

## Politik & Wirtschaft

# Chefärztin ging ins Führungstraining – und fand viel mehr Personal

**Fachkräftemangel** Viele Betriebe suchen verzweifelt Angestellte. Eine Notfallstation und ein Pflegeheim beweisen nun: Wer lernt, richtig zu loben und Verantwortung abzugeben, führt plötzlich Wartelisten für Bewerbende.

Fabienne Riklin

«Ich dachte: Ich bin doch schon eine gute Führungskraft, was soll ich denn noch verbessern?», erinnert sich Patricia Alger, Co-Chefärztin der Notfallstation der Klinik Immenstadt im Allgäu. Ein Irrtum, wie sich später herausstellen sollte.

Alger befand sich damals wie viele andere im Gesundheitswesen im täglichen Hamsterrad. Sie hetzte als «Troubleshooterin» von Problem zu Problem und war überzeugt: Es liegt am fehlenden Personal, an den Jungen, die nicht mehr belastbar sind, und überhaupt an der Qualität der Ausbildung.

Ein paar Jahre später, nach rund einem Dutzend Trainingstagen verteilt über zehn Monate und vielen Stunden Hausaufgaben, sagt Alger: «Es steht und fällt mit mir als Teamleaderin.» Die Ärztin musste lernen: Wer als Führungskraft permanent selbst einspringt, macht etwas falsch. Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeitende zu führen.

Entsprechend hat die Chefärztin den Alltag auf der Notfallstation umgestellt. Sie nahm sich vermehrt aus dem operativen Geschäft heraus, begann, stärker zu delegieren und Vertrauen sowie Verantwortung abzugeben. «Die Kontrolle habe ich immer noch, aber nicht um zu kritisieren, sondern um zu loben», sagt Alger.

### «Wir müssen besser sein als die anderen»

Statt starren Jahresgesprächen hat sie Kurzgespräche auf dem Flur oder in der Kaffee-Ecke etabliert – kein Small Talk über das Wetter, sondern um Feedback zu geben und zu erfahren, wie es jemandem geht. «Es tönt einfach: Aber oft bringen die einfachen Sachen die grossen Veränderungen.» Der Spitalalltag ist immer noch hektisch und wird es auch bleiben. Aber die Stimmung hat sich seither stark verändert.

«Durch die Gespräche erfahre ich, wenn eine Ärztin eine Weiterbildung in Betracht zieht oder ein Pfleger vielleicht im Herbst in eine andere Stadt ziehen möchte», sagt Alger. Entsprechend könne sie planen und sich bereits im Team umhören, wer für den Posten infrage kommen könnte. Es komme zu weniger Hautrückenübungen.

Das Gejammer über den systemischen Fachkräftenotstand teilt sie nicht mehr: «Wir müssen einfach besser sein als die anderen Institutionen und uns ernsthaft um die Mitarbeitenden bemühen.» Während früher bei ihr auf der Notaufnahme akuter Personalmangel bestand, führt Alger heute Wartelisten für Assistenzärzte, und frei werdende Stellen für Oberärzte könnte sie sofort besetzen.

Oliver Mattmann erstaunt das nicht. Er ist Führungstrainer bei Peter Beglinger Training und hatte auch Patricia Alger unter seinen Fittichen. Über 1000 Führungskräfte hat er begleitet – viele davon aus dem Gesundheitswesen.



Patricia Alger ist Co-Chefärztin der Notfallstation der Klinik Immenstadt im Allgäu. Foto: Boris Müller

Oliver Mattmann ist überzeugt: Schichtarbeit, Stress, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie der Lohn machen die Personalsuche für Spitäler und Pflegeheime schwierig. «Aber fehlt es an geeignetem Personal, ist das oft auch ein Versagen der Führungskräfte», sagt er.

Während in der Industrie einer Leitungsperson selten mehr als sieben Personen direkt unterstellt sind, sieht die Realität in der Pflege oder der Medizin ganz anders aus. «Da führt eine Stationsleiterin bis zu 40 Personen. Wie soll man da noch auf die einzelnen Mitarbeitenden eingehen können?», sagt Mattmann. Die Folge: Man sieht sich einmal im Jahr zum Mitarbeitergespräch – und beide Seiten sind froh, wenn es vorbei ist.

