



Sicherung der Personalerhaltung

Autor	Mirica Kordis
Institut	KPDL - Kurs an der Hans-Weinberger-Akademie München
Erschienen	Oktober 2000
Sonstiges	Abschlußarbeit; Dozentin: Marliese Biederbeck

Inhaltsverzeichnis

[Thesen](#)

[1 Einleitung](#)

[2 Personalauswahl](#)

[2.1 Einstellungsgespräch](#)

[2.2 Personaleinsatz](#)

[3 Einführung neuer Mitarbeiter](#)

[3.1 Einarbeitung](#)

[3.2 Rahmenbedingungen](#)

[3.3 Ablaufstruktur und Methodik der Einarbeitung](#)

[4 Personalentwicklung \(PE\)](#)

[4.1 Ziele der Personalentwicklung](#)

[4.2 Kategorien der Personalentwicklung](#)

[4.3 Mitarbeiterbeurteilung](#)

[4.4 Beurteilungsgespräch](#)

[5 Mitarbeiterführung](#)

[5.1 Führungsstil](#)

[5.2 Welcher Führungsstil ist der richtige?](#)

[6 Mitarbeitermotivation](#)

[6.1 Verhalten und Motivation](#)

[6.1.1 Bedürfnistheorien](#)

[6.1.2 Prozesstheorien](#)

[6.2 Arbeitsintrinsische Anreize](#)

[6.3 Arbeitsextrinsische Anreize](#)

[6.4 Krankenkultur](#)

[7 Arbeitszufriedenheit](#)

[8 Betriebswirtschaftliche Folgen von Arbeitsunzufriedenheit](#)

[8.1 Fehlzeiten](#)

[8.2 Fluktuation](#)

[9 Resümee](#)

[10 Literaturverzeichnis](#)

Thesen

1. Eine gezielte Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch ein gut strukturiertes Konzept, optimiert die Einarbeitung bezüglich der Vermittlung der Lerninhalte, erleichtert die Integration, trägt zur Sicherheit der neuen Mitarbeiter und Zufriedenheit aller beteiligten Personen bei.
2. Der Einsatz des situativen Führungsstils fördert die Entwicklung der Mitarbeiter und steigert ihre Motivation.
3. Die Bedeutung und Ganzheitlichkeit einer Tätigkeit, neben einer guten Personalführung, sichern die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und wirken einer hohen Fluktuation entgegen.

Einleitung

Personalerhaltung bedeutet einen qualifizierten Mitarbeiterstamm langfristig zu halten. (vgl. Keck/Pröschild, S.216)

Die Sicherung des Personalerhaltes ist in allen Unternehmen, auch im Unternehmen

Krankenhaus, ein Personalwirtschaftsziel. Die Reformen im Gesundheitswesen üben einen großen Druck hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit auf alle Krankenhäuser aus. Die Kostenexplosion im Gesundheitswesen, insbesondere die steigenden Kosten der Krankenhäuser sowie die leeren Finanzkassen der Bundesländer und der Krankenkassen haben zu einem Umdenken in der Gesundheitspolitik geführt. Aufgrund begrenzter finanzieller Ressourcen sieht die Gesundheitsreform 2000 eine Neustrukturierung im Krankenhausbereich vor, die sich u.a. in einem Abbau von Bettenkapazitäten niederschlägt. Die Verlagerung stationärer Leistungen in den ambulanten Bereich hat schon zur Schließung von Kliniken geführt. In Zukunft werden nur noch Kliniken, die wirtschaftlich arbeiten, bestehen können. Zudem üben die geänderten Wünsche des kritischen und aufgeklärten Patienten an Dienstleistungen einen zusätzlichen Druck hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Krankenhäuser aus.

Hingegen sind die Anforderungen durch die medizinisch-technische Entwicklung, die demographische Veränderung der Alterstruktur, kürzere Verweildauern sowie erhöhte Fallzahlen in den letzten Jahren drastisch gestiegen und haben zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der Mitarbeiter im Pflegebereich geführt.

Da der Personaleinsatz mit 70% den größten Kostenfaktor eines Krankenhauses darstellt, werden Einsparungen in diesem Bereich eine tragende Rolle spielen. (vgl. Haubrock, Peters, Schär, S.125) Das hat insbesondere für den Pflegedienst, als größte Berufsgruppe im Unternehmen Krankenhaus, Konsequenzen. Die Rationalisierung und Reorganisation von Personaleinsatz und Arbeitsabläufen ist vorprogrammiert. Hier sind Pflegedienstleitungen gefordert, ein effizientes Personalmanagement zu betreiben. Um das Budget der Pflegedienstleitung durch eine hohe Fluktuation nicht unnötig zu belasten, ist die Personalerhaltung ein bedeutender Aspekt der Personalführung. Unter den schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen ist es um so wichtiger, vorhandene fachlich kompetente und engagierte Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und weiter zu entwickeln, die Fluktuation zu reduzieren, Fehlzeiten zu verringern und den Nachwuchs zu erhalten.

Das Ziel dieser Arbeit ist eine kritische Auseinandersetzung mit den Instrumenten zur Personalerhaltung. Der Schwerpunkt wird auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gelegt, die durch eine gezielte Einführung und kontrollierte Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert wird.

Auf die strukturellen Aspekte, wie z.B. Lage des Hauses, zentrale Einrichtungen, Vorhandensein von Betriebskindergarten etc., die auch wichtige Instrumente der Personalerhaltung sind, werde ich in meiner Arbeit nicht eingehen, weil es sonst den Rahmen sprengen würde.

2 Personalauswahl

2.1 Einstellungsgespräch

Im Rahmen der Personalauswahl wird das Einstellungs –oder Bewerbungsgespräch geführt, sobald eine Vorauswahl unter den Bewerbern abgeschlossen ist. Das wird in der Regel nach der Sichtung und Analyse der Bewerbungsunterlagen erfolgen. Bedeutend ist hierbei der berufliche Werdegang, Aspekte aus dem Lebenslauf sowie Interessenschwerpunkte des Bewerbers. Schon bei der Bewerberauswahl sollte darauf geachtet werden, dass die Stellen adäquat besetzt werden. Die Bewerber dürfen weder über– noch unterqualifiziert sein. Die entsprechende Qualifikation kann aufgrund der Unterlagen und im persönlichen Gespräch herausgefunden werden. Wenn Stellenbeschreibungen vorhanden sind, kann der Ablauf des Gespräches auf dieser Basis vorbereitet werden. Die Pflegedienstleitung sollte sich für dieses Gespräch genügend Zeit nehmen und Störungen vermeiden, um sich auf den Bewerber konzentrieren zu können. Durch eine lockere Einleitung kann zu Beginn für eine entspannte Atmosphäre gesorgt werden, in der sich der Bewerber wohlfühlt. Die Einschätzung des Bewerbers entspricht der Realität mehr, wenn er ungezwungener und weniger aufgeregt ist. Während des Gespräches ist es wichtig, dass sich der Gesprächsführer vor allem darauf konzentriert, auf die Merkmale zu achten, die nur bei einem persönlichen kennen lernen erfasst werden können. Dazu zählt die Körpersprache und vor allem das Erkennen von Schlüsselqualifikationen, wie z.B. Führungskompetenz und soziale Kompetenz. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Karrierevorstellung des Bewerbers. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dem Bewerber genügend Zeit für persönliche Fragen einzuräumen. Unabdingbar ist die Darstellung der Rahmenbedingungen. (vgl. Walter, 1998, S.231ff.)

Ich denke, dass sogenannte "Schnuppertage" oder Probearbeiten dem Bewerber und auch dem Team eine gute Gelegenheit bieten, um herauszufinden, ob beiderseitige Vorstellungen in Übereinklang zu bringen sind.

