Bergmannstrost
Berufsgenossenschaftliche Kliniken Halle

Landespflegekonferenz Sachsen-Anhalt 2012

Mitarbeiterbindung – gesundheitsbewusstes Führen

Henry Rafler

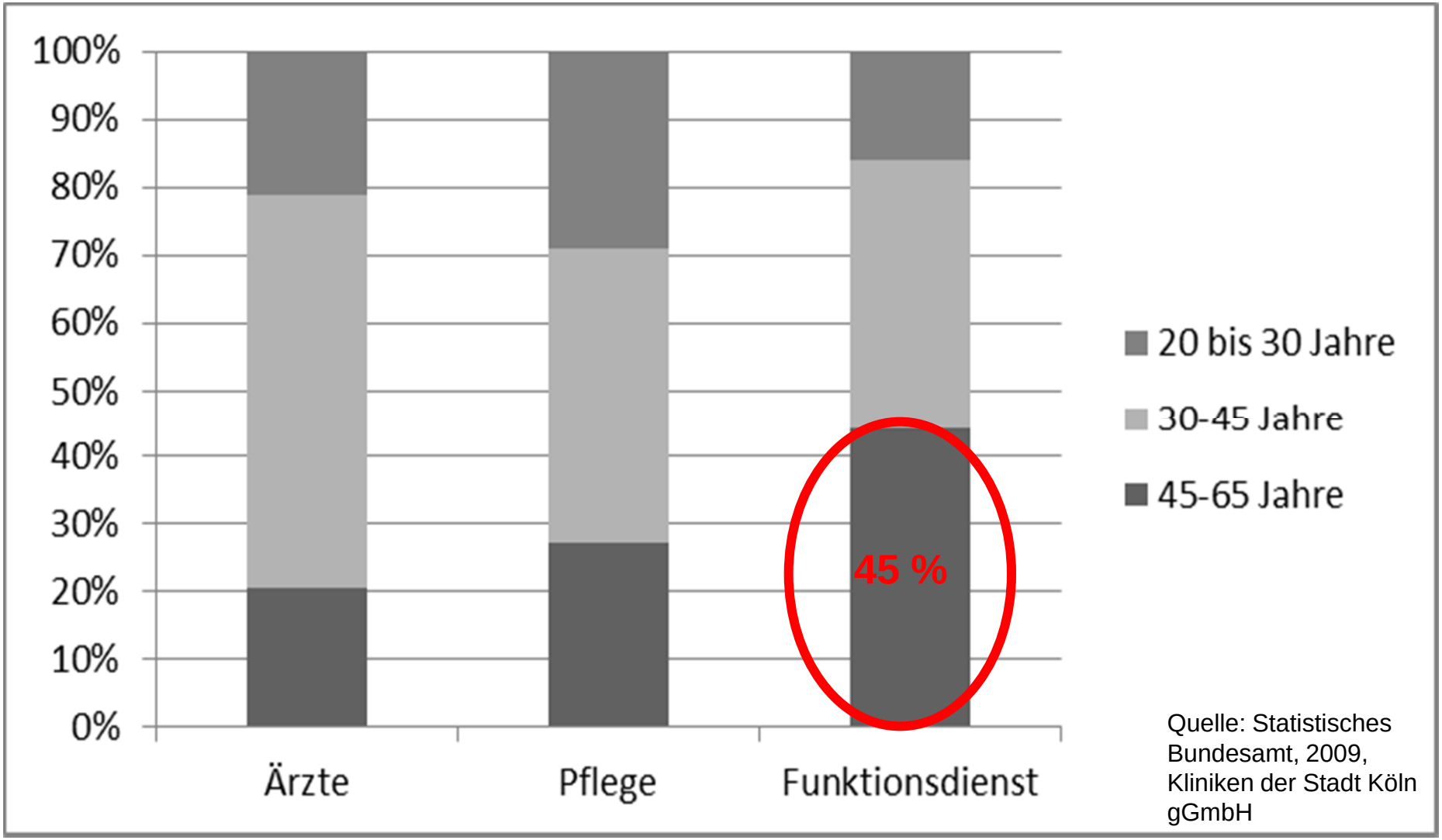
Pflegedirektor

24.05.2013

Bergmannstrost
Berufsgenossenschaftliche Kliniken Halle

- Das Generationen(problem?)in den Kliniken
- Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsbewusstes Führen
- BEM, BGM

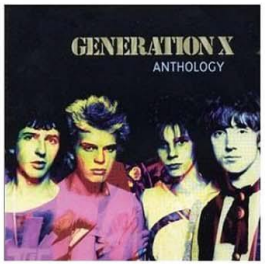
Altersstruktur in Medizin und Pflege



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009, Kliniken der Stadt Köln gGmbH