Die Überlastung führt zu hohen Fehlzeiten. Dieser Teufelskreis erhöht den Druck auf das

verbleibende Team. «Wenn Mitarbeitende nach einer Absenz zurückkehren, braucht es ein Gespräch: Was fehlt dir? Was brauchst du, damit es dir besser geht?» Doch die unangenehmen Themen würden oft in der Hektik des Alltags aufgeschoben, sagt Mattmann.

### Entscheidend sind Gespräche und Lob

Das Ausmass des Führungsversagens über verschiedene Branchen hinweg zeigt eine McKinsey-Studie unter 16'000 Beschäftigten in europäischen Ländern – darunter auch der Schweiz. Mehr als ein Drittel der Befragten nennt die Unzufriedenheit mit den Führungskräften als Hauptgrund für Frust. Fast ebenso viele beklagen den Mangel an Entwicklungschancen.

Das hat Konsequenzen für den Betrieb: Rund jeder dritte Mitar-

beitende denkt an Kündigung. Etwa sechs von zehn Mitarbeitenden haben gedanklich bereits gekündigt. Das zeigt ein aktueller Report des Gallup-Instituts.

«Ein schönes Gebäude, neue Einrichtungen oder der Gratisapfelkorb – das wirkt zwei bis sechs Wochen», sagt Mattmann. Danach verpuffe der Effekt. Was bleibe, sei der tägliche Umgang miteinander. «Wenn ich als Chef jeden Morgen grimmig in die Sitzung komme, dann trage ich massgeblich zur Unzufriedenheit bei.»

Entscheidend für Mattmann sind vor allem Gespräche und Lob. Er rät, täglich Eins-zuein-Gespräche zu Aufgaben und Projekten sowie monatlich eines auf der persönlichen Ebene zu führen. Und Normalleistungen zu quittieren. «Jeden Tag geben Menschen vollen Einsatz, und oft wird das einfach totgeschwiegen. Es wird nur gemault, wenn etwas schiefliegt.»

Ein weiteres Problem ist die Beförderungspraxis: Die beste Fachkraft wird oft automatisch zur Führungskraft. «Doch eine gute Fachkraft, die nicht führen kann, richtet massiven Schaden an», warnt Mattmann. «Die wichtigste Eigenschaft für eine Führungsperson ist simpel: Man muss Menschen mögen.»

Mattmanns Bilanz nach jahrelangem Training: Rund 95 Prozent seiner Kursteilnehmer entwickeln sich positiv. «Nur bei ganz wenigen muss ich sagen: Ich sehe dich auf diesem Posten überhaupt nicht.»

### «Mitarbeitende wollen gesehen werden»

Mario Gnägi schickte nicht nur das medizinische Personal ins Führungstraining. Er meldete das gesamte Kader aus den 20 verschiedenen Berufsgattungen, vom Masterabsolventen aus der IT bis zur Hilfskraft in der Reinigung, an. Gnägi übernahm vor vier Jahren als Direktor das Pflegeheim «Wohnen am Singenberg» in St. Gallen. Damals wurden zwei Häuser zusammengelegt. Die Folge waren Misstrauen, Silodenken und chronischer Personalmangel.

Die Begeisterung fürs Training hielt sich stark in Grenzen. «Die Mehrheit war sehr skeptisch und hatte Angst vor noch mehr Arbeit in der Freizeit», erinnert sich Gnägi. Doch bereits nach ein paar Wochen habe es bei den Führungskräften «klick» gemacht, als sie merkten: Ohne Freude an der Arbeit bleibt auch der Erfolg aus. «Und die Freude kommt, wenn Mitarbeitende kreativ sein können und den Sinn ihrer Arbeit sehen», sagt Gnägi.

«Mitarbeitende wollen gesehen werden.» Das Werkzeug dafür: täglich konkret kommunizieren, nichts aufstauen lassen. Beispielsweise mit Lob- und Tadelgesprächen. «Einen Mitarbeiter so zu kritisieren, dass die Wertschätzung bleibt – das muss man lernen», sagt Gnägi.

Und die Führungskräfte wurden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen und auch einfach mal selbst zu entscheiden. «Früher kamen sie wegen allem und jedem zu mir, aber ich will nicht alles entscheiden, kann ich auch gar nicht», sagt Gnägi.

Er versteht seine Rolle heute wie die eines Fussballtrainers, der seiner Mannschaft den bestmöglichen Rahmen schafft. «Ich bin nur so gut wie mein Team. Man darf keine Angst vor Leuten haben, die im eigenen Bereich besser sind als man selbst.»

