

Der Mittelmanager – Brückenbauer in der Krankenhausorganisation

Das Thema „Personal“ zählt zu den größten Herausforderungen im Gesundheitswesen. Zu diesem Ergebnis kommt auch das Veränderungsbarometer der Ruhl Consulting.

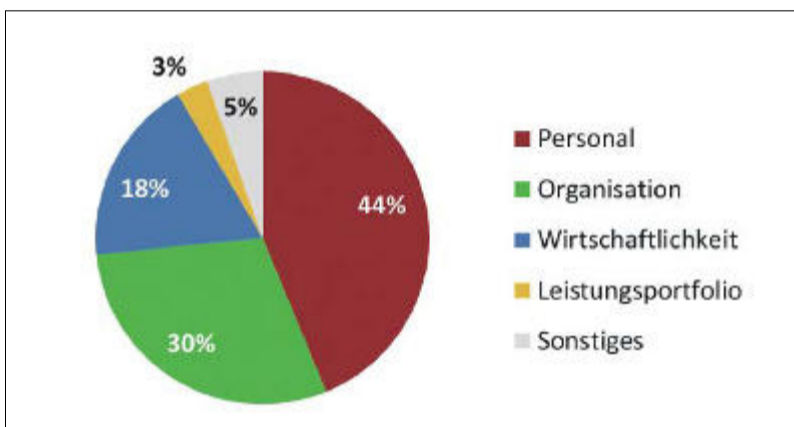
Johanna Ade, Elisabeth Buchner, Dr. Elke Eberts, Stefan Ruhl, Ruhl Consulting AG, Mannheim

An der Erstellung des Veränderungsbarometers beteiligten sich im Rahmen einer Online-Umfrage seit 26. November 2012 über 450 Mitarbeiter und Führungskräfte aller Hierarchieebenen. Befragt wurden sie zu Veränderungsprozessen in ihrer Klinik, die Bereitschaft zur Veränderung, deren Ausgestaltung sowie zu den anstehenden Herausforderungen der nächsten fünf Jahre. Ziel des Veränderungsbarometers ist es, ein umfassendes Stimmungsbild der aktuellen Situation in Kliniken zu zeichnen. Ein zentrales Zwischenergebnis der Umfrage bezieht sich auf die Rolle des Mittelmanagements im kli-

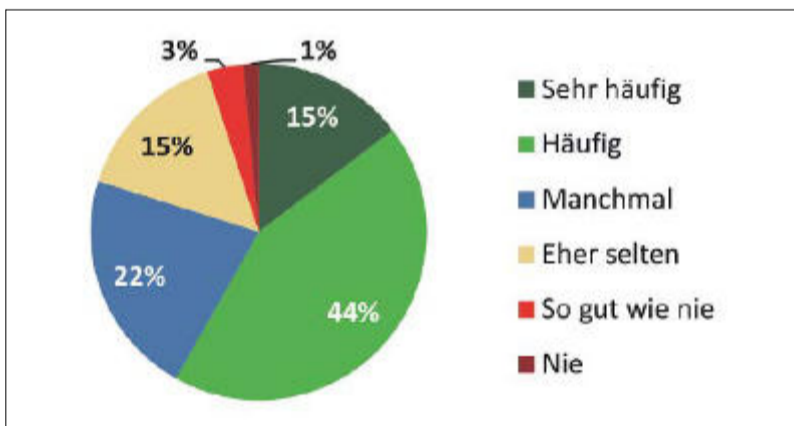
Veränderungskompetenz spiegelt sich insbesondere an der Teilnahme bzw. Leitung von Veränderungsprozessen sowie an deren aktiven Unterstützung. Hier zeigt sich ein großes Gefälle zwischen der oberen Führungsebene bis hin zu den Mitarbeitern. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass bereits zwischen der oberen und der mittleren Führungsebene deutliche Unterschiede zu verzeichnen sind.

