

Führungskräfte im Dauerstress

Wenn das Krankenhaus krank wird

Die Statistik belegt schon lange: heilend, helfend und pflegend tätige Menschen sind stärker Burn-out-gefährdet als andere Berufsgruppen. Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass viele Führungskräfte im Krankenhaus überfordert sind. Weniger durch die Vielfalt ihrer Aufgaben, wie häufig angenommen, als vielmehr mit dem Führen ihrer Mitarbeiter. Diese Erkenntnis bietet großen Gestaltungsspielraum im Um-

Wenn es um die Kosten des Krankenhausapparates geht, so steht der Personaleinsatz im Fokus. Immer weniger Menschen sollen die gleiche Arbeit verrichten oder zusätzliche Aufgaben übernehmen. Dieses Zitronenprinzip hat natürliche Grenzen. Die seelische, nervliche und physische Belastbarkeit jedes einzelnen Mitarbeiters ist begrenzt. Wer sich dauerhaft überlastet fühlt, reagiert gereizt und abwehrend. Motivation geht verloren, Erschöpfung droht, Resignation macht sich breit. Der Weg in die Krankheit ist programmiert. Das Krankenhaus ist auf dem Weg, selber krank zu werden.

Brutkästen des Erfolgs

Dabei sollten Krankenhäuser Brutkästen des Erfolgs sein. Was ist also im Krankenhaus zu tun? Bei genauem Hinsehen zeigt sich großer, bisher meist ungenutzter Gestaltungsspielraum mit ungeahnten Perspektiven. Ein gutes Stück Lösung liegt in der menschenwürdigen Führung der Mitarbeiter. Führungskräfte im Krankenhaus können dazulernen, sofern sie bereit sind. Für alle Beteiligten ist es – unabhängig vom Alter – lediglich eine Frage der Motivation.

Zwar machen sich Personalverantwortliche durchaus ernsthafte Gedanken darüber, wie es um die Motivation der Mitarbeiter bestellt ist, aber die notwendigen Konsequenzen bleiben meist aus. Kaum berücksichtigt wird, welche negativen Auswirkungen De-Motivation auf die individuelle Leistungsbereitschaft hat; in welcher Größenordnung Überforderung und Angst sich negativ auf der Kostenseite niederschlagen. Der Manager Oeconomicus läuft Gefahr, seinen wichtigsten Produktivfaktor aus den Augen zu verlieren – den Menschen. Dabei wäre es so einfach wie spannend, statt ausschließlich über Einsparung und Verschlan- kung intensiver über den Energie-, Kreativitäts- und Produktivitätsgewinn qua Motivation nachzuden-

ken. Motivation ist heute die entscheidende und einzig effektive „Stellschraube“; denn durch den Druck der Zahlen, Kosten und Bilanzen ist vielen Führungskräften der eigentliche Sinn ihrer Tätigkeit als Impulsgeber für verantwortungsvolles Arbeiten mit Menschen abhanden gekommen.

Wahrnehmung und Respekt

Mitarbeiter wollen als Individuen, nicht aber als „funktionierende“ Wesen wahrgenommen werden. Doch Menschen und Teams können nicht „funktionieren“, denn sie arbeiten nicht automatisch. Respekt ist die unverzichtbare Voraussetzung für eine vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit in der Klinik. Ohne diesen Respekt findet mangels Wahrnehmung des anderen auch dessen tägliche Leistung keine Würdigung. Leistung und Verlässlichkeit treten hinter dem Funktionieren zurück und werden zur banalen Selbstverständlichkeit. Sie erscheinen erst im Fokus, wenn sie in den Augen der Verantwortlichen nicht im erwarteten Maße erbracht werden. Dann werden Fehler und vermeintliches Versagen angeprangert.

Dass vielen Menschen die Anerkennung eigener und fremder Leistungen so schwer fällt, hat mit der über Jahrhunderte geübten Fehlerkultur zu tun. „Eigenlob stinkt“ ist tief ins Bewusstsein eingeebnet. Leistungen bedürften keiner gesonderten Erwähnung, sie seien schließlich mit Gehalt oder Lohn ausreichend abgegolten. Diese Betrachtungsweise hat katastrophale Folgen. Mitarbeiter werden – ebenso wie Führungskräfte – systematisch de-motiviert.

