



Foto: Robert Kneschke – Fotolia

# Personalbezogenes Risikomanagement

## Stärkung der Mitarbeiterresilienz durch Freude und Stolz bei der Arbeit

Von Alexander Euteneier und Regina Euteneier

**E**s ist schon besorgniserregend, dass Klinikmitarbeiter das zu Beginn ihres Arbeitslebens oft noch sehr stark vorhandene positive Sinngefühl, verbunden mit Enthusiasmus und Freude, im fortgeschrittenen Arbeitsleben immer stärker verlieren. An dessen Stelle tritt nicht selten ein Verlust an Empathie für den Patienten. Resümeees von frustrierten Mitarbeitern führen zu Aussagen wie: „Es muss erst jemand sterben, bevor sich das System ändert.“ oder „Was für eine Ärztin bin ich bloß geworden?“. Solche Hilferufe werfen einen dunklen Schatten auf das gesamte System der Gesundheitsversorgung. Denn wie sollen Krankenhäuser, die ihre Mitarbeiter „krank“ machen, ihre Patienten gesund machen? Die Lösung liegt darin, das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu priorisieren. Denn Freude an der Arbeit, am Teamzusammenhalt und am Erfahrungs- und Wissensaustausch stärkt die Stressresilienz der Mitarbeiter und hilft enorm dabei, im

Alltagsstress nicht den Sinn und die ursprünglichen Ziele aus den Augen zu verlieren. Studien haben belegt, dass ohne intrinsische Motivation – dem Ergebnis von Freude und Stolz – signifikant mehr Fehler gemacht und Verantwortlichkeit für das eigene Handeln abgelehnt werden. Genau deshalb ist Motivation so wichtig. Die Gestaltung der Arbeitsabläufe in Krankenhäusern verläuft jedoch dem Ziel eines motivierenden Arbeitsumfeldes häufig diametral entgegengesetzt.

Als extremste Reaktion auf ein demotivierendes Arbeitsumfeld kann es zum Zustand eines Burnouts kommen. Doch bereits vor dem echten Burnout sinkt das Engagement für die Patientenversorgung, was messbare nachteilige Effekte nach sich zieht. Es führt zu einem ausgeprägten Desinteresse des Mitarbeiters am Patienten, verbunden mit Empathieverlust und innerer Resignation. Dies wird natürlich auch vom Patienten und

*Freude am Arbeiten ist nicht nur eine Anforderung an ein humanes, wertschätzendes Arbeitsumfeld, sondern vielmehr eine conditio sine qua non für die Patientensicherheit. Dabei geht es nicht um Freude im Sinne von Vergnügung und Spaß, sondern um die Freude, die sich aufgrund einer exzellenten Bewältigung von herausfordernden Aufgaben einstellt. Einer der größten Motivatoren für Menschen ist das Streben nach Meisterschaft. Jeder Mensch will gut in dem sein, was er macht. Verbunden mit der Sinnfrage und dem Gefühl, eines zumindest (teil)-autonomen Handels, sind dies die drei wichtigsten Motivatoren, die uns Menschen antreiben.*

**Keywords:** Motivation, Personalmanagement, Mitarbeiterentwicklung

seinen Angehörigen bemerkt, führt zu deren Verunsicherung und senkt möglicherweise die Qualität der Behandlung und das Niveau der Patientensicherheit, in jedem Fall jedoch die Patientenzu- ►

friedenheit. Damit geht eine Abnahme der Produktivität und der Arbeitssicherheit einher.

### Personalbezogenes Risikomanagement

Ein wesentliches Ziel der Unternehmensleitung sowie der Personalverantwortlichen muss es sein, systemisch die Bedingungen für Mitarbeiterresilienz zu verbessern sowie frühzeitig Anzeichen von drohenden Burnouts bzw. innerer Resignation zu erkennen. Letztendlich handelt es sich hierbei um ein präventives personalbezogenes Risikomanagement. Fragen zur Etablierung notwendiger Arbeitsbedingungen, die Freude und Stolz in der Arbeit ermöglichen sollen, sind für Unternehmen nicht neu. So spricht Deming davon, dass man die Barrieren, welche die Arbeitnehmer des Rechts berauben, Stolz auf ihre Qualitätsarbeit zu sein, entfernen sollte. Anders ausgedrückt geht es um authentische Wertschätzung und die Anerkennung der täglichen Arbeit, die im Mitarbeiter Freude und Stolz erzeugen und damit dessen Engagement befördern. Die beiden Faktoren Freude und Stolz sind nicht nur situativ wirksam und bedeutsam, sie sind auch notwendig für organisationale Veränderungen. Ohne Freude und Stolz bei der Arbeit werden mitunter schwieri-

