



Fraktion ÖDP / FW  
Marienplatz 8  
80331 München

26.06.2020

**München Klinik VI**  
**Feedback-Kultur etablieren**

Antrag Nr. 14-20 / A 06961 von der ÖDP vom 10.03.2020, eingegangen am 10.03.2020

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Ihrem Antrag vom 10.03.2020 führen Sie Folgendes aus:

*„In Zusammenarbeit mit dem Personalrat der München Klinik, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Stadtverwaltung und den Klinikverantwortlichen wird erarbeitet, wie eine offene, faire und wertschätzende Feedbackkultur gefördert und etabliert werden kann. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll auch im hektischen Klinikalltag genug Spielraum für eigene Vorschläge, Anregungen und Ideen ermöglicht werden.“*

**Begründung:**

*Niemand weiß besser, wo es im Arbeitsalltag Verbesserungsmöglichkeiten und Potenziale gibt, als die die ihn hautnah miterleben. Das ist natürlich auch an den München Kliniken so. Daher sollte eine offene, faire und wertschätzende Feedbackkultur gefordert und gefördert werden, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, sich und ihre Ideen einzubringen.“*

Nach § 60 Abs. 9 GeschO dürfen sich Anträge ehrenamtlicher Stadtratsmitglieder nur auf Gegenstände beziehen, für deren Erledigung der Stadtrat zuständig ist. Der Inhalt des Antrags fällt jedoch nicht in die Zuständigkeit des Stadtrats oder als laufende Angelegenheit in die Zuständigkeit des Oberbürgermeisters, sondern in den operativen Geschäftsbereich der Mün-

chen Klinik (MüK). Eine beschlussmäßige Behandlung der Angelegenheit im Stadtrat ist daher rechtlich nicht möglich. Insofern wird der Antrag im Folgenden als Brief beantwortet.

Ich habe die Geschäftsführung der München Klinik zu Ihrem Anliegen befragt und folgende Stellungnahme erhalten:

„Wir freuen uns, dass den Antragstellern eine wertschätzende Feedback-Kultur ebenso wichtig ist wie uns. Wir sind gleichfalls davon überzeugt, dass gegenseitiges Feedback sowohl für die persönliche Entwicklung als auch für die Entwicklung der Organisation ein unverzichtbares Instrument ist.

Feedbackroutinen sind in der München Klinik derzeit wie folgt etabliert:

Im Rahmen einer **Mitarbeiterbefragung** bitten wir mindestens alle vier Jahre alle Mitarbeiter\*innen zurückzumelden, wie sie die Zusammenarbeit, die Arbeitsbedingungen, die Qualität der Führung, das Veränderungsmanagement und die Ablauforganisation erleben. Auf dieser Basis leiten wir Verbesserungsmaßnahmen ab – sowohl auf Teamebene als auch übergreifend auf Ebene der Geschäftsführung und der Klinik- bzw. Geschäftsbereichsleitungen.

Der Folgeprozess im Anschluss an die letzte Befragung im Jahr 2017 hat gezeigt, dass der intensive Dialog sowie die Umsetzung etlicher Verbesserungsmaßnahmen auf Team-Ebene und auf Ebene der Geschäftsführung und Klinikleitung gelungen sind.

83% der Teams haben sich am Folgeprozess beteiligt und insgesamt 404 Maßnahmen umgesetzt. 130 Teams hat unsere Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin persönlich getroffen, um das Feedback der Teams zur Befragung und zum Folgeprozess aufzunehmen. Die Maßnahmen beinhalteten schwerpunktmäßig die Verbesserung der eigenen Arbeitsorganisation und die Verbesserung der Kommunikation und des Austauschs untereinander. Etabliert wurden z.B. auch regelmäßige kollegiale Fortbildungsveranstaltungen sowie eine Fokussierung unserer Führungskräfte auf das fortlaufende Thema der Verbesserung der Feedbackkultur.