Während die Fluktuationsrate im Schweizer Pflegebereich im Schnitt bei rund 26 Prozent liegt, ist sie am Singenberg auf 13 Prozent halbiert worden. «Seit zwei Jahren brauchen wir keine Temporärmitarbeitenden mehr», sagt Gnägi. Stattdessen verzeichnet das Haus mehr qualifizierte Spontanbewerbungen als offene Stellen. Bei der Mitarbeiterbefragung im letzten Mai schoss die Zufriedenheit auf 91 Prozent hoch.

Gnägis Botschaft an die Branche ist eindeutig: «Führungsarbeit ist auch Arbeit. Das macht man nicht nebenbei.» Damit die neue Kultur nachhaltig bleibt, ist das Thema Führung am Singenberg nun jeden Montag ein fixes Traktandum im Rapport. Zudem wird das Training nun auf die nächste Führungsebene ausgeweitet, um Kaderleute aus den eigenen Reihen zu fördern.

## Schulsport: Obligatorium soll gestrichen werden

**Bundesgesetz** Die Schule und ihre Fächer sind Hoheitsgebiet der Kantone. Es gibt dabei allerdings eine Ausnahme – das Turnen. Der Bund schreibt im Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung seit 2010 vor: Mindestens drei Lektionen Bewegung pro Woche sind obligatorisch. Turnen ist damit das einzige Fach, das von der Primarschule an von allen besucht werden muss. Vertreter von Bund und Kantonen wollen das Obligatorium jetzt kippen. Ein erster Zwischenbericht aus dem zuständigen Finanzdepartement liegt vor: Die Pflicht soll ersatzlos aus dem Gesetz gestrichen werden. Weil die Kantone den Sportunterricht selber finanzierten, sollten sie auch darüber entscheiden können. Es steckt aber noch etwas anderes dahinter: Fällt das Obligatorium, würde manche klamme Gemeinde entlastet, weil sie dann keine Turnhalle mehr bauen müsste, so das Kalkül der Abschaffer. Kritiker befürchten eine Chancengleichheit zwischen den Kantonen und negative Folgen für die Gesundheit der Kinder. (red)

## In der SP-Fraktion ist die Vielfalt am kleinsten

**Parlament** Nach dem Austritt von Daniel Jositsch stellt sich die Frage, wie es bei den Sozialdemokraten um die Meinungsvielfalt steht. Nun zeigt eine Auswertung der Plattform Smartmonitor, die der «Sonntagszeitung» vorliegt, dass die Partei im Nationalrat in der laufenden Legislatur zu fast 98 Prozent geschlossen abgestimmt hat. Die SP übertrifft damit alle anderen Fraktionen. Die grosse Ausnahme in den SP-Reihen ist Jositsch. Er hat in dieser Legislatur bei rund jeder fünften Abstimmung gegen die Mehrheit der SP-Delegation im Ständerat votiert. Nationalrätin Jacqueline Badran hingegen ist klar auf SP-Linie, wenngleich auch sie schon gegen die eigene Partei angetreten ist. So wehrte sich Badran etwa gegen Wohnbauprojekte in der Stadt Zürich oder die Abschaffung der Lex Koller. (red)

## AKW: Mehrheit für Weiterbetrieb

**Umfrage** Mit Energie nur aus Wasser, Sonne und Wind kann die langfristige Stromversorgung der Schweiz nicht sichergestellt werden. Das ist die Meinung einer Mehrheit in einer repräsentativen Umfrage des Forschungsinstituts GFS Bern: 58 Prozent der Befragten machen sich laut «Sonntagszeitung» Sorgen, dass der eingeschlagene energiepolitische Kurs in zehn Jahren zu Problemen bei der Stromversorgung führen könnte. Deshalb steigt generell die Akzeptanz der Atomenergie. 79 Prozent gaben an, für den Weiterbetrieb bestehender AKW zu sein. Neue AKW halten 59 Prozent für sinnvoll.

Heute beginnt im Nationalrat die Riesendebatte über die Ausrichtung der Energiepolitik. Besonders im Fokus dabei: die in der AKW-Frage gesplante Mitte, deren damalige Bundesrätin Doris Leuthard den Atomausstieg eingeleitet hatte. (red)



Führungstrainer Oliver Mattmann. Fotos: Manuela Matt



Mario Gnägi, Direktor eines Pflegeheims in St. Gallen.