sollte also strategisch geplant sein, um das in der Einleitung formulierte Ziel zu erreichen, dass vom Management geplante Maßnahmen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden.¹¹³ Auch und insbesondere bei der Kommunikation mit den Mitarbeitenden ‚an der Basis‘ spielen Wertschätzung und das Zeigen von Interesse an den Ideen der Mitarbeiter eine große Rolle, denn dies kann zu größerem Engagement der Beschäftigten und zu einer engeren Bindung an das Unternehmen führen.¹¹⁴

Wie wichtig die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ist, wurde bereits an früherer Stelle dargelegt. Dies kann auch durch Studien zu sogenannten Magnetkrankenhäusern belegt werden. Diese Häuser sind in der Lage, Mitarbeiter anzuziehen und langfristig zu binden, wobei als ein Faktor dabei der im Unternehmen praktizierte Führungsstil identifiziert wird.¹¹⁵

Führung in einem Unternehmen, vor allem bezogen auf die Art der Kommunikation zwischen Leitung beziehungsweise Management und Mitarbeitern, bedeutet insbesondere die Motivation der Mitarbeitenden. Grundlegend sollte erreicht werden, dass Management und Mitarbeitende dieselben Ziele verfolgen und gemeinsam an der Zielerreichung arbeiten.¹¹⁶ Dies kann durch verschiedene Anreize erreicht werden, auf welche in dieser Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen werden soll. Vielmehr ist hier der Aspekt der Motivation durch das Erreichen individueller Ziele relevant. Sind sich die Mitarbeiter bewusst, dass ihre persönlichen Ziele und Visionen im Unternehmen Anerkennung finden, kann dies die Motivation im Arbeitsalltag erheblich steigern.¹¹⁷ Für die Unternehmensführung bedeutet das, eine Partizipation der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist ein erster Schritt durch die Erhe-

¹¹³ Vgl. Schick (2021), S. 201.

¹¹⁴ Vgl. Wilke (2013), S. 14.

¹¹⁵ Vgl. Buchan/Shaffer/Catton (2018), S. 5.

¹¹⁶ Vgl. Oswald u.a. (2017), S. 382 f.

¹¹⁷ Vgl. Sisignano (2008), S. 199-202.

bung der Interessen der Beschäftigten mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung bereits gemacht worden.¹¹⁸

Die Art, wie in einem Unternehmen mit den Beschäftigten kommuniziert wird, ist insbesondere durch die Art des Führungsstils geprägt. Ein Führungsstil ist das grundsätzliche Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihrem Mitarbeiter, welches immer wieder gezeigt wird und dadurch berechenbar ist.¹¹⁹ Um als Unternehmen eine Einheit darzustellen und eine gemeinsame Kultur zu prägen, ist dabei vor allem zu beachten, dass sämtliche Führungskräfte der Organisation nach einem ähnlichen Führungsstil handeln. Um dies zu erreichen, ist wiederum eine zielgerichtete Kommunikation mit den Führungskräften, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, von grundlegender Bedeutung.¹²⁰

Grundlegend für die Einteilung verschiedener Führungsstile gilt die Beschreibung von patriarchalischem, charismatischem, autokratischem und bürokratischem Stil durch Max Weber.¹²¹ Diese sollen jedoch auf Grund der wenig modernen Eingruppierung nicht weiter beschrieben werden. Passender für diese Arbeit erscheinen die unterschiedlichen Führungsstile nach Hersey und Blanchard; hier werden vier Arten der Führung unterschieden. Unter ‚Telling‘ wird ein autoritärer Stil verstanden, das heißt, die Führungskraft schreibt dem Mitarbeiter vor, was zu tun ist. Beim ‚Selling‘ werden ebenfalls Vorgaben von Seiten der Führungskraft gemacht, jedoch wird versucht, dem Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit der Vorgaben zu vermitteln. Der Stil des ‚Delegating‘ setzt die selbstständige Arbeit des Beschäftigten voraus, wobei dieser jedoch durch die Führungskraft kontrolliert wird. Zuletzt wird der Führungsstil des ‚Partizipating‘ beschrieben, bei dem Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam agieren. Insbesondere dieser letztgenannte Führungsstil vermittelt dem Beschäftigten Wertschätzung von Seiten des Managements und erscheint für die Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung.¹²²

In der Unternehmensrealität ist es jedoch häufig nicht möglich und oft auch nicht zielführend, einen einzigen der beschriebenen Führungsstile durchzusetzen. Vielmehr sollte die Art der Kommunikation und somit die Art der Führung

¹¹⁸ Vgl. Sisignano (2008), S. 200 f.

¹¹⁹ Vgl. Hoefert (2007a), S. 40, S. 46.

¹²⁰ Vgl. Sisignano (2008), S. 200.

¹²¹ Vgl. Hoefert (2007a), S. 40 f.

¹²² Vgl. Oswald u.a. (2017), S. 383.

situativ veränderbar sein, um einen optimalen Arbeitsablauf zu gewährleisten.¹²³ Im vorliegenden Fall sollen die Mitarbeitenden einerseits aktiviert und motiviert werden, an der Unternehmensentwicklung teilzunehmen, andererseits sollen die einmal festgelegten und geplanten Maßnahmen dann so übermittelt werden, dass sie von den Beschäftigten als gegeben akzeptiert werden. Der Führungsstil sollte innerhalb dieses Prozesses also an die jeweilige Situation angepasst sein.¹²⁴ Als Ursprung für diese situative Einteilung kann das Modell von Robert Tannenbaum und Warren Harry Schmidt gesehen werden; dieses stellt ein Kontinuum dar, in welchem sich der Führungsstil je nach Situation zwischen autoritär und demokratisch bewegt.¹²⁵

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass ein moderner Führungsstil und damit eine zeitgemäße Kommunikation mit allen Mitarbeitenden auf Wertschätzung und Partizipation der Beschäftigten beruhen sollte. Insbesondere sollte eine Konstanz im Führungsstil erkennbar sein und, wie bereits erwähnt, von allen Führungskräften im Unternehmen gleichermaßen gelebt werden.¹²⁶ Wertschätzende Führung und offene Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden bedeutet dabei auch, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von den hierarchischen Strukturen und Positionen, Ideen entwickeln und die Prozesse im Unternehmen mitgestalten können sollen. Diese Art der sogenannten transformationalen Führung stellt eine moderne Mitarbeiterbeteiligung dar und kann dazu beitragen, Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden, da diese sich wahrgenommen fühlen. Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, spielt die individuelle Motivation der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle und sollte bei der internen Kommunikation beachtet werden.¹²⁷

¹²³ Vgl. Hofbauer/Kauer (2021), S. 14.

¹²⁴ Vgl. Frodl (2013), S. 154 f.

¹²⁵ Vgl. Frodl (2013), S. 152; Hoefert (2007a), S. 40.

¹²⁶ Vgl. Hoos-Leistner (2019), S. 159.

¹²⁷ Vgl. Camphausen (2021), S. 40; Hoefert (2007a), S. 45.

4 Mitarbeiterbefragung und Maßnahmenentwicklung im Krankenhaus

4.1 Ist-Situation zur Mitarbeiterbefragung

4.1.1 Datenaufbereitung

4.1.1.1 Grunddaten zur Erhebung der Zufriedenheit aller Mitarbeitenden

Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsumfeld zu erheben, kann das Instrument der schriftlichen Mitarbeiterbefragung eingesetzt werden. Es dient der Geschäftsführung, die Ideen und Wünsche der Beschäftigten zu erfahren, um das Unternehmen weiterzuentwickeln.¹²⁸ Im Vergleich zur top down-Kommunikation vom Management an die Mitarbeitenden stellt die Befragung eine bottom up-Kommunikation dar, die für die interne Unternehmenskommunikation von großer Bedeutung ist. Einerseits können Schwächen im Unternehmen und allgemeine oder spezielle Problembereiche aufgedeckt werden, was für die weitere Entwicklung wichtig ist, da auf dieser Grundlage strategische Handlungspläne entworfen werden können. Auf der anderen Seite kann durch eine gut organisierte Mitarbeiterbefragung verdeutlicht werden, dass die Meinung der Mitarbeitenden und deren Partizipation an der Unternehmensentwicklung von der Geschäftsführung anerkannt und erwünscht sind.¹²⁹

Um Wertschätzung auszudrücken und die Mitarbeitenden langfristig dazu zu motivieren, sich am Entwicklungsprozess zu beteiligen, sollte die Mitarbeiterbefragung strukturiert und geplant ablaufen und nicht mit der Datenerhebung enden. Für die Glaubwürdigkeit der Geschäftsführung und die Motivation der Mitarbeitenden ist es von großer Bedeutung, auf den erhobenen Daten aufzubauen, daraus Maßnahmen zu erarbeiten und die Beschäftigten auch im weiteren Prozess aktiv mit einzubeziehen.¹³⁰

Im vorliegenden Fall wurde eine Mitarbeiterbefragung von der Geschäftsführung eines Krankenhauses der Grund- und Regelversorgung bei einem externen Dienstleister in Auftrag gegeben und durchgeführt. Die Befragung umfasste die Themenbereiche Arbeitsinhalt, Arbeitsplatz, Gehalt und weitere Leistungen, Arbeitszeitregelungen, Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote, interdisziplinä-

¹²⁸ Vgl. Spichalsky (2016), S. 61.

¹²⁹ Vgl. Stachel (2013), S. 178.

¹³⁰ Vgl. Ladwig/Domsch (2021), S. 432.

re Zusammenarbeit, Arbeit im Team und Führung allgemein. Des Weiteren erfolgte durch die Teilnehmenden eine Gewichtung der genannten Themenbereiche, um die jeweilige Relevanz der Fragen bei der Auswertung berücksichtigen zu können. Durch ein offenes Kommentarfeld bestand zudem die Möglichkeit, eigene Themen, Ideen oder Wünsche der Mitarbeitenden direkt anzusprechen.¹³¹

Eine erste Auswertung der eingesendeten Fragebögen ergab eine Rücklaufquote von 44% bei über 500 ausgeteilten Fragebögen. Die Teilnahme von fast jedem zweiten Mitarbeiter zeigt den Willen und die Motivation der Beschäftigten, an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken. Zudem ist erkennbar, dass die Beschäftigten überzeugt sind, durch ihre Teilnahme an der Befragung Veränderungsprozesse in Gang setzen und aktiv an der Gestaltung ihres Arbeitsumfelds teilnehmen zu können. Um diese Motivation aufrecht zu erhalten und die weitere Mitarbeit der Beschäftigten zu erreichen, ist es für die Unternehmensführung bedeutsam, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden weiter optimal zu gestalten.¹³²

Die in der Befragung erhobenen Daten wurden zur weiteren Analyse durch den externen Dienstleister aufbereitet, wobei neben der Einteilung in verschiedene Altersgruppen und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der Teilnehmenden insbesondere nach Berufsgruppenzugehörigkeit unterschieden wurde. Die Auswertung ergab, dass 49,4% der Teilnehmenden zur Berufsgruppe des Pflege- und Funktionsdienstes zählen, 19% zum medizinisch-technischen Dienst, 16% zum ärztlichen Dienst, 10% zur Berufsgruppe Verwaltung und Technik sowie 3% Auszubildende. Bei der weiteren Auswertung der Ergebnisse sollte berücksichtigt werden, dass die Hälfte aller Antworten aus der Berufsgruppe der Pflege stammt; wie bereits dargestellt kann die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe Auswirkungen auf Einstellung und Erwartungen der Mitarbeitenden haben.¹³³

In einem weiteren Schritt wurde die prozentuale Teilnahme je Berufsgruppe erhoben, als Referenz diente hierbei die Angabe der Anzahl der Beschäftigten pro Berufsgruppe aus der Personalabteilung. Hier ergab sich, dass 55,7% aller

¹³¹ Vgl. Details des Fragebogens siehe Anhang I, S. 59-63.

¹³² Vgl. Ladwig/Domsch (2021), S. 432.

¹³³ Vgl. Kapitel 3.4.2.

Beschäftigten des Pflege- und Funktionsdienstes an der Befragung teilgenommen hatten, 44,2% des ärztlichen Dienstes, 30% der Mitarbeitenden des medizinisch-technischen Dienstes und 9,7% der Auszubildenden. Die prozentuale Teilnahme der Berufsgruppe Verwaltung und Technik konnte nicht ausgewertet werden, da eine rechnerische Teilnahme von 120% vorlag. Dieser Fehler konnte sich aus der schwierigen Abgrenzung der Berufsgruppen Technik und medizinisch-technischer Dienst ergeben haben.¹³⁴

Für die vorliegende Arbeit ist vor allem die Zugehörigkeit zu den einzelnen Berufsgruppen von Bedeutung, weshalb die ebenfalls erhobene Einteilung in die Zugehörigkeit zu verschiedenen Fachbereichen keine Berücksichtigung finden soll.

4.1.1.2 Darstellung der erkannten Problemfelder

Um die Ergebnisse der Befragung korrekt auswerten zu können und die individuellen Problembereiche des Unternehmens zu erkennen, wurde vom beauftragten externen Dienstleister für jede Frage ein sogenannter Unzufriedenheitsindex¹³⁵ berechnet, mit dessen Hilfe die Ergebnisse mit denen des Benchmarks verglichen werden konnten. Beim Benchmarking werden bestimmte Kennzahlen eines Unternehmens mit den Zahlen verschiedener Vergleichseinrichtungen abgeglichen, um Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens erkennen zu können.¹³⁶

Für die zugrunde liegende Mitarbeiterbefragung wurden 72 Einrichtungen des Gesundheitswesens als Benchmark herangezogen. So konnte in einem weiteren Schritt für jede Berufsgruppe eine Auflistung aller im Fragebogen vorkommenden Fragen mit dem jeweiligen eigenen Ergebnis sowie dem Benchmark-Ergebnis erstellt werden. Hierbei wurde durch den externen Dienstleister bereits markiert, welche Antworten im Vergleich zum Benchmark deutlich positiv ausfielen beziehungsweise bei welchen Fragen eine deutliche negative Abweichung zu erkennen war.¹³⁷

Mit Hilfe dieser Auflistung sowie der zusammengefassten Gewichtung der Themenbereiche durch die Teilnehmenden konnten fünf Bereiche ausgemacht

¹³⁴ Vgl. Angaben im Fragebogen siehe Anhang I, S. 59-63.