Bundesdurschnitt Pflege in Krankenhäusern : 46,5 Jahre

Charakterisierung der Generationen



	„Baby Boomer“	Generation X	Generation Y
Typ	Abheben aus der Masse, Konkurrenzverhalten	Unabhängig, pragmatisch, flexibel,	Hohes Selbstbewußtsein, nicht kritikfähig
Verhältnis zur Arbeit	„leben um zu arbeiten“	„arbeiten um zu leben“	„leben beim Arbeiten“
Akademische Ausrichtung	Titel und Berufsbezeichnungen sehr wichtig	Weniger wichtig	Weiter abnehmend
Motivation	Leistung und Erfolg	„Work-Life-Balance“	Optimale Ausbildung, Supervision, Führung
Art des Lernens	Bücher	Bücher und elektronische Medien	Überwiegend elektronische Medien

Quelle: Schmidt et al. Anästhesist 2011; 60:517-524

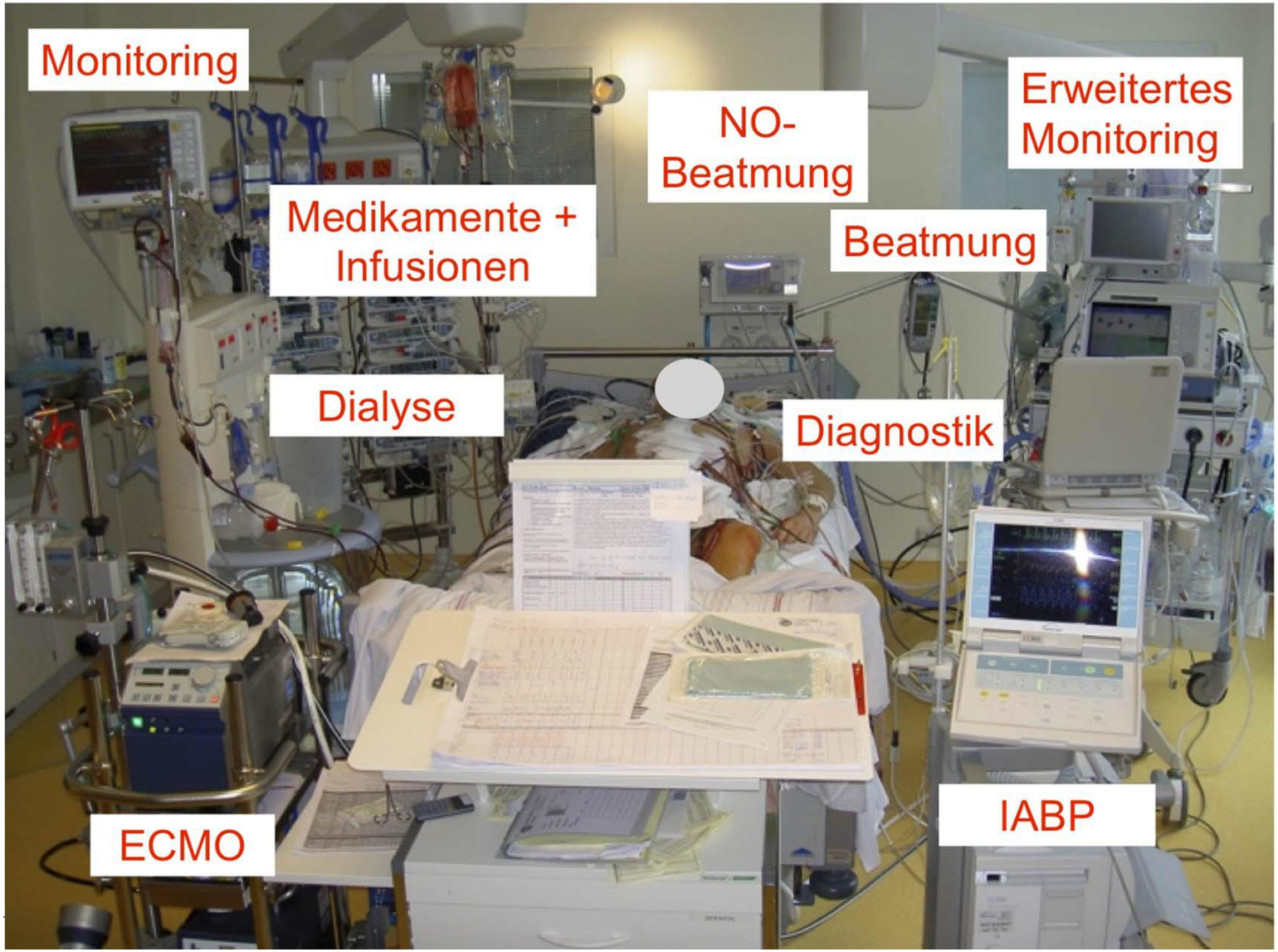
Generation Y

Herausforderung Generation Y….