So geben 72% der oberen Führungsebene an, bereits sehr häufig bis häufig an tief greifenden Veränderungsprozessen teilgenommen zu haben, aus dem Mittelmanagement trifft dies nur auf 54% der Befragten zu. Noch deutlicher wird der Unterschied, wenn man die Erfahrung mit der Leitung von Veränderungsprozessen betrachtet. Etwa 31% der mittleren Führungsebene haben bereits sehr häufig bis häufig tief greifende Veränderungsprozesse geleitet – aus der oberen Führungsebene trifft dies auf doppelt so viele Befragte zu.

Auffällig ist außerdem, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen aus Sicht der oberen Führungsebene mit 82% sehr häufig bis häufig Verantwortung an Mitarbeiter weitergegeben wird. Lediglich 62% der Teilnehmer aus der mittleren Führungsebene bestätigen jedoch, dass sie sehr häufig bis häufig Verantwortung übertragen bekommen.



Was sind die drei größten Herausforderungen für Ihre Klinik/Abteilung in den nächsten fünf Jahren?



In Ihrer Klinik finden Veränderungsprozesse statt, die Sie als „tief greifend“ beschreiben.

nischen Bereich als Brückenbauer der Organisationsentwicklung.

In der Schlüsselfrage „Was sind aus Ihrer Sicht die drei größten Herausforderungen für Ihre Klinik/Abteilung in den nächsten fünf Jahren?“ steht mit über 40% der Nennungen ein Thema ganz oben auf der Agenda aller Befragten: Personal. An oberster Stelle rangieren dabei die Themen Personalgewinnung und Fachkräftemangel, aber auch Themen wie Qualifizierung und Kommunikation spielen eine wichtige Rolle. Themen, die die Organisation betreffen, wie Prozesse, Strukturen oder Qualität erhielten 30% der Nennungen. Mit großem Abstand folgen das Thema Wirtschaftlichkeit sowie Themen, die das Leistungsportfolio betreffen, mit überraschend geringen Nennungen.

Wenn es um Veränderungsprozesse im Krankenhaus geht, ist das Thema Personal zentral. Nicht zuletzt hängt es von den personellen Ressourcen, der Führung und der Kompetenz des Teams ab, ob und wie Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können. Dass manchmal, häufig oder gar sehr häufig tief greifende Veränderungsprozesse im Krankenhaus stattfinden, bestätigen 81% aller Teilnehmer an der Umfrage.

Jedoch zeigt sich in weiteren Antworten, dass die Veränderungskompetenz und Entwicklungsorientierung von den Teilnehmern über alle Hierarchieebenen hinweg als gering eingeschätzt wird.

Es drängt sich die Frage auf, inwieweit Verantwortung für Veränderungsvorhaben tatsächlich ausreichend klar und transparent kommuniziert an die mittlere Führungsebene übertragen wird. Zumindest lässt sich aus dem Ergebnis ableiten, dass es gilt, diesem Prozess mehr Augenmerk zu schenken.

Mittelmanagement als Schlüsselstelle für Veränderungen

Das Bild gibt bei genauerer Betrachtung Rätsel auf. Welche Rolle spielt die mittlere Führungsebene in Veränderungsprozessen? Ist nicht gerade sie es, die Veränderungen aktiv steuert und begleitet? Die mittlere Führungsebene fungiert als Brückenbauer zwischen der oberen Führungsebene und den Mitarbeitern – oder als Bruchstelle. Sie ist nahe genug an der Geschäftsführung, um Einfluss auf strategische Entscheidungen zu nehmen, und gleichzeitig nahe genug am Tagesgeschäft, um die praktischen Klinikabläufe zu kennen und die Schwierigkeiten im Arbeitsalltag beurteilen zu können. In ihrer Puffer- und Vermittlerfunktion zwischen oberer Führungsebene und den Mitarbeitern sorgt sie für den Ausgleich etwa zwischen den ökonomischen Zielvorgaben der Krankenhausspitze und der Arbeitsbelastung bzw. der für den Patienten verfügbaren Zeit. In besonderem Maße gilt dies bei Themen der Personalbindung und -gewinnung.

So sind es doch gerade die Vorgesetzten auf der mittleren Führungsebene, die pflegerischen Stationsleitungen oder die verantwortlichen Oberärzte, die mit ihren Mitarbeitern und Teams im Tagesgeschäft Veränderungen anstoßen und durch eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur in der eigenen Abteilung dazu beitragen können, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, sich mit ihrer Abteilung identifizieren und die eigene Organisation als Arbeitgeber an Freunde und Bekannte weiterempfehlen.