¹³⁵ Vgl. Anhang III, S. 66 f.

¹³⁶ Vgl. Sonntag (2013), S. 378.

¹³⁷ Vgl. Anhang II, S. 64 f.

werden, in denen die Beschäftigten des Unternehmens berufsgruppenübergreifend die größte Unzufriedenheit empfinden und in denen sie das meiste Entwicklungspotenzial erkennen. Als besonders wichtig gaben die Teilnehmenden die Bereiche Arbeitszeit, Team und interdisziplinäre Zusammenarbeit an, Unzufriedenheit besteht zudem mit den Themen Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Weitere Leistungen.

Zu erwähnen sei an dieser Stelle, dass die ausgewerteten Antworten der Gruppe der Auszubildenden für die weitere Bearbeitung der Ergebnisse nicht mehr berücksichtigt wurden. Dies ist vorwiegend in der geringen Rücklaufzahl begründet; ab einem Rücklauf von $n < 7$ für eine Frage konnten die Antworten aus Gründen der Anonymität nicht gewertet werden.

4.1.2 Information über die allgemeine Auswertung

Bevor auf den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung aufgebaut wird und Ziele und Maßnahmen für die weitere Entwicklung geplant werden, sollen die Mitarbeiter in einem ersten Schritt über den Bearbeitungsstand der Befragung informiert werden. Dabei sollen allgemeine Daten wie die Teilnahmequote und die ermittelten Problemfelder sowie die geplanten weiteren Schritte an die Beschäftigten übermittelt werden. Die kontinuierliche Information der Beschäftigten über den Verlauf der Bearbeitung ist wichtig, um die Bereitschaft zur Mitarbeit aufrecht zu erhalten. Zudem ist es ein Zeichen der Wertschätzung durch das Management, wenn wie bereits beschrieben die Beteiligung der Beschäftigten nicht mit der Befragung endet, sondern deutlich gemacht wird, dass die erhobenen Daten von Bedeutung sind und die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen bilden.¹³⁸

Für die Präsentation dieser allgemeinen Daten ist eine grundlegende Planung erforderlich. Dafür sollte zunächst erwogen werden, was das Ziel der Präsentation ist und wer angesprochen werden soll. So kann ein gut strukturierter Rahmen erstellt werden, um eine zielorientierte und effektive Informationsweitergabe zu gewährleisten.¹³⁹

Im vorliegenden Fall geht es um eine Weitergabe von Fakten aus dem Management an die Mitarbeiter. Hier ist noch keine weitere Mitwirkung der Be-

¹³⁸ Vgl. Stachel (2013), S. 177.

¹³⁹ Vgl. Welk I. (2015), S. 125.

schäftigten geplant, es handelt sich also um eine reine top down-Kommunikation. Da alle Mitarbeitenden, unabhängig von Berufsgruppenzugehörigkeit und Hierarchieebene, gleichermaßen angesprochen werden und die gleichen Informationen erhalten sollen, sind die Art der Darstellung des Präsentationsinhaltes sowie die Wahl der Kanäle, auf denen die Informationen an die Mitarbeitenden weitergegeben werden sollen, ebenfalls wichtige Faktoren, die berücksichtigt werden sollten.¹⁴⁰ Insbesondere eine adressatenorientierte sprachliche Ausrichtung der Präsentation ist hier von großer Bedeutung, um eine Verbindung zu allen Beschäftigten herzustellen und für alle verständlich zu sein.¹⁴¹

In Bezug auf die Kommunikationskanäle kann zwischen sogenannten Push- und Pull-Medien unterschieden werden. Dabei werden Push-Medien vom Management zu einem geplanten Zeitpunkt an die Mitarbeitenden ausgegeben, während Pull-Medien dem Empfänger die Möglichkeit geben, die Informationen dann abzurufen, wann er möchte beziehungsweise auch nicht abzurufen, wenn die Informationen für ihn nicht interessant erscheinen.¹⁴²

Für das vorliegende Praxisbeispiel erscheint eine Kombination aus Push- und Pull-Medien sinnvoll. Hauptmedium soll eine Informationsveranstaltung sein, bei der mit Hilfe einer kurzen, wenige Folien umfassenden PowerPoint-Präsentation die wesentlichen Informationen weitergegeben werden sollen (Push-Medium). Im Anschluss daran soll die Präsentation im Intranet verfügbar gemacht werden, um allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, die Informationen noch einmal einzusehen und auch diejenigen Beschäftigten zu informieren, die an der Präsenzveranstaltung nicht teilgenommen haben. Diese Veröffentlichung im Intranet stellt ein Pull-Medium dar, da jeder Mitarbeiter selbst entscheiden kann, ob und wann er die zur Verfügung gestellten Informationen entgegennimmt.¹⁴³

Die top down-Kommunikation hat in diesem Fall den Vorteil, dass eindeutig und kurz formulierte Informationen strukturiert an die Mitarbeitenden weitergegeben werden können. Des Weiteren kann die direkte Ansprache der Beschäftigten durch die Geschäftsführung im Rahmen der Präsenzveranstaltung dazu beitra-

¹⁴⁰ Vgl. Schick (2021), S. 201 f.

¹⁴¹ Vgl. Welk I. (2015), S. 8.

¹⁴² Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 13.

¹⁴³ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 49, S. 27.

gen, die Bindung zwischen Management und Mitarbeitenden zu festigen, wenn diese sich persönlich angesprochen und mit einbezogen fühlen. Auch zeigt die aktive Beteiligung der Geschäftsführung die Wichtigkeit des Themas Mitarbeiterzufriedenheit und ist ein relevanter Aspekt für die weitere Motivation der Beschäftigten.¹⁴⁴ Um diese weiterhin aufrecht zu erhalten, soll diese erste Informationseinheit mit einem Ausblick auf die weiteren Schritte enden, die eine aktive Mitarbeit der Beschäftigten erfordern. So kann verdeutlicht werden, dass deren weitere Beteiligung am Entwicklungsprozess geplant und erwünscht ist.¹⁴⁵

4.1.3 Zielvorgaben auf Grundlage der Befragungsergebnisse durch das Management

Die bei der Analyse der Mitarbeiterbefragung erhobenen Problemfelder Arbeitszeit, Team, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Aus-, Fort- und Weiterbildung und Weitere Leistungen stellen die Ausgangspunkte für die weitere Bearbeitung durch das Management dar. Durch Auswertung der einzelnen Fragen des Fragebogens für diese Bereiche ergaben sich konkrete Einzelthemen, mit denen die Beschäftigten unzufrieden sind und für die sie sich Veränderungen in Organisation oder Durchführung wünschen.¹⁴⁶ Auf Grundlage dieser genau definierten Probleme wurden durch das Management Ideen und Ansätze entwickelt, anhand derer mittelfristige Ziele für die Unternehmensentwicklung formuliert werden können.¹⁴⁷

Grundsätzlich gilt für die Formulierung von strategischen und operativen Unternehmenszielen, dass diese optimalerweise am sogenannten SMART-Prinzip ausgerichtet sind. Das bedeutet, dass ein Ziel konkret formuliert und terminiert sein sollte, zudem soll es realistisch und erreichbar sein sowie eine definierte Messgröße enthalten, um später den Grad der Zielerreichung messen zu können.¹⁴⁸

Im vorliegenden Praxisbeispiel wurden die Zielvorgaben vom Management jedoch bewusst nicht klar definiert und festgelegt. Es wurden lediglich allgemein formulierte Vorschläge erarbeitet, an denen sich die Ziele orientieren könnten.

¹⁴⁴ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 15; Kinter/Ott/Manolagas (2009), S. 44.

¹⁴⁵ Vgl. Muster (2020), S. 26.

¹⁴⁶ Vgl. Anhang IV, S. 68.

¹⁴⁷ Vgl. Anhang V, S. 69.

¹⁴⁸ Vgl. Civan (2019), S. 387.

Um die Mitarbeitenden zu motivieren und zu erreichen, dass diese die Ziele und Maßnahmen verstehen und akzeptieren, ist die Perspektive der Beschäftigten ausschlaggebend für die konkrete Zielformulierung. Die in der Mitarbeiterbefragung formulierten Wünsche und Verbesserungsvorschläge sollen von den Beschäftigten selbst zu konkreten Zielen weiterentwickelt werden, die den Veränderungsprozess im Unternehmen unterstützen.¹⁴⁹

Um diesen Prozess kontinuierlich zu begleiten und jeden Schritt optimal vorzubereiten, damit die Mitarbeitenden den Veränderungen folgen und diese akzeptieren können, sollte die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern planvoll durchgeführt werden. So beträgt der zeitliche Abstand zwischen der ersten Kommunikationseinheit¹⁵⁰ und der Information über die nun vom Management entwickelten Ansätze und Zielvorgaben mehrere Wochen. In dieser Zeit sollen alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, sich über die ersten Ergebnisse zu informieren. Auch die in diesem Kapitel beschriebenen neuen Informationen sollen durch eine Präsenzveranstaltung und anschließende Veröffentlichung im Intranet den Beschäftigten zugänglich gemacht werden und sie auf die im folgenden Kapitel ausführlich dargelegte Beteiligung an der Maßnahmenentwicklung vorbereiten.¹⁵¹

4.1.4 Beteiligung der Mitarbeitenden an der Maßnahmenentwicklung im Sinne des Employer Brandings

4.1.4.1 *Anonyme Sammlung von konkreten Ideen und Vorschlägen*

Maßnahmen, die neu entwickelt wurden und in der Regel mit Veränderungen im Arbeitsalltag einhergehen, können wie bereits mehrfach beschrieben nur dann von den Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und optimal umgesetzt werden, wenn sie nicht ‚von oben‘ vorgegeben werden. Durch unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen bei Geschäftsführung und Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass die Maßnahmen weniger an den Interessen der Beschäftigten als an denen der Unternehmensführung ausgerichtet sind.¹⁵² Ziel der Veränderungen ist jedoch die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, um durch ein starkes Zu-

¹⁴⁹ Vgl. Mast (2014), S. 1123.

¹⁵⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.

¹⁵¹ Vgl. Spichalsky (2016), S. 75.

¹⁵² Vgl. Merk (2007), S. 80 f.

sammengehörigkeitsgefühl und Wertschätzung aller Beschäftigten diese langfristig an das Unternehmen zu binden.¹⁵³

Im Hinblick auf die Funktion des Employer Brandings spielt dabei die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und insbesondere der Geschäftsführung eine große Rolle. Eine Motivation der Mitarbeitenden und deren aktive Teilnahme an der Unternehmensentwicklung kann nur erreicht werden, wenn die Kultur der Zusammenarbeit und gemeinsamen Entwicklung auch tatsächlich gelebt und gefördert wird.¹⁵⁴ Dafür bedarf es nicht nur der reinen top down-Information, sondern der Förderung des Dialogs zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Können die Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen und aktiv an der Maßnahmenerarbeitung teilnehmen, fühlen sie sich wahrgenommen und in ihrer persönlichen Situation ernst genommen.¹⁵⁵ In Kapitel zwei wurde bereits die Bedeutung der Wertschätzung von Mitarbeitern eingehend besprochen. Können diese ihre eigenen Ideen und Wünsche äußern und in Form von konkreten Zielformulierungen auch umsetzen, kann dies zu einer besseren Identifikation mit dem Arbeitgeber beitragen, da die Werte der einzelnen Mitarbeitenden denen des Unternehmens entsprechen. Im Hinblick auf die bereits in der Einleitung beschriebene Problematik der hohen Mitarbeiterfluktuation ist die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen ein relevanter Aspekt für das Bestehen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte.¹⁵⁶

Um die aktive Mitarbeit der Beschäftigten zu ermöglichen und diesen das Gefühl zu geben, in die Entwicklungen einbezogen zu werden, statt nur über bereits geplante Maßnahmen informiert zu werden, sollte eine frühzeitige Kommunikation stattfinden. In den vorangegangenen Kapiteln wurde dargelegt, in welcher Form die bereits erhobenen Daten und Informationen an die Beschäftigten des Unternehmens weitergegeben werden sollen und in welchen Zeitabständen dies erfolgen soll. So kann gewährleistet werden, dass sich alle Mitarbeitenden auf dem aktuellen Informationsstand befinden und sich auf die geplante aktive Beteiligung an der Maßnahmenentwicklung vorbereiten können.¹⁵⁷

¹⁵³ Vgl. Roeder (2013), S. 408.

¹⁵⁴ Vgl. Kapitel 2.1.2.

¹⁵⁵ Vgl. Deekeling/Arndt (2021), S. 555 f.

¹⁵⁶ Vgl. Buchmann (2013), S. 576; Kapitel 2.2.1.

¹⁵⁷ Vgl. Fleck/Niermann (2016), S. 16.

Um alle Beschäftigten anzusprechen und zu erreichen, sollten wie auch bei der Wahl der Kommunikationsformate verschiedene Konzepte der Mitwirkung genutzt werden.¹⁵⁸ Aus diesem Grund soll zunächst die Möglichkeit der anonymen Teilnahme an der Sammlung von Vorschlägen gegeben werden. Im Sinne der Partizipation aller Mitarbeitenden sollten auch alle die Möglichkeit erhalten, ihre Wünsche äußern zu können, um daraus Gesamtmaßnahmen für das Unternehmen abzuleiten.¹⁵⁹ Dies ist jedoch nicht immer realistisch umsetzbar, da insbesondere durch unterschiedliche Hierarchieebenen eine offene Kommunikation oft nicht stattfinden kann beziehungsweise hierarchisch niedriger stehende Mitarbeitende ihre Bedürfnisse nicht so deutlich äußern. Durch eine anonyme Sammlung von Vorschlägen und Ideen mit Hilfe von Boxen, die an zentralen Orten im Krankenhaus aufgestellt werden, kann dieses Problem umgangen werden, da alle Vorschläge gleichermaßen wertgeschätzt werden. So kann jeder Mitarbeiter, unabhängig von Berufsgruppenzugehörigkeit und Stellung im Unternehmen, seine ganz eigenen Wünsche und Bedürfnisse äußern.¹⁶⁰

Diese Möglichkeit der Mitsprache bei der Gestaltung des individuellen Arbeitsumfelds bedeutet nicht nur eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wie bereits beschrieben werden an die Angehörigen der verschiedenen Berufsgruppen eines Krankenhauses zum Teil sehr hohe Anforderungen gestellt.¹⁶¹ Durch eine höhere Zufriedenheit mit der Situation am Arbeitsplatz insgesamt können diese Herausforderungen im beruflichen Alltag gemildert werden, wodurch gleichzeitig eine höhere Arbeitsleistung erzielt werden kann, da die Mitarbeitenden insgesamt zufrieden und motiviert sind.¹⁶²

4.1.4.2 *Gemeinsame Maßnahmenerarbeitung: World Café*

Als zweites Konzept der Mitarbeiterbeteiligung soll ein Workshop stattfinden. Dadurch werden die Beschäftigten aktiviert und das Gefühl, etwas gemeinsam erarbeitet zu haben, wirkt sich insgesamt positiv auf die Teilnehmenden aus, ebenso wie die dadurch zum Ausdruck gebrachte Bestätigung des Wertes je-

¹⁵⁸ Vgl. Deekeling/Amtdt (2021), S. 556.

