

MitarbeiterInnenfreundliches Betriebsmanagement

Dieter Grupp

Die Einladung zu diesem Symposium hat mich angeregt zu überlegen: Wie komme ich dazu, über MitarbeiterInnenfreundliches Betriebsmanagement zu reden? Sind wir (das ZfP Südwürttemberg) MitarbeiterInnenfreundlich? Bin ich MitarbeiterInnenfreundlich?

Ich möchte Ihnen vorstellen, was wir im ZfP Südwürttemberg – in unserer Organisation unter »MitarbeiterInnenfreundlichem Betriebsmanagement« versucht haben zu entwickeln. Sie können dann selbst beurteilen, in wie weit unser Personalmanagement das Kriterium »MitarbeiterInnenfreundlichkeit« bereits erfüllt und was wir noch auf den Weg bringen müssen.

Zentrum für Psychiatrie Südwürttemberg

Das ZfP Südwürttemberg ist im Süden tätig, wenn man eine Deutschlandkarte vor Augen hat – vom Bodensee, bis Stuttgart – und realisieren Psychiatrie, Psychotherapie, Psychosomatik. Unsere Angebote umfassen Behandlung (ambulant- teilstationär – stationär- rehabilitativ), Wiedereingliederung (Wohnen und Arbeit), Pflege (ambulant und stationär) und ergänzende Hilfen. Wir verstehen uns als Komplettanbieter mit dem Ziel, alles anzubieten, was Menschen mit psychischen Störungen brauchen. Dazu verfügen wir über ca. 2800 Betten/Plätze und ca. 4000MitarbeiterInnen. Wir sind ein relativ großer Betrieb. Von unseren ca. 3.300 MitarbeiterInnen sind ca. 10 % Führungskräfte (Führungsspanne 1:10 bis 1: 12). Zwei Drittel unserer Mitarbeitenden sind Frauen. In Führungspositionen haben wir inzwischen einen Frauenanteil von 45 % in allen Hierarchieebenen gleichmäßig bis zum Aufsichtsrat, dort sind es sogar 60 % Frauen. Unsere Bemühungen weibliche Führungskräfte im ZfP Südwürttemberg in den vergangenen zehn Jahren auf verschiedenen Wegen zu fördern waren anscheinend erfolgreich. Der Trend zur Teilzeitbeschäftigung ist stark, ebenso der Trend zu etwas älteren MitarbeiterInnen (42 Jahre im Durchschnitt). Die Länge der Beschäftigungszeit steigt, aktuell liegt der Durchschnitt bei 11,5 Jahre. Die durchschnittliche Anzahl der Bewerber auf Ausschreibungen ist in den letzten Jahren mit 14,4 über alle Berufsgruppen von der Küchenhilfe bis zum Chefarzt relativ konstant geblieben. Deutlich weniger als 14 Bewerbungen haben wir in einzelnen Bereichen bspw. in der Forensik und bei den Kinder- und Jugendpsychiatern.

Mitarbeitende sind unser wertvollstes Kapital

Welche Anlagestrategie bringt die beste Rendite?

»MitarbeiterInnenfreundliches Betriebsmanagement« – ich habe den Begriff noch nie gehört und finde ihn aber eigentlich sehr gut. Gebräuchlich sind »Mitar-

beiterInnenzufriedenheit«, oder »Human Resources«, oder »Humankapital«. Aber »MitarbeiterInnenfreundlich« das ist mir neu. Wie kann man Arbeitsbedingungen und – strukturen schaffen, die für die MitarbeiterInnen passen, in denen sich MitarbeiterInnen wohlfühlen? MitarbeiterInnen sind ein ganz wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens, insbesondere in unseren psychiatrischen Einrichtungen. MitarbeiterInnen sind unser wertvollstes Kapital, unsere wertvollste Ressource. Das steht nicht nur im Leitbild.

Welche Anlagestrategie bringt für dieses MitarbeiterInnen »Kapital« die beste Rendite? Wir haben ja sonst keine »Produktionsmittel« als psychiatrische Einrichtungen. Wir haben keine Patente. Wir haben keine Maschinen. Keine Produktionsanlagen. Nichts. Wir haben nur unsere Experten, das ist das Kapital mit dem wir arbeiten.

Wir müssen unser »Kapital« pflegen. Wie Daimler Benz seinen Maschinenpark instand halten muss, warten muss um den Betrieb am Laufen zu halten – ist unsere zentrale Management-Aufgabe, Arbeitsfreude, Begeisterungsfähigkeit, Kreativität und Belastbarkeit unserer MitarbeiterInnen zu erhalten.

