

Mitarbeitermotivation ist lernbar

Peter Bechtel  
Detlef Friedrich  
Andrea Kerres  
*Hrsg.*

# Mitarbeitermotivation ist lernbar

Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen, coachen

2., Aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 31 Abbildungen

*Herausgeber*

**Peter Bechtel**  
Herz-Zentrum Bad Krozingen  
Bad Krozingen  
Deutschland

**Andrea Kerres**  
Schmiechen  
Deutschland

**Detlef Friedrich**  
contec GmbH  
Bochum  
Deutschland

ISBN 978-3-662-54420-4      ISBN 978-3-662-54421-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-54421-1>

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

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2010, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © adobe stock\s\_1

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

## Vorwort

---

Ein Buch neu aufzulegen heißt auch, neben einer Aktualisierung der einzelnen Beiträge den Fokus des gesamten Werks zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten – auch und gerade, wenn der besprochene Gegenstand sich in einem Feld bewegt, das so stark dem gesellschaftlichen Wandel unterliegt wie die Gesundheitswirtschaft. Der demografische Wandel, der mit seinen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel ein Hauptschwerpunkt der ersten Ausgabe war, schwingt in seiner Selbstverständlichkeit auch in der Neuauflage mit. Doch er hat bereits die ersten ganz konkreten Veränderungen auf den Arbeitsmarkt gebracht – deshalb haben wir als Herausgeber zusammen mit dem Verlag entschieden, die sich verändernde Führungsaufgabe unter dem Aspekt der Generationenperspektive als neuen roten Faden in „Mitarbeitermotivation ist lernbar“ aufzunehmen. Denn es ist kein Geheimnis: Die Zusammenarbeit der „Baby Boomer“ mit der Generation X, aber vor allem mit den jüngeren Generationen Y und den sogenannten Digital Natives der Generation Z, stellt ganz neue Herausforderungen insbesondere an die Führung von Unternehmen.

„Mitarbeitermotivation ist lernbar“ – das klingt wie das Erlernen einer Technik. Mitarbeitermotivation zu schaffen ist bei genauerer Betrachtung aber vor allem eine Gestaltungsaufgabe, die eine Haltungsveränderung und eine neue Führungs- und auch Unternehmenskultur in den Gesundheitseinrichtungen erfordert, um wirksam zu werden. Die Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit verschiedener Generationen und Mitarbeitenden aus internationalen Kulturen wird im Kontext eines gelingenden Diversity Managements alle Mitarbeitenden, die die Rolle einer Führungskraft einnehmen, begleiten.

Dieses Buch soll eine Grundlage zwischen wissenschaftlicher Expertise und praktischen Beispielen für Ihr weiteres Lernen sein. Wir hoffen, dass wir auch mit dieser neuen Ausgabe dem „Führungskräftenachwuchs“ in der Ausbildung ein hilfreiches Lehrbuch zur Verfügung stellen und den „Praktikern“ Hinweise zum Verständnis der unterschiedlichen Generationen, Anregungen zur Gestaltung ihrer Unternehmenskultur und für die Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität an die Hand geben.

Ein herzlicher Dank geht an die Autorinnen und Autoren für die wertvollen Beiträge sowie an unsere verständnisvolle Lektorin und die Betreuerin des Springer Verlags – für die gemeinsame Arbeit, ohne die dieses Buch nicht in dieser besonderen zweiten Auflage hätte erscheinen können.

**Peter Bechtel, Detlef Friedrich und Andrea Kerres**

Freiburg, Bochum, München im Juni 2017

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Einführung

<b>1</b>	<b>Der Kulturwandel hat begonnen</b> .....	<b>3</b>
	<i>Detlef Friedrich, Volker Est</i>	
1.1	Einleitung .....	4
1.2	Einführung in den Kulturbegriff .....	5
1.3	Praxisorientierte Annäherung .....	7
1.4	Gestaltung des Kulturwandels in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft .....	7
	Quellenverzeichnis .....	20
<b>2</b>	<b>Organisationskultur und Motivation</b> .....	<b>23</b>
	<i>Gerhard Roth, Erika Regnet, Bernd H. Mühlbauer</i>	
2.1	Motivation aus Sicht der Neurowissenschaften .....	24
2.2	Motivationstheorien .....	29
2.3	Motivation aus psychologischer Sicht .....	42
2.4	Betriebswirtschaftslehre und Motivation .....	49
	Literatur .....	52
<b>3</b>	<b>Motivation im Alltag – Der Mitarbeiter im Spannungsfeld zwischen gelebter und nicht gelebter Kultur</b> .....	<b>55</b>
	<i>Irene Hößl, Thomas Behr, Christoph Jaschke</i>	
3.1	Alltag Klinik .....	56
3.2	Alltag Altenpflegeeinrichtung .....	63
3.3	Alltag Ambulante Intensivpflege .....	67
	Literatur .....	72

