

**Zeitschrift für Führung und Personalmanagement
in der Gesundheitswirtschaft**

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

MITARBEITERMOTIVATION

Führungsstil

Karrierperspektiven

Arbeitsmotivation

Entlohnung

Personalentwicklung

Beschäftigungssicherheit

Demotivation

Arbeitgeberreputation

Selbstverwirklichung

Arbeitsmittel

Leistungsbereitschaft

Unternehmenskultur

Anerkennung

Belohnungssystem

Engagement

Wertschätzung



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V.i.S.d.P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Katharina Bill (Marketing und Kommunikation)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762 1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 6, Nr. 1, 2020, S. 1-59. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.05.01.2019-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 08/ 2020

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Praxis I



Titel

Mitarbeitermotivation ist Kundenorientierung

Autor

Prof. Dr. Wolfgang Hellmann

Zusammenfassung

Mitarbeiter zu motivieren, wird immer schwieriger. Fachkräftemangel, knappe finanzielle Ressourcen und hohe Arbeitsdichte sind die Ursachen. Resultat sind häufig unzufriedene und demotivierte Mitarbeiter. Leidtragende sind aber vor allem auch Patienten. Die Geschäftsführungen sind gefordert, die grundlegenden Rahmenbedingungen für Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu schaffen. Aufgabe der Fachabteilungen ist es, innovative Strategien zur Mitarbeitermotivation zu entwickeln und umzusetzen. Der Beitrag stellt Motivationsstrategien vor, definiert Mitarbeiter als anspruchsvolle Kunden und fordert eine differenzierte Aufgabenverteilung für die Mitarbeitermotivation zwischen Geschäftsführung und Fachabteilungen. Praktische Tipps für die Umsetzung von Mitarbeitermotivation auf Abteilungsebene runden den Beitrag ab.

Mitarbeitermotivation muss tätige und zukünftige Mitarbeiter einschließen

Die Ausschöpfung aller Möglichkeiten zu einer nachhaltigen Motivation von Mitarbeitern, vor allem auch von Fachärzten, wird

eine zunehmend wichtigere Aufgabe für das Krankenhaus (Hahnenkamp et al. 2015, Hasebrook und Benning-Rohnke 2016, Hecke et al. 2016). Besondere Bedeutung hat die Rekrutierung von jungen Ärztinnen und Ärzten der Generation Y zur Sicherung einer ausreichenden Zahl von Fachärzten durch attraktive Angebote zur Ärztlichen Weiterbildung.

Die Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation ist eine gute Basis zur Mitarbeiterbindung

Die Definition von Motivation ist vielfältig und komplex. Motivation sei hier definiert als die „Gesamtheit von Beweggründen (Motiven) für die Bereitschaft zu konkretem Institutionen (Krankenhaus) bezogenem Handeln“. Für eine Pflegekraft würde dies bedeuten, Patienten gut zu versorgen, für einen Controller notwendige Kennzahlen kontinuierlich zuverlässig zu liefern.

Intrinsische Motivation bezieht sich auf eine personenbezogene Eigenschaft, nämlich den „Wunsch und die Fähigkeit eine Aufgabe um ihrer selbst willen zu bewältigen“. Sie ist hochgradig sachbezogen und fokussiert

nicht primär auf exogene Anreize wie z. B. Belohnung oder Honorar.

Beispiel:

Eine Person, die bereits früh (als Kind) durch den Großvater mit der Anwendung landwirtschaftlicher Geräte vertraut gemacht wurde und Freude mit deren Umgang kontinuierlich erfahren hat, entwickelt eine Affinität zu entsprechenden Produkten. Dies kann sich in dem Wunsch niederschlagen, im späteren Beruf als Berater beim Vertrieb landwirtschaftlicher Maschinen mitzuwirken.

Beispiel:

Intrinsische Motivation eines Herausgebers von Büchern ist anzunehmen, wenn Freude an der Umsetzung und der Wunsch, fachlich gute Bücher zu machen der Motor des Engagements ist und die Frage nach Profit im Hintergrund steht.

Extrinsische Motivation bezieht sich schwerpunktmäßig auf äußere Anreize wie z. B. Belohnung, Gehalt oder eine zukünftig bessere Position im Unternehmen.

