



## Strategien zur Personalbindung

# Mitarbeitermotivation ist Chefsache

Was bindet und motiviert Pflegende, ihre Aufgaben im täglichen Spannungsfeld zwischen Anforderung und Realität erfolgreich zu erledigen? Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? Und wer kümmert sich um sie? Gedanken dazu von Peter Bechtel, Pflegedirektor am Herz-Zentrum Bad Krozingen.

**W**er sich in deutschen Kliniken und Pflegeeinrichtungen umschaut, kann es nicht übersehen: Mehr und mehr macht sich Frustration breit bei den professionell Pflegenden über unzumutbare Arbeitsbedingungen, ständig steigende Arbeitsbelastung, fehlende Anerkennung und Wertschätzung, schlechte Bezahlung. Führungskräfte in der Pflege kapitulieren, sind resigniert und haben sich damit abgefunden, dass sie auf dem absteigenden Ast der Karriereleiter zu Notstandsverwaltern degradiert werden. Das sind doch „ideale Ausgangsvoraussetzungen“, um über Motivation und Personalbindungsstrategien nachzudenken!



### Modell-Projekte

Die Politik hat die Zeichen der Zeit erkannt und eine Initiative ergriffen. Der BMG-Beirat, bestehend aus VertreterInnen der Spitzenverbände im Gesundheitswesen, gestaltet diesen Prozess mit: Im Rahmen des Projekts „Wegweisende Modelle zur Weiterentwicklung der Pflege im Krankenhaus“ sind zahlreiche Modell-Projekte in Krankenhäusern identifiziert und auf dieser Plattform zusammengetragen worden.

[www.pflege-krankenhaus.de](http://www.pflege-krankenhaus.de)

### Funktionieren Führungskräfte einfach so?

Mir stellt sich die Frage, wie es denn um meine eigene Motivation in der Rolle der Führungskraft in der Pflege bestellt ist. Erfahre ich Anerkennung und Wertschätzung meiner Arbeit durch meine Vorgesetzten, die dazu beitragen, dass ich motiviert bin, die sicherlich größer werdenden Aufgaben des Personalmanagements in Zukunft auch noch erfolgreich zu gestalten? Eine weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Frage: Was tue ich für meine Selbstpflege, um meine Motivation zu erhalten, damit ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer positiven Grundeinstellung begegnen

kann? Im Sinne der Eigenverantwortung kann es hier nicht nur darum gehen abzuwarten, ob mir mein Arbeitgeber dazu etwas anbietet. Vielmehr muss ich selbst die Initiative ergreifen und dafür Sorge tragen, dass ich mein „inneres Gleichgewicht“ erhalte. Dazu gehört für mich unter anderem durch entsprechende Freizeitaktivitäten einen Ausgleich zu schaffen, auch kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen bis hin zu Coaching-Maßnahmen zählen dazu.

Nur eine motivierte Führungskraft, die trotz all der teilweise widrigen Bedingungen des Alltagsgeschäfts in Klinik, Pflegeheim und ambulantem Pflegedienst eine positive Grundeinstellung in ihrer

Rolle behält, kann Mitarbeiter motivieren und längerfristig an ein Unternehmen binden.

### Geld ist nicht alles

Was bindet und motiviert nun Pflegenden, täglich ihre Aufgaben professionell zu erledigen? Spontan wird hier oft der Gedanke geäußert, dass die Bezahlung die ausschlaggebende Rolle spielt. Das stimmt aber so nicht. Befragungen unter Pflegenden, auch an unserem Herz-Zentrum haben ergeben, dass die Bezahlung zwar eine gewisse Rolle spielt, nicht aber im Vordergrund steht. Vielmehr ergibt sich folgende „Negativliste“:

- ▶ Fehlende Wertschätzung der Arbeit und eigenen Person durch den Arbeitgeber
- ▶ Reibungsverluste in der interdisziplinären Zusammenarbeit
- ▶ die Übernahme von Arbeiten anderer Berufsgruppen, wenn diese nicht mehr im Dienst sind
- ▶ Schichtdienst, insbesondere den Nachtdienst, bringt gesundheitliche Belastungen mit sich
- ▶ Überstunden und ständiges Einspringen „Holen aus frei!“
- ▶ Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- ▶ Bezahlung

Somit wäre es viel zu kurz gegriffen, wenn wir uns jetzt darauf fokussieren würden, alleine die Bezahlung zu optimieren in der Annahme, die Motivation würde dann steigen und Pflegende würden darüber länger im Beruf bleiben. Wenn sich an den beschriebenen Faktoren parallel dazu nichts ändert, könnte leicht der Eindruck entstehen, dass es sich hier um eine Art „Schmerzens- und Schweigegeld“ handelt, mit dem die Pflegenden ruhig gestellt werden sollen.