¹⁵⁹ Vgl. Merk (2007), S. 80 f.

¹⁶⁰ Vgl. Mast (2020), S. 298.

¹⁶¹ Vgl. Kapitel 3.4.2.

¹⁶² Vgl. Wilke (2013), S. 24.

des Einzelnen und seiner Ideen durch die Geschäftsführung.¹⁶³ Finden zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern Dialoge und eine zweiseitige Kommunikation anstelle von top down-Kommunikation statt, führt dies zu einer engeren Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen und ermöglicht zusätzlich die Darstellung verschiedener Sichtweisen zu einer Fragestellung. Im Rahmen eines Workshops, der in der Regel berufsgruppenübergreifend veranstaltet wird, kann es so zu einer offeneren Denkweise kommen.¹⁶⁴ Zudem kann durch einen Workshop das Vertrauen der Geschäftsführung in die Mitarbeitenden gezeigt werden, da nur Denkansätze als Hilfestellung vorgegeben werden, die konkreten Ergebnisse aber durch die Beschäftigten selbst erarbeitet werden. Es geht also nicht um Informationsvermittlung, sondern um ein gemeinsames Erschaffen von Lösungsideen.¹⁶⁵

Wichtig für das Gelingen eines Workshops ist zum einen die Wahl des optimalen Zeitpunktes der Durchführung. Im vorliegenden Fall wurden die Denkansätze und Ideen durch das Management entwickelt und schriftlich festgehalten, die Beschäftigten wurden über alle wesentlichen Arbeitsschritte sowie die Ergebnisse der Planungen informiert und hatten ausreichend Zeit, sich gedanklich auf den Workshop vorzubereiten. Des Weiteren ist eine gute Ablaufplanung erforderlich, um mit dem Workshop die gewünschten Ziele zu erreichen. Die Wahl eines geeigneten Konzeptes ist eine wichtige Grundlage dafür, dass die Beschäftigten das Angebot zur Beteiligung annehmen.¹⁶⁶

Im vorliegenden Praxisbeispiel ist die Durchführung eines World Cafés geplant. Diese Art eines Workshops ist 1995 durch Zufall in Kalifornien, USA, entstanden und geht auf die Begründer Juanita Brown und David Isaacs zurück. Dabei wurde aus einem ursprünglich als Dialogseminar geplanten Treffen eine weit- aus kommunikativere Form des Ideenaustausches.¹⁶⁷ Ein World Café bietet sich für unterschiedlich große Teilnehmergruppen von 12 bis 1.200 Menschen an. Eine gemütlich gestaltete Atmosphäre mit kleinen Gruppentischen wie in einem Café soll einen offenen Austausch und die aktive Beteiligung aller Anwesenden fördern. An jedem Tisch sollen vier bis fünf Personen Platz finden, um

¹⁶³ Vgl. Mast (2020), S. 306.

¹⁶⁴ Vgl. Buchmann (2013), S. 578.

¹⁶⁵ Vgl. Kinter/Ott/Manolagas (2009), S. 72; Panne (2016), S. 105 f.

¹⁶⁶ Vgl. Kinter/Ott/Manolagas (2009), S. 73 f.

¹⁶⁷ Vgl. Brown/Isaacs (2007), S. 26 f.

allen die Möglichkeit zu geben, zu Wort zu kommen. Je nach Größe der Teilnehmergruppe bietet es sich an, mindestens zwei Stunden für ein World Café einzuplanen, bei großen Gruppen kann die Veranstaltung auch mehrere Tage dauern.¹⁶⁸

Im Verlauf des Workshops verteilen sich die Anwesenden an den Tischen, an denen jeweils nur eine Fragestellung diskutiert werden soll, um den Fokus von der Gesamtveranstaltung auf die konkrete Aufgabe zu lenken.¹⁶⁹ Für das hier besprochene Beispiel bietet es sich an, an jedem Tisch einen der fünf herausgearbeiteten Themenbereiche (Arbeitszeit, Team, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Aus-/Fort- und Weiterbildung sowie Weitere Leistungen) zu besprechen. Nach etwa einer halben Stunde Bearbeitungszeit wechseln die Teilnehmer den Tisch und verteilen sich neu an andere Tische. Einzig eine vorher bestimmte Person verbleibt immer am gleichen Tisch, um die bisher entwickelten Ideen an die neu ankommenden Teilnehmer weiterzugeben. Dieser Gastgeber könnte zum Beispiel ein Mitarbeiter der Managementebene sein, welcher an der Planung des World Cafés beteiligt war und genau über Ablauf und Ziel der Veranstaltung informiert ist. Die erarbeiteten Ideen und Lösungsmöglichkeiten werden in jeder Gesprächsrunde an den Tischen schriftlich fixiert, beispielsweise auf einer beschreibbaren Tischdecke oder bunten Blättern. Durch diesen informellen Charakter des Workshops werden die Teilnehmenden zur aktiven Mitarbeit motiviert.¹⁷⁰

Der Wechsel der Tische und damit der Gesprächspartner bietet den Vorteil, dass immer neue Ideen und Denkansätze entstehen und kreativer gearbeitet werden kann. Zudem kommen die Teilnehmer mit vielen Personen ins Gespräch, mit denen sie sonst, zum Beispiel im beruflichen Alltag, kaum Berührungspunkte haben. Dies verbessert einerseits die innerbetrieblichen informellen Strukturen, kann aber auch eher stillere Teilnehmer zum Sprechen ermutigen, wenn diese sich in einer Gruppe wiederfinden, deren Zusammensetzung zum Dialog anregt.¹⁷¹

Durch die unterschiedliche Zusammensetzung an den einzelnen Tischen, unabhängig von Berufsgruppenzugehörigkeit und hierarchischer Position der An-

¹⁶⁸ Vgl. Brown/Isaacs (2007), S. 138, S. 142; Nanz/Fritsche (2012), S. 77.

¹⁶⁹ Vgl. Horvatic (2016), S. 75.

¹⁷⁰ Vgl. Nanz/Fritsche (2012), S. 77 f.

¹⁷¹ Vgl. Seifert (2010), S. 28 f.

wesenden, wird die interdisziplinäre Kommunikation im Unternehmen verbessert. Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, seine Sicht und Denkweise darzulegen, was ein besseres Verständnis für das jeweilige Gegenüber bewirken kann. Hier zeigt sich die Bedeutung des in Kapitel 3.3.4 dargestellten Kommunikationsmodells der Perspektivübernahme. Je besser die Sichtweise des Gesprächspartners verstanden wird, desto gelungener kann sich die Kommunikation entwickeln. Ein gemeinsamer Konsens oder die Annäherung daran kann wiederum ein Gemeinschaftsgefühl entstehen lassen, welches die Mitarbeiter untereinander und mit dem Unternehmen verbindet.¹⁷²

Insbesondere die Heterogenität der Zusammensetzung an den einzelnen Tischen soll dazu beitragen, dass offene und kreative Diskussionen entstehen. Alle von den Teilnehmern erarbeiteten Ideen werden zusammengetragen und durch die nächsten Personen am Tisch ergänzt. Durch die Verknüpfung der ganz unterschiedlichen Ausgangslagen und Bedürfnisse der Mitarbeiter (zum Beispiel verschiedene Arbeitszeitmodelle mit und ohne Schichtdienst, körperliche und/oder psychische Belastung im beruflichen Alltag, unterschiedliche Gestaltung des Arbeitsplatzes) können im Rahmen des World Cafés Ergebnisse und Maßnahmen erarbeitet werden, welche für alle Mitarbeitenden des Unternehmens einen Mehrwert darstellen und zukünftig die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen können.¹⁷³

Ein wesentlicher Aspekt zum Abschluss eines World Cafés besteht in der Aufbereitung der erarbeiteten Ideen und Maßnahmen. Eine Möglichkeit besteht darin, direkt im Anschluss an den Workshop die Ergebnisse zu präsentieren und so die Arbeit unmittelbar zu würdigen. Für das vorliegende Praxisbeispiel ist jedoch geplant, die entwickelten Maßnahmen durch das Management zusammenzufassen und die konkreten nächsten Schritte zur Umsetzung anschließend im Unternehmen zu kommunizieren. Wie diese Kommunikation im Einzelnen aussehen soll, wird in den folgenden Kapiteln eingehend beschrieben. Um den Workshop abzurunden und die Teilnehmer wertschätzend zu verabschieden, sollte dieses geplante Vorgehen klar kommuniziert werden.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. Brown/Isaacs (2007), S. 20; Horvatic (2016), S. 76.

¹⁷³ Vgl. Brown/Isaacs (2007), S. 89 f.; Dittrich-Brauner u.a. (2013), S. 111.

¹⁷⁴ Vgl. Brown/Isaacs (2007), S. 55.

4.2 Mitarbeiterorientierte Kommunikationsstrategien

4.2.1 Stellenwert der Führungskräfte bei der Informationsweitergabe

4.2.1.1 Führungskräfte als Mitarbeiter

Um gezielt adressatenorientierte Kommunikationsstrategien zu entwickeln, soll an dieser Stelle zunächst erneut auf die Rolle der Führungskräfte im Unternehmen hingewiesen werden. Führungskräfte füllen im Rahmen ihrer Tätigkeit eine Doppelfunktion aus: sie sind wichtige Übermittler der Informationen und Erwartungen aus dem Management an die Mitarbeitenden, grundsätzlich ist jedoch jede Führungskraft auch selbst ein Mitarbeiter mit eigenen Wünschen und Bedürfnissen.¹⁷⁵ Auch ein Mitarbeitender in leitender Position möchte Anerkennung erfahren und das Gefühl bekommen, dass seine Ideen und Ziele wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Maßnahmen, die auf der Ebene der Geschäftsführung entschieden werden, wirken sich auch auf die Führungskräfte in ihrer Funktion als Mitarbeiter direkt aus, weshalb auch sie motiviert und von den Plänen überzeugt werden müssen.¹⁷⁶

Wie zu Beginn der vorliegenden Arbeit bereits verdeutlicht, sollen Informationen beziehungsweise geplante Maßnahmen aus dem Management von den Mitarbeitenden verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Dies wird von allen Beschäftigten erwartet, die Führungskräfte eingeschlossen. Ihnen kommt jedoch auf Grund ihrer doppelten Rolle im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu, welche im folgenden Kapitel näher ausgeführt werden soll.¹⁷⁷

4.2.1.2 Führungskräfte als Multiplikatoren

Die Führungskräfte stellen im Unternehmen eine besondere Gruppe dar; sie sind sowohl Mitarbeiter als auch Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten und damit Multiplikatoren der Informationen aus der Unternehmensleitung. Insbesondere auf Grund dieser Multiplikatoren-Rolle sollte die Kommunikation mit Mitarbeitern in leitenden Funktionen noch gezielter und planvoller gestaltet werden.¹⁷⁸

¹⁷⁵ Vgl. Hofbauer (2021), S. 49.

¹⁷⁶ Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1152.

¹⁷⁷ Vgl. Hofbauer (2021), S. 49.

¹⁷⁸ Vgl. Birschmann (2013), S. 587 f.

Um die ihnen unterstellten Mitarbeitenden überzeugen und motivieren zu können, müssen die Führungskräfte selbst von den Botschaften der Geschäftsführung überzeugt sein. Nur dann können die Informationen glaubwürdig an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Wie schon eingangs beschrieben, spielt Glaubwürdigkeit bei der Kommunikation eine besondere Rolle.¹⁷⁹ Deshalb ist wie bereits dargelegt wichtig, die Information der Führungskräfte inhaltlich detaillierter und tiefergehend zu gestalten und einen dialogischen Rahmen bei der Kommunikation zu wählen, um Rückfragen zu ermöglichen. So kann sichergestellt werden, dass die Informationen über Vorgehen und Ziele von den Führungskräften richtig verstanden werden und diese von den Strategien des Managements überzeugt sind.¹⁸⁰

Die Kultur, die in einem Unternehmen gelebt wird, wird vor allem auch durch ihre Führungskräfte geprägt. Beinhaltet sie offene Kommunikation und kontinuierliche, glaubwürdige Information aller Beschäftigten über unternehmensrelevante Geschehnisse, kann dies die Bindung der Mitarbeiter an den Arbeitgeber festigen. Die Motivation der Führungskräfte ist also nicht nur für die Weitergabe der Informationen aus der Geschäftsführung nach unten relevant, sondern kann direkt zum Unternehmenserfolg beitragen.¹⁸¹ Um eine Identifikation der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber zu fördern, sind übereinstimmende Ziele von großer Bedeutung. Für alle Mitarbeitenden gilt, dass die emotionale Bindung an das Unternehmen größer ist, je mehr sich Unternehmensziele und persönliche Ziele gleichen. Da die Führungskräfte nicht nur selbst an das Unternehmen gebunden werden, sondern auch ihrerseits zur Bindung der Mitarbeitenden beitragen sollen, ist diese Zielangleichung bei ihnen umso wichtiger für den Erfolg des Unternehmens. Auch dieser Aspekt sollte bei der Kommunikation mit ihnen berücksichtigt werden.¹⁸²

Kraft ihrer Position haben Führungskräfte Delegations- und Weisungsbefugnisse, sie können also Anweisungen aus dem Management bei den ihnen unterstellten Mitarbeitern durchsetzen. Um jedoch nicht nur Informationen weiterzugeben, sondern wirklich als Multiplikator von Zielen und Werten der Geschäftsführung zu dienen, sollten die Botschaften von den Führungskräften so kom-

¹⁷⁹ Vgl. Kapitel 3.4.1; Mast (2020), S. 309.

