

Personalführung in Zeiten der Veränderung

„Betroffene beteiligen“ – Ein Erfolgsprinzip auf dem Weg zu neuen Klinikstrukturen

Um auch künftig mit ihren Häusern im Markt bestehen zu können, unternehmen Klinikleistungen vielfältige Anstrengungen. Die rechtzeitige Einbindung ihrer Mitarbeiter verlieren sie dabei manchmal aus dem Blick und verschenken so erhebliches Energiepotential für einen erfolgreichen Wandel.

Die Veränderungen, die in deutschen Kliniken eingeläutet wurden, sind umfassend und erstrecken sich auf alle Ebenen und Bereiche: Gebäude werden renoviert oder umgebaut, modernste Apparate angeschafft, Prozesse optimiert und deren Qualität durch Zertifizierungen bescheinigt. Mit Klinikfusionen und Kooperationen wird die Position im Markt aufgewertet und Marketingstrategen und PR-Fachleute rücken die Klinikleistungen in das rechte Licht. Auch dem Dienstleistungsanspruch des Patienten wird inzwischen vermehrt Rechnung getragen: Hotelstandards und feste Bezugspersonen während des Aufenthaltes sind keine Seltenheit mehr.

Diese Veränderungen waren überragend: sie gehören zur Strategie von Kliniken, die die Zeichen der Zeit erkannt haben. Maßnahmen versanden jedoch, wenn sich die Mitarbeiter aller Ebenen nicht mit den eingeleiteten Veränderungen identi-

fizieren. Häufig ist ein paradoxer Mechanismus erkennbar, der zu Stagnation und Reibungsverlusten führt: Mitarbeiter, die Veränderungen umsetzen müssen, werden an der Entwicklung von Veränderungsprojekten zu spät oder gar nicht beteiligt. Hier können Kliniken z.B. von der Industrie lernen. Die weiß: Brillianteste Strategien und modernste Technik versagen, wenn der Faktor Mensch zu wenig beachtet wird.

Identifikation ist verkümmert

Klinikmitarbeiter, die zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt werden, beklagen immer wieder fehlende Anerkennung und Wertschätzung, sprich: fehlende Führung sowie unzureichende Beteiligung an Veränderungsprozessen – und das über alle Funktionsgruppen hinweg. Nicht selten sind Dienst nach Vorschrift und innere Kündigung die Folge. Eine fatale Entwicklung, die die Identifikation mit dem Haus verkümmern lässt. Dabei gibt es ein starkes Bemühen der Angestellten über ihre altruistische Motivation hinaus „einen guten Job“ zu machen, was durch widersprüchlich anmutende Beobachtungen untermauert wird: Krankenhäuser mit zufriedenen Patienten haben sehr häufig unzufriedene Beschäftigte. Mängel in der Organisation werden nämlich durch zusätz-

liches Engagement der Mitarbeiter so gut ausgeglichen, dass sie von den Patienten gar nicht bemerkt werden. Bei den Beschäftigten führt das ständige Ausgleichen von organisatorischen Defiziten jedoch zu Dauerstress und Unzufriedenheit – aktive Führung ist dringend erforderlich.

Aktiv führen

Langsam erkennen immer mehr Kliniken, wie wichtig differenziertes Führungshandeln auf allen Ebenen ist. Es ist eindeutig die Aufgabe der Führungskräfte, Energien ihrer Mitarbeiter freizusetzen und ein Umfeld zu schaffen, in dem Offenheit und Respekt vorherrschen und sich innovatives Denken, Engagement und Handeln der Mitarbeiter entfalten können. Ein solches Umfeld entsteht nicht von allein; es erwächst aus aktivem und berechenbarem Führungshandeln. Und das heißt, auf das Verhalten der Mitarbeiter mit Hilfe von Zielvereinbarungen, Feedbackgesprächen und Informationsrunden so Einfluss zu nehmen, dass die gemeinsam erarbeiteten Ziele erreicht werden. Die Mitarbeiter müssen sich wohl, aufgehoben und gehalten fühlen. Nur dann können sie aus sich heraus motiviert und engagiert die oben beschriebenen Prozesse mit Leben füllen. Durch aktives Führen lässt sich ein solcher Identifikationsprozess initiieren. Er

trägt nicht nur zur Arbeitszufriedenheit bei, sondern sichert gleichzeitig den Erfolg der Klinik und somit den Vorsprung vor der Konkurrenz.

Vorhandene Kräfte entfesseln

Aktives Führungshandeln kostet zunächst Zeit: informieren, gemeinsam mit den Mitarbeitern Visionen entwickeln, Ziele vereinbaren, Feedback geben, Probleme und Konflikte lösen, Potentiale fördern, Aufgaben delegieren und Erfolge feiern – all das muss neben der rein fachlichen Führungsaufgabe erledigt werden. Doch die so investierte Zeit wird mehrfach zurück gewonnen:

Alle sind informiert und identifizieren sich mit dem Haus und ihrer Aufgabe, die Verantwortlichkeiten sind klar, die Ziele motivierend und die Verteilung der Ressourcen ist transparent. Unter diesen Bedingungen nehmen Mitarbeiter das eine oder andere Hindernis mit Leichtigkeit und treiben Veränderungsprojekte zielstrebig voran. Termine und Kosten bleiben im vereinbarten Rahmen, die Qualität kann sich sehen lassen. Ein Erfolgsergebnis – sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter. So wird durch Führung mittel- und langfristig eine Klinikkultur geschaffen, die prägend und Sinn bildend ist.

Bei der Initiierung eines solchen Prozesses haben die folgenden

Schritte eine besondere Bedeutung:

- Direktorium und Chefarzte entwickeln eine gemeinsame Vision für das Gesamt-Haus und verständigen sich auf ein aktiv praktiziertes Führungsleitbild.
- Jeder Chefarzt entwickelt unter dem Dach der Klinikumsvision mit seinen Mitarbeitern eine Klinikvision und daraus abgeleitete Strategieeckpunkte.
- In Zielvereinbarungsgesprächen werden kaskadenartig mit jedem Mitarbeiter konkrete Jahresziele vereinbart.

Ähnlich der Crew eines Segelschiffes wissen nun alle Mitarbeiter, wo und wann sie welche Verantwortung übernehmen.

Durch solches Führungshandeln bleibt „Identifikation mit der Klinik“ keine viel beschworene Worthülse, unter der sich niemand etwas Konkretes vorstellen kann. Vielmehr kommt nun ein Prozess in Gang, der die Potentiale und Energien der Beschäftigten freisetzt. Vorhandene Kräfte werden entfesselt – zum Nutzen aller Beteiligten.

► Kontakt:

Werner Fleischer
Beratung – Coaching – Moderation, Seevetal
Tel.: 04105/668052
Fax: 04105/668053
w.fleischer@ihrcoach.com
www.ihrcoach.com