

WI◆SO DOK 4/99

Rolf Schoch¹

**UNSERE KLINIK: GESEHEN MIT DEN
AUGEN IHRER MITARBEITERINNEN
UND MITARBEITER**

**Bericht über die Ergebnisse der Personalumfrage
in einer Privatklinik im Frühjahr 1999**

© Copyright März 1999

¹ Dr.oec.HSG Rolf Schoch ist Leiter des Forschungs- und Beratungsunternehmens WI◆SO DR. SCHOCH + PARTNER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG in Zürich. Ausserdem wirkte er als Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG).

Im Januar/Februar 1999 führten wir im Auftrag der Klinikleitung einer renommierten schweizerischen Privatklinik bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine schriftliche Meinungsumfrage durch. Deren Hauptziele bestanden darin, Entscheidungsgrundlagen für die Weiterentwicklung der Personalpolitik für die Zukunft zu liefern, Gründe für die Fluktuation zu ermitteln sowie allfällige Mängel in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Information und Kommunikation, Betriebsklima, interne Zusammenarbeit und Unternehmungskultur zu ergründen. Die Auswertung basiert auf 251 ausgefüllten und auswertbaren von total 391 verschickten Fragebogen. Das entspricht einem Rücklauf von fast zwei Dritteln (64 %) und ist ein gutes Ergebnis. Die Antworten dürfen als repräsentativ für das ganze Personal aufgefasst werden. Die wichtigsten Umfrageergebnisse, kurz zusammengefasst, sind:

1. ZUFRIEDENHEIT MIT DER ARBEIT UND TÄTIGKEIT IN DER KLINIK

Die Zufriedenheit mit der Arbeit ist im Allgemeinen recht hoch. So beantworten z.B. etwas mehr als drei Viertel aller Befragten unsere erste Frage: „*Wie gefällt Ihnen Ihre Aufgabe - die Art der Arbeit, die Sie ausführen?*“ mit „gut“ oder „sehr gut“. Zufrieden oder sehr zufrieden sind sogar vier Fünftel mit der Abwechslung und Vielfalt in ihrer Tätigkeit.

Sieben von zehn sind mit der *Selbständigkeit in der Arbeit* in der Klinik zufrieden und finden persönliche Befriedigung in der Arbeit. Jedoch hat ein Drittel das Gefühl, die eigenen *Fähigkeiten und Kenntnissen* bei der Erfüllung ihrer Aufgabe nicht optimal einsetzen zu können. Die klassische Frage, ob „der richtige Mann/die richtige Frau am richtigen Platz“ stehe, sollte deshalb meines Erachtens regelmässig überprüft werden.

Auffällig ist, dass zwei Fünftel mit der eindeutigen und klaren Umschreibung und Abgrenzung ihres *Aufgaben- und Verantwortungsbereiches* teilweise oder ganz unzufrieden sind; fast die Hälfte ist dies in Bezug auf die Abteilungsorganisation. Man kann daraus schliessen, dass die bestehenden Stellenbeschreibungen und Organigramme überprüft, nötigenfalls auf den neuesten Stand gebracht oder in der Praxis besser durchgesetzt werden sollten.

Im Weiteren ist knapp die Hälfte mit den *beruflichen Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten* in der Klinik nicht zufrieden. Bei den jüngsten Mitarbeitern und jenen im ersten Dienstjahr ist die Unzufriedenheit noch grösser. Ihnen sollten im Rahmen der Karriereplanung Zukunftsperspektiven in der Klinik aufgezeigt werden.

2. ZUFRIEDENHEIT MIT ARBEITSPLATZ UND ARBEITSZEIT

Mit der Grösse und den Platzverhältnissen am *Arbeitsplatz* sowie den geltenden *Arbeitszeitregelungen* im Allgemeinen sind rund sieben von zehn Befragten zufrieden oder sehr zufrieden. Fast gleich häufig ist die Zufriedenheit mit der technischen Gestaltung und Einrichtung des Arbeitsplatzes oder Büros. Vermisst werden allerdings vereinzelt neue und bessere Geräte, Apparate und Mobiliar für Arbeits- und Zeitersparnis oder bessere Hygiene.

Um die Arbeitszeit flexibel den individuellen *Bedürfnissen anpassen* zu können, werden in den Fragebögen eine Vielzahl von unterschiedlichen, z.T. widersprüchlichen Vorschlägen gemacht. Diese würden letztlich eine individuell verschiedene Regelung für jeden einzelnen Mitarbeitenden erfordern und sind deshalb wohl organisatorisch schwer realisierbar.

