

Personalmanagement | Aspekte der
Mitarbeiterzufriedenheit im wissenschaftlichen Fokus

Was bringen Leitbilder?



Doktorhut für Spitaldirektor. Hugo Burgener (links) zeigte in seiner wissenschaftlichen Arbeit Einsatz und Ausdauer. Rechts Doktorvater Dieter K. Tscheulin. FOTO ZVG

«Interesse am wissenschaftlichen Arbeiten, Lernfreude und Neugier als Antreiber»

Hugo Burgener
Spitaldirektor



BRIG-GLIS | Welche Relevanz haben Unternehmensleitbilder in der praktischen Arbeitswelt? Sie können die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, Mitarbeitende längerfristig ans Unternehmen binden und eine positive Zukunftsperspektive schaffen.

Was dem gesunden Menschenverstand durchaus einleuchtet, bedarf für den wissenschaftlichen Beweis der Erhärtung durch fundierte Erhebungen. Diese liegen in Teilbereichen des umfassenden Themas nun vor. Erarbeitet durch Hugo Burgener, der als Direktor des Spitalzentrums Oberwallis nach Lonza den zweitgrössten Arbeitgeber des Oberwallis führt.

Wille und Ausdauer

Burgener hat sich über die letzten 13 Jahre (!) hinweg in seiner Freizeit konsequent mit dem Thema Mitarbeiterzufriedenheit auseinandergesetzt – und dabei Wille, Ausdauer und akribischen Fleiss bewiesen. Die Früchte seiner Arbeit konnte er im März 2018 vorlegen. Sie führten zur Verleihung des Dokortitels «rerum politicarum» (Dr. rer. pol.) durch die wirtschafts- und verhaltenswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg im Breisgau D. Letzte Woche wurde die Dissertation durch die Präsentation der Arbeit in der Aula des Spitalzentrums Oberwallis in Brig publik. Burgener wurde dabei von seinen beiden ihn betreuenden Professoren Dr. Dieter K. Tscheulin (Doktorvater) und Dr. Jörg Lindenmeier

begleitet. Diese lobten im Rahmen der Präsentation die hohe Motivation Burgeners, seine Arbeit zu einem Ende mit nachhaltigem Ergebnis zu führen. Das schaffen ausserhalb des Uni-Betriebes nur sehr wenige Vollzeitbeschäftigte.

«Aus persönlichem Interesse am präzisen wissenschaftlichen Arbeiten, aus Lernbegierde und Neugier an den sich mit der Zeit ergebenden Forschungsfragen habe ich mich in meiner Freizeit regelmässig und intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt», sagte Burgener am Rande der Veranstaltung den staunenden Gästen. Zu ihnen gehörten Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung sowie die strategische wie operative Führungsebene von Spital Wallis. Generaldirektor Eric Bonvin und Verwaltungsratspräsident Dominique Arlettaz, beide im Besitz eines Professoren-Titels, lobten bei dieser Gelegenheit die Ausdauer Burgeners, neben einem fordernden Berufs-Portfolio über eine solch lange Zeit hinweg auch noch wissenschaftliche Forschungsarbeit zu betreiben.

Bonvin bettete in seine Grussadresse das Spital ein in ein wissenschaftliches Institut für medizinische Entwicklung, Arlettaz arbeitete die Bedeutung von Forschung für Gesellschaft und Wirtschaft heraus. Beide liessen dabei ihre Wertschätzung an Burgener aufblitzen. Der Promovierte selbst legte in einer 30-minütigen Präsentation seiner Arbeit den Schwerpunkt auf den «Zusammenhang zwischen Leitbild, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung». Das um-

fassende Ergebnis ist als Buch mit dem Titel «Leitbildentwicklung für Krankenhäuser» (ISBN 978-3-906118-74-1) erhältlich.

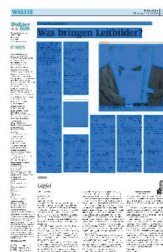
Bedarf gegeben

Den Bedarf für seine Arbeit sah Burgener zusammen mit Doktorvater Tscheulin mitunter im Kostendruck für Spitäler. Dieser stellt zahlreiche betriebswirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen. Letztlich sei eine Denkweise zu etablieren, die den Patienten als Kunden begreift, der das Dasein eines Spitals rechtfertigt und – über seine Kassenbeiträge – das Gehalt der Mitarbeitenden finanziert. Das führt fliessend zum Thema Personalmanagement, wo Burgener in seiner Dissertation ein Wirkungsmodell entwickelte, das den Zusammenhang zwischen Spitalleitbild, Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung analysieren hilft. Dabei zeigte sich: Zufriedene Mitarbeiter bleiben länger, mindern Fluktuationskosten, vermitteln ein attraktives Arbeitgeber-Image.

Burgener widmete sich in der Hauptsache zwei Fragen: Welchen Effekt hat die Einführung eines Leitbildes auf die Mitarbeiterzufriedenheit? Und: Wirkt der Einfluss des Leitbildes auf die Mitarbeiterzufriedenheit direkt oder nur in einem mittelbaren Zusammenhang über die Steigerung der Unternehmensattraktivität? Betrachtet wurde dabei auch die kurz-, mittel- und langfristige Auswirkung.

Positive Auswirkungen

Die Auswertungen des erarbei-



teten Datenmaterials, zu denen unter anderem zwei Mitarbeiterbefragungen im SZO beitrugen, führten zu folgenden zentralen Befunden: Die Einführung eines Leitbildes wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Zukunftsperspektive aus. Das Bild des Arbeitgebers gewinnt an Attraktivität. Er wird bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern wettbewerbsfähiger. Leitbilder können die langfristige Bindung von Mitarbeitenden erhöhen, eine gute Zukunftsperspektive schaffen.

Eine gute Zukunftsperspektive wünschen sich auch Spital Wallis und Spitalzentrum Oberwallis, wie Staatsrätin und Gesundheitsministerin Esther Waeber-Kalbermatten in ihren Äusserungen festhielt. Das Image konnte in den letzten Jahren deutlich verbessert werden. Laut Burgener haben einige seiner Erkenntnisse beim SZO bereits Implementierung erfahren. Ein positives Beispiel also, wie sich Theorie und Praxis ergänzen. **tr**