



Gut geführt ist fast gebunden

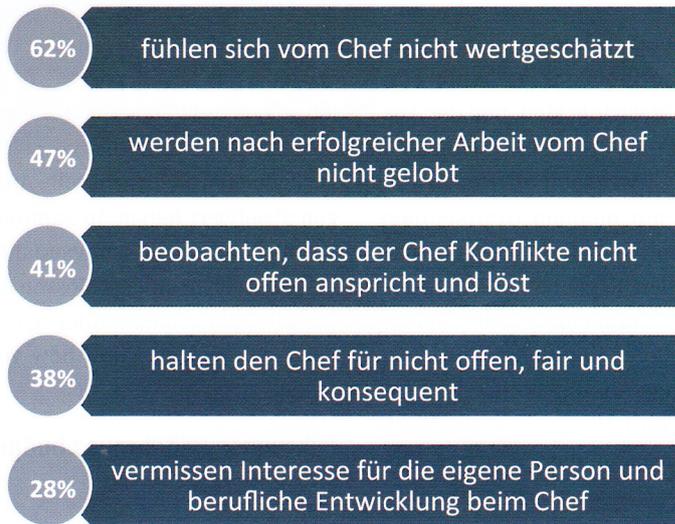
Mitarbeiterbindung im Krankenhaus hängt eng mit der Führungsqualität zusammen – und hier gibt es erhebliches Verbesserungspotenzial. Das zeigen die Ergebnisse einer Umfrage unter Klinikmitarbeitern.

In deutschen Kliniken fehlen zunehmend die Fachkräfte, und Prognosen besagen, diese Entwicklung sei erst der Anfang. Krankenhäuser stehen heute unter Druck von allen Seiten. Nie zuvor waren Patienten und Angehörige so gut informiert und anspruchsvoll in Bezug auf die medizinische und pflegerische Versorgung und die kommunikative Ansprache. Zudem produziert die medizinische Forschung beständig innovative Technologien und Behandlungsmöglichkeiten, was den Krankenhäusern aufwändige Einführungsprojekte mit Investitionen in Gerät

und Mitarbeiterausbildung abverlangt. Gleichzeitig reguliert der Gesetzgeber die Ertragschancen der Kliniken rigoros und produziert dabei jede Menge bürokratischen Aufwand. Kommunale und karitative Träger sind selber knapp bei Kasse und weniger denn je bereit, Verluste zu decken. Krankenhäuser, die bei diesen vielfältigen Herausforderungen ins Straucheln kommen, verstricken sich schnell in eine Abwärtsspirale von Ertragsproblemen, Personalmangel und sich abwendenden Patienten, an deren Ende Privatisierung oder Insolvenz drohen.

Um die Negativspirale zu durchbrechen und sich im regionalen Wettbewerb durchzusetzen, wird die Fähigkeit, kompetente und engagierte Mitarbeiter zu binden, ein zunehmend entscheidender Erfolgsfaktor für Krankenhäuser. Was trägt Führungsqualität dazu bei? Das haben wir mit dieser Studie aufgedeckt. Ein erster Einblick in die Führungskultur mancher Krankenhäuser bot sich, als nicht weniger als ein Drittel der kontaktierten Häuser eine Teilnahme an der Studie verwehrte, aus Sorge, es könnte Unruhe im Hause entstehen,

„ Die gemessenen Werte legen nahe, dass Führungsqualität einer der stärksten Einflussfaktoren für die Mitarbeiterbindung ist.



Wenn bei Wertschätzung und Lob geizigt wird, fehlen unter Umständen auch elementare Grundlagen der Führungspraxis.

Quelle: TOP-Managementberatung, 2014

wenn die Mitarbeiter sich zu „solch heiklen Themen“ Gedanken machen.

Ängstliche Personalbereiche

Wer und was hat diese Personalbereiche so verunsichert? Wenn ein solches Verhalten ein Indikator für mangelnde Führungskultur ist, dann sind die Ergebnisse der Studie, so kritisch wir sie beurteilen, möglicherweise doch noch positiv, da augenscheinlich das rückständigere Drittel der Häuser die Teilnahme verweigert hat.