3. ZUFRIEDENHEIT MIT INFORMATION UND KOMMUNIKATION IM BETRIEB

Der/die eigene Vorgesetzte wird am häufigsten als *Quelle* für die wichtigsten mündlichen und schriftlichen Informationen über die Klinik genannt. Dem persönlichen direkten Gespräch von Mensch zu Mensch kommt grösste Bedeutung für den Informationsfluss im Unternehmen zu.

Die Umfrage zeigt ein grosses Bedürfnis der Mitarbeitenden einerseits nach spezifisch *arbeitsbezogener*, andererseits nach *allgemein interessierender Information* über die Klinik. Dieses Bedürfnis konnte bisher nur teilweise befriedigt werden. Rund ein Viertel erhält angeblich die wichtigsten Informationen in der

Klinik auf dem „Latrinenweg“ und über Gerüchte, eine Minderheit von aussen (Zeitung) oder gar nicht. Als ein Schwachpunkt erscheint mir das Ergebnis, dass fast ein Drittel des gesamten Personals die für die optimale Erfüllung ihrer Aufgabe notwendige Information anscheinend nicht regelmässig und/oder nicht frühzeitig genug bekommt.

Ein Drittel wünscht ausserdem mehr allgemein interessierende Informationen, und zwar vor allem über die gesamte Personalpolitik und -planung, personelle Änderungen, ferner über interne Vorgänge in der Klinik bzw. Abteilung (Projekte, Veranstaltungen, Sitzungen) und schliesslich über die Ziele, Strategien und Zukunftsentwicklungen der Klinik. Nach meiner Meinung muss der rechtzeitigen, vollständigen und offenen Information des gesamten Personals grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dadurch können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser motiviert, die Produktivität und Arbeitszufriedenheit erhöht und die Bildung von Gerüchten vermieden werden.

4. ZUFRIEDENHEIT MIT LEISTUNGEN UND VERGÜNSTIGUNGEN DER KLINIK FÜR DIE MITARBEITENDEN

Der *Lohn* im Verhältnis zu den eigenen Aufgaben und Verantwortungen wird von zusammen mehr als der Hälfte als „gut“ oder „sehr gut“ beurteilt. Der Lohn im Vergleich zu dem in anderen Branchen wird etwas tiefer bewertet. Mit den *Sozialleistungen* sind zwei Drittel aller Befragten zufrieden. Im Vergleich dazu finden die *Verpflegungsmöglichkeiten* für die Mitarbeitenden in der Klinik nur knapp zwei Fünftel aller Befragten gut oder sehr gut, die Mehrheit, hingegen nur befriedigend oder schlecht/sehr schlecht. Sofern man allenfalls unter sechs alternativen Leistungen eine auswählen könnte, so lautete hier eine der Fragen, was würde man vorziehen? Nur ein Viertel würde sich für mehr Lohn entscheiden, zwei Fünftel jedoch an dessen Stelle längere Ferien wählen. Statt mehr Lohn würde je knapp ein Zehntel eine kürzere Arbeitszeit, bezahlten Bildungsurlaub oder vorzeitige Pensionierung vorziehen.

5. ZUFRIEDENHEIT MIT AUS- UND WEITERBILDUNG

Knapp zwei Drittel aller Befragten sind mit den internen *und externen Kursen*, die von der Klinik angeboten werden, zufrieden: Sie empfinden das Angebot als ausreichend und genügend. Die übrigen finden demgegenüber, es werde ihnen auf diesem Gebiet zu wenig geboten, oder sie kennen das Kursangebot nicht. Überdurchschnittlich häufig bezeichnen die „Jungen“ und die „Neuen“ das Angebot als nicht ausreichend. Mir scheint, das Kursangebot für diese Mitarbeitenden mit hohem Ausbildungsbedarf sollte überprüft werden.

Von den Unzufriedenen wird am häufigsten mehr Ausbildung in den folgenden Bereichen gewünscht: erstens fachspezifische Ausbildung am Arbeitsplatz, zweitens allgemeine Fragen des Gesundheitswesens; drittens Fragen der menschlichen Zusammenarbeit, Umgang im Team und viertens Ethik in der Medizin. Die Ausbildung der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte oder Fachspezialisten ist zu verbessern. Mit dieser ist nur knapp mehr als die Hälfte „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. 6 % haben angeblich keine solche Ausbildung erhalten.

Rund ein Viertel glaubt, bei eigenen Bestrebungen zum Besuch von Aus-/Weiterbildungsangeboten von den *Vorgesetzten stark unterstützt und gefördert* zu werden, etwas mehr als die Hälfte, teilweise unterstützt zu werden. Negativ fällt hier auf, dass im Durchschnitt etwa jede/-r Neunte glaubt, von den Vorgesetzten „*mehr gebremst als gefördert*“ zu werden, falls er/sie gerne Kurse besuchen möchte.

6. ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ARBEITSKLIMA UND DEN BEZIEHUNGEN ZU KOLLEGEN, VORGESETZTEN UND BELEGÄRZTEN

Die zwischenmenschlichen *Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen* im näheren Umfeld, also das Arbeitsklima in der kleinen Gruppe, im Team, beurteilen etwas mehr als drei Fünftel, diejenigen in der Abteilung nur etwas mehr als die Hälfte als "gut" oder "sehr gut".

Ihr persönliches Verhältnis zum/-r *direkten Vorgesetzten* bezeichnen rund zwei Drittel als freundlich oder sehr freundlich und gelöst, ein Drittel als korrekt aber distanziert oder als unfreundlich.

Nur etwas mehr als ein Drittel kann jedoch nach eigenen Angaben "immer" oder doch zumindest "meistens" an Planungen und Entscheidungen des/der Vorgesetzten, welche ihre Arbeit betreffen, aktiv mitwirken. Zwei Drittel können dies nur "manchmal", "selten" oder "nie". Nach meinen Erfahrungen wird damit das vorhandene Kapital an Wissen, Können und Leistungsmotivation der Mitarbeitenden wohl nicht voll ausgeschöpft. Vermehrte Möglichkeiten zur Mitwirkung und Übernahme von Verantwortung würden einem modernen Führungsstil besser entsprechen und den Bedürfnissen vor allem der jüngeren Mitarbeiter entgegenkommen. Durch stärkeren Einbezug des Personals in das Denken, Planen und Entscheiden der Chefs könnten brachliegende Leistungsreserven genutzt und die Identifikation mit den Unternehmungszielen verstärkt werden.

Mit der Beziehung zu den *Belegärzten* ist nur knapp ein Drittel aller Mitarbeiter/-innen wirklich zufrieden (siehe den separaten Spezialbericht zu diesem Thema). Die restlichen zwei Drittel stufen die Zusammenarbeit mit ihnen als teilweise oder völlig unbefriedigend ein. Die Hauptgründe werden vor allem in den Einstellungen und im Verhalten von einzelnen (nicht allen) Ärzten gesehen, die als launisch, arrogant, unhöflich, „von oben herab“ bezeichnet werden. Dazu kommen Eigeninteressen sowie die unabhängige Stellung der Belegärzte als frei praktizierende Externe ausserhalb der eigentlichen Unternehmungsorganisation.

7. LEITBILD UND UNTERNEHMUNGSKULTUR

Nach Meinung der Mitarbeitenden sind die wichtigsten Grundwerte der Unternehmungskultur die „Kunden“-Zufriedenheit (Patientenbedürfnisse haben Vorrang), die Leistungsorientierung (Bereitschaft Überzeit zu leisten) und die Kostenorientierung (Kosten tief halten). Teilweise gehört auch die Innovationsorientierung (Bewährtes wird in Frage gestellt) und Unternehmungsorientierung (Mitarbeiter setzen sich für Ziele der Unternehmung ein) dazu.

Demgegenüber stehen Mitarbeiterorientierung (Mitarbeiter wichtig) und Resultatorientierung (Effizienz statt Bürokratie) gemäss Aussagen der Befragten nicht im Vordergrund. Verschiedene Äusserungen deuten darauf hin, dass die Steigerung der Patientenzufriedenheit sowie die Kostenkontrolle in letzter Zeit zu Lasten der Mitarbeiterzufriedenheit forciert worden ist.

Das *Unternehmensleitbild* und seine wichtigsten Aussagen und Grundprinzipien glaubt insgesamt rund die Hälfte aller Mitarbeitenden völlig oder teilweise zu kennen. Genannt werden von diesen Befragten an erster Stelle: die Qualität der Arbeit, das Selbstverständnis der Klinik und die Wichtigkeit der Mitarbeitenden. Die andere Hälfte kennt das Leitbild nicht oder kann sich nicht an dessen Inhalte erinnern. Trotz des beschränkten Bekanntheitsgrades glaubt nur etwas jeder Siebte, das Leitbild sei bisher „vollständig“ in der täglichen Arbeit in der Klinik umgesetzt und realisiert worden. Drei Fünftel von allen Befragten (bzw. drei Viertel von jenen die es kennen), sind dagegen der Meinung, dies sei bisher nur teilweise oder gar nicht geschehen. Die restlichen wissen es nicht. Ich habe den Eindruck, dass viele Mitarbeitenden skeptisch dazu eingestellt sind und bisher wohl wenig konkrete positive Auswirkungen des Leitbildes im Betriebsalltag verspürt haben.

