

Mehr Zeit für Zufriedenheit

„Die größte Diskrepanz zwischen Wunsch (Wichtigkeit) und Erfüllungsgrad (Zufriedenheit) liegt aus Sicht der Klinikärzte bei der mitarbeiterorientierten Führung.“ Das ist eines der Ergebnisse der Studie ‚Arbeitsplatz Krankenhaus 2012‘ der MHC search GmbH. Diese Untersuchung erhebt zwar keinen Anspruch auf Repräsentativität, schärft aber dennoch den Blick dafür, was hinter so manch vorgehaltener Hand ‚lautstark‘ diskutiert wird.

Wollen Sie damit andeuten, dass in unseren Krankenhäusern und Kliniken nicht vollste Zufriedenheit mit Beruf und Businessplan herrscht, lieber Kollege Mühlberger? Trotz der rückläufigen Zahl bei den Krankenhäusern nimmt doch zum Beispiel die Zahl der hauptamtlichen Ärzte zu: von ca. 122.000 im Jahr 2005 auf 135.000 im Jahr 2010. Und überhaupt zählt der Gesundheitssektor mit 4,8 Mio. Beschäftigten wie Ärzte, Pfleger, Apotheker, Gesundheitstechniker etc. zu einem der bedeutendsten Arbeitsplatzgaranten in unserem schönen Land.

Interessant ist die MHC-Studie ohne Zweifel. Demnach liegen Klinikärzte und Personalverantwortliche vor allem beim Geld weit auseinander – und zwar anders als erwartet. Während die Führungskräfte dem Mammon einen hohen Stellenwert beimessen, äußern sich die Ärzte diesbezüglich weit weniger ‚hungrig‘. Wer hätte das gedacht? Dagegen liegen die beiden Lager bei der Konsensbildung zwischen Verwaltung, Pflege und Ärzteschaft – wie man so schön sagt – Lichtjahre auseinander. Sogar bei der Unterstützung und Hilfestellung unter Arbeitskollegen tun sich große Gräben zwischen den Vorstellungen der Ärzte und der Personalverantwortlichen auf. In beiden Fällen bewerten die Klinikärzte diese Themen als erheblich wichtiger als die Personalverantwortlichen.

Ja, das kollegiale Gespräch miteinander, um Prozesse und Zusammenarbeit im Alltag ‚lean‘ und lustig zu organisieren, trifft vermutlich vielerorts

auf Schweigen und taube Ohren. Auf der diesjährigen Tagung ‚Gesundheitswirtschaft im Wandel‘ der P.E.G. Einkaufs- und Betriebsgenossenschaft eG im September im Hilton Munich Park hat sich Joachim Jähne von der Unternehmensgruppe Diakonische Dienste Hannover ebenfalls diesem Thema gewidmet. Tenor war: „Meist wird an das ärztliche und/oder Pflegeteam gedacht, praktisch nie an das Team aus Medizinerinnen und Krankenhausmanagern.“

Ganz genau, Kollege Zimmermann. Bei dem Vortrag ist mir aufgefallen, dass Konflikte zwischen Verwaltung und medizinischen Personal sowie die Respektlosigkeit der Verwaltung im Klinikalltag gravierende Probleme sind. Ob das in der Praxis tatsächlich so deutlich zutage tritt, kann ich zwar nicht belegen, aber durchaus nachvollziehen. Denn wer sich tagtäglich um die Leiden anderer kümmern und dafür viel Zeit und Lebensqualität opfern muss, der will schließlich auch entsprechend respektvoll behandelt werden.

Die Quintessenz dieses Vortrags lautete: „Damit wird strategisches Personalmanagement zu einem Teil der strategischen Unternehmensführung und somit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für jede Klinik“. Das kann ich nur unterstreichen. Auch Dr. Uwe Kage, Kaufmännischer Geschäftsführer der Berufsgenossenschaftlichen Unfallklinik Frankfurt (BGU) tut das: „Wir bauen die Personalentwicklung strategisch und damit eng auf die strategischen Ziele der Geschäftsführung abgestimmt auf.“

Wie wichtig die Zufriedenheit aller am Krankenhausprozess beteiligten Gruppen und Personen ist – und wie weit Vision und Realität auseinander liegen können – bewertet Uta Rohrschneider, Managementberaterin und Geschäftsführende Gesellschafterin der Managementberatung grow.up in Gummersbach, folgendermaßen: „Das Feedback eines Führungsplanspiels, das mit gemischten Teilnehmergruppen bezüglich ihrer Funk-

tion im Krankenhaus durchgeführt wurde, hat bei fast allen Teilnehmern zu Aha-Erlebnissen geführt.“

Das glaube ich nur zu gerne, Mr. Mühlberger. Delegieren, motivieren und kontrollieren will gelernt sein. Und wer selbst mal eine andere Rolle übernehmen musste, als er im Alltag bekleidet, weiß, was es bedeutet, die Welt mit anderen Augen sehen zu müssen. Anfangs sind die meisten dabei eher blind als souverän.

In meinen Augen ist es eine Pflichtübung für jedermann, sein eigenes Handeln und das seiner Kollegen stetig konzentriert wahrzunehmen und zu reflektieren. Nur so lässt sich aus der unerträglichen Leichtigkeit des Seins in vernünftigem Maß eine lebenswerte Realität entwickeln.

Das hört sich ja geschwollen lyrisch an, Kollege Mühlberger. Aber Sie treffen meines Erachtens damit den Nagel auf den Kopf. Sabine Pflichtenhöfer, Personalentwicklerin an der BGU Frankfurt, sieht das ähnlich: „Bei der Konzeption unseres Programms zur Führungskräfteentwicklung haben wir großen Wert auf die Aspekte Selbstreflexion und Praxisorientierung gelegt.“

Das Thema Zufriedenheit – und wie sie erreicht werden kann – ließe sich noch beliebig weiter ausdehnen. Aber Sie wissen ja, lieber Dr. Zimmermann, das weiße Papier auf Seite 3 der KTM ist nun mal endlich. In diesem Sinne: bis zum nächsten Mal.

Eugen Mühlberger
Dr. Wolf Zimmermann