Extrinsisch motiviert ist z. B. ein Mitarbeiter, der aufgrund eines erhöhten Honorars nunmehr zur Durchführung von Arbeiten bereit ist, die beim geringeren Honorar eher ungerne ausgeführt wurden.

Quelle oder Ursache extrinsisch induzierter Motivationen sind sehr verschiedenartige Motive. Ein Beispiel wurde genannt, ein weiteres fokussiert auf den Wunsch nach einem besseren und anerkannteren Status (z. B. höheres Ansehen in einer Gruppe habilitierter Hochschullehrer, wenn man selbst auch habilitiert ist). Motiv ist hier „Zugehörigkeit“.

Praxistipp für Entscheider im Krankenhaus

Intrinsische und extrinsische Motivation sind nicht immer kompatibel. Der Einfluss des erstgenannten Typus kann durch extrinsische Faktoren weitgehend aufgehoben oder sogar zerstört werden. Extrem hohe Gehälter (z. B. im Fußball) können die intrinsische Motivation eines Spielers „abwürgen“. Sichtbar wird dies, wenn der „Spaß am Spiel“ in den Hintergrund tritt und nur noch eine nahezu uneingeschränkte Fokussierung auf pekuniäre Interessen besteht. Führungskräfte im Krankenhaus sind deshalb gut beraten, bei Überlegungen zur Optimierung der Motivation eines Mitarbeiters genau hinzusehen und auf die Kompatibilität evtl. vorhandener intrinsischer Motivation mit vorgesehenen extrinsischen Reizen zu achten. Andererseits kann die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters für die Führungskraft eine gute Basis sein, diese mit extrinsisch orientierten Anreizen zu optimieren (z. B. finanzielle Belohnung für noch innovativeren Einsatz im Abteilungsmanagement als bisher).

Die Aussage „Der Kunde ist König“ muss auch für Mitarbeiter gelten

Mitarbeiter sind wichtige interne Kunden. Ohne qualifizierte und motivierte Mitarbeiter können Patienten nicht versorgt werden. Die Zukunftssicherung des Krankenhauses ist deshalb entscheidend von einem guten Mitarbeiterstamm abhängig, der intensiv „gepflegt“ werden muss. Wünschen und Forderungen der Mitarbeiter muss deshalb möglichst nachgekommen werden. Dies gilt beispielsweise für die Forderung nach guten Arbeitsbedingungen mit der Möglichkeit der Herstellung von Kompatibilität zwischen Beruf und Familie, angemessene Karrieremöglichkeiten oder Maßnahmen der Gesundheitsförderung.

Die Bindung und Rekrutierung von Mitarbeitern ist eine hochgradig komplexe und schwierige Aufgabe. Sie kann nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung des Krankenhauses und den Leitern der Fachabteilungen gelöst werden.

Dabei ist der Stellenwert der Mitarbeiter nicht hoch genug einzuschätzen. Für Mitarbeiter als (interne) Kunden des Krankenhauses muss das gelten, was auch für Patienten gilt: „Der Kunde ist König“. Mitarbeiter müssen deshalb unter qualitativen Aspekten ebenfalls bestmöglich bedient werden.

In der Praxis ist erfolgreiche Mitarbeitermotivation derzeit schwierig umsetzbar. Dies ergibt sich aus den bereits erwähnten nicht günstigen Rahmenbedingungen, aber auch aus neuen Mitarbeiterklientelen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sich Kundenansprüche, sei es in Bezug auf Patienten, sei es im Hinblick auf Mitarbeiter oder aber auch Kooperationspartner im Kontext neuer Rahmenbedingungen kontinuierlich verändern. Kundenorientierung ist somit ein fließender Prozess, der stetige Anpassungen einfordert und damit auch den zeitbeanspruchenden Einsatz von Mitarbeitern erfordert.

Ähnlich wie bei Patienten bestmögliche Behandlungsqualität, muss für Mitarbeiter bestmögliche Arbeitgeberqualität angestrebt werden (Hellmann 2014). Nur bei guten Arbeitsbedingungen werden die Mitarbeiter zu guter Arbeit am Patienten motiviert sein, Bereitschaft für die Mitwirkung an innovativen Projekten zeigen (z. B. Etablierung von Interdisziplinären Behandlungszentren) und sich mit den Zielen des Krankenhauses identifizieren. Basis dazu ist Arbeitszufriedenheit. Dies wurde in einzelnen Krankenhäusern bereits erkannt mit der Folge, dass Employer Branding als essentielle und wichtige Aufgabe des Krankenhauses angesehen wird (Camphausen 2019).

