Betriebsführung und Pflegepersonal

Autor(en): **Kohler, F.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Das Schweizerische Rote Kreuz**

Band (Jahr): **82 (1973)**

Heft 4

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-548380

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Betriebsführung und Pflegepersonal

Direktor Dr. F. Kohler, Inselspital Bern

Zu lange hat man – aus Gründen, die allen bekannt sind – gemeint, das Spital, namentlich das öffentliche, sei ein derart besonderes Gebilde, dass es den Grundsätzen der modernen Betriebsführung entzogen sei, vor allem in den ärztlichen und pflegerischen Belangen. Wie oft hat man den Satz gehört, es gehe hier um die Behandlung von kranken Menschen und nicht um die Fabrikation von Maschinen oder Uhren. Deshalb seien die organisatorischen Probleme ganz anders geartet als in der Industrie. Dass man sich dem Odium der «Gesundheitsfabrik» entziehen will, ist richtig, doch ebenso richtig ist es, anzunehmen, dass das Spital ein Betrieb, ein Unternehmen ist, für das – «cum grano salis» und unter Wahrung aller Rechte der Patienten – eben doch auch Grundsätze der modernen Betriebsführung zur Anwendung gelangen müssen.

Doch gerade das Motto: «Der Kranke, unser Gast» oder der in deutschen und österreichischen Krankenhaustagungen immer wieder in flammenden Buchstaben hinter dem Podium verkündete Grundsatz «Wir dienen dem Kranken» verpflichtet alle im Spital Arbeitenden, einen den neuen Erkenntnissen angepassten Betrieb zu verwirklichen. Die Hotels und Pensionen haben auch Gäste zu betreuen, und wir wissen, wie sehr sich zum Beispiel der Schweizerische Hotelierverein durch seinen vorzüglichen Beratungsdienst und eine hervorragende Kaderschulung um betriebliche Fragen bemüht, gerade um dem Gast besser dienen zu können. Wir Spitäler könnten dort gar manches lernen, wobei damit nicht gesagt ist, dass ein geborener Hotelier auch gleich ein geborener Spitalverwaltungsleiter ist. Er hat aber den grossen Vorteil, dass er für seinen Beruf die entsprechende Ausbildung, das entsprechende Diplom erhalten hat und auch ausgezeichnete berufsspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten besitzt.

Damit ist auch gesagt – und das gehört sicherlich in den Rahmen des mir gestellten Themas –, dass der schweizerische Spitalverwalter oder Spitaldirektor in den allerwenigsten Fällen seinen Beruf erlernt hat ehe er ihn ausübt. Der Idealfall ist heute die Übernahme grosser Verantwortungen in einem Krankenhaus, nachdem man sein Spitalmetier in bescheidener Stellung oder als Leiter einer kleineren Krankenanstalt gelernt hat. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass uns – vor allem im Gegensatz zu den USA – eine akademische Ausbildung zum Spitalfachmann fehlt, eine Lücke, die angesichts des Rufes nach einer neuzeitlichen Betriebsführung auch im kleineren und mittleren Spital hoffentlich einmal geschlossen werden kann.

Das, was wir vom Spitalleiter gesagt haben, gilt auch für den Spitalarzt und in hohem Masse für den Chefarzt. Wenn man von der wohl nicht ganz falschen Behauptung ausgeht, dass die Personal- und Finanzprobleme dem Fortschritt der Spitalmedizin entscheidende Grenzen setzen werden, dann begreift man, wie wichtig es ist, dass der Chefarzt neben allen Gaben des Arztes auch diejenigen des Chefs, das heisst des verantwortungsbewussten, planenden und mit Sinn für die Zusammenarbeit und Wirtschaftlichkeit ausgestatteten Vorgesetzten besitzt.

Also auch hier eine Schlüsselposition, für die man nicht genügend vorbereitet wird. Auch diese Lücke muss ausgefüllt werden, was am besten durch eine interdisziplinäre «post-graduate»-Ausbildung geschehen sollte, bei der Chefarzt, Verwaltungsleiter und verantwotliche Schwester und Pfleger auf der gleichen Schulbank sitzen, um – was im Spital nicht unbedingt eine Selbstverständlichkeit ist – die gleiche Sprache zu erlernen.