## II Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik

<b>4</b>	<b>Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf die Personalpolitik</b> .....	<b>77</b>
	<i>Sabine Berninger, Stefica Ranogajec</i>	
4.1	Personalpolitik als Aufgabe der PDL .....	78
4.2	Personalpolitik als Aufgabe der Stationsleitung .....	85
	Literatur .....	91
<b>5</b>	<b>Personalgewinnung</b> .....	<b>93</b>
	<i>Dr. Thomas Müller und Michael Malovecky</i>	
5.1	Personalbedarfsplanung .....	95
5.2	Personalbeschaffung .....	96
5.3	Personalauswahl .....	107
	Literatur .....	111

<b>6</b>	<b>Einarbeitung neuer Mitarbeiter</b> .....	113
	<i>Dorothea Theune</i>	
6.1	Ziel der Einarbeitung .....	114
6.2	Phasen der Einarbeitung .....	114
6.3	Die Beteiligten im Einarbeitungsprozess .....	121
	Literatur.....	123
<b>7</b>	<b>Beurteilung der Mitarbeitenden</b> .....	125
	<i>Claus D. Eck</i>	
7.1	Grundsätzliche Herausforderungen .....	127
7.2	Die Beurteilung von Mitarbeitenden – ein distinktes aber kein isoliertes Instrument des „human resources management“ (HRM) .....	130
7.3	Die gebräuchlichsten Systeme der Beurteilung .....	133
7.4	Offene Fragen zur Beurteilung .....	142
7.5	Kritik an der Mitarbeiterbeurteilung .....	146
7.6	Von was Effektivität und Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung abhängen .....	147
	Literatur.....	148
<b>8</b>	<b>Personalentwicklung</b> .....	151
	<i>Volker Est, Silvia Breyer, André Katz</i>	
8.1	Theoretische Grundlegung .....	152
8.2	Gestaltung und Umsetzung eines Personalentwicklungsprozesses .....	165
	Literatur.....	171
<b>9</b>	<b>Probleme im Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</b> .....	173
	<i>Ursula Geißner</i>	
9.1	Ein berufstypischer Konflikt .....	174
9.2	Konfliktdiagnose .....	176
9.3	Konfliktanalyse.....	176
9.4	Konfliktlösung .....	177
9.5	Hilfen .....	179
	Literatur.....	180
<b>10</b>	<b>Kündigung und Abmahnung</b> .....	181
	<i>Moritz Ernst</i>	
10.1	Beendigungsgründe .....	182
10.2	Ordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses.....	182
10.3	Außerordentliche Kündigung .....	189
10.4	Sonstige Beendigungstatbestände.....	191
	Literatur.....	191
<b>III</b>	<b>Organisationskultur und Personalpolitik – Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitenden – Welche Unterstützungsmöglichkeiten hat ein Unternehmen?</b>	
<b>11</b>	<b>Stressmanagement und psychische Gesundheit</b> .....	195
	<i>Regine Vieweg</i>	
11.1	Bekannter Wegbegleiter: das Phänomen Stress.....	196

11.2	<b>Burnout-Syndrom – Was darunter verstanden wird und wie es entsteht</b> .....	198
11.3	<b>Jeder hat Einfluss – Maßnahmen zur Prävention</b> .....	200
	<b>Literatur</b> .....	209
<b>12</b>	<b>Mitarbeiterführung</b> .....	211
	<i>Silvia Breyer und André Katz</i>	
12.1	<b>Herausforderungen zeitgemäßer Mitarbeiterführung</b> .....	212
12.2	<b>Führungsstile und -charaktere</b> .....	216
	<b>Literatur</b> .....	222
<b>13</b>	<b>Work-Life-Balance der Mitarbeitenden stärken – Ein überholtes Konstrukt?</b> .....	223
	<i>Jessica Hernández und Christopher Roßberg</i>	
13.1	<b>Definition</b> .....	224
13.2	<b>Work-Life-Balance in Pflegeberufen? Der Stellenwert von Sozialkapital</b> .....	225
13.3	<b>Arbeitgeberattraktivität</b> .....	226
13.4	<b>Fazit: Work-Life-Balance? Nur in attraktiven Unternehmen!</b> .....	233
	<b>Literatur</b> .....	234
<b>14</b>	<b>Auswirkungen der Personalpolitik auf die Organisationskultur und die Motivation der Mitarbeiter</b> .....	237
	<i>Ingrid Smerdka-Arhelger</i>	
14.1	<b>Bilder von Organisationen – Komplexität und Vernetztheit</b> .....	239
14.2	<b>Personalpolitik – ein Weg, um aus der Vielfalt Ordnung zu schaffen und Vorherrschaft zu verhindern?</b> .....	246
14.3	<b>Wie lässt sich das Konzept der Motivation von Menschen vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einordnen?</b> .....	249
	<b>Literatur</b> .....	251
<b>15</b>	<b>Herausforderung Generation YZ</b> .....	253
	<i>Michael Bernecker, Silke Udri, Florian Bechtel, Jutta Kappel</i>	
15.1	<b>Die Generation Y – eine missverstandene Generation?!</b> .....	255
15.2	<b>Öffentlichkeitsarbeit als Ausbildungsgegenstand einer attraktiven Pflegeausbildung</b> .....	260
15.3	<b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Einrichtungen des Katholischen Hospitalverbundes Hellweg</b> .....	265
	<b>Literatur</b> .....	272
	<b>Serviceteil</b> .....	275
	<b>Anhang: Einarbeitungsstandard</b> .....	276
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	278