Die Herausforderungen der mittleren Führungsebene werden beim Betrachten des umfangreichen Aufgabenfeldes und der dafür praktisch zur Verfügung stehenden Zeit deutlich. So zählen analog der Studie aus 2011 „Das mittlere Management im Krankenhaus“ der Dr. Jürgen Meyer Stiftung, folgende Aufgaben zu ihrem Tätigkeitsgebiet:

- Operative Aufgaben: starke Einbindung in die operativen Prozesse, vornehmlich fachbezogene Aufgaben in Behandlung und Pflege,

- Organisationsaufgaben: Gewährleistung eines reibungslosen medizinischen Ablaufs im Krankenhaus,

- Steuerungs- und Kontrollaufgaben: Unterstützung bei der Planung und abgeleiteten Umsetzung von konkreten Maßnahmen,

- unterstützende strategische Aufgaben: Umsetzung der strategischen Vorgaben des Topmanagements, ggf. Beeinflussung der Strategieformulierung und -implementierung.

Damit das Mittelmanagement diesen Aufgaben in ausgewogenem Maße gerecht werden kann, fehlt es ihm häufig nicht nur an Zeit für Führungstätigkeiten, sondern auch an der notwendigen „Managementkompetenz“. Gerade in der Ausbildung von Ärzten dominiert berechtigterweise die fachliche Komponente. Die im Laufe einer Krankenhauskarriere aufkommenden Managementaufgaben verlangen jedoch zusätzlich breitgefächerte Kompetenzen in Themen wie Budgetmanagement oder Mitarbeitergesprächsführung.

Dass hier Nachholbedarf besteht, zeigt sich daran, dass das Thema

Qualifizierung zu den vom Mittelmanagement häufig genannten Herausforderungen in den nächsten fünf Jahren zählt und dass lediglich ein Viertel der Teilnehmer des Mittelmanagements bereits häufig bis sehr häufig Veränderungsprozesse geleitet haben.

Vorhandenes Potential ausschöpfen

Welche Potentiale in Kliniken vorhanden sind, zeigen die Fragen mit den besten sowie mit den schlechtesten Mittelwerten aller Teilnehmer des Veränderungsbarometers.

So stehen die Führungskräfte regelmäßig im Dialog mit ihren Mitarbeitern und nehmen die Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter als aktive Unterstützung wahr. Alle Befragten sehen Verbesserungspotentiale in ihrer Klinik und machen sich mit ihren Kollegen über die Weiterentwicklung ihrer Abteilung Gedanken. Außerdem haben sie weitgehend die Möglichkeit, ihre Rolle authentisch und mit den persönlichen Werten ausüben zu können.

Beste Voraussetzungen also, um mit Veränderungsprojekten den künftigen Herausforderungen zu begegnen.

Es bleibt jedoch fraglich, inwieweit Ideen und Veränderungsbereitschaft in Projekte münden und dabei die Potentiale der mittleren Führungsebene für den Veränderungserfolg zum Einsatz kommen. Dass die mittlere Führungsebene wenig Erfahrung in der Leitung von tief greifenden Veränderungsprozessen hat, wurde bereits thematisiert. Hinzu kommt, dass die Frage über die Qualität der berufsgruppen- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Mittelwert negativ ausfällt. Die fehlende Entwicklungsorientierung mit der mangelnden Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen und diese als Chance zu begreifen, untermauert diese Folgerung. Eine offene und ehrliche Kommunikationskultur sowie einen hohen Stellenwert von Innovation und Experimentierfreude bescheinigt noch die obere Führungsebene ihren Kliniken, während hingegen die mittlere und untere Führungsebene sowie die Mitarbeiter das Gegenteil wahrnehmen. Das Vertrauen in die oberste Klinikleitung, die Klinik sicher durch unruhige Zeiten zu führen, ist aufseiten der mittleren Führungsebene noch vorhanden. Die untere Führungsebene und die Mitarbeiter geben jedoch an, dass das Gegenteil der Fall ist.