Die Erfassung von Mitarbeiterwünschen ist Grundlage für erfolgreiche extrinsische Motivation und die Bindung von Mitarbeitern

In Verbindung mit dem Fokus auf die „digitale Transformation“ stellt sich immer wieder die Frage nach „notwendigen neuen Instrumenten“ als Grundlage für die Mitarbeitermotivation und -bindung. Ähnlich wie die Behauptung, die Digitalisierung erfordere neue Formen von Führung, ergibt sich aber auch hier weitgehend „Fehlalarm“.

Bezug genommen wird zum Procedere eines der führenden Klinikunternehmen der Schweiz, der Hirslandengruppe (18 Kliniken). Angewendet werden (und wie sollte es anders sein) vor allem Mitarbeiterbefragungen und Zufriedenheitsmessungen. Wie in vielen deutschen Kliniken auch, werden aus den Ergebnissen Maßnahmen zur Anpassung und Optimierung von Bedingungen für die Mitarbeiter in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) abgeleitet (KPMG 2019).

Darüber hinaus hat der Klinikkonzern erkannt, dass es unverzichtbar ist, kontinuierlich zu prüfen, ob und wie externe neue Rahmenbedingungen, aber auch Veränderungen im Unternehmen selbst, Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter haben.

Mitarbeitermotivation durch die Geschäftsführung

Die Schaffung von „strukturellen“ Grundlagen für zielorientierte Motivation (z. B. gute Arbeitsbedingungen im Sinne der Sicherung von Work Life Balance) ist vorrangige Aufgabe der Geschäftsführungen. Diese Grundlagen spielen für die Arbeitszufriedenheit eine übergeordnete Rolle (Hellmann 2014) und haben damit hohes Motivationspotential. Daneben tritt natürlich auch praktische Motivation auf, aber eher eingeschränkt auf bestimmte Personengruppen.

Motivation als Führungsaufgabe der Geschäftsführung muss vor allem fokussieren auf:

- Eine gute Arbeitgeberqualität für alle Mitarbeiter im Krankenhaus (Hellmann 2014). Dies schließt notwendige Vorbildfunktion der Geschäftsführung mit ein. Wertschätzung der Mitarbeiter auf der Grundlage einer zielorientierten Dialog- und Fehlerkultur spielt dabei eine große Rolle.
- Eine enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Fachabteilungen (Chefärzte) zum Zweck der Entwicklung innovativer Medizin- und Marketingstrategien und die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern, vor allem von Fachärzten.
- Die dauerhafte Bindung bereits im Krankenhaus tätiger Chef- und Fachärzte.

Zunehmend ist feststellbar, dass Chefärzte aufgrund der hohen Arbeitsdichte, der Verpflichtung zu vorrangig ökonomischen Zielen durch die Geschäftsleitung und Gehältern, die von denen der Oberärzte nicht wesentlich abweichen, nicht mehr bereit sind, chefärztlich weiter tätig zu sein. Sie ziehen es vor, in den alten Status des Oberarztes zurückzukehren oder aber in andere Bereiche außerhalb des Krankenhauses abzuwandern.

Erfolgreiche extrinsische Motivationsstrategien zur Bindung von Chefärzten an ihre Position sind rar. Finanzielle Anreize sind aufgrund knapper Finanzmittel kaum möglich. Ähnliches gilt für die Optimierung der meist schlechten Personalsituation.

Anreize werden sich deshalb meist auf kostenneutrale Maßnahmen mit vorwiegend managementorientierter Ausrichtung beschränken. Gedacht sei hier z. B. an die Möglichkeit, neue Modelle der Abteilungs-führung einzuführen, die zur Entlastung ei-

nes bisher einzeln agierenden Chefarztes führen können (z. B. duale Führung im Kontext von Teilzeitregelungen oder aber Mitwirkung in einem Interdisziplinären Behandlungszentrum mit „geteilter Verantwortung“ für die beteiligten Chefärzte).