- Total vernetzt aber soziale Interaktion unzureichend
- Teamkompetenz wegen fehlendem direkten Kontakt ausbaufähig
- Will sofort alles machen aber kann noch nichts
- Will aber auch nicht selber lernen sondern optimal gefördert werden

Quelle: Paine Schofield C, Honore S (2011) Great Expectations: Managing Generation Y, Institute of Leadership and Management/Ashridge Business School report, Berkhamsted, UK.

…für einen Arbeitsplatz wie diesen?



Quelle:
Schmidt et al.
Anästhesist
2011; 60:517-524

Kennen Führungskräfte die Erwartungen von jungen Mitarbeitern?

Das nehmen Führungskräfte an, sei ihren Mitarbeitern wichtig:

1. Gutes Einkommen
2. Gute Arbeitsbedingungen
3. Wohlergeben der Firma
4. Gesicherter Arbeitsplatz
5. Interessante Arbeit
6. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
7. Höflichkeit der Führungskräfte
8. Eingehen auf private Sorgen
9. Anerkennung für gute Arbeit
10. Genaue Kenntnis des Hauses und der Klinikpolitik

Das wünschen sich junge Mitarbeiter für ihre Tätigkeit:

1. Anerkennung für gute Arbeit
2. Genaue Kenntnis des Hauses und der Klinikpolitik
3. Eingehen auf private Sorgen
4. Gutes Einkommen
5. Interessante Arbeit
6. Gesicherter Arbeitsplatz
7. Wohlergehen der Firma
8. Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
9. Gute Arbeitsbedingungen
10. Höflichkeit der Führungskräfte

Quelle: Kienbaum Befragung, 2009 und Schmidt K, HNO, 2011

6 neue Rollen in der Führung

- Digitaler Dirigent in der Smartphone Welt
- Integrationsfigur im Taubenschlag
- Mentor für Generation Y
- Werbeträger für die eigene Klinik im Wettbewerb um die Besten
- Hüter der Energie in einer überfordernden Arbeitswelt
- Selbstmanager für ein Leben in Balance

Quelle: Maren Lehky: Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burnout & Co. managen

Wo bleiben die „Alten“:

Baby-Boomer
1956-1965

Wirtschafts-Wundergeneration
1945-1956

Effekte der Demographie

- Rückgang der Bevölkerung von 82Mio. heute auf 74 Mio. in 2050
- Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt
- Renteneintrittsalter wird heraufgesetzt

Blick auf Generation Y alleine hilft nicht: Generation 55+ stellt das Rückgrat des Unternehmens dar

- Fachkräftemangel wird verschärft
- Ansatzpunkt: Ältere Mitarbeiter
- Generationenvielfalt in Teams steigt
- Wissensverlust großen Ausmaßes droht