Unsere Strategie am Zentrum für Psychiatrie Süd-Württemberg geht davon aus, dass langfristige Investitionen die beste Rendite bringen.

Mit **ARBEITER**Innen sind unser wertvollstes Kapital

• **Strategie:** Rendite durch langfristige Investitionen

- Sichere Arbeitsplätze: fair, solidarisch, wertebeton
- Qualifizierung: Ausbildung, Weiterbildung, Fortbildung
- Lebenslange Anpassung des Arbeitsverhältnisses an die Lebenssituation
- Arbeitskraft erhalten:
 - Gesundheitsmanagement: psychische Belastbarkeit erhalten
 - Work-life balance: Arbeit ist nur einer von vielen Aspekten im Leben.....

Abb. 1

Sichere Arbeitsplätze, fair, solidarisch, wertebeton. Rendite durch Qualifizierung: Die Menschen, die wir weiter qualifizieren, optimieren – oder entfalten – ihre Potenziale, Lebenslange Anpassung der Arbeitsverhältnisse an die Lebenssituation.

MitarbeiterInnenfreundliches Management

Was sind meine Aufgaben als Geschäftsführer?

Managementaufgaben

- Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel verankern (Core Value – Mission)
- Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen
- Mitarbeiterpotenziale entwickeln – MA qualifizieren und entwickeln
- Mitarbeiter beteiligen und ermächtigen
- Persönliche Ziele der Mitarbeiter und Unternehmensziele in Einklang bringen

Abb. 2

1. MitarbeiterInnenzufriedenheit: MitarbeiterInnen als Unternehmensziel verankern
Jedes Unternehmen, jedes Krankenhaus, jede Organisation hat Ziele. In der Regel steht da: Der/die PatientIn steht im Mittelpunkt. Welche Rolle hat der/die MitarbeiterIn? Ist er/sie Ressource um die Aufgabe zu erfüllen (Human Resources)? Mittel zum Zweck? Werden MitarbeiterInnenbedürfnisse der Zweckerfüllung untergeordnet? Oder ist MitarbeiterInnenzufriedenheit ein eignes unabhängiges Unternehmensziel?
2. Als Manager habe ich die Aufgabe MitarbeiterInnen zu gewinnen. Sie haben gesehen, Baden-Württemberg/Süd ist ein Flächenland. Es ist nicht einfach überall MitarbeiterInnen zu bekommen. Wir sind umgeben von exzellenten Industriebetrieben, die Fachkräfte an sich binden. Wir haben die Schweiz direkt nebenan, die ungefähr doppelt so viel bezahlt wie wir. Wir sind in der Konkurrenz. Wie gelingt es uns hier ausreichend MitarbeiterInnen zu gewinnen?
3. Eine wichtige Managementaufgabe ist es MitarbeiterInnen zu qualifizieren, und sie dann
4. zu beteiligen und zu ermächtigen, wenn sie qualifiziert sind. Ihnen die richtige Aufgabe und Verantwortung auf der richtigen Ebene zu übertragen.
5. Ein zentrales Ziel ist es die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele in Einklang bringen. Das ist die eigentliche Bedeutung von Work-Life-Balance

Unternehmensziele ZfP

Das ZfP Südwürttemberg hat seine Unternehmensziele im Rahmen der strategischen Planung in den vergangenen Jahren weiterentwickelt

Unternehmensziele ZfP



Abb. 3

- Bestmögliche Behandlung und Versorgung unserer Patienten.
 - gemeindenahe Behandlung, umfassendes Versorgungsangebot, Vernetzung der Versorgungsangebote im GPV und Entwicklung innovativer Versorgungsformen.
- Bestmögliche Arbeitsbedingungen für unsere MitarbeiterInnen schaffen
 - denn nur dann können sie ihre Aufgabe erfüllen, gerade im Bereich Psychiatrie. Wir wollen gesellschaftliche Entwicklungen wie mitgestalten
 - (z. B. Entstigmatisierung) und die Rahmenbedingungen für unsere Arbeit mit entwickeln, zum Beispiel über die APK.
- Mit Hilfe der Ökonomie wollen wir die uns zur Verfügung gestellten Ressourcen für unsere Aufgabenerfüllung effektiv und effizient nutzen

MitarbeiterInnen

Bestmögliche Arbeitsbedingungen für unsere MitarbeiterInnen

MitarbeiterInnenzufriedenheit, MitarbeiterInnenfreundlichkeit als Ziel. Die Frage ist, was macht heute eigentlich MitarbeiterInnen zufrieden? Hohes Gehalt, Fitnessraum?