Anreize können sich auch ergeben, wenn das Krankenhaus Teil eines Verbundes ist und für den Chefarzt ein Wechsel in eine Klinik mit günstigeren Arbeitsbedingungen möglich ist oder wenn Teilzeittätigkeit im Krankenhaus und (oder) einem von diesem getragenen Medizinischen Versorgungszentrum ausgeübt werden kann.

Nicht zu unterschätzen ist der Machtfaktor. Mehr Macht ist ein bedeutsamer Motivationsfaktor, auch losgelöst von der evtl. Möglichkeit höheren Einkommens.

Die Bindung von Fachärzten ist vor allem über attraktive Angebote zu Ärztlicher Weiterbildung möglich. Hat der Assistenzarzt das Krankenhaus seiner Weiterbildung als innovatives Umfeld kennengelernt und war er mit den Arbeitsbedingungen zufrieden, ist die Wahrscheinlichkeit des Verbleibens nach Abschluss der Weiterbildung zum Facharzt hoch. Eine gute Möglichkeit der Facharztbindung (wenn auch zwangsläufig immer nur im begrenzten Umfang umsetzbar) ist die Übertragung höherwertiger Aufgaben, auch wenn sie nicht an eine höhere Vergütung gekoppelt ist. Gedacht sei hier an den Einsatz als Funktionsoberarzt. Dies beinhaltet in der Regel keine Höhergruppierung, die Bezeichnung transportiert vor allem „mehr Status“ und ggf. erweiterte Kompetenzen.

Mitarbeitermotivation in der Fachabteilung

Funktionseinheiten der meistens deutschen Krankenhäuser, insbesondere der Universitätskliniken, sind eigenständige Fachabteilungen unter der Leitung von Chefärzten. Hier werden die Patienten versorgt. Somit geht es um die Sicherung hoher Behand-

lungsqualität. Möglich ist dies nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, vorrangig Ärzten und Pflegepersonal.

Der Chefarzt hat die Führungsaufgabe, ein leistungsstarkes und motiviertes Team dauerhaft zu sichern, um den zunehmenden Ansprüchen auch neuer Patientenklientele Rechnung tragen zu können. Vom Grundsatz her muss er folgende Gruppen von Mitarbeitern im Auge haben:

- Mitarbeiter der jungen Generationen (Generationen Y und Z) mit besonderen Wünschen und Ansprüchen an Arbeitsbedingungen, Führung und technische Möglichkeiten
- Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen
- Zukünftige Mitarbeiter, die eine Tätigkeit im Bezugs Krankenhaus nicht ausschließen
- Bereits bewährte Mitarbeiter, die mit den neuen Rahmenbedingungen wie wenig Personal, hohe Arbeitsdichte oder ökonomischem Druck Probleme haben, mit ihrer Situation unzufrieden sind und Wunsch nach Veränderung haben

Daraus resultiert die Frage nach seinen Möglichkeiten für die Motivation von Mitarbeitern.

Mitarbeiter der jungen Generationen erwarten vor allem (s. auch Abb. 1):

- Vorbildfunktion des Chefarztes, besonders Wertschätzung der Mitarbeiter
- eine Veränderung von autoritärer Führung hin zur Teamorientierung
- Transparenz wichtiger Entscheidungen für die Fachabteilung

- gute Arbeitsbedingungen mit Möglichkeiten der Vereinbarung von Beruf und Familie
- flexible Karrieremöglichkeiten
- Möglichkeiten des Zugangs zu technischen Innovationen (Digitalisierung, Künstliche Intelligenz)

Praktische Tipps für den Chefarzt zur Sicherung motivierter Mitarbeiter der jungen Generationen

- Überdenken Sie Ihr Rollenverständnis. Hierarchische Führung ist nicht mehr gefragt, Teamorientierung mit Transparenz ist das Gebot der Stunde.
- Seien Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiter, zeichnen Sie sich aus durch die Fähigkeit zum Respekt und zur Wertschätzung.
- Entwickeln Sie Strategiekonzepte zur Realisierung flexibler Karrieremöglichkeiten innerhalb Ihrer Fachabteilung.
- Tragen die technischen Innovationen Rechnung. Reflektieren sie vor allem die Möglichkeiten digitaler Anwendungen, z. B. in Bezug auf die Patientenbetreuung oder für einen sicheren Zugang zu Medizinprodukten.

Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen

Da diese Mitarbeiter in der Regel den jungen Generationen angehören, gilt für sie das, was für die jungen Generationen bereits beschrieben wurde (s. o.). Darüber hinaus erwarten Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen

- eine Willkommenskultur

- besondere Sensibilität für einen angemessenen Umgang mit Berücksichtigung des jeweils kulturellen Hintergrundes
- eine uneingeschränkte Gleichbehandlung und Wertschätzung entsprechend des Verhaltens gegenüber deutschen Mitarbeitern

Praktische Tipps für den Chefarzt zur Sicherung motivierter Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen

- Verdeutlichen Sie bereits im Einstellungsgespräch, dass der Mitarbeiter willkommen ist.
- Transportieren Sie Wertschätzung, indem Sie z. B. sichtbar machen, dass Ihnen bewusst ist, was es bedeutet in einem fremden Land zu leben und zu arbeiten.
- Verwenden Sie eine Sprachform mit größtmöglichem Nenner für eine Verständigung ohne Missverständnisse.
- Fördern Sie multikulturelle Zusammenarbeit als Grundlage für erfolgreiche Projektarbeit.
- Machen Sie deutlich, dass jeder Mitarbeiter gleiche Rechte und Pflichten hat, unabhängig von seinem Herkunftsland.

Eine darauf bezogene Motivationsstrategie kann z. B. ausgerichtet sein auf die Präsentation des Chefarztes als Marke mit Magnetcharakter im Internet (Hellmann 2014). Diese könnte z. B. Hinweise auf besondere Eigenschaften des Chefarztes und Aufgeschlossenheit gegenüber Interessen einschließen, die mit den Vorstellungen der jungen Generationen und ausländischer Mitarbeiter kompatibel sind wie: Teamorientiertheit, Förderung offener Karrierewege und Affinität zu neuen technischen Entwicklungen wie Digitalisierung (Abb. 1).

Mitarbeitermotivation neu gedacht – Einzelpersonenbezogene Motivation durch den Chefarzt

Die Mitarbeitermotivation durch extrinsische Anreize wie höheres Gehalt, bessere Arbeitsbedingungen oder eine bessere Position ist gängige Praxis in deutschen Krankenhäusern. Sie kann auf breite Adressatenpotenziale im Krankenhaus wirken. Sie ist somit nicht im engeren Sinne individuell ausgerichtet.

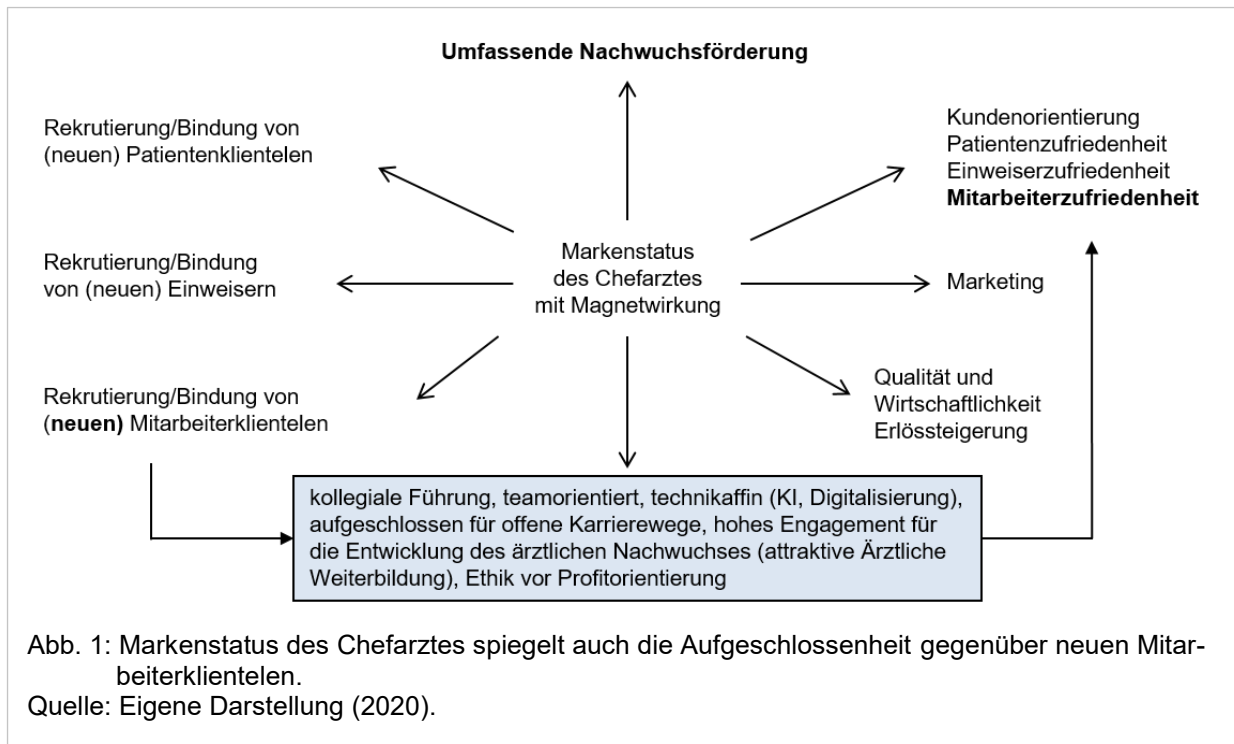
Besonders nachhaltig kann eine individuelle Motivation sein. Sie wird bisher aber nur vereinzelt für die Motivation von Ärztinnen und Ärzten in Fachabteilungen praktiziert. Geschuldet sein dürfte dies dem engen Zeitfenster Leitender Ärzte.