Ein Grundstein für die Sicherstellung der Personalerhaltung wird meines Erachtens in der richtigen Besetzung der auszufüllenden Stellen gelegt, insbesondere wenn Führungspositionen besetzt werden müssen. In Wirtschaftsbetrieben hat sich die Methode des Assessment-Center für die Auswahl von Leitungspersonen bewährt. (vgl. Gertz, S. 124) Hierbei werden mehrere Bewerber über einige Tage in verschiedenen Testsituationen von verschiedenen Beobachtern begutachtet und beurteilt. In simulierten Situationen können die Bewerber zielgerichtet daraufhin getestet werden, ob sie für eine bestimmte Stelle geeignet sind.

Jedoch beansprucht dieses Verfahren sehr viel Zeit und Vorbereitung. Außerdem ist diese Methode nur sinnvoll, wenn eine entsprechende Anzahl an Bewerbern zur Verfügung steht.

2.2 Personaleinsatz

Der Personaleinsatz erfolgt grundsätzlich auf der Basis des Stellenplanes. Dennoch sollte gerade beim Pflegepersonal die Möglichkeit einer kurzfristigen Personaldisposition vorhanden sein, um akute Personalengpässe flexibel abfangen zu können. Beim Personaleinsatz kommt es darauf an, den Aufgaben und den damit verbundenen Stellen genügend qualifiziertes Personal unter Beachtung des Kostenkriteriums zuzuordnen. Das Ziel ist eine möglichst hohe Deckung zwischen Anforderungs- und Qualifikationsprofil zu erreichen. (vgl. Keck, 1995, S. 216)

Die Pflege-Personalregelung (PPR), vom 1.1.1993-1.1.1997 gesetzliche Grundlage der Personalbedarfsermittlung, dient der Pflegedienstleitung intern weiterhin als Instrument zur Personalberechnung, um die Bemessungsgrundlage für die einzelnen Bereiche zu erstellen. Aufgrund dessen kann die Personaleinsatzplanung effizient gestaltet werden.

Wichtig ist, dass Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden. Denn sowohl Über-, als auch Unterqualifikationen führen zur Unzufriedenheit und damit zum Abfall der Leistungsbereitschaft. Hier gilt der Grundsatz "Die richtige Person am richtigen Ort"!

Im Rahmen der Personaleinsatzplanung können Bedarfsänderungen (Personalengpässe oder Überkapazitäten) durch die Einrichtung von Springerpools und Arbeitszeitkonten flexibel aufgefangen werden. Dies erfordert von den jeweiligen Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität. Außerdem besteht die Notwendigkeit der Einarbeitung in den

jeweiligen Arbeitsbereichen. Ein großer Nachteil des Springerpools besteht darin, dass diese Mitarbeiter keinem Team angehören. Dennoch gibt es Mitarbeiter, die nicht unbedingt in einem Team eingebunden sein wollen.

3 Einführung neuer Mitarbeiter

3.1 Einarbeitung

Der Grundstein, ob ein neuer Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleibt wird häufig schon in der Einarbeitungsphase gelegt. Um die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter zu fördern, sollte eine sinnvoll geplante und kontrollierte Einarbeitung erfolgen. Grundlage dafür ist ein gut strukturiertes Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter. Die Zielsetzung des Einarbeitungskonzeptes besteht in der maximalen Zufriedenheit aller beteiligten Personen und in der optimalen Lösung der gestellten Aufgabe, die im Pflegebereich folgendermaßen konkretisiert werden kann: Qualitätssicherung durch einheitliche Arbeitsmethoden, Erleichterung der Integration und schnelle Identifikation mit dem Team, Verhinderung von Frustration, korrekte Ausführung der zugewiesenen Aufgaben, Förderung der vorhandenen Ressourcen, Senkung der Fluktuationsrate sowie eine frühzeitige Erkennung oder Vermeidung personeller Fehlinvestitionen und eine rasche Entfaltung des Leistungspotentials. (vgl. Diekhoff, 2000, S. 76). Ein Einarbeitungskatalog, der in Zusammenarbeit mit der Pflegedienstleitung und den Mitarbeitern einer Abteilung erstellt wird, ist für die Einarbeitung sehr hilfreich. Außerdem kann durch dieses Instrument der Beurteilungsmaßstab festgesetzt werden. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein Einarbeitungskatalog den Anforderungen einer Station und der stetigen Entwicklung angepasst sein muss und daher einer ständigen Überarbeitung bedarf, um auf dem aktuellen Stand zu sein.

3.2 Rahmenbedingungen

Einige Kliniken haben für neue Mitarbeiter einen oder mehrere Einführungstage installiert. Sie dienen der Orientierung und der Information über die Organisation des Hauses. Allerdings ist es nur sinnvoll, wenn genügend neue Mitarbeiter zur gleichen Zeit eingestellt werden. So hat es sich z.B. bewährt, die Einführungstage regelmäßig zum Quartal anzubieten. Neben der Information über die Struktur des Hauses, Führung durch die Klinik und Erledigung der formalen Angelegenheiten, können auch verschiedene Themen angeboten werden, z.B. Information und Unterweisung in das Medizinproduktegesetz oder auch

Wiederbelebungsbungen in Theorie und Praxis.

Um eine erfolgreiche Einarbeitung zu gewährleisten, sollten im Vorfeld von der Pflegedienstleitung und den Stationsleitungen folgende organisatorische Maßnahmen bedacht werden:

- Vorbereitung des Teams
- Auswahl geeigneter Mentoren, die entsprechend geschult sind
- Keine Anrechnung auf dem Dienstplan in den ersten Wochen
- Organisation der Dienstkleidung
- Vorbereitung des Arbeitsvertrages
- Benachrichtigung über den Treffpunkt am ersten Tag
- Begleitung des Mitarbeiters zur Station
- Vorstellung der anderen Kollegen (vgl.Gertz,1996,S.97)

3.3 Ablaufstruktur und Methodik der Einarbeitung

Das Ziel eines Einarbeitungsprogramms ist es, die neuen Mitarbeiter nach einer vorher definierten Zeit, in die Lage zu versetzen, selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten. Die Komponenten des Programms bestehen aus dem Einführungstag, dem Einarbeitungskatalog und Gesprächen.

Der Einführungstag wirkt sich prägend auf die erste Zeit der Einarbeitung aus. Neben den vorher dargestellten Rahmenbedingungen werden die ersten Informationen und Orientierungshilfen vermittelt. Ein Einführungsgespräch sollte vor Dienstschluss geführt werden. Es dient dem gegenseitigen kennen lernen und der Zielorientierung.(vgl.Diekhoff,2/00,S.154)

Der Einarbeitungskatalog beinhaltet den Stoffplan, den Zeitplan und den Methodenplan. In der Praxis hat sich die Anleitung nach der Vier-Stufen-Methode bewährt.

Die einzelnen Stufen lauten:

- Vorbereitung auf die Tätigkeit, die sich auf den Arbeitsplatz und auf beteiligte Personen bezieht.
- Vorführung der Tätigkeit mit Aufzeigen und Erklären des Wesentlichen durch den

Einweisenden zum besseren Einprägen. Bei komplexen Tätigkeiten wird der Arbeitsvorgang in Teilschritte zerlegt, wobei Kernpunkte hervorgehoben werden.

- Ausführung durch den Mitarbeiter mit Befragung durch den Mentor. Der Mitarbeiter erklärt die Durchführung der Tätigkeit. Hierbei soll die Selbstständigkeit gefördert werden, der Einweisende greift nur unterstützend ein.
- Abschluss der Unterweisung mit Überwachung beim selbstständigen Ausführen der Tätigkeiten. Die Leistung wird beurteilt und es erfolgt eine Anerkennung bei guter Leistung oder falls erforderlich, Hinweise auf die verlangte Qualität. (vgl. Rischer, Brendt, 1994, S. 87f)
- Während der umfassenden Einarbeitungsphase sollten neben dem Einführungsgespräch zusätzliche Zwischengespräche (alle vier Wochen), die der Zielvereinbarung, Überprüfung und Reflexion der Einarbeitungszeit dienen, geführt werden. Das Beurteilungsgespräch kann ca. fünf Wochen vor Ende der Probezeit stattfinden und dient der Evaluation der gesamten Einarbeitungszeit. Hier wird letztendlich über eine weitere Zusammenarbeit entschieden. (vgl. Diekhoff, 2/00, S. 154)

Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass negative Einflüsse (z.B. häufiger Mentorenwechsel) den Einarbeitungsprozess behindern können, obwohl ein gut strukturierter Einarbeitungsplan vorhanden ist.