Werteorientierung

Ich glaube inzwischen, dass die Werteorientierung der Tätigkeit wieder in den Vordergrund rückt. Zumindest weiß ich das aus Einstellungsgesprächen und von Führungskräften. Gerade junge Menschen, die frisch von der Uni kommen, sie wollen etwas Sinnvolles tun, keine Panzer zu bauen ... Sie wollen entweder in den Sozialbereich gehen (Gott sei Dank) oder in den Umweltschutzbereich, das sind gerade die Trendthemen. Unsere durchgängige sozialpsychiatrische Haltung als ZfP hilft uns inzwischen auch MitarbeiterInnen zu gewinnen. Ich glaube, es ist ganz wichtig, dass wir die Werteorientierung ganz vorne an stellen.

Gestaltungsmöglichkeiten

Das zweite sind die Möglichkeiten, auf die Gestaltung der eigenen Tätigkeit, auf die Arbeitsprozesse Einfluss zu nehmen. Ich gehe dorthin, wo mich die Arbeit zufrieden macht: wenn ich in meinem Arbeitsbereich Gestaltungsmöglichkeiten habe, mich entfalten kann, meine Arbeitsbedingungen verändern kann, innovativ sein kann, etwas bewegen kann.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit in der Beziehung zu MitarbeiterInnen hat viel mit MitarbeiterInnenzufriedenheit zu tun. Das heißt Perspektiven für Lebensphasen schaffen, Einstiegschancen, junge Menschen ansprechen, Karrieremöglichkeiten, Familienphase, auch das Thema zweite Karriere außerhalb des Unternehmens für die, die lange in einem Betrieb sind. Wenn sie nach dem Studium zu uns kommen mit 25–30 und bis 65 bleiben wollen, dann muss es auch Phasen geben, in denen man was anderes machen kann. Z. B. nach der ersten Scheidung mit 40/45.

Wertschätzung

Zu einem wertschätzenden Rahmen gehört nicht nur die übliche Frage, wie motiviere ich meine MitarbeiterInnen durch regelmäßiges Lob. Dazu gehört auch ganz banal, wie Ihr Arbeitszimmer ausgestattet ist, welchen Computer Sie haben usw. Eine angenehme alltägliche Arbeitsumgebung, die Versorgung mit gut funktionierenden modernen Arbeitsmitteln, die technische Unterstützung erlauben es

MitarbeiterInnen sich auf ihre wesentliche Aufgabe zu konzentrieren und tragen zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bei..

MitarbeiterInnen gewinnen

Die Aufgabe, MitarbeiterInnen zu gewinnen ist für das Management angesichts Demographie und Fachkräftemangel zu einer herausfordernden, zentralen Aufgabe geworden. Wie machen wir das? Ich bekomme vierteljährlich Zahlen über »Soll VK« – für Ärzte, Psychologen, Pflegedienst, und »Ist-VK«. Wir haben derzeit mehr Ärzte und mehr Psychologen, als wir brauchen. Wir haben fast annähernd so viele Pflegekräfte wie wir brauchen. Und das ist konstant so über die Jahre. Die Aufgabe MitarbeiterInnen zu gewinnen gelingt uns trotz heftigen Fachkräftemangels noch zufriedenstellend, auch im ärztlichen Bereich. Unsere ärztlichen Stellen sind noch besetzt und wir haben die Psych-PV 95–96 % auf allen Stationen realisiert. Was tun wir dafür, dass wir, in einer Region mit vielen Gesundheitsbetrieben, bei dieser Konkurrenz bestehen können?

Wir gehen einmal ganz klassisch vor mit »Unternehmensmarketing«, heute heißt das neudeutsch »employer branding«. Man schaltet Anzeigen: Infotage, Imagefilme, youtube ... dass kennen Sie.

Nachwuchskräfte Gewinnen

- Besuch in Schulklassen (Vorstellung Psychiatrie als Arbeitsfeld)
- Bewerbertraining in Schulen
- Berufsorientierungspraktika (alle Schularten, individuell betreut, ganzjähriger Kontakt zu Lehrkräften, Vorstellung der Praktika in den Schulen)
- FSJ (eigene pädagogische Betreuung, Berlinfahrt, Outdoortraining..)
 - 120 Plätze pro Jahr > 25 beginnen eine Ausbildung am ZfP
- 273 Ausbildungsplätze
- Ca. 400 Praktikanten pro Jahr (Orientierungspraktika, Pflege, Ergo.....)