Das **jährliche Mitarbeitergespräch** ist ein Instrument für das gegenseitige Feedback zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in. Hier steht die persönliche Entwicklung im Vordergrund und auf Basis des Feedbacks werden gemeinsam Maßnahmen zur Förderung der Entwicklung der Mitarbeiter\*in sowie der gemeinsamen Zusammenarbeit abgeleitet. Der Leitfaden für das Gespräch soll mit dem Ziel der Stärkenorientierung überarbeitet werden.

Uns ist wichtig, dass es auch **situative Gelegenheiten zu Feedback** gibt und eine Kultur erlebbar ist, die grundsätzlich für Anregungen und das Ausprobieren guter Ideen offen ist. Deshalb sind einige **runde Tische** eingeführt worden, an denen Austausch und Feedback zu aktuellen Themen gepflegt werden:

- Der pflegerische und der ärztliche Beirat haben die Aufgabe, Entscheidungsempfehlungen zu geben und die Geschäftsführung zu beraten.
- In der vierteljährigen Führungskonferenz treffen sich Klinik- und Bereichsleitungen, um

sich mit der Geschäftsführung zu aktuellen und übergreifend relevanten Themen zu verständigen.

- Im Rahmen der vierteljährigen Leitungskonferenzen in den Kliniken haben Führungskräfte in den Kliniken einschließlich der Oberärzte und Stationsleitungen Gelegenheit, Feedback zu platzieren.
- In dem Format „GF vor Ort“ trifft sich der Vorsitzende der Geschäftsführung auf Abteilungsebene mit allen interessierten Mitarbeiter\*innen und nimmt Stimmungen und Meinungen zu aktuellen Entwicklungen auf.
- Auf der Startseite des Intranets ist ein GF-Postfach zugänglich, hier können Mitarbeiter\*innen bei Bedarf auch gerne anonym Rückmeldung an die Geschäftsführung geben.
- Im Rahmen von strukturellen Änderungen, wie z. B. der neuen Aufbauorganisation in der Pflege werden kollegiale Beratungsrunden organisiert. Hier werden das kollegiale Feedback und die kooperative Problemlösung am Beispiel tatsächlicher, schwieriger Situationen aus dem Arbeitsalltag eingeübt.

Das im Sommer 2019 begonnene Projekt zur Entwicklung der **Arbeitgebermarke** und in dessen Folge der **Entwicklung der Organisation** greift ebenfalls das Thema „Ein guter Arbeitgeber sein“ auf. In einem ersten Evaluierungsprozess ging es ähnlich wie bei der Mitarbeiterbefragung darum, durch die Einbindung und das Feedback möglichst vieler Mitarbeiter\*innen herauszuarbeiten, wo die Stärken und Schwächen der Arbeitgeberin München Klinik heute liegen. Im Rahmen der weiteren Organisationsentwicklung werden die dort identifizierten Potentialfelder für die Zukunft genutzt, um für weitere Verbesserungen für unsere Mitarbeiter\*innen zu sorgen. Auch hier sollen die Mitarbeiter\*innen der München Klinik aktiv einbezogen werden. Wir arbeiten kontinuierlich an der Qualität der Arbeitsbedingungen und der Qualität des Miteinanders. Uns ist bewusst, dass unsere Attraktivität als Arbeitgeberin davon abhängt, diese Aufgabe sehr ernst zu nehmen.

Wir sind davon überzeugt, dass niemand besser weiß, wo es Potenziale gibt, als die, die täglich miteinander in der Patientenversorgung arbeiten. Feedback geben und annehmen muss in erster Linie trainiert und vorgelebt werden, so dass sich eine entsprechende Kultur etablieren kann. Zur Unterstützung bieten wir geeignete **Trainings- und Kommunikationsformate** an. Was aus unserer Sicht noch zu tun bleibt ist: Üben.“

Ich möchte Sie um Kenntnisnahme von den vorstehenden Ausführungen bitten und gehe davon aus, dass die Angelegenheit damit abgeschlossen ist.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Christoph Frey  
Stadtkämmerer