4 Personalentwicklung (PE)

4.1 Ziele der Personalentwicklung

Unter dem Begriff Personalentwicklung werden Maßnahmen verstanden, die Mitarbeiter im Hinblick auf aktuelle oder zukünftige Arbeitsanforderungen qualifizieren. Personalentwicklung als Teilbereich der Organisationsentwicklung ist geeignet, personelle Ressourcen zur Erreichung der Betriebsziele zu erhöhen, die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb positiv zu beeinflussen sowie die Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung zu unterstützen. (vgl. Bleses, S. 2)

Mit der Personalentwicklung können personal- und organisationsgerichtete Ziele erreicht werden.

Personalgerichtete Ziele:

- durch den Aufbau fachlicher und persönlicher Kompetenzen wird eine Verbesserung der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter erreicht und damit eine effiziente Ausfüllung

der Arbeitsplätze ermöglicht.

- Bedarfsorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter.
- Befähigung der Mitarbeiter zur Übernahme von Aufgaben, die ein höheres Qualifizierungsniveau erfordern.
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch die Realisierung individueller Möglichkeiten.

Organisationsgerichtete Ziele:

- Integration der Ideen der Mitarbeiter in den Betrieb.
- Schaffung und Nutzung von Qualifikationsreserven des Betriebes.
- Langfristige Sicherung von qualifiziertem Personal sowie die Nutzung von Personalressourcen.
- Entwicklung eines höheren Verantwortungsgefühls für die Aufgaben und Anforderungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit.
- Zukunftsorientierte Sicherung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung als Unternehmen. (vgl.Bleses,S.3)

4.2 Kategorien der Personalentwicklung

Personalentwicklung wird in drei Bereiche unterteilt und zwar in eine laufbahn-, aufgaben- und persönlichkeitsorientierten Personalentwicklung.

Laufbahnorientierte PE

Durch systematische Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die sich gezielt mit der Laufbahn des Mitarbeiters beschäftigen, wird die berufliche Laufbahnplanung festgelegt. Dies kann vertikal sein, d.h. ein Stellenwechsel von unten nach oben, z.B. Aufstieg zur Stationsleitung, oder auch von oben nach unten, z.B. durch die Abgabe einer Leitungsposition.

Die Laufbahnplanung kann aber auch horizontal sein, d.h. Wechsel von einer Abteilung in die andere, um verschiedene Disziplinen der Pflege kennen zu lernen. Ferner umfasst die laufbahnorientierte PE die Karriereplanung, die sich mit den Berufszielen des Mitarbeiters auf der Grundlage der Laufbahnplanung beschäftigt sowie die Nachwuchsplanung. (vgl.Bleses,S.3)

Laufbahnziele im Unternehmen werden generell durch drei Faktoren bestimmt:

- durch den Bedarf an Mitarbeitern
- durch die persönliche Eignung der Mitarbeiter für bestimmte Stellen
- durch die persönlichen Entwicklungswünsche (Walter,1998,S.313)

Vor allem bei jüngeren Mitarbeitern, die am Beginn ihrer Berufslaufbahn stehen, wird den Aufstiegsmöglichkeiten eine hohe Bedeutung beigemessen. Dennoch ist das Streben nach Beförderung nicht für alle Mitarbeiter von Bedeutung.

Deshalb führen entsprechende Anreize nur bei Aufstiegsorientierten zu besseren Leistungen und erhöhter Zufriedenheit. Enttäuschte Aufstiegserwartungen bedingen neben einem Leistungsabfall eine große Frustration, die zur Unzufriedenheit führt. (vgl. Leuzinger,Luterbacher,1994,S.61)

Aufgabenorientierte PE

Bei der aufgabenorientierten PE wird das Wissen und Können der Mitarbeiter durch Aus- und Fortbildung gefördert und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen angepasst. Dies betrifft vor allem die Schulung der Mitarbeiter in Qualitätssicherungsmaßnahmen oder in der Umsetzung von Pflegekonzepten. (vgl.Bleses,S.3)

Die Ziele der aufgabenorientierten PE sind:

- fachkompetente und motivierte Mitarbeiter
- Professionalisierung
- Sicherung und Steigerung der Pflegequalität
- Förderung der Arbeitszufriedenheit. (vgl.Gertz,1996,S.127)

Persönlichkeitsorientierte PE

Mit der Förderung der Persönlichkeit des Mitarbeiters ist hiermit eine fachübergreifende Handlungskompetenz gemeint. Hierzu gehört die Fähigkeit zur Problemerkennung, Analyse und Lösung der Probleme durch Planung der einzelnen Handlungsschritte sowie die Bereitschaft zur Innovation, Flexibilität und Kreativität

im Betrieb. Das Ziel ist die Förderung von Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationsverhalten. Als Maßnahmen können z.B. Supervision und auch Kommunikationstraining ergriffen werden. (vgl. Bleses, S.3)

In der Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes sehe ich eine große Chance für alle Mitarbeiter im Pflegedienst, den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Gezielte Personalentwicklung ist für die Pflegedienstleitung ein wichtiges Instrument der Personalerhaltung. Die Bedarfsanalyse kann aufgrund von Personalentwicklungsgesprächen und Mitarbeiterbeurteilungen ermittelt werden.

Das heißt aber auch bisherige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kritisch zu hinterfragen, denn allzu häufig sind sie nicht zielgerichtet und die Evaluierung findet nicht statt.

4.3 Mitarbeiterbeurteilung

Die Beurteilung der Mitarbeiter ist ein Instrument der Personalentwicklung und eine wichtige Führungsaufgabe.

Viele Entscheidungen werden getroffen, deren Grundlage in der Beurteilung eines Mitarbeiters besteht. Diese Entscheidungen haben Auswirkungen auf den betreffenden Mitarbeiter hinsichtlich seiner Zufriedenheit, Motivation, berufliche Laufbahn sowie die Arbeitsleistung. Um Entscheidungen objektiv für alle Mitarbeiter gerecht treffen zu können, bedarf es einer Beurteilung, die systematisch gestaltet wird und deren Vorgehen grundsätzlich geregelt ist. Der Sinn einer systematischen Mitarbeiterbeurteilung besteht in einer wirksamen Führung, der Beratung und Förderung der Mitarbeiter, personelle Entscheidungen, effiziente Personalplanung, Feedback für Mitarbeiter und Vorgesetzte und der Evaluation personeller Maßnahmen. Die Voraussetzung eines funktionierenden Beurteilungssystems ist, dass es von allen Beteiligten akzeptiert wird.

Da die Anforderungen durch die wachsende Komplexität und Differenzierung der Arbeitsprozesse im Krankenhaus höher geworden sind und zugleich einem rascheren Wandel unterworfen sind, entsteht für die Mitarbeiter die Notwendigkeit einer dauernden Weiterentwicklung und eines permanenten Lernens. Daneben ist das Bedürfnis des Mitarbeiters nach persönlicher Weiterentwicklung und Selbstentfaltung stärker geworden.