Schließlich konnten 105 Teilnehmer aus 28 Krankenhäusern für eine Teilnahme gewonnen werden. Die Befragten verteilen sich auf das ärztliche Personal (22), Pflegekräfte (66) und die Verwaltungsbereiche (17) der Häuser. Es nahmen zu rund zwei Dritteln Frauen teil und zu einem Drittel Männer, die Altersgruppe unter 40 Jahren ist etwas stärker repräsentiert.

Dass Mitarbeiterbindung ein zentrales Thema ist, bestätigen folgende Ergebnisse:

- 70 Prozent der Befragten haben bereits einmal aus Unzufriedenheit den Arbeitgeber gewechselt.

- Weitere 70 Prozent haben dies auch für die aktuelle Stelle schon in Erwägung gezogen.
- Knapp ein Viertel (23 Prozent) ist aktuell mit seinem Arbeitgeber unzufrieden und kann sich mit dem Haus nicht identifizieren.

Die Mitarbeiter sind also kritisch, sowie latent wechselbereit und -erfahren. Krankenhäuser sind gut beraten, sich um deren Zufriedenheit und Bindung aktiv zu kümmern. Hinweise auf konkrete Unzufriedenheit und Verbesserungsmöglichkeiten geben die folgenden Befragungsergebnisse: Jeweils mehr als die Hälfte der Mitarbeiter urteilt, dass ihr Krankenhaus „nicht auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen eingeht“ (56 Prozent). Fast genauso viele kritisieren, dass „die Teamorientierung in meinem Krankenhaus zu kurz kommt“. 60 Prozent vermissen zwischen Ärzten/Pflegedienst einerseits und Verwaltung andererseits einen guten Informationsaustausch.

Spot an für Ihre Top-Auswahl.

Die Besten entdecken
Über 800 Fragen für erfolgreiche Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften

40 Jahre Personalwirtschaft
Wir bewegen HR seit 1974

Nutzen Sie den Interview-Leitfaden und finden Sie die besten Mitarbeiter.

Jochen Gabrisch

Die Besten entdecken

Jetzt in der 4. Auflage!
Über 800 Fragen für erfolgreiche Auswahlgespräche mit Fach- und Führungskräften inklusive CD-ROM zur Erstellung individueller Gesprächsvorlagen
280 Seiten, broschiert
EUR 39,00, ISBN 978-3-472-08058-9

www.personalwirtschaft.de/die-besten-entdecken

Ihre Bestellwege:
Tel.: 02631-801 22 11
Fax: 02631-801 22 23
E-Mail: info@personalwirtschaft.de

Personalwirtschaft Buch

„ Schlechte Führung ist ein Belastungsfaktor erster Ordnung und trägt zum Entstehen von Burnout-Situationen bei.

Führungsverhalten mangelhaft

Wie aber steht es mit der Führung? Die Antwort ist eindeutig: 60 Befragte sind mit dem Führungsverhalten ihrer direkten Führungskraft unzufrieden. Interessanterweise bestätigen dennoch mehr als die Hälfte der Befragten ein persönliches Vertrauensverhältnis mit ihrer Führungskraft. Dies lässt den Schluss zu, dass es einen beträchtlichen Anteil von Befragten geben muss, die ihren Chefs persönlich durchaus vertrauen, sich aber trotzdem ein anderes Führungsverhalten wünschen. Was wünschen sich Mitarbeiter im Detail von ihren Führungskräften? Fragt man präziser nach den persönlichen Erfahrungen (siehe Abbildung 1), dann wird deutlich, an welchen Stellschrauben Arbeitgeber drehen können. Dort, wo ausgerechnet bei den immateriellen Währungseinheiten Wertschätzung und Lob gezeit wird, darf unterstellt werden, dass es auch führungspraktisch an elementaren Grundlagen fehlt.