Einfluss des Alters auf die Leistungsfähigkeit als Mitarbeiter

- Keine Studie zeigt Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung

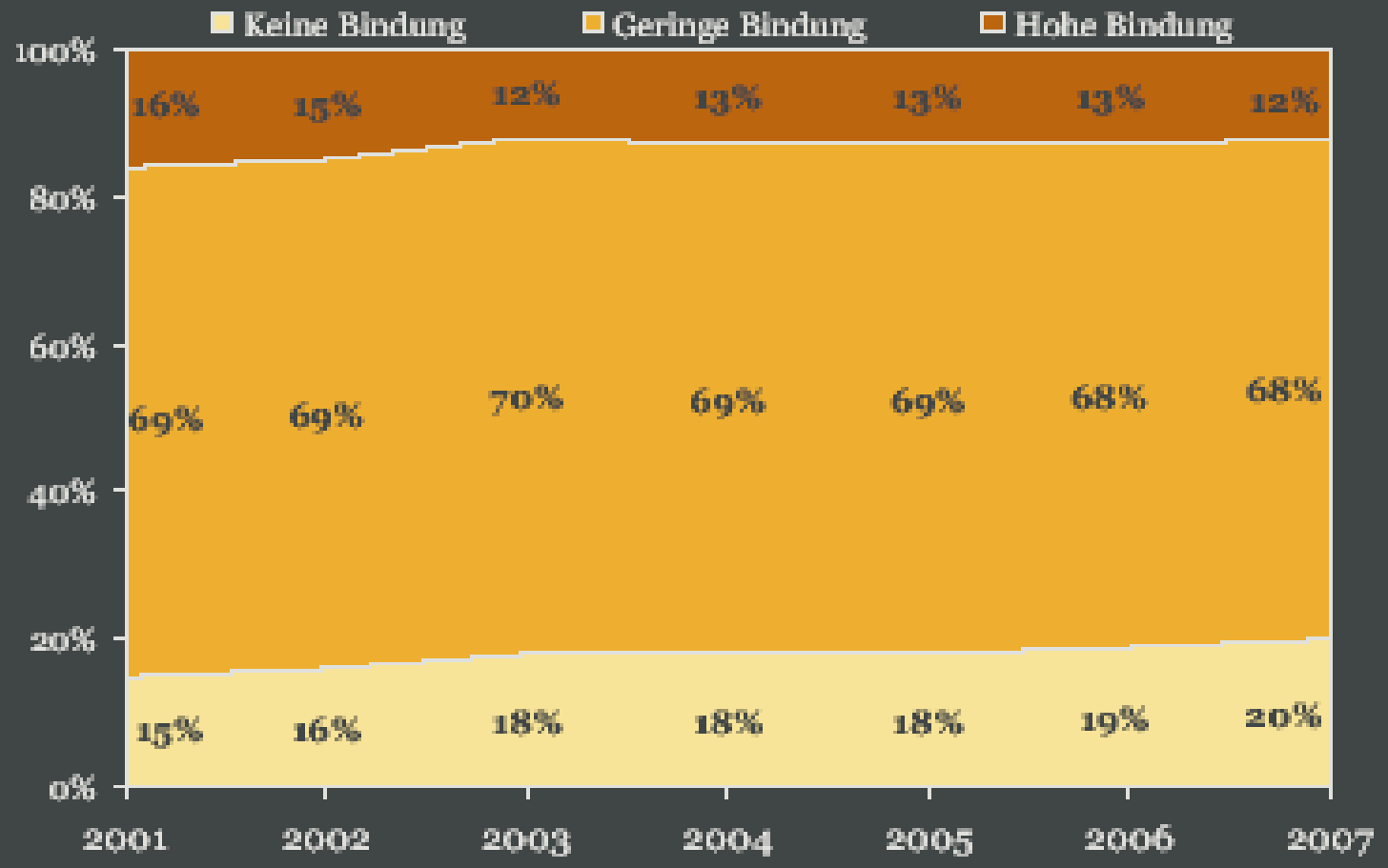
- Wesentliche Faktoren, welche die Leistungsfähigkeit im Alter fördern sind die Motivation, die Aktualität des Wissens, die Erfahrung und körperliche Konstitution

- Höhere Arbeitszufriedenheit und Loyalität zum Unternehmen bzw. Klinik als bei jüngeren Mitarbeitern

Bergmannstrost
Berufsgenossenschaftliche Kliniken Halle

- Das Generationen(problem?)in den Kliniken
- Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsbewusstes Führen
- BEM, BGM

Mitarbeiter Engagement in Deutschland im Zeitverlauf



GALLUP CONSULTING

Copyright © Gallup, Inc. All rights reserved.

Motivation

Intrinsisch

- Primärmotivation
- Selbstmotivation

Extrinsisch

- Sekundärmotivation
- Fremdmotivation

Die Grenze zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist fließend

Eine von vielen Motivationstheorien

Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell

Herzberg unterscheidet in Faktoren, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen:

1. **Motivatoren:** lösen Zufriedenheit aus und motivieren. Faktoren im Zusammenhang mit erfolgreicher persönlicher Entwicklung: Anerkennung, Erfolge, Verantwortung, Arbeitsinhalte.
2. **Hygienefaktoren:** lösen keine Zufriedenheit aus, deren Nichterfüllung würde jedoch zu Unzufriedenheit führen. Faktoren, die mit der direkten Gestaltung der Arbeit zusammen hängen: faire Entlohnung, sicherer Arbeitsplatz, Rahmenbedingungen

Hygienefaktoren

– +

Arbeitsunzufriedenheit

- Führungsstil
- Unternehmenspolitik
- Verwaltung
- Arbeitsbedingungen
- Beziehungen zu Kollegen
- Beziehungen zu Unterstellten
- Beziehungen zu Vorgesetzten
- Status
- Arbeitssicherheit
- Gehalt
- berufsbez. Lebensbedingungen

Extrinsische Faktoren liegen nicht zentral im Arbeitsinhalt, sondern stellen Bedingungen der Arbeits-umwelt dar.

