

Ökonom, von 1982-2008 Direktor des Stadtsitals Triemli. Präsident und Geschäftsführer des Vereins Outcome, der Qualitätserhebungen in Spitälern durchführt.

*Urs Imoberdorf: Trifft es zu, dass es kaum eine Berufsgruppe gibt, die an die Führung so hohe Ansprüche stellt wie die Ärzteschaft?*

Markus Müller: Von ihrer Ausbildung her sind Ärzte auf die Behandlung von Patienten ausgerichtet. Alles andere ist diesem Ziel untergeordnet. Das Tätigkeitsfeld der Mediziner ist hochkomplex. Man hat es mit Menschen zu tun, welche die Dinge wirklich hinterfragen. Besonders wichtig ist deshalb, die Ärzte mit stichhaltigen Argumenten überzeugen zu können und sie, die nicht a priori Teamplayer sind, zu einer integrativen Teamarbeit zu motivieren.

*Heute arbeiten 2'300 Menschen im Triemlispital. Was hat dich dazu bewegt, diese exponierte Führungsaufgabe in einem der grössten Spitäler der Schweiz zu übernehmen?*

Mein Entscheid kam eigentlich intuitiv zustande. Ich war nicht mehr zufrieden mit der Tätigkeit in der Bank, bei der ich zuvor arbeitete. Es drehte sich alles um Geld. Ich entdeckte das Inserat in der Tagespresse. Meine Frau, die Krankenschwester ist, meinte: Ich glaube, Du kannst das! Ein wichtiger Grund dafür, dass ich den begehrten Posten erhielt, ist die breite Ausbildung, die ich in den Bereichen Personal, Finanzen, Organisation und - damals neu - Informatik mitbrachte.

*Auf was muss man als Vorgesetzter in einem Spital besonders achten?*

Ganz entscheidend sind die Mitarbeitenden. Also die richtige Auswahl von Ärzten, Pflege- und Verwaltungspersonen. Fachlich müssen diese Leute tipptopp sein.

*Ich bin ein wenig stolz darauf, dass ich als Graphologe dich während 26 Jahren bei wichtigen Personalentscheidungen unterstützen und beraten durfte. Was bedeutet für dich ein graphologisches Gutachten?*

Man muss den Stellenwert des graphologischen Gutachtens in der Gesamtabklärung kennen. Die Entscheidungen trifft bei uns eine Wahlkommission, die aus Chefärzten, der Leitung Pflege und dem Spitaldirektor besteht. In der ersten Runde gibt es eine Vorauswahl auf Grund der vorliegenden Bewerbungen. In der zweiten Runde werden mit 6-8 Bewerbern und Bewerberinnen Interviews geführt. 2-3 kommen schliesslich in die dritte, die eigentliche Endrunde. Und erst jetzt bekommt die Wahlkommission Einsicht in die graphologischen Gutachten. Diese dienen dazu, die persönlichen Beurteilungen der Mitglieder der Wahlkommission abzusichern, bzw. zu ergänzen oder - in seltenen Fällen - in Frage zu stellen. Es ist mir ein Anliegen, dass sämtliche Mitglieder sich ein eigenes Urteil bilden und nicht zu früh durch ein Gutachten in ihrer Meinungsbildung beeinflusst werden.

M. Müller, Spital Triemli

Handschrift Dr. Markus Müller

*Das Triemlispital lässt bei Bewerbern, die die Endrunde erreichen, manchmal ein Assessment durchführen. Kann man graphologische Gutachten mit den Ergebnissen von Assessments vergleichen?*

Beide sind für mich Entscheidungshilfen - nicht mehr und nicht weniger -, bei denen die Bewerber aus unterschiedlichen Perspektiven beobachtet und beurteilt werden. Entscheidungshilfen, die sich gegenseitig ergänzen und korrigieren und das Persönlichkeitsbild differenzierter erfassen lassen.

*Am Triemlispital gab und gibt es Persönlichkeiten, die weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt sind wie zum Beispiel Oswald Oelz, der sich als Arzt wie als Bergsteiger und Höhenmediziner einen Namen gemacht hat. Wie reagieren solche Führungskräfte auf die Tatsache, dass sie graphologisch begutachtet werden?*

Anfänglich mit staunender Gelassenheit. Schliesslich mit der berechtigten Neugierde, Einblick in ihr Gutachten zu bekommen.

*Welches sind heute - neben deinen beruflichen Verpflichtungen - deine wichtigsten Interessen und Aktivitäten, die dir Freude und Erfüllung bedeuten?*

Eine zentrale Bedeutung hat für mich die Familie. Ohne deren Unterstützung könnte ich mir mein berufliches Engagement nicht vorstellen. Wichtig sind zudem klassische Musik und Sport, das heisst Wandern, Radfahren und Joggen. Beim Hören von Musik und beim ‚einsamen‘ Joggen erlebe ich eine Art von ‚natürlicher Spiritualität‘: Es können sich dabei nämlich - gleichsam unbewusst - wichtige Dinge in meinem Leben strukturieren, ordnen, ihren Platz und ihre Integration finden, ohne dass mein wacher Wille eingreifen und das Diktat übernehmen muss.

*Vor 33 Jahren, lange bevor ich dich persönlich kannte, habe ich ein graphologisches Gutachten über dich verfasst. Es ging um eine Führungsaufgabe bei einer Grossbank. In diesem Gutachten steht ein Satz, der damals und - davon bin ich überzeugt - auch heute seine Gültigkeit hat:*

*„Seine Mitarbeiter fühlen sich bei Markus Müller vermutlich wohl und verstanden, und sie werden ihn als kompetenten, geistig überlegenen, aber auch verständnisvollen Vorgesetzten schätzen und anerkennen.“*

*Einen wichtigen Hinweis für die Richtigkeit dieses Satzes sehe ich darin, dass Du nach deiner offiziellen Pensionierung am Triemlispital, Ende Juni 2008, von neuem von Spitälern angefragt wirst, die dich bei schwierigen Führungs- und Organisationsfragen um Rat und Unterstützung bitten.*

*Ich danke dir herzlich für das Gespräch.*

**graphologie**  
Urs Imoberdorf Dr. phil.

Neptunstrasse 87 CH-8032 Zürich tel +41 44 945 6576 fax +41 44 945 6215 imoberdorf.u@swissonline.ch