Die Probleme liegen also primär im Alltag der pflegerischen Praxis. Wie sieht

es denn aus mit der Wertschätzung, wie begegnen wir uns im klinischen Alltag? Dabei geht es nicht darum, dass die Pflegedienstleitung morgens beim Rundgang über die Stationen und Abteilungen aus der „Lobestüte“ mal eine gehörige Portion verteilt. Lob darf zwar auch etwas mehr sein, vielmehr geht es aber primär um die Verlässlichkeit von Absprachen, um ein gegenseitiges Vertrauen, um gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit im Sinne, das jeder an seinem Platz einen wichtigen Beitrag zur qualitativ

## INTERVIEW

### Personalbindung: Respektvolle Zusammenarbeit

Birger Dreher, M.A., ist Soziologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft IEGUS GmbH. Er begleitet u.a. Respekt fokussierte Personalentwicklungs-Projekte.



**Heilberufe:** *Herr Dreher, warum ist gerade „Respekt“ zum Thema Ihrer Arbeit über Personalentwicklung und -bindung geworden?*

**Dreher:** Die Stärkung des respektvollen Umgangs ist ein geschickter Ansatz, um sowohl den Herausforderungen der Personalbindung und -gewinnung, als auch den unternehmerischen Zielen gerecht zu werden. Der wesentliche Nutzen besteht gerade auch für Krankenhäuser in der Senkung der Fluktuationsraten und des Krankenstands sowie in der Gewinnung von Personal durch den Aufbau eines guten Rufs. Außerdem wird der Unternehmenserfolg durch eine Stärkung respektvoller Zusammenarbeit direkt beeinflusst, indem Barrieren zwischen Berufsgruppen und Hierarchien, aber auch innerhalb von Teams abgebaut werden. Dies unterstützt organisatorische Veränderungen, erhöht die Qualität der erbrachten Leistungen und verringert dabei sogar den Gesamtaufwand. Ein Vergleich zwischen Unternehmen hat gezeigt, dass ein hohes Ausmaß an empfundenem Respekt positiv mit dem Unternehmensergebnis zusammenhängt.

**Worin zeigt sich respektvoller Umgang am Arbeitsplatz?**

**Dreher:** Respekt bestimmt zunächst die Haltung, die innere Einstellung eines Menschen, andere als gleichwertig zu betrachten und ihre Werte und persönlichen Eigenschaften anzuerkennen. Im Umgang mit Kollegen oder Mitarbeitern zeigt sich die Haltung in bestimmten Situationen über das Beachten entsprechender Umgangsformen. Respekt gebietet gegenüber anderen, sie trotz vorhandener Vorurteile nicht auszugrenzen oder in ihrem Wert abzustufen. Dies spielt eine wichtige Rolle im Umgang mit Kollegen anderer Professionen oder mit anderen Arbeitsteams.

Zu berücksichtigen ist generell, dass ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Situationen oft unterschiedliche Verhaltensmuster aktiviert. Dies lässt sich häufig beobachten, wenn Menschen unter Stress handeln. Wie der Einzelne damit umgeht, hängt von einer persönlichen Prägung ab, die durch entsprechendes Training beeinflusst werden kann.

**Wie wird respektvoller Umgang trainiert?**

**Dreher:** Will man respektvolles Verhalten stärken, so muss man ungünstige Haltungen positiv beeinflussen und günstige Haltungen bestärken. Jedes Verhalten ist

Folge einer Haltung. Die innere Einstellung wird nicht über Belehrung, Belohnung oder Bestrafung verändert, sondern über emotionale Erlebnisse, die unter die Haut gehen.

Für eine Stärkung der respektvollen Einstellung arbeiten wir beispielsweise auch mit der Orchestermetapher: Nur mit Respekt gegenüber den „Stimmen“ der anderen und nur bei Einhaltung gemeinsamer Regeln des Zusammenspiels lässt sich ein Stück fehlerfrei spielen, nur in der rücksichtsvollen Abstimmung mit anderen entsteht die Harmonie – auch im Stationsalltag.