Motivatoren

– +

Arbeitszufriedenheit

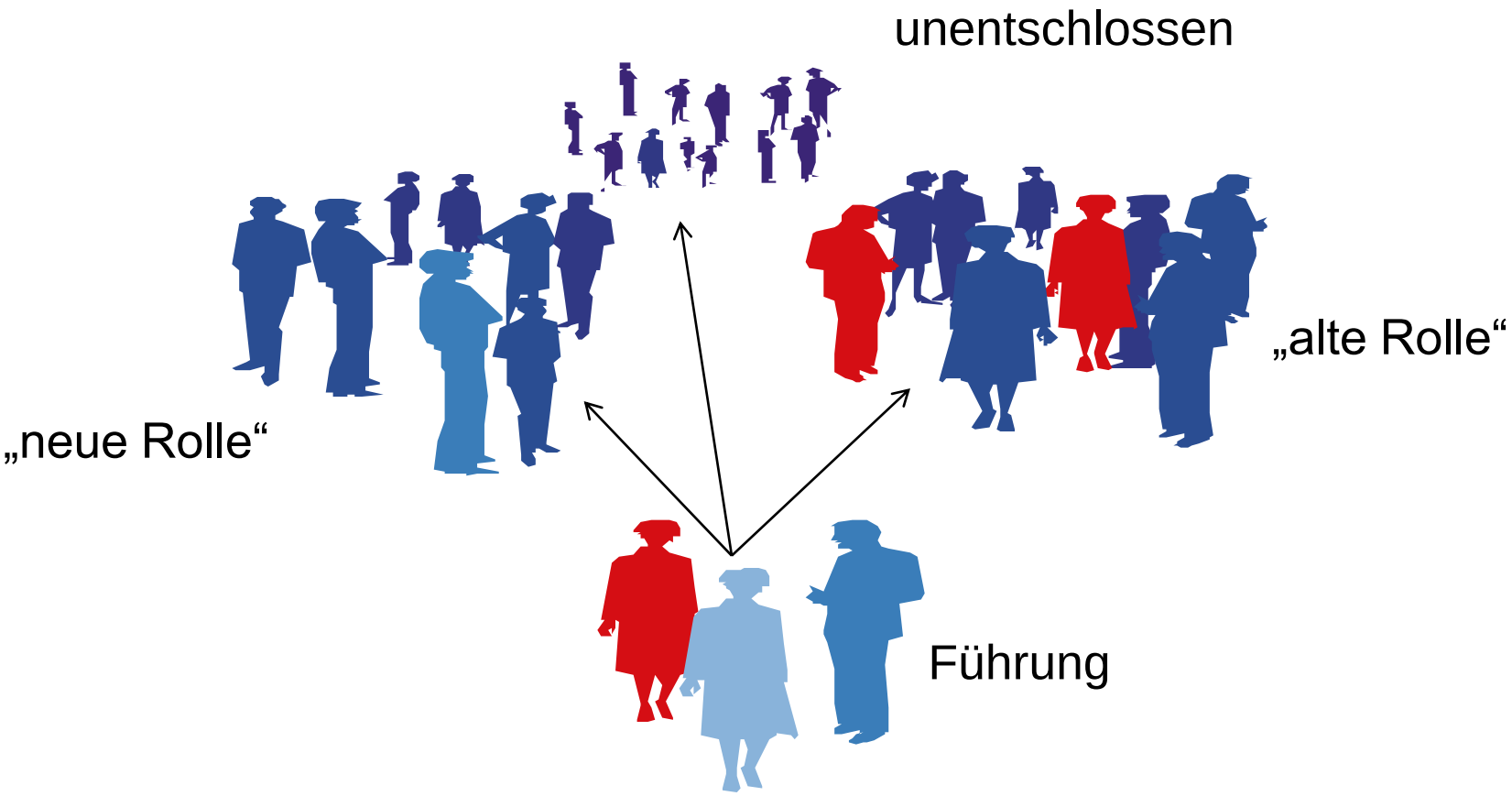
- Leistung
- Erfolg
- Anerkennung
- Arbeit selbst
- Verantwortung
- Aufstiegschancen
- Möglichkeiten zum Wachstum
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Entfaltungsmöglichkeiten
- Freiräume

Intrinsische Faktoren beziehen sich unmittelbar auf die Arbeit selbst und deren Inhalte.

