



# Gutes Händchen für soft facts

„Klinikmanager überschätzen den Stellenwert von Geldleistungen.“ Das ist nur eine der überraschenden Schlussfolgerungen, die Falk H. Miekley als Quintessenz der Studie ‚Arbeitsplatz Krankenhaus 2012‘ beschreibt (ab S. 49). Der geschäftsführende Gesellschafter der auf das Gesundheitswesen spezialisierten strategischen Personalberatung MHC search zeichnet mit dieser Untersuchung ein Bild, das den einen oder anderen Krankenhausmanager nachdenklich stimmen könnte. Wie denken Sie darüber, Kollege Zimmermann?

Na, ja – nicht jeder Arzt wird sich in der Studie wiederfinden. Allerdings sind solche Stimmungsbilder unglaublich wichtig, um Gedankenmuster neu zu ordnen und Strukturverbesserungen einzuleiten. Davon kann das Gesundheitssystem nur profitieren. Denn Mr. Miekley widmet sich mit seiner Untersuchung ja grundsätzlich dem Thema, wie weit Führungsebenen mit ihrer Einschätzung vom Status quo mitunter entfernt liegen. Letztendlich geht es ihm darum, aufzuzeigen, was Krankenhäuser heute tun können, um als attraktiver Arbeitgeber die besten Fachkräfte engagieren zu können.

Interessant finde ich in diesem Zusammenhang, dass alle befragten Klinikärzte das selbstständige Arbeiten als sehr wichtig oder mindestens als wichtig bewerten. Klarer kann der Wink an die Manager kaum ausfallen. Ich lese aus der Zusammenfassung dieser Erhebung, dass sich Ärzte ihrer Stellung bewusst sind und diese im Alltag auch entsprechend leben wollen. Zu viel Bürokratie und Hierarchie turnt eher

ab – Verantwortung, kollegiales Miteinander und Qualitätsbewusstsein motiviert dagegen.

Sie sind heute mal wieder unglaublich philosophisch, Monsieur Mühlberger. Doch in der Tat: Offenbar bilden die heutigen Führungsmethoden und betrieblichen Themen die kritischsten Punkte zum Erreichen eines harmonischen Alltags. Aus einem etwas anderen Blickwinkel betrachtet Jörg Meßwarb von der MB Meßwarb Services dieses Szenario (ab S. 53). Er postuliert Weiterbildungsmaßnahmen, um die Motivation auf allen Ebenen zu steigern. Damit schiebt er die monetären Aspekte ebenfalls etwas zur Seite und konzentriert sich bewusst auf die etwas weicheren Faktoren innerhalb einer funktionierenden Gesundheitsbranche.

Ganz recht, Dr. Zimmermann. Denn in der Regel ist es Teamwork, mit dem die besten Ergebnisse erzielt werden – selten die astronomischen Gehälter einzelner Koryphäen. Fußball und die Formel 1 sind die besten Vorbilder – obgleich die Hauptakteure, die im Rampenlicht stehen, dicke Geldbörsen haben. Dennoch gilt: Jede Einzelleistung im Team zählt, um am Ende ein perfektes Gesamtergebnis zu erreichen.

Meine Meinung, Mr. Mühlberger. Und genau diesen Spirit gilt es zu stärken. Krankenhäuser, Abteilungen oder Stationen müssen sich jeweils als Einheit verstehen. Das wünschen sich auch die Menschen, die im jeweiligen Team arbeiten. Doch, wenn Theorie und Praxis einen großen Bogen umeinander machen, sind wieder die Krankenhausmanager gefragt. Sie haben die Verantwortung, den Gemeinschaftssinn und auch jeden Einzelnen nach seinen Wünschen und Fähigkeiten zu fördern.

Tja, dazu gehört bestimmt auch mal, unspektakuläre Entscheidungen zu treffen. Beim Thema Rauchpausen oder Smartphone am Arbeitsplatz wird möglicherweise so mancher motivierte Coach oder Manager schnell an seine Grenzen stoßen. Und trotz-

dem bin ich überzeugt, dass die knapp fünf Millionen Beschäftigten im Gesundheitswesen genau wissen, weshalb sie dort arbeiten – sie wollen helfen.

Für Krankenhausmanager ist das ein riesiges Potenzial, für das es sich lohnt, eigene Wege zu gehen. Hier teile ich die Meinung von Jörg Meßwarb, der bewusst einen direkten Zusammenhang zwischen perfektem Teamwork, hoher Patientenzufriedenheit und einer Steigerung der Bettenbelegung bildet. Das Universitätsklinikum des Saarlandes in Homburg/Saar hat's ausprobiert.

Ich persönlich war dort noch nicht vor Ort, lieber Kollege Zimmermann, aber Jörg Meßwarb beschreibt die Situation so: Kundenorientierung durch ‚Knigge am Arbeitsplatz‘ und Abbau von Hierarchien zwischen Ärzten, Führungskräften sowie dem Service- und Pflegepersonal. Das hört sich an wie Schlaraffenland auf saarländisch. Allerdings scheint es ein probater Weg zu sein, den ohnehin stark belasteten Mitarbeitern in den Krankenhäusern die notwendigen Leistungsanreize zu geben.

Ganz genau, Kollege Mühlberger. Das Konzept, wie der Fachmann es beschreibt, erinnert mich an einen Mehrstufenplan. Wichtig ist, nicht zu viel vorauszusetzen und klare Ziele zu definieren. Dass das gerade in Krankenhäusern nicht immer leicht ist, wo extrem viele unterschiedliche Disziplinen, Charaktere und Arbeitsintensitäten Hand in Hand arbeiten, wird jedem klar sein. Dennoch wird es sich aus meiner Sicht auszahlen, nicht nur in die berufliche Qualifikation zu investieren, sondern auch in die persönliche.

Sie nehmen mir das Wort aus dem Mund, Dr. Zimmermann. Mitarbeiterschulungen, Teambuildingmaßnahmen, Persönlichkeitsentwicklung sind soft facts, die nicht unterschätzt werden sollten. Denn Geld allein macht nicht glücklich. Na, ja – ungeachtet dessen, dass es ohne leistungsgerechte Entlohnung gar nicht geht.

Vielleicht lässt sich ja für beides ein Königsweg finden – Manager machen schließlich alles möglich.

Sie sagen es!

Eugen Mühlberger  
Dr. Wolf Zimmermann