ge, aber notwendige Veränderungen von Strukturen und Arbeitsprozessen nur schwer durchzusetzen sein. Mitarbeiter müssen sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, sie als Teil ihrer Profession und Professionalität als so wertvoll erachten, dass ihr Streben nach Exzellenz ein natürlicher (intrinsischer) Wunsch ist und nicht eine von außen aufoktrozierte Maßnahme. Im größeren Kontext kann man von einer fairen Unternehmenskultur sprechen, für deren Vorhandensein die Mitarbeiter eine hohe Sensibilität aufweisen und von der sie auch erwarten, dass diese vorgelebt wird.

### Kennzahlen personalbezogener Risiken

Wie kann man nun systematisch im Krankenhaus eine faire Unternehmenskultur erzeugen, die es ermöglicht, Freude und Stolz bei der Arbeit zu erfahren? Primär benötigt es hierzu transparente und sinnvolle Kennzahlen, die eine valide Einschätzung der Personalsituation ermöglichen und die mithin als Frühwarnsystem fungieren. Es bietet sich an, die erhobenen Kennzahlen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten für das Führungskräftepersonal und für die Mitarbeiter zu trennen, da hier häufig Diskrepanzen zwischen den beiden Gruppen festzustellen sind (► Abb.).

Besondere Herausforderungen stellen die personalbezogenen Engpassrisiken dar:

- Engagement-Index (z. B. Gallup Engagement-Index) idem Motivationsrisiko
- Austritts- und Ausfallsrisiken (Personalengpässe, Unterbesetzung, Minderqualifikation, Fremdpersonal)
- Kulturelle Risiken (Laissez-faire-Einstellung gegenüber Patientenrisiken, Kommunikationsbarrieren)

Gerade die „stillen“ Kosten für die Wiederbesetzung von Personalstellen werden häufig unterschätzt. Besonders wichtig ist die Besetzung der Führungspositionen. Häufig fehlen exakte Anforderungsprofile oder es werden keine zielführenden, am echten Bedarf ausgerichteten Rekrutierungsmaßnahmen ergriffen. Einer US-amerikanischen Studie zufolge liegt beispielsweise die Summe aus verloren gegangenen Einnahmen und entstandenen Kosten zur Wiederbesetzung einer Arztstelle (Physician) in den USA bei bis zu 1,2 Mio Dollar.

Die direkt personalbezogenen Kennzahlen können zur Risikoanalyse mit summativ (kollektiv) erhobenen indirekt personalbezogenen, risikospezifischen Kennzahlen korreliert werden:

- Patientenschadenquote
- Beschwerdemeldungen
- Fehlermeldungen
- Compliancestatus

Erst unter Einbeziehung dieser Informationen ist es möglich, ein wirksames personalbezogenes Risikomanagement zu implementieren.

### Den Mitarbeitern die richtigen Fragen stellen

Zur Analyse der Kennzahlen personalbezogener Risiken sollte von den Führungskräften eine wichtige Perspektive mit einbezogen werden, die häufig unterrepräsentiert bleibt: nämlich die des Mitarbeiters als direkte Informationsquelle.