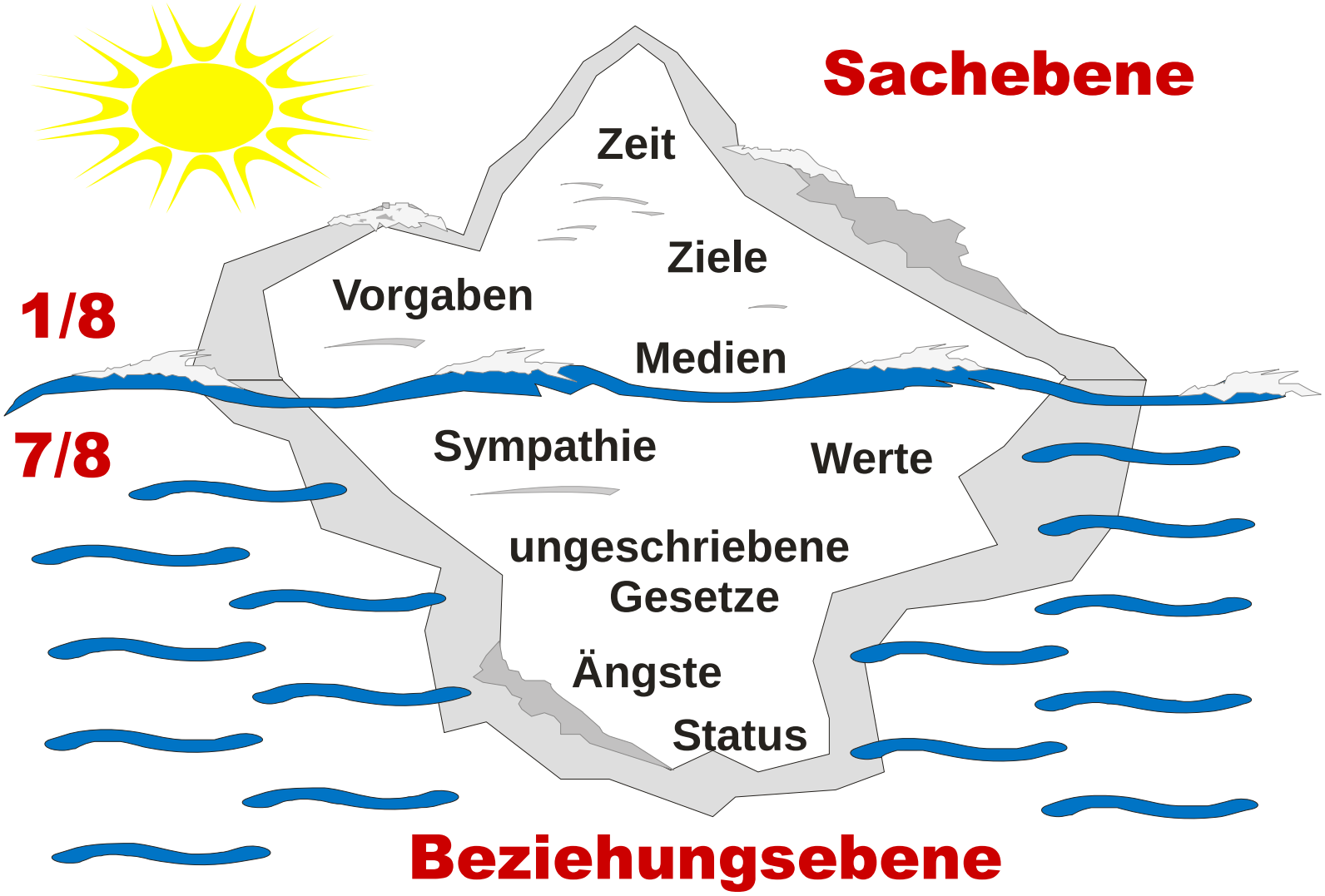
Bergmannstrost
Berufsgenossenschaftliche Kliniken Halle

- Das Generationen(problem?)in den Kliniken
- Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsbewusstes Führen
- BEM, BGM

Unterschiedliches Rollenverständnis der Pflege



Der gruppendynamische Eisberg



Quelle: Gert Kowarowsky

Herausforderung: Altersgemischte Teams

Organisation und Führung in altersgemischten Teams (Nutzung des Teampotenzials)

1. Welche Unterschiede bringen meine Teammitglieder mit?
2. Welche Ähnlichkeiten sind für mich zu erkennen?
3. Welches Bewusstsein zu Unterschied haben die Einzelnen? Verstehen Sie dies als Störung oder Potenzial?
4. Was verbindet das Team?
5. Wie erreiche ich im Team eine hohe Identifikation mit den Zielen?
6. Wie wirken sich die Unterschiede und Ähnlichkeiten auf die Zusammenarbeit im Team und auf die Zielerreichung aus?
7. Welche Unterschiede erweisen sich als relevant für die Teamentwicklung?
8. Wie ausgeprägt ist meine eigene Kompetenz im Umgang mit Vielfalt?