Abb. 4

Über einen anderen Weg, den wir intensiv pflegen, gewinnen wir Nachwuchskräfte. Das beginnt wirklich in der Schule. Wir besuchen aktiv Schulen, einmal um Umgang mit psychisch kranken Menschen und das Thema Psychiatrie in die Schulen zu bringen, aber auch um uns als Arbeitsfeld bekannt zu machen. Wir beginnen mit der Grundschule, später sprechen wir hauptsächlich die Klassen sechs, sieben, acht an. Ganz wichtig sind die Berufsorientierungspraktika geworden, die fast alle Schulen anbieten. Die Schüler gehen ein oder zwei Wochen zu einem Praktikum in einen Betrieb. Und das nehmen wir ernst. Wir haben MitarbeiterInnen dafür abgestellt, die Kontakt zu den Schulen halten und diese

Praktikanten betreuen. Die sehen und erleben was. Das ist unser erster Kontakt und der ist uns wichtig.

Dann geht es weiter mit dem Freiwilligen Sozialen Jahr (FSJ). Die FSJlerInnen haben Anspruch auf ca. 14 Tage pädagogische Betreuung. Wir haben eine eigene Organisation dafür. Ständig sind 120 FSJler im Haus. Pro Jahr bleiben davon 25 als Auszubildende bei uns.

Es gibt darüber hinaus noch eine hohe Zahl weiterer Praktikantenplätzen im Rahmen der verschiedenen Ausbildungen.

Wir versuchen Menschen möglichst früh anzusprechen, um dadurch Menschen zu gewinnen, die bei uns gerne arbeiten möchten.

Nachwuchskräfte Gewinnen Akademiker

- Stipendienprogramm Medizin
 - Aktuell 47 Stipendiaten nach dem Physikum – 600 €/ Monat –
 - Individuelle Betreuung an der Hochschule durch ärztliche Führungskräfte
- Psychiatriepraktikum für Studenten der Uni Ulm (60 Studenten pro Jahr)
- Stiftungsprofessur für Pflegewissenschaft
 - Ausbildungsintegrierter Studiengang Pflege (Abschluss Gesundheit und Krankenpfleger und Bachelor of Arts)
 - 3 Jahre Ausbildung, 1,5 Jahre Studium
 - Aktuell 42 Studenten mit Ausbildungsvertrag beim ZfP
- MBA Studiengang Management im Rahmen des Führungskräftecurriculums

Abb. 5

Bei den AkademikerInnen haben wir zusätzliche Wege entwickelt. Wir bieten seit Jahren ein Stipendienprogramm an, an dem derzeit mit 47 Stipendiaten teilnehmen. Ab dem Physikum finanzieren wir das Studium mit und binden die StudentInnen dadurch an unser Unternehmen. Die StipendiatInnen verpflichten sich, nach Studienabschluss bei uns zu arbeiten und ggf. die Facharztweiterbildung bei uns zu machen.

Wir betreuen unsere StudentInnen während des Studiums intensiv. MitarbeiterInnen im Ruhestand – z. B. unser ehemaliger Ärztliche Direktor Prof. Schmidt-Michel – übernehmen die Betreuung direkt an den Universitäten und halten den Kontakt zu den StudentInnen.

Im Bereich Pflege haben wir in Zusammenarbeit mit der Hochschule Weingarten-Ravensburg einen Studiengang mit eingeführt und finanzieren eine Stiftungsprofes-

sur. Die Ausbildung in der Krankenpflege kann auf diese Weise direkt mit einem Studium verbunden werden und schließt mit einem Bachelor ab.

Wir versuchen in der Personalgewinnung unsere Unternehmensphilosophie darzustellen: Warum bei uns arbeiten? Was sind unsere Kernbotschaften?

Warum im ZfP Arbeiten?

- Fair – solidarisch
 - Flaches Gehaltsniveau:
 -bei uns wird keiner reich! und.....bei uns arbeitet keiner, um andere reich zu machen
 - Tarifvertrag als Basis wird nicht in Frage gestellt (kein Outsourcing)
- Innovativ – wertebetont
 - Moderner sozialpsychiatrischer Versorgungsansatz – vernetzt-innovationsfreudig
 - Politische Rahmenbedingungen mitgestalten – nicht nur reagieren
 - Aktive Unterstützung der Gremienarbeit in Kommunen, Politik, Fachverbänden

Abb. 6

Fair, solidarisch. Wir haben ein flaches Gehaltsniveau. Bei uns wird keine/r reich. Auch kein Chefarzt, kein/e ärztliche/r DirektorIn und kein/e GeschäftsführerIn. Bei uns arbeitet auch keiner, um andere reich zu machen. Es gibt auch keine/n AssistentIn, der in seiner Freizeit arbeitet, forscht ... und die Anerkennung seinem/seiner Vorgesetzten überlassen muss. Diese Grundhaltung prägt unser Marketing und die ist auch bei Führungskräften nicht unattraktiv.