Voraussetzung zur Weiterentwicklung eines Mitarbeiters ist das Erkennen der Entwicklungsmöglichkeiten und der Eignungsschwerpunkte des Mitarbeiters. Eine geeignete Maßnahme dazu ist die Mitarbeiterbeurteilung/Standortbestimmung, wenn sie diesen Zielen dient, methodisch richtig konzipiert ist und von den Beurteilern richtig verwendet wird. Das heißt, es wird nicht die Person selbst beurteilt, sondern seine Arbeitsleistung. Damit ist sowohl das Leistungsergebnis, als auch das Leistungsverhalten (Arbeits- und Sozialverhalten) gemeint. Beides ist abhängig von der Leistungsfähigkeit (Kenntnisse, Fähigkeiten), der Leistungsbereitschaft (Motivation) sowie des Umfeldes (Aufgabe, Arbeitsplatz, Team, Vorgesetzter, Familie) des Mitarbeiters.

Zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist die Mitarbeiterbeurteilung durch den nächsten Vorgesetzten das beste Führungsinstrument. Bewährt hat sich ein Beurteilungszeitraum von einem Jahr. Jedoch darf es nicht nur bei einer Bewertung bleiben, in der Mängel festgestellt werden.

Wesentlich ist die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter durch eine gezielte Beratung und Unterstützung. (vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1994, S. 400ff)

4.4 Beurteilungsgespräch

Eine Mitarbeiterbeurteilung macht nur Sinn, wenn dem betreffenden Mitarbeiter die Einsicht in die Beurteilung gewährt wird und er dazu Stellung nehmen kann. Das Beurteilungsgespräch bietet die Gelegenheit, gemeinsam die aufgetauchten Probleme zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu finden sowie die Möglichkeiten zur Förderung des Mitarbeiters zu besprechen und gemeinsam neue Ziele zu setzen. Weitere Ziele des Beurteilungsgesprächs sind:

- . klares Bild, wie das Arbeitsverhalten und Ergebnis vom Vorgesetzten eingeschätzt wird.
- . Der Mitarbeiter erhält die verdiente Anerkennung.
- . Vertiefung des Vertrauensverhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.
- . Sicherung bzw. Förderung der Zusammenarbeit.

Das Beurteilungsgespräch ist leistungsorientiert, wirkt sich dennoch in hohem Maß auf die persönliche Selbsteinschätzung und Zufriedenheit des Mitarbeiters aus. (vgl.

Leuzinger,Luterbacher,1994,S.419)

Jedoch dürfen meines Erachtens die Mitarbeitergespräche , die bei konkreten Problemen oder Konflikten sofort geführt werden müssen, nicht durch die Mitarbeiterbeurteilung ersetzt werden. Feedback, Lob und Kritik sind in den entsprechenden Situationen sofort einzusetzen.

5 Mitarbeiterführung

5.1 Führungsstil

Der Führungsstil ist die Art und Weise, in der die Führungs- und Leitungsaufgaben von Vorgesetzten ausgeübt werden. Die Art der Aufgabenerledigung wird durch den Führungsstil bestimmt. Wesentlich dabei ist das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, denn ein unangepasster Führungsstil führt zur Arbeitsunzufriedenheit. Der praktizierte Führungsstil zeigt sich an den angewendeten Methoden, die ein Vorgesetzter zur optimalen Aufgabenerledigung einsetzt. (vgl.Koreimann,1992,S.59)

Da sehr viele Faktoren einen Einfluss auf die individuelle Ausprägung eines Führungsstiles nehmen, gibt es nicht generell den Führungsstil, den eine Führungskraft gegenüber jedem Mitarbeiter in allen Situationen anwenden kann.

Folgende Faktoren beeinflussen den Führungsstil:

- Persönlichkeit und Motive des Vorgesetzten
- Bedürfnisse und Führungserwartungen der Mitarbeiter
- Arbeitsbedingungen und Unternehmensphilosophie
- Führungstechniken
- gesellschaftliches Wertesystem.

Ein Führungsstil kann nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn die Führungskraft die wechselnden Aufgaben, Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter berücksichtigt. Dabei sollte sie über einen erkennbaren und konsistenten Stil verfügen, der flexibel und situationsgerecht umgesetzt wird. Unterschieden werden fünf Stilarten: der autoritäre, der patriarchalische, der kooperative, der partizipative und der laissez-faire Führungsstil.

(vgl. Walter, 1998, S. 272)

Autoritärer Führungsstil: Beim autoritären Führungsstil werden alle Entscheidungen, die in Form von Anweisungen weiter gegeben werden, vom Vorgesetzten allein getroffen. Die Mitarbeiter sind am Entscheidungsprozess nicht beteiligt. Sie arbeiten unselbstständig und unterliegen der Fremdkontrolle. In Notsituationen kann dieser Stil sinnvoll sein, wenn keine Zeit für Diskussionen vorhanden ist. (vgl. ebd., S. 272)

Patriarchalischer Führungsstil: Der patriarchalische Führungsstil zeichnet sich durch Treue und Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern aus. Entscheidungen werden vom Vorgesetzten getroffen. Jedoch ist der Vorgesetzte bestrebt, die Mitarbeiter von seinen Verfügungen zu überzeugen. Dieser Führungsstil wird häufig in Familienbetrieben praktiziert. (vgl. ebd., S. 273f)

Kooperativer Führungsstil: Beim kooperativen Führungsstil werden die Mitarbeiter an den Entscheidungen beteiligt und durch die Führungskraft beraten. Lösungsvorschläge werden gemeinsam erarbeitet. Der Vorgesetzte ist in seinem Handeln auf die Integration von Organisationszielen sowie den individuellen Zielen der Mitarbeiter ausgerichtet. Informationen werden weitergegeben und sind leicht zugänglich. Den Mitarbeitern wird ein ausreichendes Maß an Freiheit und Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung eingeräumt. Daher können sie sich für die Arbeitsergebnisse persönlich verantwortlich fühlen. Durch das Übertragen von Verantwortung, Zugestehen von Eigenständigkeit und Eingehen auf individuelle Bedürfnisse wird bei den Mitarbeitern eine positive Einstellung und eine starke Bindung an das Führungssystem erreicht. Eine weitgehende Selbstkontrolle der Mitarbeiter wird angestrebt und die Ergebniskontrolle gemeinsam durchgeführt. Der Vorgesetzte beschränkt seine Aufsicht auf Stichproben. Der Kontakt zu den Mitarbeitern ist intensiv. Die Mitarbeiter respektieren die Führungskraft aufgrund der fachlichen Qualifikation und der Persönlichkeit. Durch Vertrauen und Offenheit wird ein soziales Klima gefördert. (vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1994, S. 152)

Partizipativer Führungsstil: Dieser Führungsstil zeichnet sich durch eine sehr hohe Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen aus. Die Mitarbeiter werden gefordert, selbst Ideen und Lösungsvorschläge zu entwickeln und einzubringen.

Laissez-Fairer Führungsstil: Der Vorgesetzte kümmert sich wenig um seine Aufgaben und die ihm unterstellten Mitarbeiter. Er lässt geschehen. (vgl.Walter,S.277)

Die Amerikaner Blake und Mouton haben mit dem sogenannten Verhaltensgitter ("managerial grid") versucht, die verschiedenen Anforderungen der Führungsstile integriert darzustellen und ihre Abhängigkeiten aufzuzeigen. Hierbei sind die beiden Merkmale Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung in einem Koordinatensystem dargestellt. Die Merkmale treten in diesem Verhaltensgitter in neun Ausprägungen auf (1= niedrigste Intensität, 9= höchste Intensität). Das Verhaltensgitter ist ein analytisches Instrument, um das eigene Führungsverhalten zu erkennen. Dabei ist ein 9.9 Führungsverhalten anzustreben. Die Autoren vertreten die Meinung, dass bis zu einem bestimmten Grad das Führungsverhalten erlernbar ist.(vgl.Koreimann,1994,S.65)

Ich denke das Verhaltensgitter ist für jede Führungskraft ein gutes Instrument zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

5.2 Welcher Führungsstil ist der richtige?

Hersey und Blanchard gehen von dem Grundgedanken aus, dass es nicht einen allein richtigen Führungsstil gibt. Sie setzen mit ihrer Theorie an dem Modell des situativen Führens an ("situative Reifegrad-Theorie"), dessen Grundlage der kooperative Führungsstil ist. Hierbei sind vier fundamentale Führungsstile maßgeblich, die sich an dem Reifegrad des Mitarbeiters orientieren:

- lenken/dirigieren
- anleiten/trainieren
- unterstützen/begleiten
- delegieren.