¹⁸⁰ Vgl. Kapitel 3.4.3.1; Voß/Röttger (2014), S. 1155.

¹⁸¹ Vgl. Hoos-Leistner (2019), S. 155.

¹⁸² Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1152.

muniziert werden, dass sie sinnstiftend und motivierend wirken.¹⁸³ Das Verhalten der Führungskräfte beeinflusst das Verhalten sowie das Verständnis und die Akzeptanz der übermittelten Informationen bei den Mitarbeitenden. Ist die Führungskraft überzeugt und motiviert, spiegelt sich dies auch in ihrem Verhalten bei der Kommunikation der Botschaften an die Mitarbeitenden wider und kann dadurch unterstützend wirken.¹⁸⁴

Mitarbeiter in leitenden Positionen dienen als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten, da sie die direkte und persönliche Kommunikation mit allen Mitarbeitern im beruflichen Alltag übernehmen. Diese individuelle Ansprache einzelner Mitarbeiter kann eine gezielte Motivation fördern und zu einem besseren Verständnis der Botschaften aus dem Management führen.¹⁸⁵ Nicht zuletzt aus diesem Grund sollten Führungskräfte, wie bereits in Kapitel 3.4.3.2 dargelegt, verschiedene Führungsstile beherrschen und situativ anwenden. So können sie ihre Rolle als Multiplikator im Unternehmen und die damit verbundenen Erwartungen des Managements zielführend erfüllen.¹⁸⁶

4.2.2 Unternehmensinterne Wege der Mitarbeiterinformation

4.2.2.1 Präsenzveranstaltung

Grundsätzlich gilt für die Kommunikation beziehungsweise Informationsweitergabe zwischen Management und Mitarbeitenden, dass ein Mix aus verschiedenen Informationskanälen genutzt werden sollte, um alle Beschäftigten anzusprechen und zu erreichen. Je nach Arbeitsplatz haben beispielsweise einige Mitarbeiter keine Möglichkeit, regelmäßig Emails zu lesen oder im Intranet Informationen abzurufen, andere sind durch Schichtdienst daran gehindert, an Live-Veranstaltungen teilzunehmen und sind auf die Weitergabe der Informationen auf anderen Wegen angewiesen. Wie bereits in Kapitel 4.1.2 dargestellt, ist eine Kombination aus Push- und Pull-Medien sinnvoll. So können die Mitarbeitenden selbst entscheiden, wann sie welche Informationen abrufen, werden aber gleichzeitig durch Push-Medien gezielt motiviert.¹⁸⁷

¹⁸³ Vgl. Hoos-Leistner (2019), S. 154.

¹⁸⁴ Vgl. Welk S. (2015), S. 34 f.

¹⁸⁵ Vgl. Mast (2020), S. 307 f.

¹⁸⁶ Vgl. Welk S. (2015), S. 35 f.

¹⁸⁷ Vgl. Schick (2021), S. 202.

Entscheidend ist zunächst die Festlegung, über welchen Kanal Informationen aus dem Management vorzugsweise weitergegeben werden sollen. Dafür sollte, wie bereits erwähnt, das Ziel der Kommunikation klar sein und daraus eine zentrale Kommunikationsstrategie abgeleitet werden.¹⁸⁸

Zu beachten ist, dass die Wahl des Kanals, über den die Botschaften weitergegeben werden sollen, insbesondere bei der Übermittlung von für die Mitarbeiter relevanten Informationen auch einen symbolischen Wert hat. Durch sie können die Wertschätzung der Beschäftigten sowie die Relevanz, die das Thema für die Geschäftsführung darstellt, verdeutlicht werden. Wird im vorliegenden Fall eine Präsenzveranstaltung für die Übermittlung der Informationen von der Geschäftsführung selbst geplant und persönlich durchgeführt, zeigt dies den Beschäftigten deutlich den Stellenwert auf, den das Thema (in diesem Fall die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit) im Unternehmen einnimmt.¹⁸⁹

Präsenzveranstaltungen, die alle Beschäftigten des Unternehmens ansprechen, sind im Vergleich zu allgemeinen Informationen per Email oder ähnlichem keine alltägliche Routine, sondern finden in der Regel nur zu bestimmten Anlässen statt. Dieser Vorteil kann genutzt werden, um die Relevanz des Themas zu betonen. Werden Informationen auf diese Weise an die Mitarbeitenden weitergegeben, sind die Besonderheit und Wichtigkeit der Botschaften offenkundig.¹⁹⁰

Die persönliche Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden ist insbesondere für bestimmte Vorhaben sehr wichtig, bei denen die Überzeugung und Motivation der Angesprochenen von Bedeutung sind.¹⁹¹ Im hier beschriebenen Praxisbeispiel sollen die Mitarbeitenden von den geplanten Maßnahmen überzeugt werden und es soll deutlich gemacht werden, dass eine aktive Beteiligung sowie die Bereitschaft zur Veränderung gewünscht werden. Zudem ist es wichtig, dass die Geschäftsführung als Sender der Botschaften glaubwürdig erscheint. Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit sind, wie bereits mehrfach angesprochen, sehr relevante Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation. Eine strategische und gut strukturierte persönliche Ansprache durch die Ge-

¹⁸⁸ Vgl. Bruhn (2019), S. 221.

¹⁸⁹ Vgl. Mast (2020), S. 162 f.

¹⁹⁰ Vgl. Mast (2020), S. 168.

¹⁹¹ Vgl. Mast (2020), S. 167 f.

schäftsführung kann also ein gutes Hilfsmittel sein, um die Mitarbeiter zu informieren und gleichzeitig zu motivieren.¹⁹²

Durch die persönliche Ansprache der Anwesenden bei einer Live-Veranstaltung können, im Vergleich zu einer schriftlichen Ansprache, viel leichter Emotionen bei den Zuhörern geweckt werden. Auch dieser Aspekt spielt für die vorliegende Arbeit eine große Rolle, da die geplante Informationsweitergabe die Mitarbeiter motivieren soll. Durch eine gut formulierte Präsentation kann eine Art ‚Aufbruchstimmung‘ erzeugt werden, wenn die Botschaft, dass die geplanten Maßnahmen ab jetzt umgesetzt werden sollen, emotional übermittelt wird. Die Beschäftigten, die im Vorfeld bereits an der Erarbeitung der Maßnahmen mitgewirkt haben, können auf diese Weise ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und des gemeinsamen Erfolgs entwickeln. Bereits in der Einleitung der vorliegenden Arbeit wurde die Bedeutung der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber für den langfristigen Verbleib der Mitarbeitenden thematisiert.¹⁹³

Im dargestellten Praxisbeispiel soll also eine Präsenzveranstaltung als Hauptmedium für die Kommunikation gewählt werden, wie es bereits für die beiden ersten Kommunikationseinheiten (Information über die allgemeine Auswertung der Mitarbeiterbefragung sowie Information über die vom Management entwickelten Zielvorgaben) der Fall war.¹⁹⁴ Nun erfolgt die abschließende Präsentation mit der Darstellung der von den Beschäftigten selbst erarbeiteten Ziele und Maßnahmen sowie der im Anschluss folgenden Umsetzungspläne. Die Veranstaltung stellt somit gleichzeitig den Start der Durchführung dar. Auch aus diesem Grund ist eine Präsenzveranstaltung ein geeignetes Instrument der Ansprache, da alle Aspekte für die Mitarbeitenden relevant sind und konkrete Informationen übermittelt werden, die von nun an für den Arbeitsalltag der Beschäftigten von Bedeutung sind.¹⁹⁵

4.2.2.2 Veröffentlichung im Intranet

Die Veröffentlichung der Präsentation im Intranet ist ein weiterer Kanal, über den die Informationen an die Beschäftigten übermittelt werden können. Wie bereits weiter oben erläutert, stellt das Intranet ein sogenanntes Pull-Medium dar,

¹⁹² Vgl. Kinter/Ott/Manolagas (2009), S. 45.

¹⁹³ Vgl. Fleck/Niermann (2016), S. 14 f.; Kapitel 1.1.

¹⁹⁴ Vgl. Kapitel 4.1.2; Kapitel 4.1.3.

¹⁹⁵ Vgl. Mast (2020), S. 169.

das heißt, die Mitarbeitenden können sich über die Themen, die sie persönlich interessieren, zu einem selbstgewählten Zeitpunkt informieren.¹⁹⁶ Dies bietet den Vorteil, dass die bereitgestellten Informationen bewusst aufgenommen werden können, wenn Zeit und Raum dafür zur Verfügung stehen, ohne Ablenkung oder Arbeitsstress. Zudem ist der Zugriff auf das Intranet ortsungebunden, mit entsprechenden Zugangsdaten können die Mitarbeiter auch von zuhause auf die Informationen zugreifen.¹⁹⁷

Über das Intranet werden dieselben Botschaften und Informationen an alle Mitarbeitenden weitergegeben, unabhängig von Berufsgruppenzugehörigkeit, Funktion oder hierarchischer Stellung im Unternehmen. So kann gewährleistet werden, dass alle Beschäftigten auf demselben Wissensstand sind.¹⁹⁸ Zu beachten ist hierbei, dass der Zugriff auf die Informationen möglichst einfach gestaltet wird und diese dem Nutzer direkt zur Verfügung stehen. Dies eröffnet die Möglichkeit, dass die Informationen auch dann wahrgenommen werden, wenn der Mitarbeiter nicht gezielt danach gesucht hat.¹⁹⁹

Insbesondere die Darstellung und Ausgestaltung der Inhalte spielen bei der allgemeinen unternehmensinternen Veröffentlichung eine große Rolle. Zum einen werden, wie bereits angemerkt, alle Beschäftigten angesprochen. Aus diesem Grund ist vor allem die sprachliche Verständlichkeit von Bedeutung. Da, anders als im Rahmen einer Präsenzveranstaltung, kein Redner die Informationen präsentiert, sollte der Inhalt aussagekräftig und nützlich sein und auch ohne weiterführende Erläuterungen verstanden werden können. Im vorliegenden Praxisbeispiel soll die PowerPoint-Präsentation, die für die Informationsveranstaltung erstellt wurde, den Beschäftigten im Intranet zur Verfügung gestellt werden. Diese im Vergleich zur standardisierten Routine-Information sehr attraktive Darstellung der Botschaften soll interessant und ansprechend wirken und sich bewusst von der gewohnten Alltagsinformation abheben.²⁰⁰

Um das Interesse der Mitarbeitenden an den über das Intranet zur Verfügung gestellten Unterlagen auch dauerhaft zu halten, empfiehlt sich ein Vermerk über das (ungefähre) Datum der nächsten Veröffentlichung. Gegebenenfalls kann im

¹⁹⁶ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 13.

¹⁹⁷ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 27.

¹⁹⁸ Vgl. Mast (2014), S. 1137.

¹⁹⁹ Vgl. Mast (2020), S. 302.

²⁰⁰ Vgl. Huggenberger (2014), S. 70; Kapitel 4.1.2.

Zusammenhang mit der veröffentlichten Präsentation auch ein Ansprechpartner genannt werden, der den Mitarbeitenden bei Rückfragen oder weiterem Informationsbedarf zur Verfügung steht.²⁰¹

Die jederzeit mögliche Aktualisierung der im Intranet zur Verfügung gestellten Daten stellt einen weiteren Vorteil dieses Informationskanals dar. Im genannten Fallbeispiel kann die Präsentation der vorangegangenen Kommunikationseinheit durch die aktuelle Präsentation abgelöst werden. So können sich alle Mitarbeitenden jederzeit über den aktuellen Bearbeitungsstand der Maßnahmenentwicklung informieren. Ist die vorherige Präsentation dabei weiterhin abrufbar, zum Beispiel über einen Link, der mit der aktuellen Information verbunden ist, können sich auch diejenigen Beschäftigten, die bisher nicht dazu gekommen sind, über sämtliche bis dahin veröffentlichten Präsentationen informieren.²⁰²

Durch die Kombination der beiden Kommunikationskanäle ‚Präsenzveranstaltung‘ und ‚Veröffentlichung im Intranet‘, die idealerweise zeitlich aufeinander abgestimmt sind, kann gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden über alle Informationen und Entwicklungsschritte kontinuierlich informiert sind. Insbesondere im vorliegenden Fall, in dem es um Maßnahmen- und Strategieentwicklungen geht, stellt dieses transparente Vorgehen ein wichtiges Signal der Wertschätzung dar und verdeutlicht die Wichtigkeit, die das Thema Mitarbeiterzufriedenheit für die Geschäftsführung bedeutet.²⁰³

5 Kritische Würdigung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin zu untersuchen, wie die Kommunikation der Geschäftsführung eines Krankenhauses mit den Mitarbeitenden gestaltet sein sollte, damit spezifisch geplante Maßnahmen verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Diese Fragestellung erscheint besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Personalfuktuation und des Fachkräftemangels, insbesondere im medizinischen Bereich, von großer Bedeutung. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, spielt das Employer Branding auch in Krankenhäusern mittlerweile eine große Rolle. Es geht darum, gemeinsame Werte von Unternehmen und Mitarbeitern zu prägen, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken

²⁰¹ Vgl. Mast (2020), S. 302.

²⁰² Vgl. Mast (2020), S. 302.