ChefärztInnen verdienen bei uns Tarif, die Vergütung ist im Wettbewerb nicht übermäßig attraktiv. Aber wir haben ein anderes Paket. Wir haben den Tarif nie in Frage gestellt. Tarifvertrag bedeutet solidarisch arbeiten. Wir bezahlen auch in der Küche oder im Reinigungsdienst nach Tarif. Das macht uns finanzielle Schwierigkeiten, aber es steht eine Grundhaltung dahinter, die für manchen Bewerber ausschlaggebend ist und die damit letztlich unseren Unternehmenserfolg sichert.

Menschen arbeiten auch gerne bei uns, weil wir innovativ und wertebetont arbeiten, eigentlich wissen wir was wir wollen. Wir wollen sozialpsychiatrische Versorgung, einen sozialpsychiatrischen Versorgungsansatz. Wir wollen vernetzt arbeiten, wir wollen auch politische Rahmenbedingungen schaffen, damit es nach vorne geht. Und diese Grundhaltung macht es für bestimmte Menschen attraktiv, bei uns zu arbeiten.

MitarbeiterInnen qualifizieren

Mit den vorhandenen MitarbeiterInnen gilt es ihre Potenziale zu entwickeln. Ein Mittel dazu sind systematische Jahresgespräche, in denen die Entwicklungspotenziale abgestimmt und die Fortbildungen besprochen werden. Der Fortbildungsanspruch für alle MitarbeiterInnen umfasst fünf Tage und 500 Euro pro Jahr. Die FachärztInnenweiterbildung wird zusätzlich finanziell und durch großzügige Freistellungen gefördert. In einer eigenen Weiter- und Fortbildungsakademie werden bedarfsgerecht Inhouse-Schulungen für alle MitarbeiterInnengruppen angeboten. In einer jährlichen Bedarfsanalyse werden die Schwerpunkte des Angebots mit den Strategischen Zielvorgaben in Einklang gebracht. Wo müssen wir eigentlich investieren in Fort- und Weiterbildung? Vor Jahren stellten wir fest, wir haben zu wenig psychosomatische Fachärzte, dort haben wir dann schwerpunktmäßig investiert.

Unsere Delegation von betriebswirtschaftlicher Verantwortung an Stationen und Abteilungen (Profitcenter) bedingt, dass auch TherapeutInnen über eine betriebswirtschaftliche Grundausbildung verfügen, um bestimmte Sachverhalte bewältigen zu können. Wir bieten entsprechende Kurse und Fortbildungen intern an und unterstützen externe berufsbegleitende Qualifizierungen wie z. B. den MBA.

Die weibliche Nachwuchsförderung wurde in den letzten zehn Jahren ausgebaut. Dadurch konnten wir unsere Ziele – hoher Anteil weiblicher Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen – erreichen. Ich habe Eingangs die Zahlen genannt, auf die ich mit Stolz hinweise.

Zum Thema FachärztInnenweiterbildung: Wir finanzieren externe Bausteine und bieten interne Bausteine zum/r PsychotherapeutIn z. B. in der Psychotherapieausbildung kostenfrei an. Das heißt, Sie können bei uns FachärztIn für psychotherapeutische Medizin werden ohne dass Sie eigene Ressourcen, Zeit oder Geld einzubringen. Und wir haben eine ganze Menge differenzierte Weiterbildungsmöglichkeiten.

MitarbeiterInnen ermächtigen

Sie haben MitarbeiterInnen gewonnen und qualifiziert, jetzt haben sie lauter tolle Leute. Jetzt müssen sie aber darauf achten, dass die großartigen Leute ihre Fähigkeiten auch einbringen können, dass sie nicht gut qualifizierte Fachkräfte unter Führungskräfte stellen, die sie wieder klein machen. Wir haben eine Grundphilosophie, die sie wahrscheinlich kennen, bei uns sind Abteilungen Profitcenter, z. B. Abteilung für Suchtkranke mit zwei – drei Stationen. Die Profitcenter agieren wie kleine Unternehmen. Das heißt, sie haben volle Budgethoheit. Sie stellen ein, die entlassen, lösen Instandhaltungen aus, reden bei Investitionen mit. Kleine Investitionen tätigen sie selbst – Stühle, Tische, Computer und dergleichen – große Investitionen z. B. neue Gebäude werden unter Beteiligung der Profitcenter geplant und umgesetzt.

