

Feedback an den Chef

Ein Manager unterzog seine Tätigkeiten einer Effektivitätsanalyse und setzte seine Prioritäten neu

■ M. Wiechmann, G. Werr

Ein persönlicher Coach unterstützt den Geschäftsführer der St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH in Ludwigshafen bei der Umsetzung verbesserter organisatorischer Strukturen.

Ein Geschäftsführer kann selten ein offenes Feedback erwarten. Die eigenen Mitarbeiter sind stets Unterstellte, die sich mit Kritik zurückhalten. Umgekehrt darf ein Chef nicht beliebig Kritik zulassen, wenn er seine Autorität nicht beschädigen möchte.

Hier eignet sich das Engagement eines Coaches, der dem Unternehmen nicht angehört und daher frei Kritik äußern kann. Zu den Aufgaben des Coaches gehört zudem die Hilfestellung bei der Lösung von Problemen. Eine Form des Coachings beschäftigt sich mit der Vermittlung und dem Einüben von Arbeitsmethoden und bestimmten Verhaltensweisen.

Die St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH in Ludwigshafen mit rund 1 200 Mitarbeitern ist eine Gesellschaft der St. Dominikus Stiftung Speyer. Der Geschäftsführer der Gesellschaft engagierte einen persönlichen Coach, um mithilfe eines klaren Zielmanagements, effektiver Strukturen und einer effizienten Selbstorganisation die Arbeitsökonomie zu verbessern.

Zunächst galt es, die Coaching-Ziele festzulegen. Voraussetzung dafür und entscheidend für den erfolgreichen Verlauf des Coachings war, dass der Coachee zu seinem Coach Vertrauen fasste und sich ihm offenbarte. Auf dieser Grundlage erarbeiteten beide gemeinsam Ziele, die zur besseren Übersicht als Mindmap strukturiert wurden, legten Prioritäten fest und entwickelten so ein effektives persönliches Ziel- und Aufgabenmanagement. Anfangs trafen sich beide alle zwei Wochen zu zweistündigen Sitzungen, in denen der Coach Werkzeuge einführte, die er gemeinsam mit dem Coachee an die konkrete Situation anpasste und dann über Monate hinweg trainierte.

Formulierte Ziele wurden konsequent verfolgt

Zentrales Werkzeug war eine flexibel handhabbare Excel-Tabelle, in der nur die wirklich wichtigen Ziele mit den dazugehörigen Maßnahmen aufgenommen und nachgehalten wurden. Nach dem Prinzip „Effektivität vor Effizienz“ kam es darauf an, zunächst

die richtigen Dinge zu tun – und diese erst anschließend auch effizient auszuführen. Die Ziele wurden für ein Jahr formuliert und dann kontinuierlich verfolgt – konsequent, jedoch mit der nötigen Flexibilität, da es galt, auch mögliche unerwartete Ereignisse in das Zielplansystem zu integrieren.

Zusätzlich erstellte der Coach eine „Effektivitätsanalyse“, um für einen gewissen Zeitraum systematisch jeden Tag alle Tätigkeiten mit der dafür benötigten Zeit zu erfassen und nach ihrer Priorität zu klassifizieren. So ließ sich unter anderem der Anteil der „A-Tätigkeiten“ (Aufgaben mit hoher Hebelwirkung) an der Gesamtsumme der Tätigkeiten feststellen und ein Effektivitätsquotient errechnen.

Im Ergebnis (Effektivitätsquotient = Arbeitseffektivität) zeigte sich, dass ein größerer Teil der Zeit mit eher unwichtigen Dingen belastet war. Das Tagesgeschäft und dringliche B- und C-Aufgaben führten dazu, dass der Geschäftsführer A-Aufgaben in den Abend oder gar ins Wochenende hatte legen müssen, ohne auf die Work-Life-Balance zu achten. Positiv stimmte, dass im hektischen Alltag bestimmte A-Aufgaben allerdings auch schnell und gut erledigt werden konnten. Hier brachte der Effektivitätsnachweis einen zusätzlichen Motivationsschub. Die Ergebnisse der Effektivitätsanalyse führten zu einem weiteren Ansatzpunkt des Coachings: Welche Verhaltensänderungen sind sinnvoll, um den Zeitanteil der effektiven Tätigkeiten zu erhöhen?