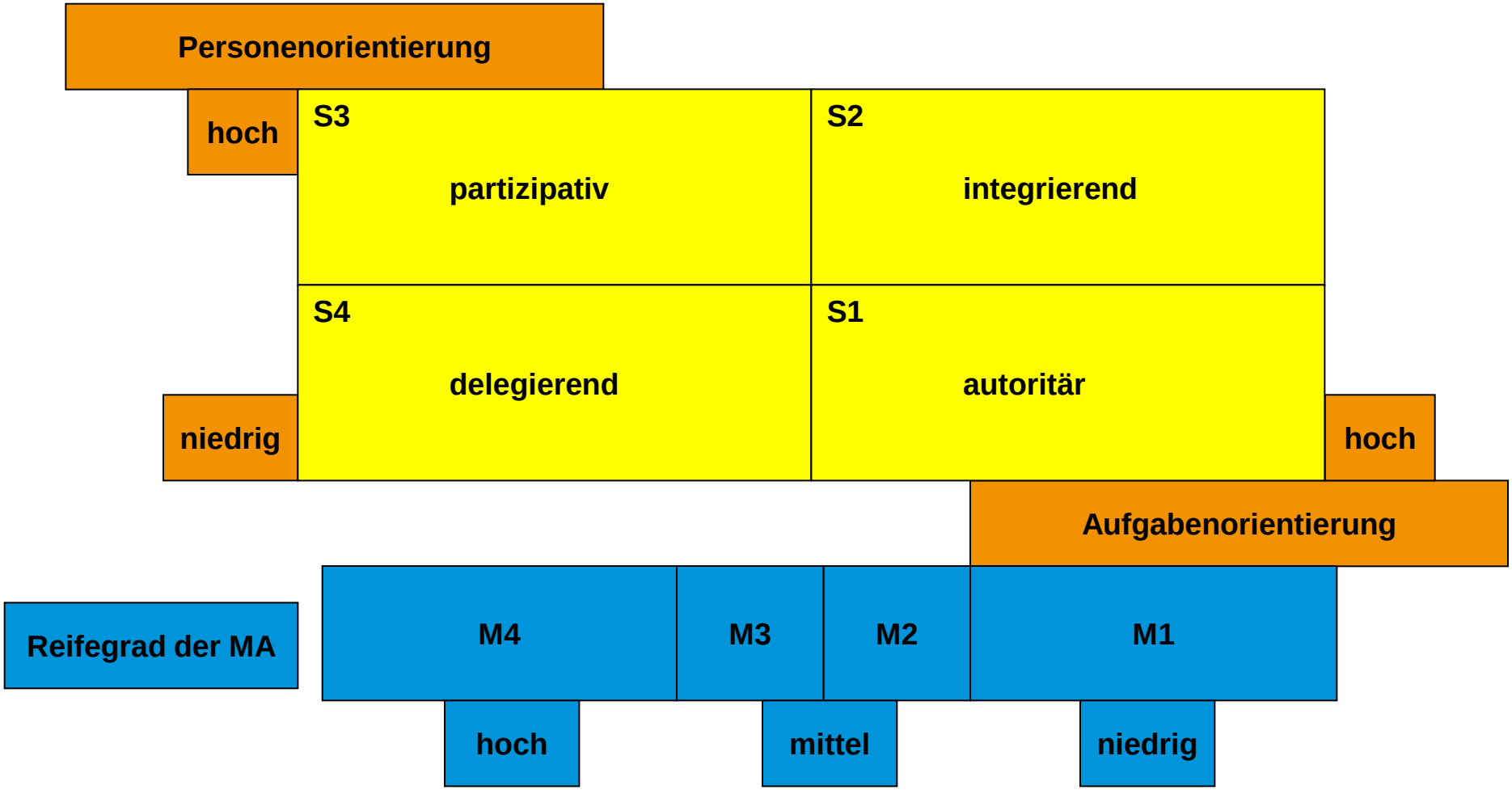
Organisation und Führung in altersgemischten Teams

1. Die Führungskräfte verstehen und schätzen den Unterschied
2. Die Führung erkennt die Lernchancen und akzeptiert die Herausforderungen für die Organisation
3. Die Organisationskultur ist geprägt durch hohe Leistungserwartungen
4. Die Organisationskultur stimuliert persönliche Entwicklung, fördert Offenheit und wertschätzt Mitarbeiter
5. Es gibt eine klare Vision, eine von allen verstandene Mission
6. Die Struktur ist unbürokratisch und geprägt von weitgehender Gleichberechtigung

Führungsinstrumente für altersgemischte Teams

- Vertrauensverhältnis im und zum Team
  - Klima ist von Vertrauen geprägt
  - Vertrauensbildende Maßnahmen
- Wertschätzende Grundhaltung gegenüber Teammitgliedern und Unterschiede
- Konfliktfähigkeit
  - Konflikte akzeptieren
  - Konflikte auszuhalten
  - Konflikte auflösen können
  - Trotz Gemeinsamkeit , „Wir-Gefühl“ im Team, Unterschiede aushalten und Individualität des Einzelnen beachten
- Bereitschaft zur Reflexion
  - Sich selbst und sein Verhalten in Frage stellen zu können und daraus zu lernen, Konsequenzen zu ziehen und zu verändern
  - Um seine „blinde Flecke“ zu wissen
  - Dankbar auf ehrliche Rückmeldung
  - Auf Teammitglieder authentisch und glaubwürdig wirken