Wir praktizieren eine relativ hohe Autonomie der Einheiten in unserer Organisation. Zu einer Einheit mit zwei Stationen gehört ein Chefarzt und eine pflegerische

Leitung sowie ca. 50 MitarbeiterInnen – wie ein kleines Unternehmen – und in diese Organisationseinheit ist fast alles delegiert. Die Zentrale unterstützt, Entscheidungen fallen zum großen Teil vor Ort: *MitarbeiterInnen ermächtigen*. Dazu brauchen sie Transparenz, ein gutes Controlling. Sie benötigen Zahlen, Daten und Fakten die belastbar sind und die es den Führungskräften ermöglicht Handlungsentscheidungen zu treffen.

Zurzeit überlegen wir, wie können wir die Delegation ausbauen? Im Projekt NAURIB (Neue Aufgaben und Rollen im Behandlungsteam) gehen wir der Frage nach, welche Aufgaben konkret von welcher Berufsgruppe erfüllt werden müssen? Was kann verantwortlich delegiert werden? Spritzen geben, Blutabnehmen: Muss das immer ein Arzt tun? Muss die Anamnese nur vom Arzt gemacht werden? Oder kann man das aufteilen? Welche Aufgaben sind an wen delegierbar? Das ist auch in der Pflege ein Riesenthema. Wenn wir in zehn Jahren nur fachweitergebildete Bachelorpflegekräfte haben, dann kann ich diese qualifizierten Kräfte nicht mehr zur Abdeckung des Nachtdienstes einsetzen. 14 Bachelor pro Station auf dem Dienstplan werden nicht möglich sein, um den Dienst rund um die Uhr besetzen zu können. Es wird Veränderungen geben und damit beschäftigen wir uns zurzeit im Projekt NAURIB. Einmal juristisch, was darf man delegieren, sowie inhaltlich, was macht praktisch Sinn? Wie müssen Teams in Zukunft zusammengesetzt sein? Wie geht es weiter falls das pauschalierende Entgeltsystem Psychiatrie und Psychosomatik (*PEPP*) doch kommt?

Qualifizierung von Führungskräften

Wenn TherapeutInnen eine Organisationseinheit, oder eine Klinik oder ein Zentrum führen wollen, dann brauchen wir betriebswirtschaftliches Know-how. Das kann man betriebsintern bei uns ganz gut erreichen.

Balance: Wie kann ich persönliche Ziele und Unternehmensziele in Einklang bringen?

Work-Life-Balance ist ein kontinuierlicher Prozess.

These: Erfolgreiche wertschöpfende Teilhabe am Arbeitsleben ist langfristig nur möglich im Einklang mit anderen Lebensbereichen: Teilhabe am Familienleben, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Wir setzen uns aktiv ein, diese Vereinbarkeit herzustellen und Rahmenbedingungen für zufriedenes Arbeiten zu schaffen.

»Familie und Beruf«

Vor über zehn Jahren begannen wir, die Kinderbetreuung an allen Standorten aufzubauen. Unser Musterstandort ist Weissenau. Hier beginnt die Kinderbetreuung mit dem 18. Lebensmonat, Kindertagesstätte auf dem Gelände, Kindergarten auf dem Gelände, Ferienbetreuung, Grundschulbetreuung. Die Kinder können bei uns essen, die Grundschule ist nebenan. Also im Prinzip bis zum zehnten/elften

Lebensjahr können wir Kinder, deren Eltern am Standort Weissenau arbeiten, durchgängig betreuen. Notfall? Sie kennen das: Der Kindergarten hat gerade zu weil die Fachkräfte sich beim pädagogischen Tag fortbilden, das ist geregelt. Nicht an allen Standorten, aber wir versuchen an allen Standorten Kinderbetreuung zum Thema zu machen. Ich finde das auch optisch für die Arbeitsatmosphäre bereichernd, wenn die Kinder über das Gelände springen, zum Essen gehen, gebracht oder abgeholt werden.

