

Peter Bechtel
Detlef Friedrich
Andrea Kerres
(Hrsg.)

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Peter Bechtel
Detlef Friedrich
Andrea Kerres
(Hrsg.)

Mitarbeitermotiva- tion ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren,
führen, coachen

Mit 29 Abbildungen

Peter Bechtel
Herz-Zentrum Bad Krozingen
Südring 15, 79189
Bad Krozingen

Prof. Dr. Andrea Kerres
Kath. Stiftungsfachhochschule (KSFH)
Preysingstr. 83
81667 München

Detlef Friedrich
contec GmbH, BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799, Bochum

Ihre Meinung ist uns wichtig: www.springer.com/978-3-642-05121-0

ISBN-13 978-3-642-05121-0 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Barbara Lengricht, Berlin
Projektmanagement: Ulrike Niesel, Heidelberg
Lektorat: Dr. Sirka Nitschmann, Werl-Westönnen
Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 12664498

Vorwort

»Mitarbeitermotivation ist lernbar« – so ist dieses Buch überschrieben. Wir möchten den Leserinnen und Lesern damit eine breit gefächerte Antwort auf die Frage geben, was Mitarbeitermotivation unter den Bedingungen der Gesundheitswirtschaft heutzutage bedeutet und wie sie in den Unternehmen und Einrichtungen gelebt werden kann.

Eine wesentliche Komponente von Mitarbeitermotivation besteht darin, Mitarbeitern im Arbeitsprozess den Raum zu geben, ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen wahrzunehmen und ihre Wertvorstellungen und Neigungen im Beruf wiederzufinden. Dies erscheint uns umso drängender angesichts der Herausforderungen des Demografischen Wandels: Ein Fach- und Führungskräfte­mangel droht, das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt an und altersgerechte und gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen werden immer wichtiger. Es lohnt sich daher für jeden Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen, im Spannungsfeld einer hohen Arbeitsverdichtung hin und wieder inne zu halten und den Blick auf die Bedürfnisse des wichtigsten Faktors in seinem Unternehmen zu lenken: den Mitarbeitern.

Um das Thema »Mitarbeitermotivation« aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, führt dieses Buch eine Vielzahl qualifizierter Autorinnen und Autoren aus verschiedenen Professionen und Aufgabenbereichen des Gesundheitswesens zusammen. Wir sind der Meinung, dass auf diese Weise eine interessante und spannende Gesamtschau entstanden ist, die sich sowohl für eine theoretische Grundlegung als auch für den Einsatz in der Praxis eignet. So hoffen wir, dass dieses Buch dem »Führungskräftenachwuchs« in der Ausbildung als hilfreiches Lehrbuch dient und die »Praktiker« in ihrer Führungstätigkeit immer wieder gerne zur Lektüre greifen, um sich Anregungen für die Gestaltung ihrer Unternehmenskultur zu holen.

Ein herzlicher Dank gilt abschließend den Autorinnen und Autoren für ihre wertvollen Beiträge und dem Springer-Verlag, der die Entstehung dieses Buches ermöglicht hat.

Peter Bechtel, Detlef Friedrich und Andrea Kerres

Freiburg, Bochum, München im März 2010

Inhaltsverzeichnis

I	Einführung	1
1	Einführung in den Kulturbegriff	3
	<i>Detlef Friedrich</i>	
1.1	Ebenen und Funktion der Organisationskultur	5
1.2	Ethische Aspekte der Organisationskultur	9
1.3	Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf Kundenbegriff und Mitarbeiterführung	10
	Literatur	15
2	Organisationskultur und Motivation	17
	<i>Gerhard Roth, Erika Regnet und Bernd H. Mühlbauer</i>	
2.1	Motivation aus Sicht der Neurowissenschaften	18
2.2	Motivationstheorien	23
2.3	Motivation aus psychologischer Sicht	36
2.4	Betriebswirtschaftslehre und Motivation	44
	Literatur	47
3	Motivation im Alltag – Der Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen gelebter und nicht gelebter Kultur	49
	<i>Irene Hößl, Thomas Behr und Christoph Jaschke</i>	
3.1	Alltag Klinik	50
3.2	Alltag Altenpflegeeinrichtung	57
3.3	Alltag Ambulante Intensivpflege	61
	Literatur	67
II	Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik	67
4	Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik	71
	<i>Sabine Berninger, Susanne Feurich und Stefica Ranogajec</i>	
4.1	Personalpolitik als Aufgabe der PDL	72
4.2	Personalpolitik als Aufgabe der Stationsleitung	79
	Literatur	84
5	Personalgewinnung	87
	<i>Thomas Müller</i>	
5.1	Personalbedarfsplanung	89
5.2	Personalbeschaffung	89
5.3	Personalauswahl	100
	Literatur	105
6	Einarbeitung neuer Mitarbeiter	107
	<i>Dorothea Theune</i>	
6.1	Phasen der Einarbeitung	108