Grundlage für entsprechende Strategien liefern z. B. Motivationsstudien, in denen eruiert wird, welche demotivierenden Faktoren für die schlechte Stimmung in Arbeitsgruppen oder Mitarbeitern ursächlich verantwortlich gemacht werden können. Kennt man diese, kann gezielt (auch einzelfallbezogen) gegengesteuert werden (Rohrschneider 2019). In diesem Zusammenhang ist hinzuweisen auf wissenschaftliche Ausführungen, die Lebensmotive beschreiben wie z. B. „Neugier“ oder „Soziale Anerkennung“. Die Kenntnis dieser Lebensmotive ermöglicht eine motivorientierte Führung (Reiss 2004 und 2008).

Beispiel zum Motiv Neugier

Die Fachabteilung hat 3 neue Assistenzärzte mit unterschiedlichen Vorlieben in Bezug auf die auszuführenden Tätigkeiten.

Das Motiv Neugier bei Dr. Federleicht ist eher wenig ausgeprägt. Dies äußert sich in einer Fixierung auf die praktische Behandlung von Patienten – „sein Ding ist die Umsetzung“, weniger aber die Theorie. Insofern beschränkt er die Aneignung von theoretischem Wissen auf ein Minimum.



Dr. Hartnäckig hat hingegen eine hohe Ausprägung im Motiv Neugier. Sichtbar wird dies durch kontinuierliche und intensive Hinterfragung zu Diagnosen, Indikationen und Therapien. Sein Wissensdurst ist kaum zu stillen. Insgesamt betrachtet, ist er mehr Theoretiker als Praktiker.

Alles rund um das Abteilungsmanagement interessiert Dr. Betriebsam. Sowohl in Theorie und Praxis.

Praxistipp für den Chefarzt – Individuelle Motivation sichert nachhaltig Arbeitszufriedenheit

Für Sie als Chefarzt gilt es, bei allen Mitarbeitern Arbeitszufriedenheit herzustellen. Relevant ist der Grundsatz: „Nur zufriedene Mitarbeiter leisten gute Arbeit“! Es versteht sich von selbst, dass Sie unterschiedlich führen müssen.

Bei Dr. Hartnäckig können Sie Arbeitszufriedenheit durch herausfordernde Aufgaben in Diagnose, Therapie und Möglichkeiten zur breiten Erweiterung darauf bezogenen Wis-

sens erreichen, auch über die umfangreiche Ermöglichung des Zuganges zu einschlägigen Fortbildungen.

Bei Dr. Federleicht würde die Zuweisung entsprechender Aufgaben weder erfreuen noch sonderlich motivieren. Arbeitszufriedenheit können Sie hier vor allem durch die Zuordnung von praktischen Aufgaben am Patienten herbeiführen (z. B. Zuordnung umfassender Tätigkeiten im OP).