»Flexible Arbeitszeitmodelle«

Wir bieten extrem flexibel Arbeitszeiten an. Sie können bei uns als FachärztIn von mir aus den Dienstag und Donnerstag von 10:00 bis 12:00 Uhr arbeiten, Individuelle Arbeitszeit nach ihren Möglichkeiten setzen wir flexibel und nützlich ein. Wir sind bei Fachkräften gezwungen jede Möglichkeit vom Arbeitsmarkt abzugreifen, auch von mir aus nur halbtags, nur am Wochenende, nur Nachts, wir versuchen das möglich zu machen, was extreme Anforderungen an die Organisation von Abteilungen und Stationen stellt. Die müssen 24 Stunden abdecken. Wie kann ich jemand mit nur zwei Stunden an zwei Wochentagen (als Teil der individuellen Wochenarbeitszeit) nützlich einsetzen? Aber ich glaube, das sind Modelle mit denen wir uns zukünftig beschäftigen müssen.

Elternzeit

Im Kontakt zu den Müttern/Vätern fördern wir die Teilnahme an Fortbildungen, systematisch. Der Wiedereinstieg wird vorbereitet, auch nach zehn Jahren, es gibt bis zu zwölf Jahren Sonderurlaub bei uns. Der Aufwand ist gut kalkuliert und rentiert sich für uns. Wir investieren in MitarbeiterInnen, direkt wenn sie zu uns kommen, wir bilden sie fort. Da steckt viel Geld drin. Und wenn diese MitarbeiterInnen, meistens sind es Frauen, uns dann mit z. B. 35 Jahren verlassen und nie wieder kommen, eine Fachärztin, eine Krankenschwester ..., dann haben wir viel verloren. Wir achten darauf, dass diese Fachkräfte mit 40, vielleicht nach fünf Jahren Pause, wieder zu uns kommen können, auch weil wir davon ausgehen, dass sich das für uns lohnt.

»Duale Karriere«

kann heißen, nicht das ganze Leben lang das Gleiche zu machen. Vielleicht auch mal was anderes auszuprobieren, sich selbst auszuprobieren im Sport, in der Selbstständigkeit oder sonst irgendwas, und dann eine Rückkehrmöglichkeit ins Unternehmen zu haben, z. B. nach Elternzeit, Pflegezeit, Familie und Beruf

MitarbeiterInnen. Es geht los nach dem Studium, das jemand eine Weltreise machen will, oder drei Monate Urlaub am Stück. Das kann man organisieren. Das geht, das kann man vorarbeiten. Ich habe auf einer Station gearbeitet und erlebt:

Zwei Psychologinnen arbeiteten je 0,75 also 1,5 Stellen zusammen. Die Beiden haben das mit der Betriebsleitung so organisiert, dass jede vier Monate im Jahr, die eine in der Karibik und die andere in Thailand war. Aber wir hatten auf der Station eine durchgängige psychologische Besetzung. Das geht nicht immer, aber man kann es fördern.

Angehörigenpflege und Beruf

Wir haben zusammen mit der Personalvertretung ein Programm entwickelt, das jetzt durch den neu eingeführten gesetzlichen Anspruch ergänzt wird.

Rückkehrgarantien

Nach 10 oder 15 Jahren Arbeit will sich jemand in der Selbstständigkeit ausprobieren. Z.B. eine Ergotherapeutin hat eine Kneipe aufgemacht. Das kann schief gehen, Lebensrisiko. In dieser Situation zu sagen: »OK, mach es mal zwei drei Jahre, solange beurlauben wir Dich. Wenn es gut geht, machst Du die Kneipe weiter. Wenn es nicht gut geht, kommst Du zurück.« Diese Grundhaltung hat was mit *MitarbeiterInnenfreundlichem Betriebsklima* zu tun und auch mit Fairness. Wir wollen Dich entwickeln. Wir wollen Dich nicht nur auszunutzen.

Entlastung, Unterstützung

Die Arbeit mit psychisch kranken PatientInnen ist extrem belastend, das wissen Sie. Das saugt extrem aus, man sieht es gar nicht. PraktikantInnen oder AnfängInnen fragen ja manchmal zu Beginn: Was tun die den ganzen Tag außer Kaffee trinken und schwätzen, das kann doch nicht belastend sein. Und sie merken nach vier Wochen, dass sie abends total fertig sind. Dass die Arbeit mit psychisch Kranken anders belastet und erschöpft.

Es gilt, diese »Akkus« wieder aufzuladen, das ist nicht nur unser Anliegen, sondern unsere Aufgabe. Es gibt Entlastungen bei Problemen auf verschiedenen Ebenen, von der Teamsupervision bis zu geregelter Trauma Nachsorge, wenn ein/e PatientIn einer Station sich suizidiert hat. Was passiert? Wie läuft das ab? Kommt ein/e PsychotherapeutIn? – Aber auch bei psychischen Belastungen im Lebensumfeld. Wir als große Einrichtung für psychisch Kranke achten darauf, dass unsere MitarbeiterInnen Zugang haben zu externen oder internen TherapeutInnen.