Diese Aspekte zeigen, dass es der oberen Führungsebene nicht gelingt, ihre Vorstellungen nach unten zu transportieren und das Mittelmanagement mitzunehmen. Das Mittelmanagement wiederum füllt seine Vermittlungsfunktion zwischen Klinikleitung und Mitarbeiter nicht vollständig aus, da weder die Verbesserungspotentiale der Mitarbeiter nach oben noch die Erwartungen und das Vertrauen der Klinikleitungen in die Mitarbeiter nach unten optimal transportiert werden.

Fazit

Warum sich das Potential der mittleren Führungsebene nicht entfaltet, kann damit zusammenhängen, dass ihr nicht die erforderlichen Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, um ihre Rolle authentisch auszuüben. Eine absolute Zustimmung auf die Frage „Mir wird die Möglichkeit gegeben, meine Rolle stets authentisch und mit meinen persönlichen Werten ausüben zu können“ wird hier nur von 12% der mittleren Führungsebene gegeben – bei der oberen Führungsebene wird die Aussage von 25% der Befragten bejaht. Wer nicht die Möglichkeit erhält, die ihm zugeschriebene Rolle anzunehmen, wird kaum in der Lage sein, die damit verbundenen Erwartungen zu erfüllen – geschweige denn die Mitarbeiter glaubhaft für ihre Mitwirkung an Veränderungsprozessen zu motivieren.

Außerdem scheint durchaus plausibel, dass das mittlere Management im Veränderungsprozess aufgrund mangelnder Qualifizierung seine Rolle als Vermittler und Brückenbauer nicht gänzlich ausschöpft. Es fällt ihm schwer, neben dem medizinischen Expertenstand auch seine Rolle als Manager auszufüllen. Hauptgründe hierfür könnten neben einem ohnehin beanspruchenden Tagesgeschäft fehlendes Handwerkszeug sein. Eine gezielte Führungskräfteentwicklung, die neben inhaltlichen Themen auch den Fokus auf die Anwendung der Führungsinstrumente im Klinikalltag setzt, kann hier Abhilfe schaffen. Durch die gezielte Weiterqualifikation seiner Führungskräfte im Mittelmanagement und klare Verantwortungsübertragung kann es Kliniken im Hinblick auf künftige Weichenstellungen gelingen, als Gesamtheit effizienter und effektiver zu arbeiten und gleichzeitig die Zufriedenheit aller Mitarbeiter zu erhöhen. Eine Investition ins Mittelmanagement wird sich folglich positiv auf die Aktivitäten in der Personalgewinnung und -bindung auswirken. Dies ist heutzutage ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil, wie nicht zuletzt die Ergebnisse nach der Frage der größten Herausforderungen der kommenden Jahre deutlich machen.

| Die 5 Fragen mit den besten Mittelwerten | | Die 5 Fragen mit den schlechtesten Mittelwerten | |
|--|---|---|---|
| 1 | Als Führungskraft sind Sie mit Ihren Mitarbeitern im unmittelbaren Dialog. | 1 | Sie haben bereits tiefgreifende Veränderungsprozesse geleitet. |
| 2 | Sie selbst sehen Verbesserungspotenzial in Ihrer Klinik. | 2 | Die Abläufe über die Berufsgruppen und Bereiche hinweg in meiner Klinik laufen optimal. |
| 3 | Sie machen sich mit Ihren Kollegen Gedanken über die organisatorische Weiterentwicklung Ihrer Klinik/Abteilung. | 3 | In Ihrer Klinik werden Fehler als Chance zum Lernen gesehen. |
| 4 | Die Veränderungsbereitschaft meiner Mitarbeiter lässt sich als „aktive Unterstützung der Veränderungsprozesse“ beschreiben. | 4 | In meiner Klinik wird eine offene und ehrliche Kommunikationskultur gelebt. |
| 5 | Mir wird die Möglichkeit gegeben meine Rolle stets authentisch und mit meinen persönlichen Werten ausüben zu können. | 5 | In meiner Klinik haben Innovation und Experimentierfreude einen sehr hohen Stellenwert. |

Die Fragen mit den besten und schlechtesten Mittelwerten aller Befragten