

Personalmanagement

„Gute Ziele machen zufriedene Mitarbeiter“

Nur zufriedene Mitarbeiter bringen gute Leistungen. Wie aber können heute – bei zunehmendem Fachkräftemangel – Motivation und Zufriedenheit gefördert und erhalten werden? Wir sprachen mit Stefan Ruhl, der mit seinem Beraterteam seit mehr als zehn Jahren führende Klinikverbände und Universitätskliniken in Deutschland und der Schweiz berät.

Der Fachkräftemangel in der OP- und Intensivpflege hat heute fast alle Kliniken erreicht. Welche Krankenhäuser sind besonders betroffen?

Das Thema Fachkräftemangel tangiert heute alle Krankenhäuser und ist in den meisten Einrichtungen spürbar. Ländliche Flächenregionen mit einer geringen Bevölkerungsdichte, die nur mäßig attraktiv sind, zum Beispiel Brandenburg, sind massiv davon betroffen. Meist ist es schwierig, überhaupt Fachkräfte zu finden, die bereit sind, in diese Regionen zu ziehen. Mittlerweile sind vom Fachkräftemangel aber auch die ersten Ballungsgebiete betroffen. Hier ist durch die hohe Klinikdichte einerseits ein großer Fachkräftebedarf gegeben, gleichzeitig gibt es einen starken Wettbewerb um die vorhandenen Fachkräfte. Das kann dazu führen, dass Kliniken schon mal eine Abwanderung von mehreren Intensivpflegekräften gleichzeitig kompensieren müssen. Hier ist ein harter Wettbewerb zu beobachten, der auch schon über den Preis, das heißt über deutliche Gehaltserhöhungen geht.

Viele Einrichtungen setzen verstärkt auf familienfreundliche Arbeitsplätze mit Teilzeitmöglichkeiten, flexiblen Arbeitszeiten und Kinderbetreuung. Halten Sie diese Maßnahmen für sinnvoll?

Dieser Ansatz ist richtig und muss gut durchdacht sein. Viele Kliniken ermöglichen heute Teilzeioptionen in beliebigen Varianten – mit 0,2-, 0,3- oder 0,5-Stellen, ganz nach Wunsch der Beschäftigten. Haben Kliniken allerdings sehr viele Teilzeitkräfte mit geringen Stundenzahlen, fehlt die Kontinuität in der Patientenversorgung, und Informationsübergaben werden zum Knackpunkt der Tagesorganisation. Schlussendlich stehen die Einrichtungen zwangsläufig vor neuen organisatorischen Herausforderungen.

Welche organisatorischen Herausforderungen sind das?

Diese betreffen zum einen die Qualität der Versorgung, da wichtige Inhalte in der kurzen Zeit nicht mehr richtig transferiert werden können, zum anderen die Dienstplangestaltung, da die Teilzeit-Mitarbeiter meist nur zu bestimmten Zeiten eingesetzt werden können. Zudem bekommen wir Routineprobleme, denn für eine gute Qualität benötigt man eine gute Routine und die ist in der Regel nicht gewährleistet, wenn ein Mitarbeiter nur einmal pro Woche arbeitet. Unternehmen sind deshalb gut beraten, wenn sie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitkräften in den verschiedenen Organisationsbereichen achten und Teilzeitmitarbeiter vor allem auch fachliche Aufgaben übernehmen, die in sich abgeschlossen sind.



„Gute soziale Beziehungen können Personal langfristig binden. Für 200 bis 300 Euro brutto Gehaltsunterschied wird kaum eine Pflegekraft ihren Arbeitsplatz wechseln, wenn das Team gut ist und ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten besteht.“

Stefan Ruhl, Vorstand der ZeQ AG in Mannheim

Wie hoch sollte die Quote der Teilzeitmitarbeiter liegen?