Der Entwicklungsstand des Mitarbeiters wird grundsätzlich von den Komponenten Fachkompetenz und Engagement bestimmt. Vier Entwicklungsstufen werden unterschieden, denen ein bestimmter Führungsstil zugeordnet ist. Die Grundelemente situativen Führens sind:

- Flexibilität: verschiedene Führungsstile flexibel handhaben
- Diagnose: Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeiter diagnostizieren
- Absprache: verbindliche Vereinbarungen mit den Mitarbeitern über den angemessenen Führungsstil

Die vier Entwicklungsstufen

<u>wenig Kompetenz</u>	<u>einige Kompetenz</u>	<u>hohe Kompetenz</u>	<u>hohe Kompetenz</u>
-	-	-	-
hohes Engagement	wenig Engagement	schwankendes E.	hohes Engagement
-	-	-	-
Führungsstil dirigieren	Führungsstil trainieren	Führungsstil begleiten unterstützen	Führungsstil delegieren

ENTWICKLUNGSFÄHIG

-----ENTWICKELT

In der ersten Entwicklungsstufe muss der Mitarbeiter direktiv geführt werden, da es ihm noch an Kompetenz fehlt.

Die zweite Stufe ist durch mehr Kompetenz und dafür oft weniger Engagement gekennzeichnet. Der Mitarbeiter braucht immer noch eine enge Führung, jedoch sollte er seine Ideen einbringen können. Kompetenz und Engagement müssen trainiert werden.

In der dritten Entwicklungsstufe muss der Mitarbeiter unterstützt werden, um sein Engagement zu stabilisieren. Die Kompetenz ist kein Problem.

Auf der vierten Stufe können Aufgaben mit allen Kompetenzen delegiert werden.

Die Stärke des situationsbezogenen Führens liegt in der Flexibilität der Anwendbarkeit. Er lässt sich unterschiedlichen Situationen und der Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter

anpassen.(Pieners,1998,F80/19-21)

Das Führungsverhalten des Vorgesetzten ist meiner Meinung nach der entscheidende Faktor zur Sicherung der Personalerhaltung. Ein Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten als Mensch mit seiner ganzen Individualität und nicht als reiner Leistungserbringer, gesehen und behandelt wird, wird seine Aufgaben besser wahrnehmen.

6 Mitarbeitermotivation

6.1 Verhalten und Motivation

Menschliches Verhalten ist auf bestimmte Ziele ausgerichtet. Wird ein Ziel erreicht, lassen sich bestimmte Verhaltensänderungen erkennen, wie z.B. eine Verminderung der Aktivität oder Äußerungen der Befriedigung.

Der Begriff Motivation ist komplex und vieldeutig. Fest steht, dass Motivation die Begründung menschlichen Verhaltens betrifft und einen Sammelbegriff für Prozesse darstellt, die erklären sollen, wie ein Verhalten ausgelöst, durch welche Kraft es getrieben und gesteuert wird, wie es aufhört, und welche subjektiven Reaktionen im Organismus stattfinden. In Bezug auf das Arbeitsverhalten werden dem Begriff Motivation zwei Bedeutungen zugemessen:

- Menschen sind motiviert, hierbei stehen die individuellen Bedürfnisse im Vordergrund
- Anregung zu bestimmten Verhaltensweisen, Menschen werden durch Anreize von außen motiviert.(vgl. Leuzinger,Luterbacher,1994,S.42)

Die erste Bedeutung, Menschen sind motiviert, gehen von Inhalts- oder Bedürfnistheorien aus.

Der zweiten Bedeutung von Motivation, Menschen werden durch Anreize von außen motiviert, liegen Prozesstheorien zugrunde.

6.1.1 Bedürfnistheorien

Motivationsmodell von Maslow (1954)

Maslow ging davon aus, dass sich die menschlichen Bedürfnisse in Gruppen zusammenfassen lassen und aufeinander aufbauen. In der von ihm

aufgestellten Bedürfnispyramide sind die Bedürfniskategorien hierarchisch angeordnet. In der ersten Stufe sind die physiologischen Grundbedürfnisse (Hunger, Durst, Schlaf) angesiedelt. Wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, werden die Bedürfnisse nach Sicherheit angestrebt. Danach kommen die sozialen Bedürfnisse (Kontakte, Beziehungen), die Ich-Bedürfnisse (Wertschätzung, Achtung, Status) und zum Schluss die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung. Weiterhin unterscheidet er zwischen Defizitmotiven und Wachstumsmotiven. Wenn eine Abweichung vom normalen Maß auftritt, werden Defizitmotive (Grund-, Sicherheits-, Sozial-, Ich-Bedürfnisse) wirksam, die nach Befriedigung erlöschen. Die Wachstumsbedürfnisse (Selbstverwirklichung) hingegen nehmen durch die Befriedigung nicht ab, sondern wachsen weiter. (vgl. Eichhorn, Schmidt-Rettig, 1995, S.31)

ERG-Theorie von Alderfer (1969, 1972)

Die fünf Bedürfnisebenen Maslows werden bei Alderfer auf drei Ebenen reduziert.

E: "Existence", Existenzbedürfnisse richten sich auf physiologische Existenz, Sicherheit und Bezahlung

R: "Relatedness", Beziehungsbedürfnisse (soziale Zugehörigkeit)

G: "Growth", Wachstumsbedürfnisse

Abweichend von Maslows Bedürfnishierarchie führt Alderfer eine Frustrationskomponente in das System ein. Die Alderfer Theorie besagt, wenn eine der höheren Bedürfnisebenen nicht befriedigt werden kann, resultiert Frustration und das Interesse wendet sich der nächstniedrigeren Gruppe zu. Ihre Befriedigung tritt ersatzweise an die Stelle der nicht erreichbaren Bedürfnisgruppe und erfüllt unter Frustration die Funktion eines Motivators. (vgl. Richter, 1994, S.165) Das heißt, Bedürfnisse können sich ändern und auch unterschiedlich dominant sein.

Nach Betrachtung der Bedürfnistheorien muss ich feststellen, dass die Motivationsmodelle einerseits einleuchtend und plausibel sind, andererseits denke ich, dass sich die Bedürfnisse nicht so einfach isolieren lassen. Oft ist das Verhalten auf die

Befriedigung mehrerer Bedürfnisse gerichtet.

Außerdem ist die Bedürfnisstruktur bei jedem Menschen unterschiedlich, veränderlich und von der jeweiligen Lebenssituation abhängig.

6.1.2 Prozesstheorien

Prozesstheorien gehen davon aus, dass die Mitarbeiter bestimmte Vorstellungen von den möglichen Konsequenzen ihrer Handlungen haben und dann bewusst Entscheidungen treffen. Entscheidend ist, dass rational kalkuliert wird, was bei der Wahrnehmung verschiedener Wahlmöglichkeiten die günstigste Alternative zu sein scheint. Im Zentrum der Aufmerksamkeit ist hierbei der Prozess oder Weg, der dazu führt, welche Alternative angestrebt wird. Die Motivationsstärke hängt von der Erfolgserwartung und der Attraktivität der Belohnung ab.