Situatives Führungsmodell



M1 = unreifer Mitarbeiter (Motivation, Kenntnisse und Fähigkeiten fehlen weitgehend)
M2 = Mitarbeiter mit geringer bis mäßiger Reife (Motivation ist vorhanden aber Fähigkeiten fehlen)
M3 = Mitarbeiter mit mäßiger bis hoher Reife (Fähigkeiten sind vorhanden, aber Motivation fehlt)
M4 = reifer Mitarbeiter (Motivation, Kenntnisse und Fähigkeiten sind vorhanden)

Bergmannstrost
Berufsgenossenschaftliche Kliniken Halle

- Das Generationen(problem?)in den Kliniken
- Mitarbeitermotivation / Mitarbeiterbindung
- Gesundheitsbewusstes Führen
- BGM,BEM

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

- Arbeitskreis für Gesundheit und Integration
- Betriebsvereinbarung Integration und betriebliche Eingliederung = Arbeitsgrundlage
- ZIELE:
  - Gute Arbeitsbedingungen (gesundheitsbewusster Führungsstil, präventive Gesundheitsangebote, Vereinbarkeit beruf und Familie)
  - Nutzung der persönlichen Ressourcen der Mitarbeiter (persönliche Entwicklungsperspektiven, Gemeinschaftsgefühl, Fachkompetenz)
  - Vorbeugung von Arbeitsunfähigkeiten
  - Erhaltung des Arbeitsplatzes von Krankheit/Behinderung betroffener Arbeitnehmer
  - Unterstützung gesundheitsgerechtes Verhaltens
  - Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagement gem. §84 Abs.2 SGB IX

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) Konzept am Bergmannstrost

Zu bearbeitende Themen:

- Gesundheitsförderung
- Personalmanagement
- Suchtprävention
- Fehlzeitenmanagement
- Arbeitsschutzmanagement
- Mitarbeiterbeteiligung
- Notfall und Krisenmanagement

Wer ? Arbeitskreis Gesundheit und Integration

Grundsätze:

- Unternehmensleitbild, Qualitätsmanagement
- Betriebsvereinbarungen, BG-Präventionsangebote
- Ethische Grundsätze, Leitlinien zur BGF

Konkret:

- Gesundheitsförderung
  - Betriebssport (Aqua-Fitness, Volleyball, Fußball, Badminton)
  - Präventionsangebote (Rückenschule, über BGW Rückenkolleg)
  - Unterstützung von externen Wettkämpfen (Mitteldeutscher Firmenlauf, Mitteldeutscher Marathon, Drachenbootrennen, BG-Cup)
  - Gesunde Verpflegung (Küchenkommission)
  - Gesundheitsberatung durch Betriebsärztin (Checks, reisemedizinische Beratung, Impfaktionen)
- Personalmanagement
  - Wissensmanagement (Einführungstage für neue Mitarbeiter, Einarbeitung)
  - Führungskräfteentwicklung (Führungsseminare)
  - Personalentwicklung (nichtanlassbezogene Mitarbeitergespräche)

Konkret:

- Suchtprävention
  - Einheitliches Alkohol- und Rauchverbot (Betriebsvereinbarung /Hausordnung)
  - Betriebsvereinbarung Gesundheit (Unterstützung von „Süchtigen“ und von Suchtbedrohten Mitarbeitern)
- Fehlzeitenmanagement
  - Rückkehrgespräche als Fürsorgegespräche in der Pflege
  - Betriebliches Eingliederungsmanagement (Betriebsvereinbarung)
- Arbeitsschutz
  - Abbau arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren
  - Arbeitsplatzbegehungen
  - Gefährdungsanalysen
  - Arbeitsmedizinische Untersuchungen

Konkret:

- Mitarbeiterbeteiligung
  - Mitarbeiterbefragungen
  - Führungskräftefeedback, Vorgeszttenfeedback
- Notfall- und Krisenmanagement
  - Pläne und Checklisten
  - Reanimationstraining (z.B. alle Mitarbeiter im Pflegedienst –grundkurs und Refresherkurs)
  - Aufbau einer Krisenintervention geplant

Betriebliche Eingliederung (BEM) am BGM

Vortrag Frau Seidel

Keine Verbote und keine Mauern

Köpfe zusammen und Lösungen suchen