Es scheint, dass in der Realität die Grundsätze des Leitbildes nicht immer eingehalten werden. Die dafür vom Personal genannten Gründe bringen Unzufriedenheit verschiedenster Art zum Ausdruck. Vereinzelt wird eine Nachführung des Leitbilds auf den neuesten Stand gewünscht. Ferner wird bezüglich Selbstverständnis bemängelt, vom sozialen Gedanken der Klinik sei kaum mehr die Rede.

8. GESAMTBEURTEILUNG DER KLINIK ALS ARBEITGEBERIN. GESAMTZUFRIEDENHEIT ALS MITARBEITER/-IN

Zusammen rund zwei Fünftel aller Befragten beurteilen die Klinik im grossen und ganzen *als Arbeitgeber* im Vergleich zu anderen als "eine der besten" oder "über dem Durchschnitt". Etwas mehr (46 %) betrachten ihren Arbeitgeber als "Durchschnitt". Nur 7 % sagen über die Klinik: "unter dem Durchschnitt", und

niemand: "einer der schlechtesten". 7 % kennen keine andere und haben somit keine Vergleichsmöglichkeiten. Die jüngste Alterskategorie (bis 30 Jahre) beurteilt die Klinik am schlechtesten von allen Untergruppen, und die Beurteilungen werden mit zunehmender Anzahl Dienstjahre tendenziell eher schlechter.

In Bezug auf das externe Image der Klinik, d.h. ihr *Ansehen in der Öffentlichkeit*, glaubt eine grosse Mehrheit von fast drei Vierteln (73 %), dieses sei „gut“ oder „sehr gut“. Ein Viertel hält es dagegen für „teils gut-teils schlecht“ oder „eher schlecht“, niemand für „sehr schlecht“. Einzelne Kommentare dazu in den Fragebogen deuten die Befürchtung an, dass der Ruf der Klinik in letzter Zeit, als Folge von viel Personalwechsel, gelitten haben oder sich in Zukunft noch eher verschlechtern könnte.

Etwas über die Hälfte ist *als Mitarbeiterin/Mitarbeiter* gesamthaft betrachtet – alles in allem genommen – "sehr zufrieden" oder "zufrieden". Im grossen und ganzen ist somit die Zufriedenheit mit allen Aspekten der Tätigkeit und der Arbeitssituation relativ hoch. Im Gesamtbild des einzelnen überwiegen die positiven Eindrücke, und dies trotz teilweise erheblichen Vorbehalten in einzelnen Teilbereichen.

Dieser Befund wird etwas relativiert durch die teilweise ausführlichen und kritischen Antworten einer erheblichen Minderheit von mehr als einem Viertel aller Befragten auf eine *offene Frage* am Schluss des Fragebogens, die eine gewisse Unzufriedenheit bei allen Themen der Umfrage ausdrücken. Jüngere Mitarbeitende und solche mit weniger Dienstjahren sind weniger zufrieden als ältere und dienstältere; solche mit abgeschlossener Berufsausbildung weniger als jene ohne; Nichtkader weniger als Kaderleute. Relativ tiefe Gesamtzufriedenheit geht parallel mit Kündigung der Stelle. Leicht unter dem Gesamtdurchschnitt ist die Zufriedenheit in den Bereichen Spezialdienste und Dienste Institute; überdurchschnittlich hoch ist sie im Bereich Hausdienst und Verpflegung/Küche.

Die *Gesamtzufriedenheit* ist im allgemeinen höher, wenn die folgenden *Voraussetzungen* gegeben sind:

- hohe Arbeits- und Lohnzufriedenheit;

- mittlerer Schwierigkeitsgrad und Zeitdruck in der Arbeit;
- hohe Zufriedenheit mit der arbeitsbezogenen Information durch die Vorgesetzten;
- Mitwirkungsmöglichkeiten bei Planungen und Entscheidungen, die einem direkt betreffen;
- freundliche und entspannte zwischenmenschliche Beziehungen zu Arbeitskollegen/-innen, Vorgesetzten und Ärzten.

Dem Betriebsklima, der Information und Kommunikation sowie dem Verhalten von Kollegen, Vorgesetzten und Ärzten, ebenso aber auch den Weiterbildungs- und Aufstiegschancen, kommt eine Schlüsselrolle zu für die Gesamtzufriedenheit und damit die Produktivität der Mitarbeitenden. Bei diesen Faktoren müsste vorrangig mit Verbesserungsmaßnahmen angesetzt werden.