(vgl. Eichhorn, Schmidt-Rettig, 1995, S.35)

Erwartungstheorie von Vroom (1964)

Dieses Modell beruht auf dem "Weg-Ziel-Ansatz" und geht davon aus, dass unter mehreren Handlungsaktivitäten diejenige ausgewählt wird, von der die größte Erfolgswahrscheinlichkeit erwartet wird. Der Erwartungstheorie stehen drei Begriffe im Vordergrund, Valenz, Instrumentalität und Erwartungen. Valenz (Wertigkeit) bezeichnet die Orientierung des Handelns an den Ergebnissen, maßgeblich ist die Attraktivität des Ergebnisses für den Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden in zwei Ebenen unterschieden. Ergebnisse der ersten Ebene sind Belohnungen für ein bestimmtes Verhalten. Ergebnis der zweiten Ebene ist die Befriedigung von Bedürfnissen des Mitarbeiters. Mit Instrumentalität wird die Erwartung bezeichnet, dass das Ergebnis der ersten Ebene zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse auf der zweiten Ebene führt. Das heißt, dass die erhaltene Belohnung ihren Wert erst durch Erreichung der angestrebten Bedürfnisbefriedigung erhält. Erwartungen werden in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit entwickelt, dass eine bestimmte Handlung auch ein bestimmtes Ergebnis erzielt. Zwei Erwartungen werden hier unterschieden. Die erste Erwartung ist die Wahrscheinlichkeit das Aufgabenziel zu erreichen. Die zweite Erwartung darüber ist, dass die versprochene Belohnung auch gewährt

wird. Erwartungen bilden den kognitiven Aspekt der Motivation. Welche Aussichten auf Erfolg/Misserfolg eine bestimmte Handlung nach sich zieht, ist in der jeweiligen Situation von früheren Erfahrungen abhängig. Ausschlaggebend für die Erwartungen ist einerseits der Informationsstand über die Aufgabe und zum anderen die eigenen Fähigkeiten.

Die Erwartungstheorie geht davon aus, dass aus den Elementen Valenz, Instrumentalität und Erwartungen, die Anstrengung des Mitarbeiters ermittelt werden kann.

Prozesstheorien identifizieren somit die Variablen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen, und analysieren die Beziehungen zwischen den Anstrengungen der Mitarbeiter und der Belohnung durch den Betrieb. (vgl. Eichhorn, Schmidt-Rettig, 1995, S.35ff)

6.2 Arbeitsintrinsische Anreize

Arbeitsintrinsische Anreize gehen aus der Arbeit an sich hervor und lassen das Ergebnis als befriedigend erleben. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis des Arbeitsergebnisses, der erlebte Sinn und die erlebte Verantwortung. Diese Merkmale sind von folgenden Arbeitsmerkmalen abhängig:

Vielfältigkeit: gegeben durch ein ausreichendes Maß an Abwechslung, welches ein breites Spektrum von Fähigkeiten erfordert.

Ganzheitlichkeit: die Arbeit muss eine Veränderung herbeigeführt haben, die als Ganzes erlebt werden kann. Die Vielfältigkeit und Ganzheitlichkeit einer Arbeit kann durch eine Arbeitsvergrößerung (job enlargement), die zu einer Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes führt, realisiert werden. Hierbei ist die Zahl der unterschiedlichen Verrichtungen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist, maßgeblich. Um einer Eintönigkeit der Arbeit entgegenzuwirken, sollte eine übermäßige Spezialisierung vermieden werden.

Bedeutung: eine hohe Bedeutung der Arbeit führt zu vermehrtem Einsatz, was mit besseren Ergebnissen und höherer Zufriedenheit verbunden ist. Erreicht wird diese durch Erfolgserlebnisse. Das Erfolgserlebnis kann im Rahmen der laufenden Beurteilung der Arbeitsergebnisse (Kritik, Anerkennung) und im Beurteilungsgespräch sichergestellt werden. Voraussetzung für Erfolg ist, dass die Aufgaben den individuellen Fähigkeiten

des Mitarbeiters entsprechen. Das Ziel der Arbeitsgestaltung ist eine Aufgabe, die eine Herausforderung an das Wollen und Können des Mitarbeiters darstellt.

Eigenständigkeit: ein Raum der Selbstbestimmung und der eigenen Entscheidung muss dem Mitarbeiter durch die Arbeit gewährt werden, damit ein Gefühl der Verantwortlichkeit entstehen kann.

Rückmeldung: Information über den Erfolg oder Misserfolg.

Die Merkmale Eigenständigkeit und Rückmeldung können durch eine Arbeitsbereicherung (job enrichment), die zu einer Erweiterung des Entscheidungsspielraumes führt, verwirklicht werden. Hierbei werden lenkende Aufgaben in den Bereich des Mitarbeiters eingegliedert. Die Planung und Organisation des eigenen Arbeitsvollzuges sowie die Selbstkontrolle stehen hier im Vordergrund.

Das Ausmaß an intrinsischer Arbeitsmotivation lässt sich an Arbeitszufriedenheit, Arbeitseinsatz und der Arbeitsergebnisse messen.

(vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1995, S. 58ff)

6.3 Arbeitsextrinsische Anreize

Alle Anreize, die durch Bedingungen/Begebenheiten außerhalb der Arbeit zu sehen sind, werden zu den extrinsischen Anreizen gezählt. Dazu gehören Entlohnung, soziale Kontakte und Beförderung/Weiterbildung.

Entlohnung: Materielle Anreize dienen zur Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse. Nach dem Motivationsmodell von Maslow sind befriedigte monetäre Bedürfnisse Voraussetzung dafür, dass höhere Bedürfnisse verhaltensbestimmend werden können. Im Hinblick auf die Leistungsmotivation haben materielle Anreize eher eine geringe aktivierende Wirkung. Dennoch besteht eine Beziehung zwischen Entlohnung und Leistung. Eine zu niedrig empfundene Bezahlung führt zu einer Leistungsminderung, löst Unzufriedenheit aus und beeinträchtigt damit das Arbeitsverhalten. Die Entlohnung kann zur Leistung motivieren, wenn sie sich unmittelbar

am Arbeitsergebnis orientiert. Jedoch bestehen in den meisten Kliniken keine direkten Lohn-/Leistungsbezüge.

Sozialer Kontakt: Soziale Kontakte dienen dazu, das Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Beziehungen zu erfüllen. Eine entscheidende Rolle bei der Motivation des Arbeitsverhaltens spielt die Interaktion zwischen Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kollegen, wobei der Kontakt mit dem Vorgesetzten als wichtiger bewertet wird. Auf die Leistung und Zufriedenheit wirkt sich insbesondere die Haltung des Vorgesetzten aus. Der praktizierte Führungsstil ist hierbei maßgeblich. Interesse an der Arbeit des Mitarbeiters und eine unterstützende Haltung des Vorgesetzten wirkt sich auf Arbeitsleistung und Zufriedenheit positiv aus. Soziale Kontakte im Team tragen zur Zufriedenheit bei, wenn das betreffende Mitglied integriert und akzeptiert wird.

Fördernd wirken sich häufige Interaktionen, geringe Konkurrenz und Einklang der Gruppenziele mit den eigenen Zielen innerhalb der Gruppe aus. (vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1995, S. 60ff)

Beförderung/Weiterbildung: Die persönliche Entfaltung des Mitarbeiters wird durch ein Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten gefördert. Entsprechend den Fähigkeiten und dem Willen des Mitarbeiters führen Beförderung und Weiterbildungsmaßnahmen zu einer erhöhten Zufriedenheit.

Weitere extrinsische Anreize, die auf die Arbeitszufriedenheit einen direkten Einfluss ausüben können, sind: Sicherheit des Arbeitsplatzes, allgemeine Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen, Betriebsklima und das Ansehen der Klinik in der Öffentlichkeit.

6.4 Krankenhauskultur

Unter Krankenhauskultur werden die Werthaltungen und die daraus abgeleiteten Leitbilder und Verhaltensregeln, die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Führungskräfte und der Mitarbeiter bestimmen, verstanden. In Bezug auf die krankenhausbetriebliche Zielsetzung ist die Krankenhauskultur, als sichtbar gelebtes Wertesystem, ein Orientierungspunkt für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Die Anreizwirkung besteht in der Harmonisierung von Mitarbeiter- und Krankenhauszielen.