**Was muss beachtet werden, wenn man sich für die bewusste Stärkung respektvoller Zusammenarbeit im Unternehmen entscheidet?**

**Dreher:** Vier Dinge sind dabei wichtig. Die Leitung muss glaubhaft hinter dem Thema und dem Vorsatz stehen. Konzept, Inhalt und Bedeutung von Respekt werden verdeutlicht, diskutiert und festgehalten. Trainings müssen durchgeführt werden, in denen Umgangsformen emotional verinnerlicht werden. Und nicht zuletzt: Geduld und eine langfristige Perspektive, denn ein Klima gegenseitigen Respekts muss Wurzeln schlagen und wachsen können.

hochwertigen Patientenversorgung leistet und dieses auch erfahren muss.

### **Zusammenarbeit optimieren**

Wie sieht es aus mit der Akzeptanz beispielsweise der Röntgenabteilung, wenn von der Pflegekraft der Hinweis kommt, dass Patientin B. nicht pünktlich um 08.30 Uhr zur Untersuchung kommen kann, da sie aufgrund ihrer Demenz noch nicht fertig ist mit dem Frühstück. Langatmige, stark emotional gefärbte Diskussionen und Erklärungsversuche müssen hier der Akzeptanz der pflegerischen Expertise weichen, Schnittstellen müssen zu Nahtstellen werden. Die unterschiedlichen Berufsgruppen, die an der Patientenversorgung beteiligt sind, müssen sich auf „Augenhöhe“ begegnen.

Die Verlässlichkeit des Dienstplanes trägt sehr stark dazu bei, dass die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleibt. Hintergrunddienste, die kurzfristigen krankheitsbedingten Ausfall kompensieren helfen, können ein Beitrag dazu sein. Flexible Dienstenteilung, die auch familiäre und private Belange berücksichtigt, muss nicht konträr zu den dienstlichen Belangen stehen, tragen aber zur Zufriedenheit bei.

In diesem Kontext sind auch lebensphasensgerechte Arbeitszeitmodelle zu sehen, die die unterschiedlichen Bedürfnisse wie Kinderbetreuung, Versorgung eines pflegebedürftigen Angehörigen oder auch mal eine „Auszeit zur Regeneration“ berücksichtigen. Dazu zählt auch der Nachtdienst, der mit zunehmendem Alter mehr und mehr Probleme bereitet, da die Regenerationsphasen zu kurz sind bzw. der Wechsel zwischen Tag und Nacht durch das Schlafdefizit am Tag schwierig ist und gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich zieht.

### **Personalausstattung verbessern**

Ein weiterer wichtiger Faktor ist eine quantitativ und qualitativ ausreichende Ausstattung mit Pflegepersonal, um den stetig steigenden Ansprüchen und dem ständig wachsenden Pflege- und Betreuungsbedarf gerecht zu werden und daraus ein Stück Arbeits- und Berufszufriedenheit zu ziehen. Ständig das Gefühl zu haben, „den Dingen hinterher zu laufen“ führt zu Frustration.

Personalbindung impliziert auch Personalentwicklung, die bereits mit dem Vorstellungsgespräch beginnt. Perspektiven im Sinne von geplanter und gezielter Einarbeitung bis hin zur Karriereplanung, verbunden mit entsprechender Fort- und Weiterbildung und der Übertragung entsprechender Aufgaben vermitteln den Eindruck, dass gemeinsam mit dem Mitarbeiter systematisch eine berufliche Laufbahn geplant wird, die dann natürlich Verlässlichkeit erfahren muss.

## **FAZIT FÜR DIE PFLEGE**

- ▶ Für die Personalbindung und Erhaltung der Motivation des Pflegepersonals sind viele verschiedenen Maßnahmen notwendig. Das Spektrum reicht von der Wertschätzung über die Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zur Bezahlung.
- ▶ Greift man nur einzelne Aspekte auf und versucht, diese zu bedienen, wird der mittel- und langfristige Erfolg ausbleiben.
- ▶ In den vergangenen Jahren ist deutlich spürbar, dass sehr individuell auf die persönlichen Bedürfnisse eingegangen werden muss, um die Motivation des Einzelnen und seine Identifikation mit dem Arbeitgeber zu erhalten.



**Peter Bechtel**

Pflegedirektor  
Herz-Zentrum Bad Krozingen  
Südring 15,  
79189 Bad Krozingen  
Peter.Bechteler@herzzentrum.de