²⁰³ Vgl. Stachel (2013), S. 176.

und durch Wertschätzung und Partizipation der Beschäftigten deren Bindung an das Unternehmen zu festigen.²⁰⁴ Ein wesentlicher Faktor, um dies zu erreichen, ist dabei die interne Kommunikation, wozu einerseits die informelle Kommunikation zwischen den Beschäftigten zählt, aber auch und vor allem die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden. Eine gelungene Kommunikation schafft Transparenz in der Unternehmensentwicklung und fördert Motivation und Engagement der Beschäftigten. Aus diesem Grund erscheint die Untersuchung, wie die interne Kommunikation zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit optimal gestaltet werden kann, für Krankenhäuser in der aktuellen Zeit besonders relevant.²⁰⁵

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt ausschließlich auf der Mitarbeiterzufriedenheit; insbesondere die Auswirkungen der internen Kommunikation auf das Patienten-Outcome bleiben unberücksichtigt. Da dies jedoch für Krankenhäuser eine besonders relevante Kennzahl ist, die den Unternehmenserfolg positiv wie negativ beeinflussen kann, stellt sich die Frage, ob dies sinnvollerweise in einer weiterführenden Forschung untersucht werden sollte. So könnte erhoben werden, ob sich durch erfolgreich implementierte Kommunikationsmaßnahmen das Patienten-Outcome verbessern lässt und ob ein besseres Outcome wiederum weitere Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden bedingt.

Als Grundlage für die Untersuchung der Forschungsfrage wurden allgemeine Kommunikationsmodelle dargestellt und erläutert sowie deren Relevanz für die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern verdeutlicht. Grundsätzlich sollten sich die Gesprächspartner bei jeder (beruflichen) Kommunikation darüber klar werden, welche Botschaften vermittelt werden sollen und welchen Einfluss die Wahl des Kommunikationsstils, der genutzten Kanäle und die persönliche Art der Darstellung auf das Gegenüber haben.²⁰⁶ Limitierend für eine umfassende Analyse der Kommunikationsgestaltung könnte in der vorliegenden Arbeit die Beschränkung auf drei spezifische Kommunikationsmodelle sein. Diese wurden jedoch bewusst ausgewählt, da sich die Forschungsfrage gezielt auf die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern

²⁰⁴ Vgl. Kriegler (2018), S. 25.

²⁰⁵ Vgl. Einwiller/Sackmann/Zerfaß (2021), S. 18.

²⁰⁶ Vgl. Fischer-Kienberger (2018), S. 97.

richtet, bei der vor allem unterschiedliche Erwartungen und gegebenenfalls gegensätzliche Ziele und Vorstellungen eine Rolle spielen.

Um sich der Beantwortung der Forschungsfrage anzunähern, wurde in dieser Arbeit ebenfalls untersucht, welche Bedeutung die Partizipation der Mitarbeitenden für deren Gefühl der Wertschätzung von Seiten der Unternehmensleitung hat. Hier konnte deutlich gemacht werden, dass eine Beteiligung der Beschäftigten an der Unternehmensentwicklung besonders wichtig ist, um die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für das Unternehmen einzusetzen, zu steigern. Durch eine aktive Teilhabe am Unternehmensgeschehen, zum Beispiel in Form der in der Arbeit vorgestellten Partizipation an der Maßnahmenentwicklung, können sich die Unternehmensziele und die individuellen Ziele der einzelnen Mitarbeiter annähern. Dies bewirkt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und zeigt den Beschäftigten, dass ihre Ideen und Wertevorstellungen von der Geschäftsführung wertgeschätzt werden.²⁰⁷ Dabei spielt auch die kontinuierliche Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern eine wesentliche Rolle. Wertschätzende Partizipation der Mitarbeiter bedeutet, diese regelmäßig über den aktuellen Stand der Entwicklungen zu informieren und an jedem Schritt teilhaben zu lassen. In der vorliegenden Arbeit konnte dargelegt werden, dass jeder Entwicklungsschritt auf den vorherigen Ideensammlungen und Ausarbeitungen aufbaut und dadurch ein Prozess der Weiterentwicklung entsteht. Durch das gezeigte Vertrauen der Geschäftsführung in die Arbeit der Mitarbeiter, indem diese die konkreten Maßnahmen selbstständig erarbeiten konnten, konnte die Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters gezeigt werden.²⁰⁸

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Untersuchung der Kommunikation zwischen Krankenhausmanagement und Beschäftigten ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen Hierarchieebenen. Insbesondere die Führungskräfte im Krankenhaus, welche in ihrer Rolle als Multiplikatoren die Werte und Botschaften der Geschäftsführung an die Mitarbeiter weitergeben sollen, sollten motiviert werden und von den Informationen überzeugt sein. Nur so ist es möglich, die Botschaften so an die Mitarbeitenden weiterzugeben, dass diese ihrerseits mo-

²⁰⁷ Vgl. Hofbauer/Kauer (2021), S. 5.

²⁰⁸ Vgl. Einwiller/Sackmann/Zerfaß (2021), S. 18.

tiviert werden, gemeinsam an der Zielerreichung zu arbeiten.²⁰⁹ In der vorliegenden Arbeit konnte klar herausgearbeitet werden, dass die Kommunikation mit Führungskräften anders gestaltet sein sollte als die Gesamtkommunikation mit den Beschäftigten. Vor allem die inhaltlich tiefergehende Ausgestaltung sowie die Möglichkeit der zweiseitigen Kommunikation sollten berücksichtigt werden, ebenso sollte die Kommunikation mit Führungskräften vor der Kommunikation mit allen weiteren Beschäftigten stattfinden. Auch dies ist als Zeichen der Wertschätzung zu sehen, denn auch die Mitarbeiter in leitender Funktion sind Beschäftigte des Unternehmens und können durch Anerkennung und Wertschätzung enger an das Unternehmen gebunden werden.²¹⁰

In einem Krankenhaus arbeiten verschiedene Berufsgruppen zusammen, wobei jede dieser Gruppen unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse hat. Im Rahmen dieser Arbeit wurden verschiedene Berufsgruppen thematisiert und ihre Besonderheiten dargestellt, jedoch wurde nicht spezifisch untersucht, welche Rolle die Berufsgruppenzugehörigkeit für die interne Kommunikation zwischen Management und Beschäftigten hat. Dies wurde bewusst unterlassen, da diese Untersuchung den Umfang der Arbeit zu stark erweitert hätte. Jedoch bietet sich diese Frage als weiterführendes Forschungsgebiet an, da bereits dargelegt wurde, dass jede Berufsgruppe für sich Besonderheiten sowohl in der Zusammensetzung der Mitarbeiter als auch in der Ausrichtung und dem Schwerpunkt ihrer Arbeit aufweist. Hier könnte impliziert werden, dass sich die Kommunikation mit den Beschäftigten entsprechend je nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe unterscheiden sollte.

Grundsätzlich konnte in der vorliegenden Arbeit verdeutlicht werden, dass für eine gelungene und motivierende Informationsweitergabe adressatenorientiert und kontinuierlich kommuniziert werden sollte. Hier sollte sowohl die inhaltliche und sprachliche Gestaltung der Botschaften berücksichtigt werden, um alle Mitarbeiter anzusprechen, gleichzeitig sollte auch die Auswahl der Kanäle, über die die Informationen weitergegeben werden, mit Bedacht erfolgen. In dieser Arbeit wurden zwei gängige Kommunikationskanäle näher beschrieben und deren Besonderheiten dargelegt. Hier ist anzumerken, dass dies eine deutliche Limitation darstellt, da in einem Krankenhaus viele weitere Kanäle bestehen,

²⁰⁹ Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1150.

²¹⁰ Vgl. Voß/Röttger (2014), S. 1142.

über welche Informationen aus dem Management an die Beschäftigten weitergegeben werden können. Zu nennen sind hier zum Beispiel die Mitarbeiterzeitung, Informations-E-mails oder Flyer zu bestimmten Themen.²¹¹

Bei der Reflexion des Vorgehens zur Beantwortung der Forschungsfrage lässt sich sagen, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine anwendungsorientierte Forschung auf der Grundlage aktuell erhobener Daten handelt. Es besteht ein enger Praxisbezug durch Absprache bezüglich der theoretischen Grundlagen sowie des Entwicklungsprozesses mit der Geschäftsführung, jedoch erfolgte bisher keine praktische Umsetzung der erarbeiteten Strategien im Unternehmen. Dies führt zu einer weiteren kritischen Reflexion: die Anwendbarkeit der entwickelten Kommunikationsstrategien in der Praxis konnte bisher nicht bestätigt oder widerlegt werden. Insbesondere die Umsetzbarkeit der verschiedenen Präsenzveranstaltungen könnte sich im dynamischen Arbeitsumfeld eines Krankenhauses als problematisch erweisen. Insgesamt lässt sich jedoch sagen, dass die hier erarbeiteten Kommunikationsregeln und -strategien allgemein gültig sind und grundsätzlich in allen Krankenhäusern angewendet werden können. Eventuelle Schwerpunkte oder Besonderheiten in der praktischen Umsetzung können je nach Unternehmen individuell geplant werden.²¹²

6 Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Relevanz eines wertschätzenden Umgangs zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten eines Krankenhauses verdeutlicht. Wertschätzung und Anerkennung der Leistungen und der individuellen Werte jedes einzelnen Mitarbeiters können im beruflichen Alltag insbesondere durch aktive Beteiligung und kontinuierliche Information der Beschäftigten zum Ausdruck gebracht werden. Durch diese Bestätigung und das Vertrauen, welches den Mitarbeitenden durch die Geschäftsführung entgegengebracht wird, können Beschäftigte motiviert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden, was insbesondere bei hoher Mitarbeiterfluktuation in Krankenhäusern von grundlegender Bedeutung ist.

Kommunikation kann dabei als Instrument eingesetzt werden, um Wertschätzung zu übermitteln und Partizipation zu ermöglichen. Durch strategische und

²¹¹ Vgl. Brandstädter/Grootz/Ullrich (2016), S. 13-16.

²¹² Vgl. Hoefert (2008a), S. 4-6.

gut strukturierte Kommunikationsmaßnahmen können Mitarbeiter erreicht und individuell motiviert werden. Dabei spielen die Fähigkeit zur Perspektivübernahme und die Bereitschaft, sich auf das Gegenüber einzulassen, eine entscheidende Rolle für eine gelungene berufsgruppen- und hierarchiestufenübergreifende Kommunikation.

Damit vom Management geplante Maßnahmen von den Mitarbeitenden verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden, sollten verschiedene Kommunikationsstrategien angewendet werden, welche jedoch dieselbe Ausrichtung haben; wertschätzende Kommunikation sollte immer zielgruppenorientiert erfolgen, in diesem Fall also an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet sein.

Inwiefern eine Etablierung der erarbeiteten Strategien im Arbeitsalltag eines Krankenhauses realistisch ist, wird sich erst im Verlauf und nach der Implementierung im Unternehmen zeigen. Grundsätzlich gilt es jedoch zu beachten, dass eine wertschätzende Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern eines Krankenhauses nur dann erfolgreich und zielführend ist und von den Beschäftigten als positiv gesehen wird, wenn sie nicht nur zu besonderen Anlässen stattfindet. Um den Mitarbeitenden glaubhaft Wertschätzung entgegenzubringen, sollte zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten kontinuierlich und planvoll auf Basis gegenseitigen Vertrauens kommuniziert werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Baller, Gaby/Schaller, Bernhard (2017): Kommunikation im Krankenhaus. Erfolgreich kommunizieren mit Patienten, Arztkollegen und Klinikpersonal, Berlin, Heidelberg.
- Barkela, Berend/Glogger, Isabella/Maier, Michaela/Schneider, Frank M. (2021): Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 171-188.
- Birschmann, Nils (2013): Unternehmenskommunikation. Reputation steuern, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 586-600.
- Brandstädter, Mathias/Grootz, Sandra/Ullrich, Thomas W. (2016): Interne Kommunikation im Krankenhaus. Gelungene Interaktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern, Berlin, Heidelberg.
- Brockhage, Margrit (2013): Wertschätzende Führung als Employer Branding in der Pflege, in: Lies, Jan (Hrsg.): Wertschätzendes Management. Theorie, Praxis und Beispiele zur Wertschätzung als Basis von Service und Innovation im Unternehmen Krankenhaus, Berlin, S. 123-136.
- Brown, Juanita/Isaacs, David (2007): Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg.
- Bruhn, Manfred (2019): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 9. Aufl., München.
- Buchan, James/Shaffer, Franklin A./Catton, Howard (Juli 2018): Policy Brief: Nurse Retention (Deutsche Übersetzung: Strategiepapier: Mitarbeiterbindung in der Pflege),
https://www.dbfk.de/media/docs/download/Internationales/ICNM-Nurse-retention_deutsch_2018.pdf, Stand: 20. April 2022.

- Buchmann, Uta (2013): Interne Kommunikation und Corporate Identity, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 576-582.
- Bundesagentur für Arbeit (März 2020): Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Bericht-Demografie.pdf?__blob=publicationFile, Stand: 13. Mai 2022.
- Camphausen, Martin (2021): Zur Bedeutung von Employer Branding für das Gesundheitswesen, in: Camphausen, Martin (Hrsg.): Employer Branding im Gesundheitswesen, Stuttgart, S. 21-66.
- Civan, Ümit N. (2019): Teammanagement als Methode der Organisationsentwicklung, in: Stierle, Jürgen/Siller, Helmut/Fiedler, Manfred/Ortner, Sonja (Hrsg.): Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement, Wiesbaden, S. 375-406.
- Deekeling, Egbert/Arndt, Susanne (2021): Change-Kommunikation in Unternehmen, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 545-564.
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe DBfK (Hrsg.) (o.J.): Pflege im Funktionsdienst, <https://www.dbfk.de/de/expertengruppen/pflege-im-funktionsdienst/index.php>, Stand: 24. Mai 2022.
- Dittrich-Brauner, Karin/Dittmann, Eberhard/List, Volker/Windisch, Carmen (2013): Interaktive Großgruppen. Change-Prozesse in Organisationen gestalten, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg.