Hier liegt der Schlüssel zur Veränderung. Menschen sind Beziehungswesen und leben von gegenseitiger Anerkennung und Achtsamkeit. Das Krankenhaus, das in der Lage ist, die bisherige Fehler- durch eine Lob- und Lern-Kultur zu ersetzen, wird die Beziehungs-

Seit Jahren nimmt der Druck auf die deutschen Krankenhäuser zu. Der Zwang, wirtschaftlich zu arbeiten, hat aus behüteten, oft betulichen Patientenhäusern respektable Unternehmen gemacht. Was aber Anlass zur Sorge gibt, ist die wachsende Überforderung der Menschen, die sich professionell um die Gesundheit anderer kümmern. Das Krankenhauspersonal muss deutlich mehr leisten als früher, viele fühlen sich zunehmend überlastet. Das gilt auch für Führungskräfte – Chef- und Oberärzte, Pflegeleitung und Verwaltungsmanager. Was können sie tun, um dem Dauerstress zu entrinnen?



Wolf-Dietrich Groß
Kommunikations-Trainer und Coach

gang mit den Menschen statt ausschließlicher, blinder Fixierung auf die Reduzierung von Kosten. Wie kostbar der Faktor Mensch im Krankenhaus ist, wird noch deutlicher, wenn man sich die demografische Entwicklung anschaut: Schon heute fehlt es an fachlich qualifiziertem Nachwuchs für Deutschlands Krankenhäuser. Und Ärzte wandern ins Ausland ab.

fähigkeit seiner hier tätigen Menschen stärken und seine – auch ökonomische Effizienz deutlich steigern können. Motivierte Menschen arbeiten gern und schaffen mehr. Sie empfinden schwierige Situationen nicht sofort als negativen Stress. Wenn es gelingt, den Mitarbeitern wieder mehr Freude an der Arbeit zu vermitteln, wird sich die Stimmung spürbar verbessern. Mitarbeiter in guter Stimmung strahlen diese gegenüber den Patienten aus. Dieser Prozess ist aber nur von oben nach unten in Gang zu bringen. Hier sind alle Führungskräfte im Krankenhaus ernsthaft und dauerhaft gefordert.

Wenn der Vorstand eines Krankenhauses diesen unkonventionellen, als längeren Prozess verstandenen Ansatz gedanklicher Neuorientierung ernst nimmt, muss er sich zuerst einmal auf intensive Arbeit mit dem kompletten Führungs-

team einlassen. Eine solche Arbeit des Umdenkens, des Findens neuer Wertepositionen, des Ablegens gelernter Kommunikations- und Verhaltensmuster und verbesserter Beziehungsfähigkeit ist in der üblichen standardisierten Form nicht immer möglich. Neben intensiver, prozessorientierter Gruppenarbeit bedarf es systematischer Einzel-Coachings der Führungsebene, um top-down ein neues und mit Überzeugung gelebtes Kommunikationsverständnis zu schaffen.

Wertschöpfend und partizipativ

Diese Erfahrung macht derzeit auch Nils Krog, Geschäftsführer des Ev. Krankenhauses Mülheim (Ruhr). Für ihn besteht die größte Herausforderung in seinem 602-Bettenhaus darin, die Mitarbeiter, die seit Jahren einen stark hierarchisch geprägten Führungs-

stil erlebt hatten, wieder zu mehr Eigenverantwortung und Mitdenken zu bewegen. Krog nennt seinen Führungsstil wertschätzend und partizipativ (s. Interview auf Seite 57). Gegenüber den Führungskräften „ist mir besonders wichtig, ihnen die Komplexität auch im Rahmen der Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Fürsorge für Mitarbeiter und Patienten und niedergelassenen Ärzten gleichermaßen deutlich zu machen“. Krog hat mittlerweile positive Erfahrungen gemacht: „Mitarbeiter fangen an, ihre Freiheit zu nutzen, Verantwortung zu übernehmen und mit konkreten Lösungen zu kommen“.