# Autorenverzeichnis

---

## **Peter Bechtel**

Pflegedirektor  
Universitäts-Herzzentrum  
Freiburg - Bad Krozingen  
Bad Krozingen  
Deutschland

## **Florian Bechtel**

Im Moos 21  
79258 Hartheim  
Deutschland

## **Thomas Behr, Dr.**

Goethestraße 22  
65719 Hofheim i.T. Lorsbach  
Deutschland

## **Michael Bernecker, Prof. Dr.**

Deutsches Institut für Marketing  
Hohenstaufenring 43-45  
50674 Köln  
Deutschland

## **Sabine Berninger, Dr.**

Pflegedienstleitung  
Josefinum Augsburg  
Kapellenstraße 30  
86154 Augsburg  
Deutschland

## **Silvia Breyer**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
45799 Bochum  
Deutschland

## **Claus D. Eck, Dr.**

Zugerstrasse 39  
CH-8810 Horgen  
Schweiz

## **Moritz Ernst**

Rechtsanwalt  
Deutscher Pflegerat  
Alt-Moabit 91  
10559 Berlin  
Deutschland

## **Volker Est**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
44799 Bochum  
Deutschland

## **Detlef Friedrich**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
44799 Bochum  
Deutschland

## **Ursula Geißner, Prof. Dr.**

Feldbergstraße 5  
79274 St. Märgen  
Deutschland

## **Jessica Hernández**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Reinhardtstraße 31  
10117 Berlin  
Deutschland

## **Irene Hößl**

Hardstraße 150  
90766 Fürth  
Deutschland

## **Christoph Jaschke**

Kohlstattstraße 25  
82041 Oberhaching  
Deutschland



**Jutta Kappel**

Katholischer Hospitalverbund Hellweg gGmbH  
Obere Husemannstraße 2  
59423 Unna  
Deutschland

**André Katz**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
45799 Bochum  
Deutschland

**Andrea Kerres, Prof. Dr.**

Buchenweg 2  
86511 Schmiechen  
Deutschland

**Michael Malovecky**

contec GmbH  
BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
45799 Bochum  
Deutschland

**Bernd Mühlbauer, Prof.**

für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Management im Gesundheitswesen  
Westfälische Hochschule  
Neidenburger Str. 43  
Gelsenkirchen  
Deutschland

**Thomas Müller**

BioMedizinZentrum Ruhr  
Universitätsstraße 136  
44799 Bochum  
Deutschland

**Stefica Ranogajec**

Pflegerische Leitung der Privatstation  
Herz-Zentrum Bad Krozingen  
Südring 15  
79189 Bad Krozingen  
Deutschland

**Erika Regnet, Prof. Dr.**

Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg  
Deutschland

**Christopher Roßberg**

contec GmbH  
Reinhardtstraße 31  
10117 Berlin  
Deutschland

**Gerhard Roth, Prof. Dr. Dr.**

Institut für Hirnforschung  
Universität Bremen  
Leobener Straße  
28359 Bremen  
Deutschland

**Ingrid Smerdka-Arlhelger**

Im Obstgarten 37a  
21614 Buxtehude  
Deutschland

**Dorothea Theune**

Pflegerische Leitung der Chir. Wachstation  
Herz-Zentrum Bad Krozingen  
Südring 15  
79189 Bad Krozingen  
Deutschland

**Silke Udri**

Bildungshaus Pflege  
Am Kurpark 1  
79189 Bad Krozingen  
Deutschland

**Regine Vieweg, Dipl. Psychologin**

Frankenstraße 12  
52223 Stolberg  
Deutschland