1. Fragen Sie die Mitarbeiter: „Was ist von Bedeutung für Ihre tägliche Arbeit?“
2. Identifizieren Sie des Weiteren: Welche Hürden und Bar-

Kennzahlenbereich:	Kriterien (Beispiele)
1. Regionaler Arbeitsmarkt	Attraktivität des Standorts, Neueinstellungen, Bewerberanzahl
2. Personalstrategie	Personalplanung, Personalentwicklung, Bewerbermanagement, Employer Branding, Entlassungsmanagement
3. Wissensmanagement	Vorherrschende Kultur im Umgang mit Wissen, Dokumentation und Austausch bzw. Weitergabe von Wissen zwischen den Mitarbeitern
4. Personalstruktur	Altersstruktur, Erfahrung, kulturelle Unterschiede
5. Qualifikationsniveau	Qualifikationsmatrix der Mitarbeiter, individuelle Kompetenzen, Teamstärken
6. Weiterbildungsmöglichkeiten	Interne Förderprogramme, Mentorenprogramme, Entwicklungsgespräche
7. Mitarbeiterflexibilität	Verfügbarkeit, Arbeitszeitmodelle
8. Fluktuationsrate	jährliche abteilungsbezogene Rate, vorgesetztenbezogene Rate
9. Fehltag	Krankenstand, pro Mitarbeiter, pro Abteilung, pro Tätigkeit, zeitliche Trendverläufe bzw. Schwankungen und korrelierende Ursachen
10. Ombudsstelle	Interne Anlaufstellen, Überlastungsanzeigen, vorhandene Unterstützungsangebote

**Abb.: Ermittlung der Kennzahlen**

- rieren verhindern Freude und Stolz bei der Arbeit.
3. Wählen Sie einen Systemansatz auf allen Organisationsebenen, um Freude und Stolz bei der Arbeit als eine gemeinsame Verantwortung für alle verstanden zu sehen.
  4. Verbessern Sie kontinuierlich Ihre Werkzeuge zur Mitarbeiterführung und verwenden Sie die Werkzeuge, um innovative Personalmethoden auszuprobieren und zu evaluieren.

Jeder dieser vier Schritte bedingt wiederum ein Bündel an Managementmaßnahmen und Strukturveränderungen. So sollte im ersten Schritt die Mitarbeiterbefragung von geschulten und erfahrenen Kollegen oder externen Kräften durchgeführt werden, die z. B. im Setting eines Interviews die richtigen Fragen stellen. Geeignete Fragen beispielsweise sind: Was macht Sie als Mitarbeiter stolz? Was macht Sie zufrieden? Wie sieht aus ihrer Sicht eine exzellente Patientenversorgung aus?

Im zweiten Schritt sollten Sie schonungslos ehrlich alle Hindernisse und Hürden identifizieren und reflektieren. Dies erfordert eine Vertrauenskultur. Geeignete Fragen hierfür sind beispielsweise: Was macht Sie unzufrieden? Was hindert Sie dabei, Ihre Arbeit gut auszuführen? Welche Strukturen (Bürokratie, Hierarchie etc.) sind hinderlich bei der Arbeit? Hierzu gibt es bereits interessante Aspekte zur Verschlankeung der Prozesse durch Initiativen wie „choosing wisely“ und „breaking the rules for better care“. Fragen Sie sich selbst: Welche Hindernisse können mit kleinem Aufwand aus dem Weg geschafft werden? Welche Barrieren benötigen einen längeren Zeithorizont?

Im dritten Schritt müssen alle Führungspersonen über die neue Personalstrategie zur Mitarbeitermotivation instruiert und geschult werden, um, ausgestattet mit den nötigen Kompetenzen, die Umsetzung sicherzustellen.

Im vierten und letzten Schritt geht es darum, anhand von Kennzahlen das etablierte neue Personalsystem kontinuierlich zu optimieren.

Hier gilt es vornehmlich, eine gute Feedbackkultur zu fördern und Messinstrumente zu etablieren, die sensibel und schnell Veränderungen bezüglich Freude und Stolz der Mitarbeiter detektieren können.

