

Interview mit Jürgen Oswald, Betriebsleiter des Thoraxzentrums Bezirk Unterfranken

1. Platz MetrikAward 2017

1. Bitte beschreiben Sie kurz Ihr Haus

Das im Jahre 1954 erbaute Thoraxzentrum Bezirk Unterfranken ist das einzige spezialisierte Zentrum für Pneumologie, Thoraxchirurgie, Anästhesiologie, pneumologische Onkologie, Schlaf- und Beatmungsmedizin, Allergologie und Tuberkuloseerkrankungen in Unterfranken. Die Klinik verfügt über 90 Betten im Akut- und 20 Betten im AHB-Bereich und ist als offizielles Weaningzentrum durch die Deutsche Gesellschaft für Pneumologie akkreditiert sowie nach DIN EN ISO 9001: 2008 zertifiziert. Außerdem ist die Klinik Mitglied im CCC Comprehensive Cancer Center Mainfranken.

Jährlich werden von unseren 240 Mitarbeitern circa 3.500 Patienten akutstationär und ca. 350 Patienten im Bereich der Rehabilitation versorgt.

Durch ein kontinuierliches Wachstum der Beatmungsmedizin, moderne Operationsverfahren und den Einsatz hochwertigster Medizintechnik hat sich die Klinik in den letzten Jahren als konkurrenzfähige Einrichtung in einem regional sehr kompetitiven Umfeld etabliert und das Einzugsgebiet sogar überregional auf die angrenzenden Bundesländer ausgeweitet.

Träger des Thoraxzentrums ist der Bezirk Unterfranken.

Angeschlossen an das Krankenhaus ist Haus Windsburg, eine Einrichtung der Eingliederungshilfe für mehrfach chronisch Suchterkrankte. Es wird von Verwaltung und Küche versorgt, ist aber ansonsten vom Krankenhaus abgekoppelt.

2. Beschreiben Sie das Projekt mit dem Sie sich für den Metrik-Award beworben haben

Nach einer wirtschaftlich schwierigen Situation in den Jahren 2004-2006, die sogar die Existenz der Klinik bedrohte, konnte das Thoraxzentrum Bezirk Unterfranken mit personalbelastenden Strukturveränderungen wieder in die Gewinnzone geführt werden. Mit Blick auf den zunehmenden Fachkräftemangel sowie schwierige Mitarbeitergewinnung wurde der Fokus auf entlastende und motivierende Maßnahmen für das Personal allgemein gelegt, die sich letztlich positiv auf die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsplatz auswirken sollten. Durch eine spürbare Verbesserung der Arbeitssituation sollte eine neue Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern geschaffen werden. Das Projekt lässt sich daher unter den Stichworten „Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung“ zusammenfassen und wurde exemplarisch an den Ergebnisverbesserungen der letzten Mitarbeiterbefragung in den Bereichen:

- Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (+7 Zufriedenheitspunkte)
- Fort- und Weiterbildung (+ 10 Zufriedenheitspunkte)
- Erneute Entscheidung für den aktuellen Arbeitsplatz (+8 Zufriedenheitspunkte)

dargestellt.

Es war von großem Vorteil, dass die Klinikleitung im Jahr 2006 vollständig neu besetzt wurde und sich ein neues innovatives Team zusammenfand, das letztlich zum Erfolg verurteilt war. Diese Schicksalsgemeinschaft wurde von der gesamten Belegschaft angenommen und hat

tatsächlich zu einer breiten Vertrauensbasis geführt. Dabei wurde auch die Rolle der Verwaltung ganz neu definiert. Inzwischen versteht sich der Verwaltungsbereich als wertvoller Partner der Dienstleister für die leistungserbringenden Bereiche Medizin, Pflege und Funktion.

3. Was macht Ihr Projekt zu etwas Besonderem? Was können andere von Ihnen lernen?

Das Projekt ist eigentlich die Summe aus sehr vielen Bauteilen und Einzelmaßnahmen. Was es wirklich besonders macht ist die Projektdauer. Aufgrund des allgegenwärtigen Fachkräftemangels ist es quasi ein permanent laufendes Projekt.

Ausdauer und Beharrlichkeit zahlen sich definitiv aus. Das konnten wir selbst erfahren und das können ggf. natürlich auch andere aus unseren Erfahrungen lernen. Dabei sind kleine Gesten in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen. Ein Eis für alle Mitarbeiter an heißen Tagen wirkt wahre Wunder. Auch unsere kleinen Geschenke zur Geburt eines Kindes und flexible Arbeitszeitmodelle zur Rückkehr nach der Elternzeit kommen immer gut an.

4. Was waren wichtige Aspekte für den Erfolg? Welche Fehler gilt es zu vermeiden?

Wir sind der existenziellen Krise mit Ehrlichkeit und offener Kommunikation gegenüber getreten. Alle Maßnahmen wurden transparent kommuniziert. Die Versprechen aus dieser Zeit wurden sukzessive über viele Jahre eingelöst. Als Betriebsleiter in unserem kleinen Krankenhaus vertrete ich die Politik der „offenen Tür“. Mitarbeiter benötigen keine Termine und können ihre Angelegenheiten jederzeit vortragen. Wichtig ist es eigene Aussagen zu leben. Die persönliche Integrität aller Beteiligten spielt eine ganz wichtige Rolle.

Folgende Fehler sollte man nicht machen:

- Keine unrealistischen Ziele vorgeben.
- Mitarbeiter nicht mit Halbwahrheiten informieren.
- Besser auch negative Aspekte offen kommunizieren.
- Wertschätzung muss für Mitarbeiter erkennbar sein.

5. Welche Bedeutung hat der Metrik-Award für Sie?

Der Metrik-Award ist für uns die Bestätigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Vertrauensbeweis in Klinikleitung und Personalpolitik. Gleichzeitig ist er Motivation kontinuierlich und innovativ weiter an unserer Personalpolitik zu arbeiten. Die neue Mitarbeitergeneration hat andere Bedürfnisse und auch Forderungen an einen Arbeitgeber. Geld alleine ist nicht immer entscheidend, weiche Faktoren haben zunehmend eine stärkere Bedeutung. Der Metrik-Award ist eine Stichtagbetrachtung, auf der wir uns keinesfalls ausruhen werden. Wir wollen die Befragungsergebnisse wiederholen und noch besser werden, um im Wettbewerb um knappes Personal die Nase vorne zu haben.

Fazit: Wer stehen bleibt, verliert den Wettbewerb und vielleicht auch sein Krankenhaus.

6. Was wollen Sie mit dem Metrik-Award machen? Was wollen Sie mit dem Preisgeld machen?

Der Metrik-Award ist eine neutrale Feststellung unserer hohen Mitarbeiterzufriedenheit. Mit ihm können wir die Zufriedenheit nach außen darstellen (z.B. im Internet oder bei Stellenausschreibungen) und ihn als positives Argument in der Mitarbeitergewinnung einsetzen.

Auf jeden Fall werden wir das Preisgeld für unser Personal investieren. Die konkrete Verwendung wollen wir noch mit dem Personalrat abstimmen. Vielleicht unternehmen wir einen teambildenden Ausflug wie Kanu fahren oder veranstalten einfach nur ein schönes Sommerfest.