Beispielsweise diskutierten Coach und Coachee das Führungsprinzip des „Management by Wandering Around“, wonach der Unternehmenschef zu seinen Mitarbeitern Kontakt halten und sich regelmäßig „in den Werkshallen“ zeigen soll. Die Effektivitätsanalyse ergab, dass die eher belanglosen „Zwischen-Tür-und-Angel-Besprechungen“ zu viel Zeit in Anspruch nahmen. Daher wurde die Anzahl dieser Besprechungen reduziert zugunsten geplanter und besser vorbereiteter Jour fixes, was eine spürbare Verbesserung der Effektivität ermöglichte.

Nachhaltigkeit für alle Ebenen der Gesellschaft

Die Effekte des Coachings wirken sich inzwischen auf weite Teile des Krankenhauses aus. Zum einen führte es zu der Erkenntnis, einen Verwaltungsmannager einzustellen, um an ihn bestimmte Aufgabenbereiche zu delegieren. Der bisherige Führungsschlüssel mit 25 direkten Ansprechpartnern war für eine effektive Führung deutlich zu groß gewesen. Zum anderen gibt der Geschäftsführer seine sich angeeigneten Vorgehensweisen – beispielsweise das Zielmanagement – an die Mitarbeiter weiter: Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche vermittelte er das konsequente Formulieren und Nachhalten

In vier Schritten zu mehr Effektivität

Zur Erhöhung der Management-Effektivität gehören vier Kernpunkte:

- 1. Effektivität vor Effizienz:** Erst die richtigen Dinge auswählen, dann diese Dinge richtig tun.
- 2. Weniger ist mehr:** Mit 20 Prozent der Tätigkeiten (A-Aufgaben) lassen sich 80 Prozent der Effekte erzielen (Pareto-Prinzip).
- 3. A-Aufgaben strukturieren:** Mithilfe der Erstellung eines Ziel- und Aufgabenplans lassen sich diese A-Aufgaben konsequent und mit oberster Priorität ausführen.
- 4. Restliche Aufgaben effizient abarbeiten:** Für die weniger wichtigen Aufgaben die klassischen Regeln des Zeit-, Aufgaben- und Besprechungsmanagements nutzen.

Durch zusätzliche Maßnahmen lässt sich die Effektivität in der gesamten Organisation steigern. Es bleibt eine Kostenfrage, an wie vielen Stellen und wie intensiv das „Coaching“ eingesetzt werden kann. Dabei gilt: Die Verantwortung für sein Handeln trägt allein der Manager.

der Ziele an seine Führungskräfte, die dies wiederum an die Ebenen darunter weitergaben. Das Coaching auf Top-Ebene löste damit einen Effekt aus, der sich fortpflanzt, auch wenn er sich nach unten hin immer mehr abschwächt.

In den vergangenen zweieinhalb Jahren haben Coach und Coachee viele Entscheidungen gefällt und Projekte umgesetzt. Hierzu zählen die Etablierung eines Chefarzt-Führungskreises, die Einführung eines Projektmanagement-Standards, die Reorganisation von Abteilungen, ein Projekt Überstundenabbau und ein Arbeitskreis

Wirtschaftlichkeit. Insgesamt hat der Geschäftsführer pro Tag etwa 1,5 Stunden eingespart, die er nutzt, um zusätzliche Projekte zu bearbeiten, sich mehr Zeit für seine direkten Mitarbeiter zu nehmen oder um mehr Freizeit im Kreise der Familie zu verbringen.

Anschriften der Verfasser:

Marcus Wiechmann
Geschäftsführer
St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH
Salzburger Straße 15
67067 Ludwigshafen

Günther Werr, MBA
Neuhofstraße 9
64625 Bensheim
E-Mail: werr@obw.de

Der Bibliomed.de-Newsletter: Wollen Sie's schneller genau wissen?



Bibliomed
Medizinische Verlagsgesellschaft mbH

Ist es wichtig für Sie, schnell und verlässlich die neuesten Nachrichten aus Pflegebranche und Gesundheitswirtschaft zu erfahren? Können Sie haben: Kundig herausdestilliert aus der Informationsflut und schlüssig aufgearbeitet mit dem geballten Know-how der Bibliomed-Redaktionen. Klicken Sie gleich rein: www.bibliomed.de/newsletter



**DIE SCHWESTER
DER PFLEGER**

Pflegenintensiv

ARZT UND
KRANKENHALTIS

f&w Forum und
Krankenhaushilfe

Die Gesundheits
Wirtschaft

nahdran

pflege & mg
Krankenhaushilfe

kontribez simon