Dr. Betriebsam wird mit seiner Tätigkeit vor allem dann zufrieden sein, wenn er umfassende Kenntnisse für das Abteilungsmanagement erwerben und diese auch umsetzen kann. Der umfassende Zugang zu Managementfortbildungen und die Zuweisung von Aufgaben im Management dürfte hier eine richtige Führungsentscheidung sein.

Praxistipp für den Chefarzt

Einzelfallbezogene Motivation kostet Zeit. Grundlage für den Erfolg ist Ihre Kenntnis der arbeitsmäßigen Vorlieben, aber auch der besonderen Fähigkeiten des Mitarbeiters. Im Vorstellungsgespräch erhalten Sie

darüber nur begrenzt Kenntnis. Es lohnt sich deshalb, die Art des Engagements und die Arbeit der Mitarbeiter über einen definierten Zeitraum sehr genau zu verfolgen, um Schwächen, Stärken und besondere Interessen der Mitarbeiter identifizieren zu können. Dieses Procedere bietet Ihnen die Möglichkeit zu einem optimalen Einsatz der verschiedenen Mitarbeiter.

Fazit

Mitarbeiter sind, ebenso wie Patienten und Kooperationspartner, Kunden des Krankenhauses. Daraus folgen die Notwendigkeit einer entsprechenden Wertschätzung und die Erfüllung von Wünschen und Forderungen. Deren Erfassung ist zielorientiert mit Instrumenten des Qualitätsmanagements wie Befragungen oder Mitarbeitergesprächen möglich. Eine gute Grundlage für nachhaltige Motivation ist aber auch die Beobachtung und Analyse des Arbeitsverhaltens von Mitarbeitern. Daraus können wichtige Erkenntnisse für eine zielorientierte Motivation abgeleitet werden. Empfehlenswert für personenbezogene Motivationsstrategien ist zunächst eine Analyse der jeweils aktuellen Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Fachabteilung. Diese haben entscheidenden Einfluss auf die Frage, was im Hinblick auf eine sinnvolle Motivation machbar und möglich ist. Das Rad braucht nicht neu erfunden werden. Viele Krankenhäuser sind bereits auf einem guten Weg und haben interessante Anreizsysteme für Mitarbeiter entwickelt (Fleischhauer/ Fleck/ Skroch 2019), einschlägige Beratungsunternehmen haben bereits gute Vorschläge zur Optimierung des Mangels an Fachärzten vorgelegt (Hahnenkamp et al. 2015, Hasebrook und Benning-Rohnke 2016, Hecke et al. 2016). Insgesamt betrachtet, heißt es, nach vorne zu schauen und zu berücksichtigen: Der Wechsel von der funktionalen zur Prozessorganisation mit therapeutischen Teams schafft besonders für die Pflege Motivation, auch zukünftig den bisherigen Arbeitsplatz zu stützen (Düsenberg 2016, Stratmeyer et al. 2019).

Literatur

Camphausen M. (Hrsg.) (2019) Employer Branding im Gesundheitswesen. Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

Düsenberg A. (2016) Das Expert Care Concept-Interprofessionelle Zusammenarbeit zwischen Ärzten und Pflegeberufen. In: Hellmann W. (Hrsg.). Herausforderung Krankenhausmanagement. Studienprogramm absolvieren – Klinisches Management erfolgreich gestalten. Hogrefe. Bern. S. 367-376.

Fleischhauer M., Fleck M., Skroch D. (2019) Ein Krankenhaus setzt Zeichen – Strategien und Erfahrungen aus dem Alice Hospital Darmstadt. In: Hellmann W., Schäfer J., Ohm G., Rippmann K., Rohrschneider U. (Hrsg.). SOS Krankenhaus-Strategien zur Zukunftssicherung. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. (im Druck)

Hahnenkamp K., Hinkelmann J., Hecke J., von der Wroge J. (2015) FacharztPlus: Fachärzte durch demografieorientiertes Kompetenzmanagement binden. In: Hahnenkamp K., Hasebrook J. (Hrsg.). Rund auf eckig: Die junge Ärztegeneration im Krankenhaus. Tagungsband des Forschungsprojekts FacharztPlus: Sicherung der ärztlichen Kompetenzkontinuität im demografischen Wandel. medhochzwei Verlag. Heidelberg. S. 31-51.