Vom Bauchgefühl her würde ich sagen: Maximal 20 Prozent der Mitarbeiter sollten Stellenanteile von unter 75 Prozent haben. Zudem sollten Unternehmen Strukturen schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, mindestens 50 Prozent arbeiten zu können. Nur so kann gewährleistet werden, dass diese Mitarbeiter auch wirklich eine gute Routine erreichen. Mit einer 20-Prozent-Stelle ist keine kontinuierliche Betreuung möglich, darunter leidet nicht nur die Qualität, sondern auch das Image des Hauses. Deshalb ist es wichtig, Betreuungsangebote für Kinder einzurichten, möglichst zwi-

Einige Kliniken, gerade in Ballungszentren, versuchen auch, über eine höhere Vergütung das Fachkräfteproblem zu lösen. Ein lohnender Ansatz?

Menschen, die qualifiziert sind und Leistung bringen, müssen natürlich entsprechend entlohnt werden. Eine angemessene Vergütung hilft in jedem Fall, dass Mitarbeiter kommen und auch bleiben. Trotzdem sollte die Bedeutung der Vergütung für die Zufriedenheit der Menschen nicht überschätzt werden. Richard D. Precht zitiert in seinem Buch „Wer bin ich – und wenn ja wie viele?“ eine Studie, die untersucht hat, wo die Menschen am zufriedensten leben. Die USA lag – trotz hohen Ein-

kommen und Konsumwerten – weit abgeschlagen auf etwa Platz 150. Deutschland lag im Mittelfeld. Geld alleine scheint kein dauerhafter Motivator zu sein, der glücklich macht. Menschen, die sich nur der Bezahlung wegen für ein Unternehmen entscheiden, werden bei einem entsprechend lukrativen Gegenangebot genauso schnell wieder weiterwechseln.

? Was kann Mitarbeiter denn glücklich und zufrieden machen?

Motivation und Glück im Berufsleben hängen sehr eng damit zusammen, welche Ziele ich habe und ob ich diese Ziele auch erreiche. Hier spielen vor allem die Werte eine wichtige Rolle. Deshalb ist es eine wichtige Führungsaufgabe, die persönliche Wertewelt der Mitarbeiter zu kennen und darauf einzugehen. Generell lassen sich die Wertekategorien – nach dem Modell von H.-G. Häusel (Brain View) – in die drei Bereiche subsumieren: Balance, Dominanz und Stimulanz. Während Balance vor allem in Richtung Sicherheit, Harmonie und Familienorientierung geht, steht Dominanz für Macht, Status und Ehre. Bei der Stimulanz zählen vor allem Aspekte wie

Zur Person

Stefan Ruhl, Volkswirt, ist Gründer und Vorstand der ZeQ AG. Das von ihm geführte Unternehmen firmiert künftig unter neuem Namen. Heute begleitet er mit seinem Team nachhaltig Veränderungsprozesse in Krankenhäusern und Krankenhausverbänden. Seit mehr als zehn Jahren begleitet er führende Klinikverbände und Universitätskliniken in Deutschland und in der Schweiz bei ihrer strategischen Ausrichtung und bei einer Vielzahl komplexer Aufgaben. Ruhl ist gefragter Coach beim Training von Führungskräften und hat einen Lehrauftrag für Management und Verhandlungsführung an der European Business School in Oestrich-Winkel.

Neugierde, Spiel, Kunst und Kreativität. Jeder Mensch trägt diese drei Wertebereiche in sich, wobei meistens ein Wertebereich stärker heraussteicht. Bei den klassischen „Karrieremenschen“ ist die Dominanz besonders ausgeprägt, während bei Künstlern und Kreativen die Stimulanz vorrangig ist und bei teamorientierten Personen vor allem die Balance einen zentralen Motivator darstellt.

? Und bei den Pflegenden?

Die meisten Pflegenden sind wohl im Balancebereich anzusiedeln, das heißt, ihnen sind gelingende soziale Beziehungen wichtig, ein sicheres Arbeitsumfeld und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei gibt es natürlich auch Pflegende, die zur „Dominanz“ neigen. Ihnen sind häufig die fachliche Laufbahn und entsprechende Karriereoptionen besonders wichtig. Wenn ich die Wertewelt des einzelnen Mitarbeiters kenne, kann ich Menschen entsprechend ihrer Ziele und Neigungen fördern und damit langfristig besser binden. Gerade im Bereich Balance spielt die Beziehungsebene eine entscheidende Rolle. Das gilt sowohl für die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als auch innerhalb des Teams und zu den Patienten. Gute soziale Beziehungen können Personal langfristig binden. Für 200 bis 300 Euro brutto Gehaltsunterschied wird kaum eine Pflegekraft ihren Arbeitsplatz wechseln, wenn das Team gut ist und ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten besteht.