- Düllings, Josef (2016): Führungsstrategien für Klinikchefs. Vom Klumpenspiel zum Systemfußball, in: Düllings, Josef/Weiser, Hans-Fred/Westerfellhaus, Andreas (Hrsg.): Fokus Führung. Was leitende Klinikmitarbeiter wissen sollten, S. 211-222.
- Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (2021): Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 3-26.
- Fabry, Götz (04. August 2020): Grundlagen der Kommunikation, in: Deinzer, Renate/von dem Knesebeck, Olaf (Hrsg.): Online Lehrbuch der Medizinischen Psychologie und Medizinischen Soziologie, Berlin, <http://dx.doi.org/10.5680/olmps000061>, Stand: 12. Mai 2022.
- Fischer-Kienberger, Christina (Juni 2018): Kommunikation im Krankenhaus. Kommunikation und Zusammenarbeit von Ärzten und diplomierten Gesundheits- und Krankenpflegern im Krankenhausalltag (Dissertation, Philosophie), Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Graz, Wien, <https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/content/titleinfo/5371392/full.pdf>. Stand: 19. April 2022.
- Fleck, Myriam/Niermann, Cathrine (2016): Das Hands-on-Prinzip, in: Knoll, Thorsten (Hrsg.): Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden, S. 13-28.
- Friers, Marion (2019): Von mitarbeitender Personalstrategie zum „Active Employer Branding“. „Teamgeist erleben“ in den Frankfurter Rotkreuz-Kliniken, in: Friers, Marion (Hrsg.): Employer Branding im Krankenhaus. Ein praxisorientierter Wegweiser, Stuttgart, S. 41-60.
- Frodl, Andreas (2013): Betriebsführung im Gesundheitswesen, Wiesbaden.
- Grice, Herbert Paul (1975): Logic and Conversation, http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/logic_and_conversation.pdf, Stand: 18. Mai 2022.

- Hauer, Eva-Maria (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation, in: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 109-124.
- Helle, Mark (2006): Kommunikation und Gesprächsführung, in: Gaßmann, Mirjam/Marschall, Werner/Utschakowski, Jörg (Hrsg.): Psychiatrische Gesundheits- und Krankenpflege. Mental Health Care, Heidelberg, S. 125-138.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (2008a): Theoretische und pragmatische Grundlagen der Kommunikation, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/ Hellmann, Wolfgang (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Krankenhaus, Heidelberg, S. 1-52.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (2008b): Kommunikation mit Mitarbeitern, in: Hoefert, Hans-Wolfgang/Hellmann, Wolfgang (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Krankenhaus, Heidelberg, S. 233-270.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (2007a): Management und Führung, in: Hoefert, Hans-Wolfgang (Hrsg.): Führung und Management im Krankenhaus, 2. Aufl., Göttingen, S. 31-70.
- Hoefert, Hans-Wolfgang (2007b): Zur beruflichen Sozialisation von Ärzten, Pflegekräften und Verwaltungsangehörigen im Krankenhaus, in: Hoefert, Hans-Wolfgang (Hrsg.): Führung und Management im Krankenhaus, 2. Aufl., Göttingen, S. 71-90.
- Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2021): Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage, 7. Aufl., München.
- Hoffmann, Simone (2017): Interne Kommunikation im Krankenhaus, Stuttgart.
- Hoos-Leistner, Heike (2019): Kommunikation im Gesundheitswesen, Berlin.

- Horvatic, Martina (2016): Der Beitrag moderner Meeting Formate zur Förderung von Mitarbeitern im Unternehmen, in: Knoll, Thorsten (Hrsg.): Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden, S. 69-88.
- Huggenberger, Maria (2014): Optimierungspotenziale der Personalbindung von Fachkräften in Krankenhäusern. Analyse und Evaluation von Personalbindungsstrategien anhand exemplarischer Berufsgruppen, Heidelberg.
- Karagiannidis, Christian/Janssens, Uwe/Krakau, Michael/Windisch, Wolfgang/Welte, Tobias/Busse, Reinhard (2020): Deutsche Krankenhäuser verlieren ihre Zukunft, in: Deutsches Ärzteblatt, Heft 4, S. 131-133.
- Kinter, Achim/Ott, Ulrich/Manolagas, Eliza (2009): Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch, Frankfurt a.M.
- Knabenreich, Henner (2019): Employer Branding als notwendige Maßnahme gegen den Fachkräftemangel, in: Friers, Marion (Hrsg.): Employer Branding im Krankenhaus. Ein praxisorientierter Wegweiser, Stuttgart, S. 28-40.
- Krauss, Robert M./Fussell, Susan R. (o.J.): Social Psychological Models of Interpersonal Communication,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.559.9827&rep=rep1&type=pdf>, Stand: 19. Mai 2022.
- Kremmel, Dietmar/von Walter, Benjamin (2021): Employer Branding, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 503-522.
- Kriegler, Wolf Reiner (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 3. Aufl., Freiburg.
- Kutscher, Patric P./Seßler, Helmut (2017): Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin. Teamführung, Patientengespräch, Networking & Selbstmarketing, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg.

- Ladwig, Désirée H./Domsch, Michel E. (2021): Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 431-448.
- Lies, Jan (2013): Wertschätzung und Wertschöpfung – Inkompatibel oder zwei Seiten einer Medaille?, in: Lies, Jan (Hrsg.): Wertschätzendes Management. Theorie, Praxis und Beispiele zur Wertschätzung als Basis von Service und Innovation im Unternehmen Krankenhaus, Berlin, S. 7-26.
- Lüthy, Anja (2013): Mitarbeiterorientierte Personalpolitik: Wie Krankenhäuser attraktive Arbeitgeber werden können, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 196-207.
- Maier, Uwe/ Fotuhi, Parwis (2007): Kommunikation als Grundlage für das Management von Wissen und Prozessen im Krankenhaus, in: Bohnet-Joschko, Sabine (Hrsg.): Wissensmanagement im Krankenhaus. Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch versorgungsorientierte Organisation von Wissen und Prozessen, Wiesbaden, S. 135-160.
- Malczok, Melanie/Szyszka, Peter (2016): Interne Kommunikation – Warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen, in: Nowak, Rosemarie/ Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 17-38.
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1121-1140.
- Mast, Claudia (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 8. Aufl., Tübingen.

- Merk, Joachim (2007): Strategisches Personalbindungsmanagement im Krankenhaus. Theoretisch und empirisch gestützte Gestaltungsempfehlungen zur Verringerung der Fluktuation kompetenter Mitarbeiter, Berlin.
- Muster, Dagmar (Juli 2020): Auswirkungen des Kommunikationsflusses auf die Arbeitsenergie von Organisationen (Masterarbeit, Betriebswirtschaft), Karl-Franzens-Universität Graz, <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/download/pdf/5288183?originalFilename=true>, Stand: 21. April 2022.
- Nanz, Patrizia/Fritsche, Miriam (2012): Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen, https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/Handbuch_Buergerbeteiligung.pdf, Stand: 25. April 2022.
- Nink, Marco/Sinyan, Pa (22. März 2021): 2 Decades of Low Engagement: How Germany Can Turn It Around, <https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx>, Stand: 11. Mai 2022.
- Oswald, Julia/Engelke, Dirk-R./Winter, Christoph/Schmidt-Rettig, Barbara (2017): Personalmanagement in Krankenhäuser, in: Busse, Reinhard/Schreyögg, Jonas/Stargardt, Tom (Hrsg.): Management im Gesundheitswesen. Das Lehrbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., Berlin, S. 368-387.
- Pilny, Adam/Rösel, Felix (2021): Personalfuktuation in deutschen Krankenhäusern: Jeder sechste Mitarbeiter wechselt den Job, in: Klauber, Jürgen/Wasem, Jürgen/Beivers, Andreas/Mostert, Carina (Hrsg.): Krankenhaus-Report 2021. Versorgungsketten – Der Patient im Mittelpunkt, Berlin, S. 267-276.
- Panne, Oliver (2016): An runden Tischen wächst das Wissen, in: Knoll, Thorsten (Hrsg.): Neue Konzepte für einprägsame Events. Partizipation statt Langeweile – vom Teilnehmer zum Akteur, Wiesbaden, S. 89-108.

- Rickert, Dorothea/Steinhauer-Schulz, Andrea (2016): War for talents, in: Düllings, Josef/Weiser, Hans-Fred/Westerfellhaus, Andreas (Hrsg.): Fokus Führung. Was leitende Klinikmitarbeiter wissen sollten, S. 89-100.
- Roeder, Norbert (2013): Strukturierte Organisationsentwicklung, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 403-411.
- Röhner, Jessica/Schütz, Astrid (2020): Psychologie der Kommunikation, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Schick, Siegfried (2021): Planung der internen Unternehmenskommunikation, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen, Wiesbaden, S. 189-208.
- Seidl, Alexander (2014): Freundlich, aber bestimmt. Die richtigen Worte finden in Gesundheitsberufen, Berlin, Heidelberg.
- Seifert, Josef W. (2010): World Café, in: Rohm, Armin (Hrsg.): Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, 4. Aufl., Bonn, S. 28-34.
- Sisignano, Annamaria (2008): Management und Kommunikation. Erfolgsstrategien für die Klinik der Zukunft, München.
- Sonntag, Gabriele (2013): Betriebswirtschaftliches Controlling, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 372-384.
- Spichalsky, Katharina (2016): Change Management und Mitarbeiterbefragungen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse, Wiesbaden.
- Spittka, Jutta (2016): Auf die Kommunikation kommt es an, in: Deutsches Ärzteblatt, Heft 29, S. 2-4.

- Stachel, Kerstin (2013): Personalmanagement, in: Debatin, Jörg F./Ekkernkamp, Axel/Schulte, Barbara/Tecklenburg, Andreas (Hrsg.): Krankenhausmanagement. Strategien, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin, S. 169-195.
- Voß, Andreas/Röttger, Ulrike (2014): Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 1141-1160.
- Welk, Ina (2015): Mitarbeitergespräche in der Pflege, Heidelberg.
- Welk, Svenja (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y, Wiesbaden.
- Wilke, Michael (2013): Prozessoptimierung steigert die Arbeitszufriedenheit, in: Dilcher, Bettina/Hammerschlag, Lutz (Hrsg.): Klinikalltag und Arbeitszufriedenheit. Die Verbindung von Prozessoptimierung und strategischem Personalmanagement im Krankenhaus, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 23-54.
- Winter, Vera/Ingerfurth, Stefan/Graf, Alexander/Helmig, Bernd (2017): Kundenmanagement in Krankenhäusern, in: Busse, Reinhard/Schreyögg, Jonas/Stargardt, Tom (Hrsg.): Management im Gesundheitswesen. Das Lehrbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., Berlin, S. 196-210.
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 21-80.

Anhang I: Fragebogen

Diese Befragung ist **absolut anonym**. Die Auswertung wird von einer unabhängigen Auswertungsstelle durchgeführt.

Anleitung:	Sie erhalten zu jeder Frage zwei beschreibende Wörter und dazwischen fünf Felder zum Ankreuzen. Bitte kreuzen Sie jeweils nur ein Feld an , nämlich jenes, welches Ihre persönliche Einschätzung am besten beschreibt! Nur einige wenige Fragen weichen von diesem Muster ab. Die positive und negative Bewertung ist absichtlich nicht immer auf derselben Seite, um einem monotonen Ausfüllautomatismus entgegenzuwirken. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen , dann machen Sie bitte in der Spalte «keine Antwort» ein Kreuz.			Bitte Felder sauber und kräftig markieren! <input checked="" type="checkbox"/> richtig <input checked="" type="checkbox"/> falsch	
Beispiel 1:	Wie gut war das Essen?	sehr schlecht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	sehr gut	→ dies bedeutet: ziemlich gut
Beispiel 2:	Haben Sie genügend Ferien?	zu wenig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	genügend	→ dies bedeutet: zu wenig
Beispiel 3:	Wie gut wurden Sie informiert?	sehr ausführlich	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	viel zu wenig	→ dies bedeutet: mittelmäßig

	+	+
Beurteilen Sie hier bitte den Inhalt Ihrer Arbeit an sich.		keine Antwort
Wie interessant finden Sie Ihre Arbeit?	sehr interessant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> wenig interessant	<input type="checkbox"/>
Wie abwechslungsreich ist Ihre Arbeit?	monoton <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> abwechslungsreich	<input type="checkbox"/>
Entspricht Ihre tägliche Arbeit den Vorstellungen, die Sie von Ihrem Beruf haben?	ja, sehr genau <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Erlaubt Ihnen Ihr Arbeitsumfeld, den Patienten /-innen gute Qualität zu erbringen?	ja, sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Haben Sie genügend Zeit für die Patienten /-innen?	<input type="checkbox"/> kein /wenig Kontakt zu wenig Zeit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> viel Zeit	<input type="checkbox"/>
Im Folgenden werden Sie zu Ihrem Arbeitsplatz befragt.		keine Antwort
Stehen Ihnen für Ihre Arbeit genügend und genügend große Arbeitsräume zur Verfügung?	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Entspricht die Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes Ihren Wünschen und körperlichen Bedürfnissen?	nein, gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja, absolut	<input type="checkbox"/>
Erlauben die Ihnen zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel (EDV, Geräte, Berufskleidung usw.) ein effizientes Arbeiten?	nein, gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja, absolut	<input type="checkbox"/>
Wird genügend für Ihre Sicherheit am Arbeitsplatz (Impfungen, Brandschutz, Hygiene usw.) unternommen?	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Als Nächstes geht es um Gehaltsfragen.		keine Antwort
Erhalten Sie ein angemessenes Gehalt für Ihre Arbeit?	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Sind Sie zufrieden mit den Sozialleistungen und Vergünstigungen? (z.B. Arbeitnehmersparzulage, Zusatzversorgung, Fahrtkostenzuschuss, Mutterschaftsurlaub, Essenszulage, Direktversicherung usw.)	sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Höhe der Zulagen für Ihre Belastungen wie z.B. Nacht-, Wochenend- und Bereitschaftsdienst usw.?	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Zulagen ungenügend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> großzügig • Zeitkompensation ungenügend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> großzügig 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Entspricht die Kompensationsregelung (Auszahlung oder Zeitergütung) von Überstunden, Diensten usw. Ihren Wünschen?	voll und ganz <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> überhaupt nicht	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Gehaltstransparenz in Ihrem Betrieb (z.B. innerhalb des Teams oder zwischen den Berufsgruppen)?	<input type="checkbox"/> Ich wünsche mir mehr Offenheit in Gehaltsfragen. <input type="checkbox"/> Die Regelung ist optimal. <input type="checkbox"/> Die Gehälter sollten weniger offen behandelt werden.	<input type="checkbox"/>

Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

Hier interessiert Ihre Meinung zu weiteren Leistungen durch die Arbeitgeber.				keine Antwort
Sind Sie mit den Verpflegungsmöglichkeiten zufrieden?	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität des Essens • Öffnungszeiten der Kantine 	sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden		<input type="checkbox"/>
Ist Ihr Arbeitsort für Sie gut erreichbar?	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlicher Verkehr • Parkplätze 	<input type="checkbox"/> kein Bedarf <input type="checkbox"/> kein Bedarf	sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/>
Genügt Ihnen das Angebot zur Kinderbetreuung während der Arbeitszeit?	<input type="checkbox"/> kein Bedarf	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht		<input type="checkbox"/>
Genügt Ihnen das Angebot zur Gesundheitsförderung (z.B. Prävention, Sportmöglichkeiten, Gesundheitskurse usw.)?		ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht		<input type="checkbox"/>

+

Bitte weiter auf der nächsten Seite →

+

Wünschen Sie sich mehr Personalaktivitäten (Betriebsfeste, Advents- und Weihnachtsfeiern usw.)?	nein, gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja, viel mehr	<input type="checkbox"/>
Wenn ja, nennen Sie bitte ein bis drei Ideen:	

Hier geht es um Ihre Arbeitszeit und deren Regelung.				keine Antwort
Sind Sie zufrieden mit Ihrer Arbeitszeit (Anzahl Wochenstunden, Schicht- und Wochenendarbeit, Bereitschaftsdienst usw.)?		sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden	+	<input type="checkbox"/>
Ist die Arbeitszeit- und Urlaubsplanung gut organisiert?		sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht		<input type="checkbox"/>
Wie gut entspricht Ihre Arbeitszeit Ihren Bedürfnissen bezüglich außerberuflicher Aktivitäten (z.B. Privatleben, Familie, Hobbys)?		sehr schlecht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr gut		<input type="checkbox"/>
Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit zeitlich überlastet?		nie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> oft		<input type="checkbox"/>
Haben Sie genügend Urlaub, um sich von der beruflichen Belastung zu erholen?		zu wenig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> genügend		<input type="checkbox"/>
Entsprechen die Möglichkeiten zu unbezahltem Urlaub Ihren Bedürfnissen?	<input type="checkbox"/> kein Bedarf	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht		<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Personalsituation in Ihrem eigenen Arbeitsbereich?	<ul style="list-style-type: none"> • Fachpersonal • Hilfspersonal 	zuviel Personal <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> zu wenig Personal zuviel Personal <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> zu wenig Personal		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Im Folgenden interessiert Ihre Meinung zur Aus-, Fort- und Weiterbildung.				keine Antwort
Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit fachlich überfordert?		nie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> oft		<input type="checkbox"/>
Sind Sie zufrieden mit dem Angebot an internen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten?		sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden		<input type="checkbox"/>
Sind Sie zufrieden mit dem Angebot an externen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten?		sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden		<input type="checkbox"/>
Wie einfach ist es für Sie, das Fort- und Weiterbildungsangebot zu nutzen (Zeit, Finanzierung, Information usw.)?		sehr schwierig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr einfach		<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Planung und Organisation der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Ihrem Arbeitsbereich?		sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht		<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die praktische Ausbildung an Ihrem jetzigen Arbeitsort?		sehr schlecht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr gut		<input type="checkbox"/>

Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

Berichten Sie bitte über Ihre Erfahrungen in der interdisziplinären Zusammenarbeit.			keine Antwort
Wie gut ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen im Allgemeinen organisiert?	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht		<input type="checkbox"/>
Gibt es Probleme bei Kommunikation und Information zwischen den Abteilungen?	viele Probleme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> keine Probleme		<input type="checkbox"/>
Wenn ja, nennen Sie bitte die drei aus Ihrer Sicht wichtigsten Themen:			
.....			
.....			
Wie freundlich verhalten sich andere Berufsgruppen Ihnen gegenüber?	sehr freundlich <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unfreundlich		<input type="checkbox"/>
Wieviel Anerkennung genießt Ihrer Meinung nach Ihre Berufsgruppe in Ihrer Institution?	wenig Anerkennung <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> viel Anerkennung		<input type="checkbox"/>
Bitte beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den folgenden Berufsgruppen in Ihrem Arbeitsbereich.	Im Allgemeinen ist die Zusammenarbeit mit...	kein Kontakt	keine Antwort
	...den Ärzten /-innen	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...der Pflege	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...dem med. technischen Personal (OP, Endo usw.)	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...dem med. therapeutischen Personal	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...der Küche	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...dem technischen Dienst	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
	...der Verwaltung	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
+			+

Wie erleben Sie die Arbeit in Ihrem Team? <input type="checkbox"/> Ich arbeite nicht in einem Team → bitte weiter zum nächsten Frageblock.			keine Antwort
Wie beurteilen Sie das Arbeitsklima in Ihrem Team?	sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht		<input type="checkbox"/>
Helfen Ihnen Ihre Teamkollegen /-innen in Stresssituationen?	ja, immer <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, nie		<input type="checkbox"/>
Gibt es Probleme bei Kommunikation und Information innerhalb des Teams?	viele Probleme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> keine Probleme		<input type="checkbox"/>
Wenn ja, nennen Sie bitte bis zu drei aus Ihrer Sicht wichtige Probleme:			+
.....			
.....			
.....			
Gibt es während Ihrer Arbeit genügend Gelegenheiten für soziale Kontakte innerhalb des Teams?	genügend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> viel zu wenig		<input type="checkbox"/>

Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

Ihre Beurteilung der Führung.			keine Antwort
Bitte beurteilen Sie, ob die folgenden Aussagen zutreffen:	...ist fachlich kompetent.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
	...informiert offen.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r)...	...ist eine Vertrauensperson für mich.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
(z.B. der direkte Vorgesetzte in der Pflege ist die Stationsleitung, der direkte Vorgesetzte in der Abteilung ist der Abteilungsleiter...)	...gibt mir genügend Unterstützung.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
	...kann gut delegieren und klare Aufgaben erteilen.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
	...lässt es zu, aus Fehlern zu lernen.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
	...gibt mir genügend Anerkennung für meine Arbeit.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
	...ist kritik- und konfliktfähig.	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Bekommen Sie in schwierigen Situationen genügend interne und externe Hilfe (hausinterne Dienste, Supervision, Coaching usw.)?		ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Sind innerhalb Ihres Teams die Kompetenzen, Aufgaben und Abläufe klar definiert?		ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Wie stark können Sie bei für Sie wichtigen Entscheidungen mitbestimmen?		gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr stark	<input type="checkbox"/>
Können Sie Ihre Arbeit genügend selbstständig gestalten?		nein, gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja, absolut	<input type="checkbox"/>
Wie gut werden Sie durch die Leitung Ihrer Institution über alles Wichtige informiert?		sehr gut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr schlecht	<input type="checkbox"/>
Machen Sie sich Sorgen, dass Sie Ihre Stelle verlieren könnten?		ja, häufig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, nie	<input type="checkbox"/>
Können Sie sich mit den Werten und dem Leitbild Ihrer Institution identifizieren?		<input type="checkbox"/> mir nicht bekannt nein, gar nicht <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ja, absolut	<input type="checkbox"/>
Welchen Ruf hat Ihrer Meinung nach Ihre Institution in der Öffentlichkeit?		guter Ruf <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> schlechter Ruf	<input type="checkbox"/>
Wie wichtig sind Ihnen die erwähnten Themenbereiche, wenn Sie sie miteinander vergleichen?			keine Antwort
Im Vergleich mit den anderen Themen ist mir der Bereich...	...Arbeitsinhalt	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Arbeitsplatz	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Gehaltsfragen	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...weitere Leistungen des Arbeitgebers	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Arbeitszeit und deren Regelung	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Aus-, Fort- und Weiterbildung	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Interdisziplinäre Zusammenarbeit	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Team	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
	...Führung	unwichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr wichtig	<input type="checkbox"/>
Ihr allgemeines Gesamturteil über Ihre Arbeitssituation und Ihren Arbeitgeber.			keine Antwort
Wie zufrieden sind Sie ganz allgemein mit Ihrer derzeitigen Arbeitssituation?		sehr zufrieden <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> sehr unzufrieden	<input type="checkbox"/>

Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

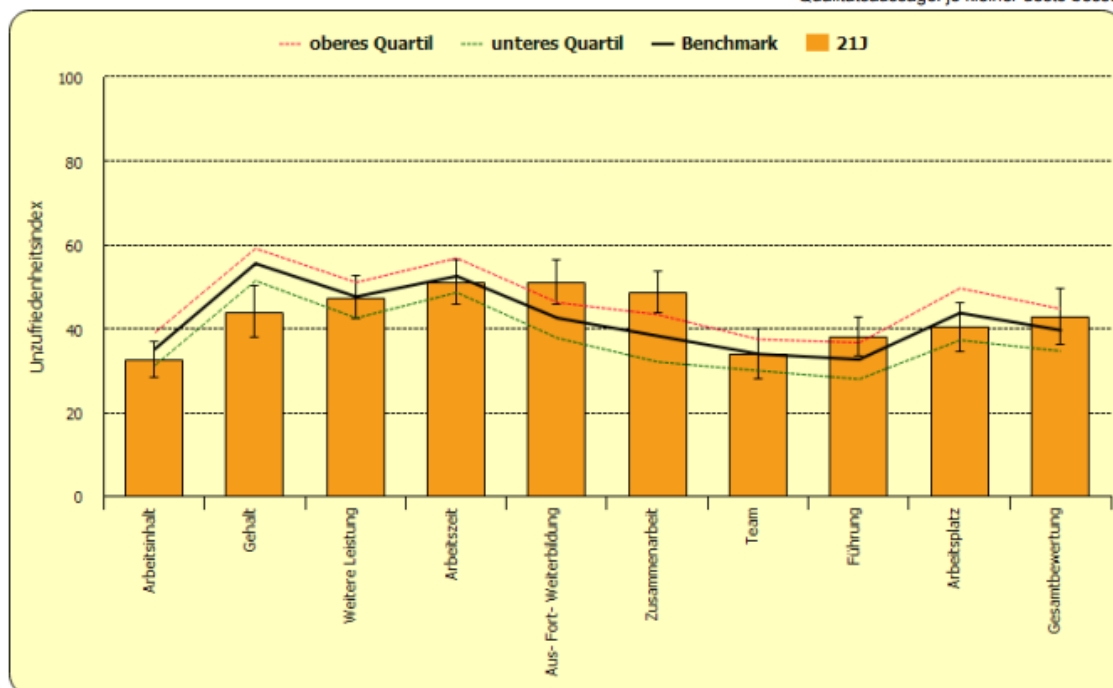
Berufsgruppen (bitte nur ein Kreuz)		
<input type="checkbox"/> Ärztlicher Dienst (alle Ärzte/Psychologen) <input type="checkbox"/> Pflege- und Funktionsdienst (Pflegekräfte auf Station, Krankenpflegehelfer, Pflegerisch-medizinische Assistenz, Servicekräfte auf Station) <input type="checkbox"/> Med.-techn. Dienst/ Funktionsdienst (Physiotherapie, Labor, Röntgen, Endoskopie, Herzkatheterlabor, Zentrale Sterilgutversorgungsabteilung, Notaufnahme, OP-/Anästhesiepflege, Ambulanzen, Funktionsdiagnostik, Arztassistent, Patiententransport, Sozialdienst)	<input type="checkbox"/> Verwaltung und Technik <small>(Sekretariate, Med.-controlling, allgem. Verwaltung, Med.-technik, allgem. Technik, Rezeption, admin. Patientenaufnahme)</small> <input type="checkbox"/> Auszubildende	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: small;"> Die Auswertungsstelle garantiert, Berufsgruppen und Fachabteilungen mit weniger als 7 Antworten mit anderen Berufsgruppen/ Fachabteilungen zusammen auszuwerten. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich. </div>		
Bitte tragen Sie ein, an welchem Standort Sie überwiegend arbeiten (bitte nur ein Kreuz).		
<input type="checkbox"/> Klinikum Magdeburg	<input type="checkbox"/> Lungenklinik Löstau	
+		
Ich bin überwiegend tätig im Fachbereich (bitte nur ein Kreuz):		
<input type="checkbox"/> Allgemein- und Viszeralchirurgie/ Gefäßchirurgie/ Thoraxchirurgie <input type="checkbox"/> Orthopädie/ Unfallchirurgie	<input type="checkbox"/> Innere Medizin/ Pneumologie/ Pulmologie/ Geriatrie/ Palliativmedizin <input type="checkbox"/> Anästhesie und Intensivmedizin/ Schmerztherapie <input type="checkbox"/> Alle weiteren Bereiche (z.B. Radiologie, Physiotherapie, Verwaltung...)	
Bitte beantworten Sie noch folgende Zusatzfragen.		
Haben Sie in letzter Zeit daran gedacht, die Stelle zu wechseln?	ja, häufig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, nie	keine Antwort <input type="checkbox"/>
Würden Sie die Klinik Ihren Freunden und Bekannten als Arbeitgeber empfehlen?	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
Würden Sie die Klinik Ihren Freunden und Bekannten für eine Behandlung empfehlen?	ja, absolut <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> nein, gar nicht	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
Zum Schluss noch einige Angaben zu Ihrer Person. Diese dienen ausschließlich statistischen Zwecken. Die Anonymität der Befragung ist gewährleistet. Sollten Sie jedoch Zweifel haben, lassen Sie diesen Block ganz oder teilweise unausgefüllt.		
Geschlecht:	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> divers	
Alter in Jahren:	<input type="checkbox"/> 16–20 Jahre <input type="checkbox"/> 21–25 Jahre <input type="checkbox"/> 26–30 Jahre <input type="checkbox"/> 31–35 Jahre <input type="checkbox"/> 36–40 Jahre <input type="checkbox"/> 41–45 Jahre <input type="checkbox"/> 46–50 Jahre <input type="checkbox"/> 51–55 Jahre <input type="checkbox"/> 56–60 Jahre <input type="checkbox"/> 61–65 Jahre <input type="checkbox"/> über 65 Jahre	
Ihre Herkunft:	<input type="checkbox"/> Deutschland <input type="checkbox"/> übrige EU-Länder <input type="checkbox"/> andere	
Wieviel Prozent arbeiten Sie?	<input type="checkbox"/> unter 40% <input type="checkbox"/> 40–79% <input type="checkbox"/> 80% und mehr	
Dienstjahre im Betrieb?	<input type="checkbox"/> bis 2 Jahre <input type="checkbox"/> 2–5 Jahre <input type="checkbox"/> 6–10 Jahre <input type="checkbox"/> 11–20 Jahre <input type="checkbox"/> über 20 Jahre	
Haben Sie Führungsfunktion?	<input type="checkbox"/> obere Führungsebene <input type="checkbox"/> mittlere/untere Führungsebene <input type="checkbox"/> keine Führungsfunktion	
Was möchten Sie uns noch mitteilen/ist Ihnen besonders wichtig?		
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		