Damit sind wir auch beim Hauptthema angelangt, nämlich beim Pflegepersonal. Auch hier gelten die Grundsätze der modernen Betriebsführung, geprägt durch Personal- und Finanzprobleme. Dabei wollen wir nicht darüber jammern, dass es zu dieser Entwicklung gekommen ist. Man könnte sogar sagen, es handle sich um Glück im Unglück, denn es war höchste Zeit, dass man die Organisation des Pflegedienstes, diese berühmte «nursing administration» unter die Lupe nahm.

Die 1969 erschienene «Studie über das Pflegewesen in der Schweiz» hat gar manchem die Augen geöffnet, als er feststellte, dass die diplomierte Krankenschwester nur 46,4 Prozent ihrer Zeit für eigentliche Pflege aufwendete und dass zum Beispiel 15,6 Prozent für Haushaltarbeiten und 2,7 Prozent für Botengänge dienten.

Der Bericht sprach nicht zu Unrecht von Routine und Erstarrung, ja sogar von Vergeudung und erhob die Forderung nach

- Stellenanalysen
- Stellenbeschreibungen (Pflichtenhefte)
- Organisationsdiagramm
- Schulung der Führungskräfte.

Wir brauchen also gar nicht tief in die Betriebswirtschaftslehren einzudringen, um den Einfluss der modernen Betriebsführung auf das Personalproblem (und auf das ganze Spital) darzulegen. Es geht eigentlich um ganz einfache Dinge, die da sind:

- Jeder Betrieb bedarf der Führung.
- Wer führen will, muss organisieren können.
- Um zu organisieren, muss man:
  die Aufgaben gliedern
  die Aufgaben zuteilen.
- Dies wiederum setzt zwei Dinge voraus, die wir soeben erwähnt haben:
  das Organigramm
  die Stellenbeschreibung.
- Es muss dem Grundsatz nachgelebt werden, dass die Aufgabe und die Verantwortung, die man mit der Aufgabe überträgt, auch von der Übertragung der entsprechenden Kompetenz begleitet werden müssen.
- Es muss endlich im Spitalwesen den so oft vernachlässigten Grundsätzen der Beachtung des Dienstweges und der gegenseitigen Orientierungspflicht nachgelebt werden.

Binsenwahrheiten? Mag sein, dass es sich um elementare Dinge der Betriebsführung handelt. Sie sind so elementar, wie die gute Organisation der Stellvertretung und das Delegieren von Verantwortungen, zwei Dinge, die auch in öffentlichen Verwaltungen gar oft zu kurz kommen. «Diriger c'est déléguer les pouvoirs.» Nur wer sich auf diese Weise von den täglichen Dingen der Routine, die von anderen ebenso gut oder sogar besser gemacht werden können, befreit, hat Zeit zum Denken, zum Planen, zum Vorgesetztsein. Dabei – und das scheint mir entscheidend zu sein – ist mit den vielen Personalkategorien, die heute im Pflegesektor arbeiten, jede diplomierte Krankenschwester, jeder diplomierte Krankenpfleger, eine Vorgesetzte, ein Vorgesetzter.

Von diesen Tatsachen haben wir alle, die Pflegepersonal ausbilden und beschäftigen, Kenntnis zu nehmen, um dem Pflegesektor die richtigen Kräfte zur Verfügung zu stellen und sie in einem modern geführten Betrieb richtig, sinnvoll und ökonomisch einzusetzen.

Es gäbe noch vieles zu sagen, zum Beispiel über die einzelnen Theorien des Führungsstils, sei es das «management by objectives», das «management by exception» oder die «Führung im Mitarbeiterverhältnis».

Analysiert man diese Modelle etwas näher, so kommt man immer wieder auf die vorhin erwähnten Grundsätze zurück. Zu Recht heisst deshalb auch das wohl einfachste und klarste Werk über dieses Problem «Das Organisationsbrevier» (Verlag Paul Haupt, Bern, 1957). Der Weg zum modernen Betrieb führt über diese in knapper Form dargelegten Leitsätze, die für alle Berufsgattungen und alle Stufen der Spitalorganisation Geltung haben.