Führung und Mitarbeiterbindung

Wie hängen nun Mitarbeiterbindung und Führungsqualität zusammen? Abbil-

dung 2 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den Indikatoren, die für Führungsqualität wichtig sind, und der Aussage der Mitarbeiter „Ich bin mit meinem Arbeitgeber insgesamt zufrieden und kann mich mit meinem Krankenhaus identifizieren“. Dass die Werte nicht noch höher ausfallen, liegt unter anderem daran, dass der Grad der Mitarbeiterbindung noch von weiteren Faktoren, die nicht von der Führungsqualität abhängig sind, beeinflusst wird. Die gemessenen Werte legen jedoch nahe, dass Führungsqualität einer der stärksten unter den Einflussfaktoren für die Mitarbeiterbindung ist.

Dass der Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Mitarbeiterbindung sehr eng ist, wird Personaler nicht überraschen. Sie wissen beispielsweise, dass Führungsqualität und Krankenstand stark zusammenhängen. Schlechte Führung ist ein Belastungsfaktor erster Ordnung und trägt zum Entstehen von Burnout-Situationen bei. Führung wirkt – und schlechte Führung erst recht. Aus diesen Ergebnissen sollten Arbeitgeber Schlussfolgerungen ziehen. Führung lässt

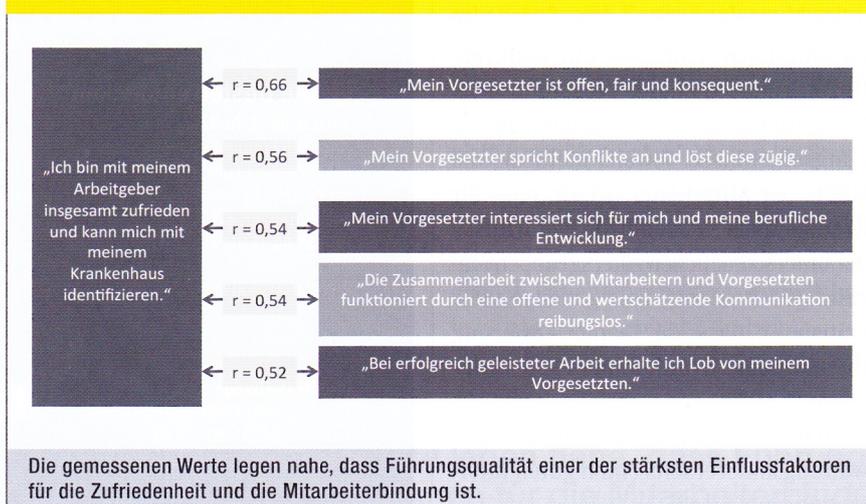
sich lernen. Nach unserer Erfahrung erweisen sich leitende Ärzte, Pflegedienstleitungen und Führungskräfte der Krankenhausverwaltung, die allesamt in ihren Fachgebieten anspruchsvolle Ausbildungen absolviert haben, in Seminaren zur Vermittlung von Führungsqualitäten als ausgesprochen aufgeschlossen und lernfähig. Es gibt keine Rechtfertigung, ihnen das erforderliche Know-how vorzuenthalten.

Führungsqualität muss budgetiert werden

Doch in den meisten Krankenhäusern gibt es ein budgetäres Problem. Ärzte sind zur fachlichen Weiterbildung verpflichtet, da sie direkt für die Heilung der Patienten verantwortlich sind. Aber worauf erstreckt sich die Verantwortung von Führungskräften? Auf die ihnen anvertrauten Mitarbeiter, die letztlich ebenso für das Wohlergehen der Patienten zuständig sind. In der Privatwirtschaft ist es nicht ungewöhnlich, für die Ausbildung einer Führungskraft zwischen 5000 und 10 000 Euro zu investieren. In vielen Krankenhäusern steht dieser Betrag jedoch für das Jahresbudget aller Soft Skill-Trainings. Hier ist ein Umdenken bei Entscheidern und Trägern dringend erforderlich. Die Studie unterstreicht, welcher Stellenwert Führungsqualität für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern zukommt. Es ist an der Zeit, diesen Faktor als regulären Bestandteil des Geschäftsmodells gut geführter Häuser anzuerkennen.

Mitarbeiterbindung und Führungsqualität

Abbildung 2



Quelle: TOP Managementberatung, 2014



Autor
Friedrich-Carl Saß,
Geschäftsführender Gesellschafter der TOP Managementberatung GmbH,
Frechen, fc.sass@top-managementberatung.de