6.2	Die Beteiligten im Einarbeitungsprozess	115
	Literatur.....	118
7	Beurteilung der Mitarbeitenden	119
	<i>Claus D. Eck</i>	
7.1	Grundsätzliche Herausforderungen	120
7.2	Die Beurteilung von Mitarbeitenden – ein distinktes, aber kein isoliertes Instrument des »human resources management« (HRM).....	122
7.3	Die gebräuchlichsten Systeme der Beurteilung.....	125
7.4	Offene Fragen zur Beurteilung	135
7.5	Kritik an der Mitarbeiterbeurteilung	138
7.6	Von was Effektivität und Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung abhängt	139
	Literatur.....	140
8	Personalentwicklung	143
	<i>Volker Est</i>	
8.1	Theoretische Grundlegung.....	144
8.2	Gestaltung und Umsetzung eines Personalentwicklungsprozesses	151
	Literatur.....	158
9	Probleme im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	159
	<i>Ursula Geißner</i>	
9.1	Ein berufstypischer Konflikt	160
9.2	Konfliktdiagnose	162
9.3	Konfliktanalyse.....	162
9.4	Konfliktlösung	163
9.5	Hilfen	165
	Literatur.....	166
10	Kündigung und Abmahnung	167
	<i>Moritz Ernst</i>	
10.1	Beendigungsgründe	168
10.2	Ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses	168
10.3	Außerordentliche Kündigung	175
10.4	Sonstige Beendigungstatbestände	177
	Literatur.....	177
III	Organisationskultur und Personalpolitik – Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitern – Welche Unterstützungsmöglichkeiten hat ein Unternehmen?	179
11	Stressmanagement und Burnout-Prävention	181
	<i>Regine Vieweg</i>	
11.1	Bekannter Wegbegleiter: Das Phänomen Stress	182
11.2	Burnout – Was darunter verstanden wird und wie es entsteht	184
11.3	Jeder hat Einfluss – Maßnahmen zur Prävention.....	186
	Literatur.....	195

12	Kollegiale Beratung, Coaching und Supervision als Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung	197
	<i>Christian Loffing</i>	
12.1	Das Menschenbild des »complex man«	198
12.2	Die Führungskraft und ihr Portfolio an Führungsstilen	200
12.3	Coaching und kollegiale Beratung im Führungskontext	203
12.4	Raum für Supervision	206
	Literatur.....	207
13	Work-life-Balance der Mitarbeiter stärken	209
	<i>Wencke Moog</i>	
13.1	Die Work-life-Balance	210
13.2	Das Human- und Sozialkapital – oder warum die Work-life-Balance wichtig wird	212
13.3	Die verschiedenen Betrachtungsweisen von Work-life-Balance	213
13.4	Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften	217
	Literatur.....	221
14	Auswirkungen der Personalpolitik auf die Organisationskultur und die Motivation der Mitarbeiter	223
	<i>Ingrid Smerdka-Arhelger</i>	
14.1	Bilder von Organisationen – Komplexität und Vernetztheit	225
14.2	Personalpolitik – ein Weg, um aus der Vielfalt Ordnung zu schaffen und Vorherrschaft zu verhindern?	232
14.3	Wie lässt sich das Konzept der Motivation von Menschen vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einordnen?	235
	Literatur.....	237
	Anhang 1: Einarbeitungsstandard	239
	<i>Dorothea Theune</i>	
	Anhang 2: Konstruktives Mitarbeitergespräch	243
	<i>Wencke Moog</i>	
	Stichwortverzeichnis	245

Autorenverzeichnis

Bechtel, Peter

Herz-Zentrum Bad
Krozingen
Südring 15, 79189
Bad Krozingen

Behr, Thomas, Dr.

Goethestraße 22
65719 Hofheim i.T.
Lorsbach

Berninger, Sabine

Josefinum Augsburg
Kapellenstraße 30, 86154
Augsburg

Eck, Claus D.

Zugerstrasse 39
CH-8810
Horgen

Ernst, Moritz

BALK Geschäftsstelle
Salzufer 6, 10587
Berlin

Est, Volker

BioMedizinZentrum
Ruhr
Universitätsstraße 136
44799
Bochum

Feurich, Susanne

Herz-Zentrum Bad
Krozingen
Südring 15, 79189
Bad Krozingen

Friedrich, Detlef

BioMedizinZentrum
Ruhr
Universitätsstraße 136
44799
Bochum

Geißner, Ursula, Prof. Dr.

Feldbergstrasse 5, 79274
St. Märgen

Hößl, Irene

Klinikum Fürth
Jakob-Henle-Strasse 1
90766
Fürth

Jaschke, Christoph

Kohlstattstrasse 25
82041
Oberhaching

Kerres, Andrea, Prof. Dr.

Buchenweg 2, 86511
Schmiechen

Loffing, Christian, Prof. Dr.

Pelmanstr. 32, 45131
Essen

Moog, Wencke

BioMedizinZentrum
Ruhr
Universitätsstraße 136
44799
Bochum

Mühlbauer, Bernd, Prof. Dr.

bh.m GmbH
Am Brambusch 17
44536
Lünen

Müller, Thomas

BioMedizinZentrum
Ruhr
Universitätsstraße 136
44799
Bochum

Ranogajec, Stefica

Herz-Zentrum Bad
Krozingen
Südring 15, 79189
Bad Krozingen

Regnet, Erika, Prof. Dr.

Fakultät für Wirtschaft
Hochschule Augsburg
Schillerstraße 100, 86169
Augsburg

Roth, Gerhard, Prof. Dr. Dr.

Institut für
Hirnforschung
Universität Bremen
Leobener Str., 28359
Bremen

Smerdka-Arhelger, Ingrid

Im Obstgarten 37a, 21614
Buxtehude

Theune, Dorothea

Herz-Zentrum Bad
Krozingen
Südring 15, 79189
Bad Krozingen

Vieweg, Regine

BioMedizinZentrum
Ruhr
Universitätsstraße 136
44799
Bochum