? Wie kann ich als Führungskraft die Wertewelt der Mitarbeiter ansprechen?

Indem ich mir als Führungskraft für meine Mitarbeiter Zeit nehme und den Mitarbeitern angemessene Ziele vermittele, die ihren individuellen Stärken und Werten entsprechen. In der Pflege wird leider immer noch zu wenig mit Zielen gearbeitet. Während Mediziner oft klare berufliche Ziele verfolgen, zum Beispiel eine Facharztqualifikation oder eine Oberarztstelle, sind Ziele von Pflegenden aus unserer Erfahrung häufig als Einzelmaßnahmen formuliert. Berufliche Ziele und Zukunftsperspektiven sind für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter aber sehr wichtig. Über die Erreichung von Zielen kann persönliche Entwicklung und damit Zufriedenheit erreicht werden. Und in dem Prozess ergeben sich wieder neue Ziele. Als Führungskraft muss ich deshalb Ziele vermitteln, die den Mitarbeiter in seiner Wertewelt ansprechen und anspornen. Zum Beispiel kann ich einen besonders qualifizierten Mitarbeiter als Ansprechpartner für die Wundversorgung einsetzen. Oder ich biete einer ambitionierten Fachkraft besondere Karriereoptionen. Dies kann die Zufriedenheit und Motivation erheblich fördern. Denn: Gute Ziele schaffen zufriedene Mitarbeiter.

? Können gute Ziele und gelingende soziale Beziehungen denn auch noch helfen, wenn es wirklich an Fachpersonal fehlt? Ist zu wenig Personal vorhanden, dann kann dies auch eine

gute Führung nicht kompensieren. Dann muss die Führungskraft natürlich in erster Linie dafür sorgen, dass Personal nachbesetzt wird. Alles andere hilft überhaupt nichts. Ich habe beispielsweise ein großes Klinikum in einem Ballungszentrum begleitet, dem auf einen Schlag 15 Intensivpflegekräfte (20 Prozent) abgewandert sind und das dadurch natürlich ein massives Versorgungsproblem hatte. In dieser Situation sind anderweitige Sofortmaßnahmen gefragt. In Zusammenarbeit mit dem Lenkungsgremium haben wir übergangsweise die Intensivkapazitäten abgebaut, um das noch vorhandene Intensivpersonal zu entlasten. Zudem wurden Rettungsassistenten eingestellt, die die Pflegenden unterstützt haben, und es wurden Weiterbildungsverträge für das Intensivpersonal abgeschlossen. Auch wurden aus einem großen

Team vier kleinere gemacht, um die Beziehungsebene zwischen Leitung und Pflegepersonal zu fördern. Mit diesen Maßnahmen konnte die Zeit bis zur Nachbesetzung der Stellen erfolgreich überbrückt werden.

? Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Punkt, um qualifizierte Mitarbeiter langfristig zu binden?

Am wichtigsten ist eine gute Personalführung beziehungsweise sind gute Vorgesetzte, die Menschen empathisch und wirkungsvoll führen und auf ein gemeinsames Ziel hin ausrichten können. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Mitarbeiterentwicklungsgespräche mit Zielvereinbarungen zu führen. Darüber hinaus sind natürlich Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und ein gutes Selbst- und Zeitmanagement sehr wichtig.

Stationen, Intensivseinheiten und OPs sind – entsprechend ihrer wirtschaftlichen Bedeutung – wie mittelständische Unternehmen zu managen und zu führen. Dies bedeutet aber auch, dass den Führungskräften im sogenannten „mittleren Management“ Budget- und Personalverantwortung übergeben werden sollte. In der „Matrix-Hierarchie“ Krankenhaus eine wohl noch völlig ungewöhnliche Betrachtungsweise. Geschäftsführungen sind gut beraten, eine dezentrale Budgetverantwortung zuzulassen. Ich glaube, dass Menschen Verantwortung erfolgreich übernehmen können – wenn man sie ihnen gibt.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Ruhl.

*Das Interview führte
Brigitte Teigeler.*