



Einsiedlerstrasse 143, CH-8810 Horgen, Telefon 044 725 07 77,
info@wiso-schoch.ch, www.wiso-schoch.ch

WI♦SO DOK 4/99

Rolf Schoch

ZWISCHENMENSCHLICHE KONFLIKTE IN DER KLINIK: ZUFRIEDENHEIT DES PERSONALS MIT DEN BEZIEHUNGEN ZU DEN BELEGÄRZTEN

**Spezialbericht über die Ergebnisse einer
Personalumfrage**

© Copyright September 1999

Die Umfrage

Im Januar/Februar 1999 führte das Forschungs- und Beratungsunternehmen WI◆SO DR. SCHOCH + PARTNER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG in Zürich im Auftrag der Leitung einer grösseren renommierten Privatklinik bei allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens eine schriftliche Meinungsumfrage durch. Deren *Hauptziele* bestanden darin: 1. Entscheidungsgrundlagen für die Weiterentwicklung der Personalpolitik für die Zukunft zu liefern; 2. Gründe für die Fluktuation zu ermitteln; 3. allfällige Mängel in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Information und Kommunikation, Betriebsklima, interne Zusammenarbeit und Unternehmenskultur 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 die gesamte Belegschaft aufgefasst werden.

Zusammenarbeit mit den Ärzten aus der Sicht der Mitarbeitenden

Wo Menschen zusammenarbeiten, spielt es eine grosse Rolle, wie man mit Kollegen und Kolleginnen, mit den Chefs und anderen Beziehungspartnern auskommt. Wie werden die zwischenmenschlichen Beziehungen zu ihnen vom Personal beurteilt? Die dritte wichtige Bezugsgruppe und Ansprechpartner der Mitarbeitenden, neben Arbeitskollegen und Vorgesetzten, sind in einer Privatklinik mit Belegarztsystem wie dieser die *externen Ärzte* als medizinische Fachleute und Experten. In der Mitarbeiterumfrage wurde deshalb eine spezielle Frage nach der Zufriedenheit mit den Beziehungen zu den Ärzten gestellt.

In der *Dreiecksbeziehung Vorgesetzte–Pfleger–Ärzte* erscheint die Beziehung zwischen den letzten beiden Partnern als die kritischste und problematischste. Dies zeigen die Antworten auf die Frage: „*Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Ärzten, mit denen Sie selbst zu tun haben?*“. Insgesamt 84 % aller 251 Antwortenden haben diese Frage beantwortet. Darunter waren natürlich vor allem solche, welche in ihrer Tätigkeit direkten Kontakt mit den Ärzten haben (Betten-

stationen, Institute), selten hingegen solche aus den anderen Bereichen (Administration, Hotellerie, Hausdienst).

Die Umfrageresultate

28 % aller Befragten beurteilen die Zusammenarbeit mit den Ärzten als „gut“, weitere 4 % sogar als „sehr gut“. Auf der anderen Seite sagen hier 6 % „sehr schlecht“ und 15 % „schlecht“. 32 % finden sie „befriedigend“. 16 % können oder wollen diese Frage nicht beantworten. *Wirklich zufrieden* (Antworten „gut“ oder „sehr gut“ zusammen) ist somit in der ganzen Klinik nur knapp *ein Drittel* aller antwortenden Mitarbeitenden. Die restlichen *zwei Drittel* stufen die Zusammenarbeit als teilweise oder völlig *unbefriedigend* ein oder äussern sich nicht.

Hier zeigt sich zwischen den hauptsächlich betroffenen Bereichen des Pflegedienstes und der Institute weitgehende Übereinstimmung. Hingegen gibt es gewisse Unterschiede zwischen den Untergruppen. Kritischer als der Durchschnitt urteilen die jüngsten Befragten (Alter bis 30 Jahre), die dienstjüngsten (1 Dienstjahr), solche mit abgeschlossener Berufsausbildung sowie Kaderangehörige.

Gründe für Unzufriedenheit

Diejenigen 52 Mitarbeitenden (21 %), welche die Zusammenarbeit als „schlecht“ oder „sehr schlecht“ einstufen, wurden weiter nach den Gründen gefragt. Die betreffenden Befragten sollten dazu auf eine offene Nachfrage hin konkrete Angaben machen. In diesem qualitativen Datenmaterial kommen sowohl ein breites Spektrum subjektiver, stark emotional gefärbter Meinungsäusserungen, wie auch faktische Beschreibungen einzelner negativer Erlebnisse („critical incidents“) zum Ausdruck.

Zusammenfassend und vereinfacht gesagt werden die Gründe vor allem in den *Einstellungen* und in gewissen individuellen *Verhaltensmängeln* einzelner Ärzte, in *unzulänglicher Kommunikation und Arbeitsorganisation* sowie in der hierarchisch unterlegenen *Stellung der Pflegenden* gegenüber den Ärzten gesehen. Dazu kommen die *Eigeninteressen* sowie die *unabhängige Stellung der Ärzte*, die

als frei praktizierende Externe ausserhalb der eigentlich Unternehmungsorganisation und ihren Regelungen stehen. Diese letzteren Antworten weisen auf ein grundsätzliches, objektives und quasi „systemimmanentes“ Konfliktpotential im „sozialen System Spital“, speziell bei einer Belegarztorganisation, hin. Nur selten werden *Mängel auf der eigenen oder auf beiden Seiten* zugestanden.