Hasebrook J., Benning-Rohnke E. (2016) Erfolgreiche Führung aller Mitarbeitergenerationen. In: Hellmann W., Beushausen T., Hasebrook J. (Hrsg.). Krankenhäuser zukunftssicher managen. Aufgaben definieren, Fachabteilungen stärken, Prozesse organisieren. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. S. 61-73.

Hecke J., Hinkelmann J., Forthaus D., Vorkert T., Hahnenkamp K. (2016) Facharzt-Mangel trifft Facharzt-Wandel – Herausforderung Personalbindung. In: Hellmann W.,

Beushausen T., Hasebrook J. (Hrsg.). Krankenhäuser zukunftssicher managen. Aufgaben definieren, Fachabteilungen stärken, Prozesse organisieren. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. S. 184-189.

Hellmann W. (2014) Persönliches Marketing des Chefarztes-Magnetwirkung für die Rekrutierung von Mitarbeitern. In: Hellmann W., Beivers A., Radtke C., Wichelhaus D. (Hrsg.). Krankenhausmanagement für Leitende Ärzte. 2. Aufl. medhochzwei Verlag. Heidelberg. S. 433-438.

KPMG (2019) Case for Change. Das Strategieprogramm Hirslanden 2020. Interview mit Dr. Ole Wiesinger. Gesundheitsbarometer. Ausgabe 2. Schwerpunktthema: Digitale Transformation, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.). Berlin. S. 52-56.

Reiss S. (2004) Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. In: Review of General Psychology. Vol. 8. No. 3. pp. 179-193. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.3.179>

Reiss S. (2008) The normal personality: a new way of thinking about people (Reprinted). Cambridge Univ. Press. Cambridge.

Rohrschneider U. (2019) Mitarbeiter in die Zukunft führen und für Veränderungen gewinnen. In: Hellmann W., Schäfer J., Ohm G., Rippmann K., Rohrschneider U. (Hrsg.). SOS Krankenhaus. Strategien zur Zukunftssicherung. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. (im Druck)

Stratmeyer P., Dahlgaard K., Kopke K., Sörensen K. (2019) Kooperatives Prozessmanagement in Zeiten des Fachkräftemangels- die Quadratur des Kreises?. In: Hellmann W., Schäfer J., Ohm G., Rippmann K., Rohrschneider U. (Hrsg.). SOS Krankenhaus – Strategien zur Zukunftssicherung. Kohlhammer Verlag. Stuttgart. (im Druck)

Autorenbiografie

Prof. Dr. habil. Wolfgang Hellmann ist Professor der Hochschule Hannover, Gründer der Akademie für Management im Gesundheitswesen e. V., Initiator des Studienmodells Hannover für Berufe im Gesundheitswesen, Wissenschaftlicher Planer und Leiter des Studienprogramm MHM® - für Führungskräfte im Ärztlichen Dienst am Standort Hannover, Gründer der DSÖGG (Deutsch-Schweizerisch-Österreichische Gesellschaft für Gesundheitsmanagement), Mitglied in zahlreichen Beiräten, z. B. Gesundheitsbildung e. V., Schweiz. Herausgeber zahlreicher Buchpublikationen zum Krankenhausmanagement. Aktuelle Projekte: Lernprogramm zu Fragen des Krankenhausmanagements: „Medical Hospital Manager Junior kompakt - Managementwissen für Studierenden im Praktischen Jahr und Neueinsteiger im Krankenhaus“, „Karriereplanung für Mediziner“, „SOS-KrankenhausStrategien zur Zukunftssicherung“, „Betriebswirtschaftliches Risikomanagement“ und: „Wer wir sind und was wir wollen - Wünsche und Forderungen der Generation Y an das Krankenhaus der Zukunft“ (alle Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2019 und 2020). Besonderes Anliegen: Leistung eines Beitrags zur Befähigung der jungen Ärztegeneration zu einer patientenzentrierten Gesundheitsversorgung im Kontext eines modifizierten ärztlichen Rollenverständnisses ohne Paternalismus und schwerpunktmäßige Fokussierung auf ökonomische Ziele.

Autorenanschrift

Prof. Dr. habil. Wolfgang Hellmann
(Hochschule Hannover)
KoKiK® - Kooperative Kundenorientierung
im Krankenhaus
MHM® - Medical Hospital Management
HNM® - Health Network Management
Junkerngarten 15
30966 Hemmingen

E-Mail: Hellmann-W@t-online.de