Diese Form der intrinsischen Motivation kann für die Mitarbeiter darin bestehen, dass sie die grundlegenden Ziele und Werte, die der Arbeit im Krankenhaus zugrunde liegen, akzeptieren und in ihr eigenes Wertesystem übernehmen. Der Leistungsanreiz beruht auf einer Identifikation mit den Zielen und Werten des Krankenhauses, um die eigenen Wert- und Zielvorstellungen bei der Aufgabenerfüllung zu realisieren.

Den Kern einer Krankenhauskultur bildet die Krankenhausphilosophie. Darunter versteht man das dargestellte Selbstverständnis eines Krankenhauses, das sich in der Übereinstimmung von Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation äußert. Aus der Krankenhausphilosophie wird das Leitbild entwickelt und schriftlich formuliert. Es enthält die ethischen Werthaltungen, die aus dem Grundanliegen des Krankenhausträgers abgeleiteten Formal- und Sachziele sowie die sich daraus ergebenden Ziele für das Krankenhaus. Ferner sind auch Grundsätze zur Arbeitsgestaltung und zur Mitarbeiterführung enthalten. Der Zweck eines Krankenhausleitbildes ist neben der Information für neue Mitarbeiter und der Öffentlichkeit, eine Leitlinie für das persönliche Verhalten der Mitarbeiter, eine einheitliche Ausrichtung des Leistungsgeschehens sowie eine Anreizfunktion für Krankenhausmitarbeiter. Diese Funktionen können aber nur erfüllt werden, wenn das Leitbild knapp und prägnant formuliert ist, die Ziele erreichbar sind und der Anspruch erfüllbar ist. (vgl. Eichhorn, Schmidt-Rettig, 1995, S. 185ff)

Dann können damit Bindungsqualitäten geschaffen und das Mitarbeiterverhalten positiv beeinflusst werden, da der Mitarbeiter durch eine klar formulierte Krankenhausphilosophie, mit der er sich identifiziert, stärker an das Krankenhaus gebunden ist. Somit kann ein Leitbild, dessen Richtlinien konsequent umgesetzt werden, zur Arbeitszufriedenheit beitragen und ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Personalerhaltung sein.

7 Arbeitszufriedenheit

Unter Arbeitszufriedenheit ist die gefühlsmäßige Einstellung zur eigenen Arbeit zu verstehen, wodurch das Arbeitsverhalten stark beeinflusst wird. Dabei spielen verschiedene Einflussfaktoren eine Rolle, die teilweise als sehr wichtig, einige als eher weniger wichtig empfunden werden. Wichtige Aspekte für den Mitarbeiter sind Anerkennung, Fachwissen, Unterstützung, Loyalität und Führungsstil des Vorgesetzten, Sicherheit, Bezahlung, Arbeitsinhalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen sowie das Betriebsklima.

Nach Reinhard Sprenger wird Arbeit von Menschen dann als zufriedenstellend gesehen, wenn sie folgende Aspekte beinhaltet:

- Physische und geistige Tätigkeit

Es ist unerheblich, ob eher geistige oder physische Arbeit verrichtet wird. Bedeutend ist nur das Zusammenhängen von Planen und Ausführen. Aus Aufgaben, die von Anfang bis Ende bearbeitet werden, resultiert meist große Zufriedenheit.

- Gestalterische Tätigkeit

Der Mensch strebt durch seine Arbeit eine Veränderung an. Voraussetzung dafür ist, dass seine Neugier befriedigt werden kann und das kreative Potential zur Geltung kommt.

- Produktive Tätigkeit

Das Verhältnis von aufgewandter zu produzierter Energie sollte stimmig sein.

- Interaktive Tätigkeit

Soziale Kontakte werden von den meisten Menschen am Arbeitsplatz gesucht und genutzt. Sie suchen den Austausch, wollen wahrgenommen werden und befürworten Zusammenarbeit.

- Gerichtete Tätigkeit

Der Nutzen der Arbeit und die Adresse für die gearbeitet wird, sollte erkennbar sein.

Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass die Vernachlässigung eines oder mehrere Aspekte dieses ganzheitlichen Arbeitsbegriffes zur Unzufriedenheit, Langeweile und Unterforderung führt. (vgl. Sprenger, 1992, S. 199)

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Aufgrund seiner Studie unterscheidet Herzberg zwei Arten von Faktoren, welche die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit beeinflussen:

Hygienefaktoren, die zur Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen, wenn sie nicht erfüllt sind. Diese Faktoren können Unzufriedenheit verhindern, jedoch führen sie nicht unweigerlich zur Zufriedenheit. Zu den Hygienefaktoren zählen Sicherheit, Status, zwischenmenschliche Beziehungen, Gehalt und Arbeitsbedingungen.

Motivationsfaktoren, die das Maß der Zufriedenheit des Mitarbeiters am Arbeitsplatz bestimmen. Dazu gehört die Leistung und Anerkennung, Inhalt und Gestaltung der Arbeit, Verantwortung und berufliches Fortkommen.

Nach Herzberg können also Maßnahmen der Mitarbeiterführung Unzufriedenheit beseitigen, ohne zugleich Zufriedenheit zu erzeugen. Allein die Faktoren, die mit der Arbeit unmittelbar verbunden sind, können zur Zufriedenheit führen und damit motivierend wirken.

Daraus ergibt sich, dass den Motivationsfaktoren mehr Bedeutung zukommen sollte, als den Hygienefaktoren. Jedoch müssen Hygienefaktoren vorhanden sein, da nur unter dieser Voraussetzung Maßnahmen, die der Leistungsmotivation dienen, greifen. (vgl. Eichhorn, Schmidt-Rettig, 1995, S.40)

8 Betriebswirtschaftliche Folgen von Arbeitsunzufriedenheit

8.1 Fehlzeiten

Fehlzeiten werden definiert, als alle Abwesenheiten von der Arbeit, die sich auf die vertraglich festgelegte Arbeitszeit des Mitarbeiters beziehen. Etwa 10% der normalen Arbeitszeit gehen dem Betrieb laut Statistik infolge Krankheit jährlich verloren.

Ausschlaggebend sind drei Ursachenfelder, der Arbeit fernzubleiben. Neben medizinisch-organischen Befunden, spielen die psychosoziale Situation und die Arbeitssituation eine wichtige Rolle. Nur auf die Arbeitssituation kann Einfluss genommen werden. Denn unzufriedene Mitarbeiter neigen eher dazu der Arbeit fernzubleiben.

Hauptsächlich zwei Faktoren üben erwiesenermaßen einen starken Einfluss auf die Abwesenheit aus. Das sind zum einen soziale Faktoren und andererseits der Aufgabengehalt

einer Tätigkeit. Aus Studien geht hervor, dass Mitglieder eines Teams mit einem starken inneren Zusammenhalt weniger Fehlzeiten aufweisen. Einen weiteren Einfluss auf die Abwesenheit übt auch die Beziehung zum Vorgesetzten aus. Aus einer Untersuchung geht hervor, dass Fehlzeiten geringer sind, wenn nach Ansicht der Mitarbeiter, die Bereitschaft des Vorgesetzten zum Gespräch größer ist.

Auch durch den Aufgabengehalt einer Tätigkeit wird die Abwesenheit beeinflusst. Denn ein Mitarbeiter, der seine Aufgabe interessant und herausfordernd findet, ist stärker motiviert zur Arbeit zu kommen. Fest steht, dass Abwesenheitsraten stark sinken, wenn die Vielseitigkeit einer Aufgabe sowie das Interesse an der Arbeit ansteigt. Dennoch werden durch interessantere Aufgaben nur jene Mitarbeiter motiviert, die auf arbeitsintrinsische Belohnungen (positives Erleben des Mitarbeiters durch das Arbeitsergebnis) viel Wert legen.