Die Antworten lassen sich in die folgenden Hauptkategorien zusammenfassen (Filter: Zusammenarbeit schlecht/sehr schlecht; Mehrfach-Nennungen möglich; n = 52):

1.	Unhöfliches, unfreundliches, launisches Verhalten der Ärzte	35 %
2a.	Mangelhafte Information, Kommunikationsfähigkeit	25 %
2b.	Arroganz, Hochnäsigkeit, akademischer Standesdünkel	25 %
4.	Ineffizientes, unkollegiales, unkooperatives Verhalten	14 %
5.	Pflegepersonal wird nicht wichtig genommen, Mangel an Respekt	12 %
6.	Eigene Interesse der Ärzte, nicht an Klinik interessiert	10 %
7.	Organisatorische Mängel	8 %
8.	Ungleiche hierarchische Stellung	8 %

Weitere 10 % weisen in ihren Kommentaren explizit darauf hin, die Zusammenarbeit reiche von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“, d.h. sei unterschiedlich gut, je nach Person der betreffenden Ärzte. *Verallgemeinerungen* auf alle seien deshalb *unzulässig*. Offenbar konzentrieren sich die Probleme, worauf auch eine Namensnennung in den Fragebogen hinweist, auf wenige *einzelne Ärzte*. 21 % beantworten diese Frage nicht.

Einige typische Beispiele für die vielen, wörtlich den Fragebogen entnommenen Antworten, sind die folgenden:

- „Der Arzt nimmt uns nicht ernst. Sie sind z.T. sehr launisch. Wir bekommen Verordnungen nicht schriftlich“.
- „Die Kompetenzen werden zu wenig beachtet. Ich werde eingeschränkt“.
- „Eine unfreundliche Umgangsweise; und sie können schlecht kommunizieren“.

- „Keine Zusammenarbeit, fehlende Kommunikation, andere Interessen (finanzielle?) der Ärzte, gegenseitige Akzeptanz und Respekt fehlen“.
- „Verordnungen werden nicht gemacht, Fragen nicht beantwortet; keine Kommunikation; Machtspiele“.
- „Egoistisches Auftreten. Persönliche Interessen und Praxisablauf haben Vorrang vor Klinikbetrieb“.
- „Kosten spielen keine Rolle, die Klinik zahlt ja das Defizit. Wertschätzung und Respekt vor nichtakademischen Mitarbeitern ist sehr gering“.
- „Harte Hierarchie spürbar: Arzt ist König, Pflegende Dienerin!“
- „Aggressionen, ausgelöst durch Veränderungen im Gesundheitswesen, werden sehr stark an den Pflegenden ‘abgelassen’“
- „Viele Ärzte geben sich nicht genügend Mühe, die Pflegenden näher zu informieren. Oft ist Visite zwischen Patient und Arzt, und die Pflegenden bekommen die Verordnung vom Patienten“.
- „Zum Teil sind Ärzte arrogant, taktlos und diskriminierend“.
- „Der Chefarzt hat sehr oft wochenlang schlechte Laune. Auch bei viel Arbeit muss man teilweise bis 20 Minuten auf den Arzt warten. Anforderungen werden oft in den Bart genuschelt“.
- „Umgangston, Sozialverhalten, Wertschätzung einzelner Herren (...) lassen zu wünschen übrig, sind haarsträubend gegenüber Pflegenden!“
- „Verordnungen werden nicht oder nicht leserlich aufgeschrieben“.
- „Arrogantes Verhalten der Ärzte, Standesdünkel. Blossstellen vor Patienten; nicht teamfähig“.
- „Ärzte legen wenig Gewicht auf Zusammenarbeit“.
- „Die Wertschätzung von einigen Ärzten dem Pflegepersonal gegenüber ist ungenügend. Öfters müssen wir Launen und Aufgaben erledigen z.B. Rx-Bilder ausfindig machen; Abklärungen“.
- „Ist der Arzt überlastet, lässt er seine Unlust, Wut am Personal aus, welches kein Recht hat, sich nicht wehren darf“.
- „Ich vermisse, dass 95% der Belegärzte kein Interesse haben an guter Zusammenarbeit mit Diensten, die die Patienten unterstützen und am Heilungsprozess auch mitarbeiten. Gemeinsame Fortbildung mit Pflegenden, Therapeuten, Sozialdienst, Seelsorge wäre ein Schritt, um miteinander ins Gespräch zu kommen und einander ernst zu nehmen“.
- „Keine Akzeptanz als vollwertiger Mitarbeiter; ‘von oben herab’; nicht kommunikationsfähig gegenüber uns und auch untereinander“.

- „Zu wenig Anerkennung der geleisteten Arbeit; zu wenig Zusammenarbeit im Bezug auf Patienten. Oft fehlen einfachste Umgangsformen, z.B. Grüßen“.
- „Nicht oder sehr schwierig erreichbar; keine Zusammensprache. Bei Fragen oder Problemen dauert es lange für eine Antwort“.
- „Jeder ist für sich ein kleiner König (Allüren, Stimmungsschwankungen). Man wartet 3 Stunden auf den Arzt, und wenn er da ist, erwartet er eine ‘Bei-Fuss-Krankenschwester’“.