### Zusammenfassung

Wichtige Eckpunkte einer Strategie, die Freude und Stolz bei der Arbeit langfristig sicher stellen können, sind:

- physische und psychische Sicherheit gewährleisten
- Bedeutung und Sinn der Arbeit hervorheben
- Wahlmöglichkeiten und Autonomie fördern
- Erkennen und Belohnen exzellenter Leistungen
- inkludierendes, informierendes, zuhörendes Management (partizipatives Management)
- gegenseitige Unterstützung, Kameradschaft und Teamarbeit
- kontinuierliche Verbesserung anstreben
- Wohlbefinden und Resilienz der Angestellten fördern
- Echtzeitmessung aller personalbezogenen Kennzahlen
- rollenspezifische Verantwortungsübernahme auf allen Führungsebenen einrichten und einfordern ■

### Literatur beim Verfasser

**Dr. Alexander Euteneier, MBA**  
Euteneier Consulting GmbH  
Neuhäuserweg 5  
82211 Herrsching am Ammersee  
ae@euteneier-consulting.de

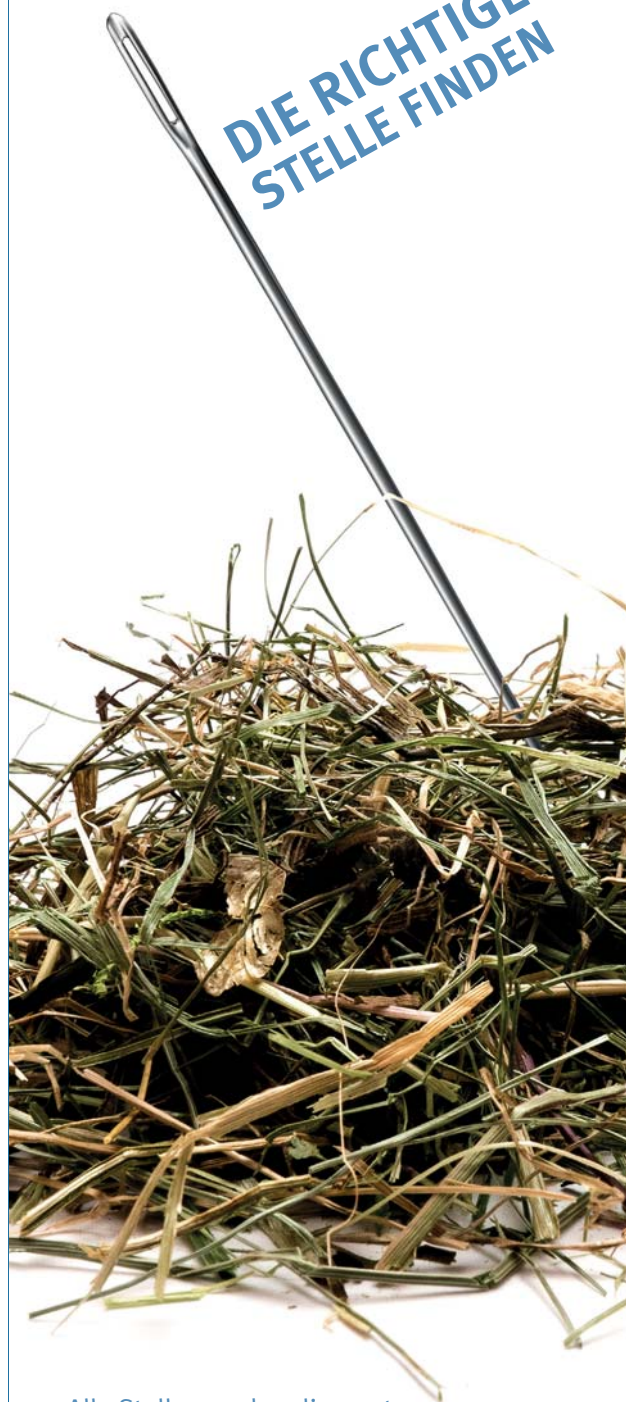


Dr. Alexander Euteneier

**Regina Euteneier**  
Euteneier Consulting GmbH  
Neuhäuserweg 5  
82211 Herrsching am Ammersee

# DIE NR. 1 IM STELLENMARKT

**DIE RICHTIGE  
STELLE FINDEN**



Alle Stellen auch online unter  
[www.ku-gesundheitsmanagement.de](http://www.ku-gesundheitsmanagement.de)

Mediengruppe Oberfranken –  
Fachverlage GmbH & Co. KG  
Tel. 09221/949-311  
[ku-gesundheitsmanagement.de](http://ku-gesundheitsmanagement.de)

**KU**  
GESUNDHEITSMANAGEMENT