Aufgrund der Tatsache, dass vom Betrieb nur der Bereich "Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation", beeinflusst werden kann, müssen hier die Anstrengungen zur Verminderung von Fehlzeiten ansetzen. Bedeutend sind arbeitsintrinsische Anreize (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Eigenständigkeit etc.) und arbeitsextrinsische Anreize (gutes Gruppenklima, Besprechung von Arbeitsproblemen mit dem Vorgesetzten, Anerkennung von guten Arbeitsergebnissen). (vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1995, S. 70ff)

Mitarbeiter, die hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten durch Arbeitsunzufriedenheit aufweisen, sind für Kündigungen prädestiniert.

8.2 Fluktuation

Gründe für einen Personalwechsel sind:

- natürlich bedingte Abgänge z.B. infolge Tod, Invalidität, Ruhestand
- sozialrechtlich bedingte Abgänge z.B. Versetzung, Beförderung
- echte Austritte durch Auflösung des Arbeitsvertrages.

In diesem Zusammenhang werde ich nur auf die echten Austritte und zwar diejenigen, die durch eine Kündigung durch den Arbeitnehmer bedingt sind, eingehen.

In vielen Untersuchungen werden Faktoren, wie Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit usw., mit dem Ausmaß der Fluktuation in Verbindung gebracht.

Die möglichen Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel können im persönlichen bzw. familiären Bereich liegen oder in der Arbeitssituation. Auch können einzelne Faktoren aus beiden Ursachengruppen eine Rolle spielen.

Der Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitnehmer geht immer ein komplizierter individueller Entscheidungsprozess voraus. Ein Arbeitsplatzwechsel wird dann erfolgen, wenn der Mitarbeiter mit der Arbeitssituation sehr unzufrieden ist, er Alternativen zur derzeitigen Arbeit sieht und Faktoren aus dem familiären Bereich einem Arbeitsplatzwechsel nicht im Wege stehen. Die Suche nach Alternativen zur derzeitigen Tätigkeit richtet sich in der Regel nach dem Ausmaß der Arbeitsunzufriedenheit, der Arbeitsmarktlage sowie der Veränderungsfähigkeit des Betroffenen.

Mit jedem Austritt eines Mitarbeiters sind für den Betrieb Kosten verschiedener Art verbunden. Diese Kosten gliedern sich wie folgt auf:

Finanzielle Belastungen entstehen einerseits durch den erhöhten Arbeitsaufwand, die Austritte und Neueinstellungen mit sich bringen, andererseits kommen die Kosten für die Anwerbung, Prüfung, Auswahl und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter hinzu.

Eine verminderte Leistung des Arbeitnehmers ist zwischen dem Zeitpunkt der Kündigung und dem tatsächlichen Austritt zu erwarten. Bei Fachkräften wird ein Rückgang der Arbeitsleistung bis zu 30% geschätzt. Außerdem kann die betroffene Arbeitsgruppe nicht die volle Leistung erbringen, wenn die freiwerdende Stelle nicht gleich besetzt werden kann. Weiterhin vermag ein neuer Mitarbeiter während der Einarbeitungszeit noch nicht die Normalleistung erbringen.

Soziale Kosten entstehen durch die Belastung der zwischenmenschlichen Beziehungen, denn Strukturen in der Arbeitsgruppe verändern sich und müssen in gruppendynamischen Prozessen wieder neu geschaffen werden.

Fluktuation führt zu Fluktuation, denn erhöhte Arbeitsbelastungen, Störung des Arbeitsklimas und Störungen in den Arbeitsabläufen schaffen die Voraussetzung für weitere Kündigungen durch den Arbeitnehmer.

(vgl. Leuzinger, Luterbacher, 1995, S. 72ff)

9 Resümee

Durch die veränderte Gesetzgebung (GSG, Gesundheitsreform 2000) hat sich die finanzielle Struktur der Krankenhauslandschaft in Deutschland in den letzten Jahren dramatisch gewandelt. Den gestiegenen Anforderungen muss Rechnung getragen werden. Durch die Verknappung der finanziellen Ressourcen, werden Einsparungen greifen und zwar bei dem größten Kostenfaktor, dem Personal insbesondere im Pflegebereich, da er die größte Berufsgruppe einer Klinik darstellt. Hier ist die Pflegedienstleitung mit einem effektiven Personalmanagement gefordert. Ein konstanter Mitarbeiterstamm mit geringer Fluktuation sollte das Ziel sein, welches durch eine hohe Arbeitszufriedenheit unterstützt wird. Hierfür stehen wirksame Instrumente zur Verfügung, die richtig eingesetzt werden müssen. Die Auswahl geeigneter Bewerber ist meines Erachtens schon ein Grundstein zur Sicherung der Personalerhaltung. Außerdem verursachen Fehlentscheidungen in der Personalauswahl, mit Kündigung in der Probezeit, vermehrte Kosten und auch Unzufriedenheit bei den übrigen Mitarbeitern durch die erhöhte Belastung der Einarbeitung. Neben der wichtigen Aufgabe, neuen Mitarbeitern durch ein gut strukturiertes Einarbeitungskonzept, die Eingliederung zu erleichtern, müssen Personalentwicklungskonzepte gezielt eingesetzt werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und damit auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu sichern. Die veränderten Wertvorstellungen der Gesellschaft bezüglich der Bedeutung ihrer Arbeit erfordern ein neues Führungsverständnis. Hier müssen alte Strukturen der Mitarbeiterführung durchbrochen werden. Statt durch Gehorsam und Unterordnung zeichnet sich der Mitarbeiter von heute durch Selbständigkeit und freien Willen aus. Mitarbeiter, die selbständig denken, handeln und entscheiden sollen, müssen entsprechend geführt werden. Das bedeutet eine Abkehr vom autoritären Führungsstil, hin zum situativen Führungsstil mit dem Ziel, die Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie durch hohes Engagement und hohe Kompetenz in der Lage sind, durch Delegation eigenverantwortlich ihre Aufgaben im Pflegebereich zu bewältigen. Denn letztendlich wird das Krankenhaus in der Zukunft nur bestehen können,

wenn verantwortungsbewusste, qualifizierte Mitarbeiter, die ihre Innovation und ihre Kreativität in das Unternehmen einbringen können, eingesetzt sind.

Literaturverzeichnis

Bleses, H.: Personalentwicklung im Krankenhaus. In: Pflegezeitschrift, 49. Jahrgang, Verlag W. Kohlhammer 9/96

Diekhoff, C.: Einarbeitung neuer Mitarbeiter lohnt sich. In: Die Schwester/Der Pfleger, 39. Jahrgang 1/2000

Diekhoff, C.: Einarbeitung neuer Mitarbeiter lohnt sich. In: Die Schwester/Der Pfleger, 39. Jahrgang 2/2000

Eichhorn, S., Schmidt-Rettig, B. : Mitarbeitermotivation im Krankenhaus. Hrsg. von der Robert Bosch Stiftung, 1.Auflage, Bleicher Verlag Gerlingen, 1995

Gertz, Barbara E.: Die Pflegedienstleitung. Hans Huber Verlag, Bern 1996

Haubrock, Peters, Schär (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. Ullstein Mosby, Berlin; Wiesbaden, 1997

Keck, A., Pröschild, L.: Grundlagen des Pflegemanagements im Krankenhaus. Brigitte Kunz Verlag, 2. überarbeitete Auflage 1995

Koreimann, D.: Management. 5.erweiterte Auflage , Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1992

Leuzinger, A., Luterbacher, T.: Mitarbeiterführung im Krankenhaus. Hans Huber Verlag, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2. Auflage 1995

Pieners, H.: In Handbuch für den Vorgesetzten, F80/19-21, Norman Rentrop Verlag, 1998

Rischar, K., Brendt, D.: Einführung neuer Mitarbeiter. München, Landsberg am Lech, mvg-verlag, 1994

Sprenger, R.: Mythos Motivation. Campus Verlag, Frankfurt/New York, 9. Auflage 1995

Walter, H.: Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Frankfurt/Main, New York, Campus Verlag, 1998