Wolf-Dietrich Groß
cmi Kommunikation und Medien GmbH
Workshops - Trainings - Coaching
 Saarbrücker Str. 36
 10405 Berlin
 wdg@cmi-berlin.de
 www.cmi-berlin.de

praxisforum personal



Partner

5. Fachkonferenz für Personalmanagement im Krankenhaus

Proaktives Personalmanagement – mitarbeiterorientiert, interprofessionell, wertschöpfend
 9. und 10. November 2011 im Seminaris CampusHotel in Berlin-Dahlem

Themen der Vorträge und Workshops sind u.a.:

Entwicklung von alternsgerechten Arbeitsplätzen +++ Gezielt steuern mit Kennzahlen im Personalcontrolling +++ Interprofessionelle Führung und Zusammenarbeit von Pflege und Medizin +++ Integration von neuen Berufsbildern im Krankenhaus +++ Rekrutierung von Ärzten/Pflegekräften aus dem Ausland? +++ Implementierung von Konfliktregulationssystemen +++ Individualisierte Personalentwicklung mit systematischem Coaching +++ Innovative, leistungs- und verantwortungssensible Vergütungssysteme in der Pflege +++ Mitarbeiterbindungs-Programme und Verbesserung von Arbeitgeberattraktivität +++ Neuausrichtung des administrativen Personalmanagements

Ausführliche Programminformationen und eine Anmeldemöglichkeit finden Sie unter www.praxisforum-personal.de

MHC | care


medirandum.de

Be1ne
 H A M B U R G

 **SALANS**
 A different approach

KU
 GESUNDHEITSMANAGEMENT

PENG
 für erfrischende Ideen

DIE ZEIT

Health & Care Management
 WITTELNACH ENTSCHEIDEN

Medienpartner

 praxisforum
personal

Kontaktieren Sie uns: PFP ProjektService GmbH & Co. KG, Jägerstr. 32, 10117 Berlin
 Tel.: (030) 81 45 60 60, Fax: (030) 81 45 60 629, Email: office@praxisforum-personal.de

„Ich bin Dienstleister meiner Führungskräfte“

Herr Krog, Sie sind seit gut eineinhalb Jahren Geschäftsführer des Evangelischen Krankenhauses Mülheim an der Ruhr. Worin lag für Sie die größte Herausforderung?

Nils Krog: Die Mitarbeiter, die seit Jahren einen stark hierarchisch geprägten Führungsstil erlebt hatten, wieder zu mehr Eigenverantwortung und Mitdenken zu bewegen. Es musste ihnen gerade in den ersten Monaten wieder das Vertrauen in ihre eigene Entscheidungskraft und Fähigkeit gegeben werden, um ihnen langsam, aber sicher auch die Motivation zurückzugeben, auf ihre Arbeitsergebnisse stolz zu sein. Ein Krankenhaus steht immer in der Kritik der Öffentlichkeit, und gerade im Ev. Krankenhaus Mülheim haben wir in den letzten Jahren in erster Linie den Umgang gepflegt, nicht aus Fehlern konstruktiv zu lernen und die positiven Seiten auszubauen, sondern eher eine Kultur des zu kritischen Verhaltens aufgebaut. Das „stolz Sein“ auf die eigene Arbeit ging häufig verloren, obwohl wir in der Mehrzahl der Fälle wirklich gute Arbeit leisten.

Sie hatten sich für Ihre neue Aufgabe viel vorgenommen. Was ist der Kern Ihrer Philosophie, mit der Sie das 602-Betten-Haus führen wollen?

Menschen zu motivieren, sie zu führen und ihnen zu vertrauen. In einer so großen Organisation muss man als Führungskraft lernen, loszulassen. Auf der einen Seite sollen die Mitarbeiter sich jeden Tag um Menschen kümmern, Patienten versorgen und Leben retten; gleichzeitig nehmen wir ihnen als Führungskräfte häufig die Verantwortung ab und „drangsalieren“ sie mit kleinen Entscheidungen, die wir gern als Führungskräfte treffen wollen, um die Kontrolle zu behalten.

Wie machen Sie Mitarbeitern in leitenden Funktionen deutlich, worum es Ihnen – außer dem wirtschaftlichen Erfolg des Hauses – geht?