Quelle: anaQuestra GmbH, Berlin

Anhang II: Benchmark-Vergleich nach Berufsgruppen (Ausschnitt)

Berufsgruppe: Ärzte

Qualitätsaussage: je kleiner desto besser



Grafik : Unzufriedenheits-Index (0 = max. Zufriedenheit ; 100 = max. Unzufriedenheit)

Anzahl Fragebögen in Auswertung: 38

Frage kurz	Rücklauf zur Frage	Benchmark		Zeitreihe	
		21J	BM extern		
Bereich Arbeitsinhalt		32.6	35.0		
interessant	38	15.8	14.2		
abwechslungsreich	38	27.0	22.6		
entspricht Vorstellungen	38	28.9	32.2		
gute Qualität	38	35.5	39.0		
Zeit für Patienten	36	58.3	62.3		
Bereich Gehalt		44.0	55.4		
Gehalt angemessen	38	25.7	39.1		
Sozialleistungen	36	41.0	45.0		
Finanzielle Zulagen	33	54.5	65.1		
Zeitkompensation	32	60.2	68.8		
Kompensationsregelung	34	43.4	59.0		
Bereich Weitere Leistung		47.4	47.5		
Qualität Essen	33	45.5	50.7		
Öffnungszeiten Kantine	33	43.9	44.5		
Öffentlicher Verkehr	24	42.7	37.8		
Parkplätze	30	50.8	41.7		
Kinderbetreuung	10	67.5	70.9		
Gesundheitsförderung	31	62.9	57.7		
Personalaktivitäten	33	47.7	37.8		
Bereich Arbeitszeit		51.2	52.4		
Arbeitszeit	37	43.2	49.0		

Wertschätzende Kommunikationsstrategien für das Krankenhausmanagement

Organisation Planung	36	39.6	39.6		
entspricht Bedürfnissen	37	56.1	58.3		
Überlastung	38	59.9	62.3		
Urlaub	38	52.0	51.6		
unbezahlter Urlaub	14	62.5	63.0		
Bereich Aus- Fort- Weiterbildung		51.0	42.4		
fachliche Belastung	38	27.0	26.6		
interne Fortbildung	34	66.2	44.8		
externe Fortbildung	35	56.4	41.5		
Zugang Fortbildung	37	58.8	54.1		
Planung Fortbildung	35	57.9	48.0		
praktische Ausbildung	35	46.4	41.3		
Bereich Zusammenarbeit		48.6	38.1		
Zus.arbeit organisiert	37	54.1	41.8		
Kommunikat. zw. Abteilungen	36	71.5	51.3		
Freundlichkeit erleben	37	29.7	26.9		
Anerkennung genießen	36	38.2	35.8		
Zus.arbeit Ärzte	38	25.0	20.8		
Zus.arbeit Pflege	38	32.9	25.3		
Zus.arbeit med. tech.	37	20.9	25.3		
Zus.arbeit med. therap.	35	32.1	23.7		
Zus.arbeit Küche	21	27.4	30.3		
Zus.Arbeit techn. Dienst	35	32.1	33.8		
Zus.arbeit Verwaltung	35	42.1	43.1		
Bereich Team		33.9	33.8		
Arbeitsklima	37	27.0	25.8		
helfen bei Stress	38	28.9	22.3		
Kommunikation	37	39.2	38.6		
soziale Kontakte	36	41.7	51.5		
Bereich Führung		38.1	32.5		
fachliche Kompetenz	37	24.3	15.1		
offene Information	38	42.8	31.3		
Vertrauensperson	37	43.2	32.7		
Unterstützung	38	38.8	31.2		
delegieren	37	37.8	32.8		
Fehlerkultur	38	27.0	23.4		
Anerkennung geben	36	45.1	34.4		
Kritikfähigkeit	37	54.7	40.0		
interne Hilfe	35	72.1	51.2		
Definition der Abläufe	38	34.2	32.2		
Mitbestimmung	38	39.5	38.3		
selbstständige Arbeit	38	29.6	28.8		
Info durch Leitung	38	45.4	44.7		
Sorgen um Stellenverlust	37	18.9	20.9		
Identifikation mit Leitbild	33	29.5	30.0		
Ruf in Öffentlichkeit	38	27.6	35.4		

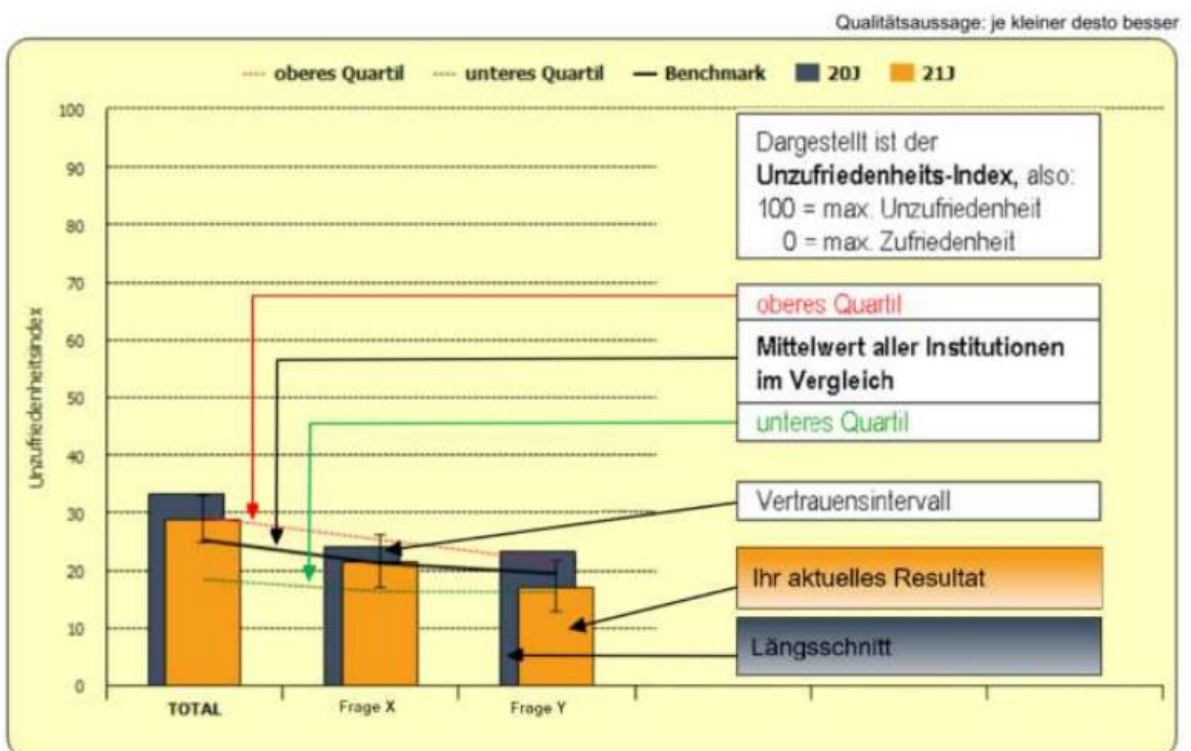
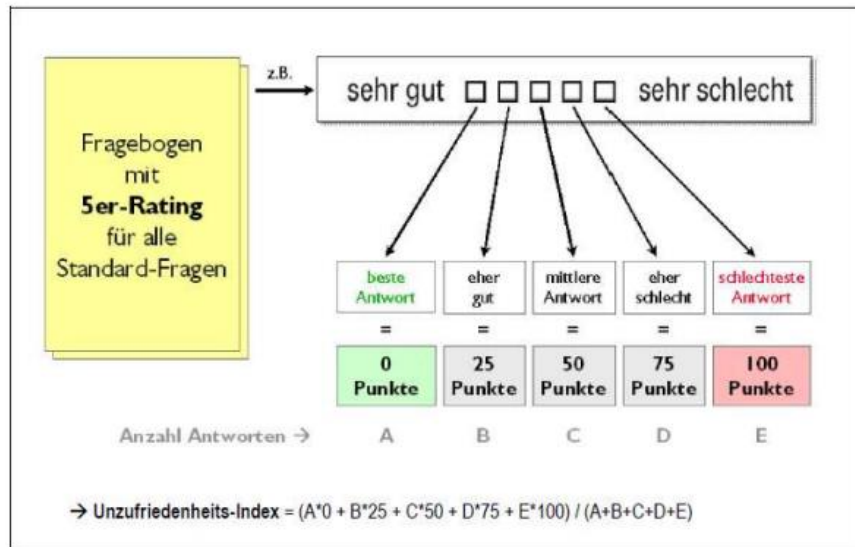
Quelle: anaQuestra GmbH, Berlin

Anhang III: Unzufriedenheitsindex

Der Unzufriedenheits-Index



Wir berechnen für jede Frage einen Unzufriedenheits-Index. Dieser soll im besten Fall 0, im schlechtesten Fall 100 ergeben. Da auf dem Fragebogen die einzelnen Antwort-Kästchen nicht einzeln angeschrieben oder sonst irgendwie bewertet sind, kann für die Berechnung die folgende Formel verwendet werden:



Grafik : Unzufriedenheits-Index (0 = max. Zufriedenheit ; 100 = max. Unzufriedenheit)

Darstellung von wesentlichen Abweichungen

Die Relevanz von Abweichungen zwischen Messwert und Vergleichswert hängt von der Stichprobengröße und der Ergebnisverteilung ab. Der Kennwert ‚**Vertrauensintervall**‘ beruht darauf und ist wichtig für die Bewertung von Differenzen zwischen verschiedenen Werten.

Damit kann geschätzt werden, welche Differenzen noch aufgrund der zu erwartenden Ungenauigkeit der Werte zu tolerieren sind.

Z. B. Wert 12,9 Punkte
+/- 1,7 Punkte.

	Total	Frage X	Frage Y
Wert für 21J	15.9	12.9	18.5
Benchmark	16.6	16.6	16.4
oberes Quartil	18.6	19.1	18.0
unteres Quartil	14.2	14.4	14.4
Vertrauensintervall (90,00 %)	1.7	1.7	1.9
Standardabweichung	21.4	21.2	23.3
Anzahl Angaben (für 21J)	419	429	423
Wert für 20J	16.8	14.1	19.1

Praktische Umsetzung: In den Berichten sind die Werte **rot** bzw. **grün** eingefärbt, wenn der **aktuelle Wert > Vergleichswert** bzw. wenn der **aktuelle Wert < Vergleichswert** ist.

(z.B. $16,6 - 12,9 = 3,7$ → Differenz ist größer als Vertrauensintervall. Daraus folgt, dass der aktuelle Wert signifikant besser und daher grün gekennzeichnet ist.

Quelle: anaQuestra GmbH, Berlin

Anhang IV: Mitarbeiterpräsentation (Ausschnitt 1)

Themenbereich (1): Arbeitszeit

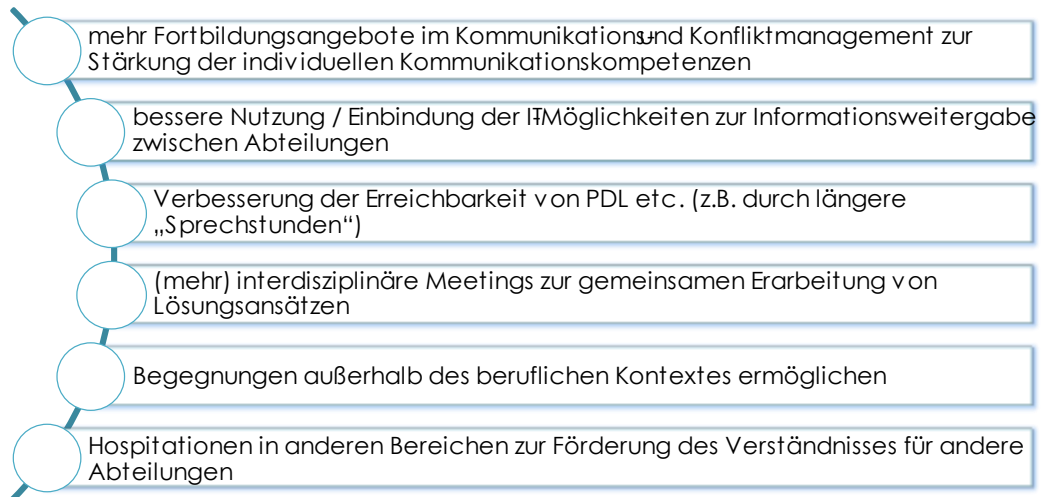
- In diesem Themenbereich sind für Sie berufsgruppenübergreifend verschiedene Schwerpunkte aktuell nicht zufriedenstellend.
- **Unzufrieden** sind Sie vor allem mit der **Organisation der Arbeitszeit** und hier insbesondere
 - mit dem Management bei krankheitsbedingtem Ausfall
 - mit dem System der Zeiterfassung sowie
 - mit den bestehenden Arbeitszeitmodellen.
- Außerdem bewerten Sie die **Urlaubsregelung** allgemein („Haben Sie genügend Urlaub, um sich von der beruflichen Belastung zu erholen?“) **deutlich schlechter** als die Vergleichseinrichtungen.
- Insbesondere die **Organisation der Urlaubsplanung** wird von Ihnen **kritisch** bewertet.

2

Quelle: eigene Darstellung

Anhang V: Mitarbeiterpräsentation (Ausschnitt 2)

Maßnahmen: Ideen und Ansätze zu Themenbereich (3): Interdisziplinäre Zusammenarbeit



❖ **Wir freuen uns auf Ihre konkreten Ideen und Verbesserungsvorschläge!**

10

Quelle: eigene Darstellung