Belastung am Arbeitsplatz

Wir untersuchen im Rahmen eines Projektes die spezifische Belastung an einzelnen Arbeitsplätzen. Was macht am einzelnen Arbeitsplatz Stress? Was stresst einen Krankenpfleger auf der Station X? Was stresst uns im ambulanten Bereich? Und was kann man dagegen tun? Gibt es spezifische Stressoren, vielleicht auch abhängig

von den Diagnosen der behandelten PatientInnen? Auf einer Depressionsstation wird man anders belastet als auf einer Schizophreniestation? Zurzeit werden Daten erhoben und wenn die Ergebnisse vorliegen, dann wollen wir gezielt Maßnahmen entwickeln.

Selbsterfahrung:

Ältere MitarbeiterInnen haben viel dafür investiert. Heute lernt man Management und vergisst den Aspekt, was machen PatientInnen eigentlich mit mir?

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM MitarbeiterInnen).

Wir trennen das Gesundheitsmanagement in zwei Bereiche;

- a) Den allgemeinen Ansatz, Beispiel Rückenschule.
- b) Den spezifischen Ansatz für MitarbeiterInnen, die Belastungen durch die Arbeit mit psychisch kranken Menschen ausgesetzt sind. Damit beschäftigt sich der oben genannte Forschungsansatz. Ergebnisse liegen noch keine vor.

Was wird uns zukünftig beschäftigen?

Beschäftigtengruppe 60+

Die älteren MitarbeiterInnen nehmen zu. Den Takt, den wir heute auf der Station fahren, kann man mit 60+ immer schwerer mitmachen, Schichtdienst usw. Wenn auf einer Station mehrere Personen mit 60+ eingesetzt sind, wird es schwierig. Wir haben noch kein Konzept für diese Konstellation, Altersteilzeit oder Reduzierung der Wochenarbeitszeit und ähnliches könnte etwas helfen. Ich kann Ihnen nur sagen, dass wir das Thema bearbeiten. Wir müssen etwas tun für Menschen im Übergang zwischen 60 und 67. Wenn die Beschäftigten bis 67 arbeiten sollen, dann geht das nicht unter den Rahmenbedingungen, wie wir jetzt die Station und die Behandlung organisieren. Eine Lösung haben wir noch nicht.

Informationsmanagement:

Jeder hat sein Handy und freut sich darüber. Es gibt eine breite Diskussion, ob wir wie Daimler Benz die dienstlichen Handys und den Mail-Server ab einer bestimmten Uhrzeit abschalten.

Soziale Sicherheit:

Wir sind bisher ausreichend finanziert, unter PEPP könnte sich das – siehe die Erfahrungen im DRG Bereich – für viele Einrichtungen ändern. Was machen wir, wenn es wirklich eng wird? Wir haben bereits Probleme im Bereich Psychosomatische Reha. Da stimmt die Finanzierung hinten und vorne nicht mehr. Wir haben

Probleme im SGB XI Bereich, die Vergütungssätze sind so knapp geworden, dass wir keine ordentlichen Arbeitsbedingungen (Tarif) mehr bieten können, und wir wollen die Standards nicht runter fahren. Wie geht es hier weiter? Wir beschäftigen uns mit dem Thema Überlastung zusammen mit Verdi. Wir versuchen Kriterien zu finden, was ist denn Überlastung?

Die Ausgangsfrage war »MitarbeiterInnenfreundliches Betriebsmanagement«. Wir versuchen MitarbeiterInnenzufriedenheit ernst zu nehmen. Ich glaube, es geht um die Grundhaltung. Es geht gar nicht primär um diese Aufzählung von Maßnahmen wie fünf Tage Fortbildung etc. Es geht um die Grundhaltung gerade in unserem Bereich der Arbeit mit psychisch kranken Patienten. Nur gesunde und sich in Balance befindliche MitarbeiterInnen und können unsere Aufgaben erfüllen. Kranke MitarbeiterInnen, die »am Stock gehen« physisch oder psychisch, können psychisch kranke PatientInnen nicht behandeln. Und darum ist es für uns eine zentrale Unternehmensaufgabe, die MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt zu stellen.

Es ist die politische Aufgabe des Managements darauf hinzuwirken, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass MitarbeiterInnenfreundliches Management möglich bleibt oder möglich wird, und die Ressourcen auch in Zukunft ausreichen. Wir werden sonst unsere Aufgabe – die Behandlung und Versorgung psychisch kranker Menschen – nicht mehr erfüllen können.