Ich binde meine engsten Mitarbeiter und die Führungskräfte intensiver in meine Entscheidungen ein. Ich versuche, Ihnen als Beispiel voranzugehen und mache bei kleinen, aber auch gro-



Nils Krog
Geschäftsführer
Ev. Krankenhaus Mülheim (Ruhr)

ßen Entscheidungen, die ich treffe, die Zusammenhänge und die Hintergründe deutlich. Dabei ist mir besonders wichtig, ihnen die Komplexität auch im Rahmen der Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Fürsorge für Mitarbeiter und Patienten sowie niedergelassenen Ärzten deutlich zu machen. Der Dienstleistungsgedanke im Gesundheitswesen steht bei mir im Vordergrund, und das möchte ich meinen Mitarbeitern und Führungskräften vermitteln, damit sie das wiederum an ihre Mitarbeiter weitergeben können. Ich verstehe mich auch als Dienstleister meiner Führungskräfte.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil bezeichnen?

Ich halte mich für eine Führungskraft, die sich klar macht, dass Hierarchie von Bedeutung ist. Meinen Führungsstil würde ich als wertschätzenden, partizipativen Stil bezeichnen, bei dem es darum geht, Führungskräfte in ihrer Verantwortung ernst zu nehmen, zu fordern und zu fördern. Entscheidungen sollten dort belassen werden, wo sie auch getroffen werden müssen. Ich vermeide es, Entscheidungen an mich heranzudelegieren zu lassen, für die ich nicht geeignet bin, sie zu treffen – weil ich der Überzeugung bin, dass manche Entscheidungen, je höher sie getroffen, desto schlechter werden. Führungskräfte müssen deutlich machen, dass sie gewillt sind, die Verantwortung zu übernehmen, um letztendlich für ihre Entscheidung gerade zu stehen. Darin unterstütze ich Führungskräfte, fördere sie und fordere sie heraus.

Welche Bedeutung messen Sie – abgesehen von Gehaltsfragen – der Motivation der Führungskräfte bei?

Motivation ist das A und O. Gehalt ist dabei, das kann ich als „alter Persona-

ler“ sagen, nicht nachrangig, aber auch nicht ausschlaggebend. Motivation kommt aus spannenden Aufgaben, wertschätzendem Umgang, Förderung und Forderung in Balance.

Wie haben bisher die Führungskräfte auf Ihren Führungsstil reagiert?

Auf meine häufige Frage „Wie würden Sie entscheiden?“ habe ich anfangs eher einen ungläubigen Blick oder ein Schulterzucken erlebt. Das verändert sich zunehmend. Mitarbeiter fangen an, ihre Freiheit zu nutzen, Verantwortung zu übernehmen und mit konkreten Lösungen zu kommen. Insgesamt

Seit Januar 2010 führt Nils Krog als Geschäftsführer das Ev. Krankenhaus Mülheim (Ruhr). Über seinen Führungsstil, die Erwartungen der 1032 Mitarbeiter und seine Erfahrungen im Spagat zwischen Ökonomie und Menschlichkeit sprach Wolf-Dietrich Groß mit ihm.

empfinde ich die Reaktion meiner Führungskräfte auf meinen Führungsstil als positiv, kann mir aber auch gut vorstellen, dass manche damit überfordert sind. Es ist dort nach wie vor leichter, wenn der Vorgesetzte entscheidet.

Wo sehen Sie zukünftig die dringendsten Aufgaben im Kontakt mit Ihrem Führungspersonal?

Eine der dringendsten Aufgaben ist, den Führungskräften deutlich zu machen, dass es auch darauf ankommt, Mitarbeiter zu Leistungen zu motivieren. Letztendlich sind wir ein Wirtschaftsunternehmen, das auch Erfolg haben muss. Deswegen wird es die dringendste Aufgabe in naher Zukunft sein, das Pendel sozusagen in die Mitte zu bewegen. Ziel ist die Ausgewogenheit zwischen einer wertschätzenden Kultur und einem Umgang miteinander sowie einer Leistungsorientierung, die dazu führt, dass wir auch den Herausforderungen, die wir im Gesundheitsmarkt zu bewältigen haben, gerecht werden. ■

Das Interview führte Wolf Dietrich Groß.