



Foto: Syda Productions - Fotolia

# Die wichtigste Ressource

## Qualität durch modernes Personalmanagement

*Dem Beitrag liegt die These zugrunde, dass die Motivation der Mitarbeiter die Leistungsqualität eines Krankenhauses maßgeblich bestimmt. Folglich muss modernes Personalmanagement darauf abzielen, die extrinsische und intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu steuern. Fehlzeiten von Mitarbeitern ergeben hierzu wichtige Hinweise. Karriereplanung, ebenso wie Fortbildung in Kundenservice und Führungsverhalten sind wichtige Instrumente des Personalmanagements. Nur zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Patienten.*



Univ.-Prof. Dr. Günter Neubauer  
Direktor Institut für  
Gesundheitsökonomik, München

**D**ie Ausgangsthese lautet: Qualität wird im Bereich der Dienstleistungen vor allem durch die Motivation der Mitarbeiter erreicht und auch er-

halten. Daneben sind die zur Verfügung gestellten Betriebsmittel und die Infrastruktur von hoher Bedeutung für das Ergebnis des Leistungsprozesses.

Doch gerade im Dienstleistungsbereich ist die Motivation der Mitarbeiter mutmaßlich der dominierende Faktor jenseits der beiden anderen genannten Einflussgrößen.

Es geht also darum, diese durch Personalmanagement so zu steuern und zu verbessern, dass die Qualität der Leistungen den Marktgegebenheiten und den Vorstellungen der Patienten entspricht.

### Extrinsische und intrinsische Motivation unterscheiden

Die Motivation von Menschen wird im Allgemeinen in eine intrinsische und eine extrinsische unterschieden. Bei extrinsischer Motivation werden den Mitarbeitern äußere Anreize gegeben, um deren Arbeitseinsatz und die Qualität ihrer Arbeit entsprechend zu lenken.

Die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters wird von dessen emotionaler Einstellung zum In-

halt der Arbeit selbst gesteuert und wird insofern oft als die ethisch höhere Kategorie eingeschätzt. Die Unterscheidung ist deswegen wichtig, weil sie dem modernen Personalmanagement unterschiedliche Ansätze und Gestaltungsmaßnahmen abverlangt.

### Maßgrößen

Um die Motivation der Mitarbeiter bewerten und messen zu können, sind mehrere Ansätze zu sehen. Ein erster und schnell zu erfassender, gut messbarer Ansatz ist die jeweilige Arbeitsunfähigkeitsrate in einer Betriebseinheit. Es ist bekannt, dass sie zu großen Teilen von der Motivation der Mitarbeiter abhängt.

So sind generell Selbstständige, die aufgrund ihrer Berufsstellung eine hohe Motivation mitbringen, in der Regel weniger oft krank als Arbeitnehmer. Bei Letzteren wiederum sind Arbeitnehmer mit eigenen Verantwortungsbereichen weniger oft erkrankt als jene mit nur ausführenden Tätigkeiten. Für den Krankenhausbereich skizziert die Abbildung auf Seite 26 die Arbeitsunfähigkeitszeiten für verschiedene Berufsgruppen.

vicegesellschaft als Organschaft, ergeben sich daraus nicht nur steuerliche Vorteile, sondern auch die Möglichkeit, weitere Einnahmen durch Drittgeschäfte zu erzielen. Die in der technischen Betriebsführung eingesparten Mittel stehen dann für andere Zwecke zur Verfügung – bspw. für Investitionen. Diesen Weg ist bspw. die Charité-Universitätsmedizin Berlin schon Anfang 2006 gegangen, als sie sämtliche Infrastruktur-Dienstleistungen, die nicht zu ihren Kernaufgaben Medizin, Pflege, Forschung und Lehre gehören, an die Charité CFM Facility Management übertrug, eine gemeinsame Servicegesellschaft mit privaten Partnern. Mithilfe von deren Erfahrung und Fachwissen wurden Leistungen gebündelt und standardisiert, Prozesse optimiert und die Qualifikation der Mitarbeiter verbessert. Dadurch gelang es, innerhalb von acht Jahren bei gleicher oder zumeist sogar höherer Qualität rund 300 Millionen Euro einzusparen.

### Weg 2: Gebundenes Kapital nutzen

Was bei Automobilen und Flugzeugen längst gang und gäbe ist, setzt

sich zunehmend auch bei Technik und Gebäuden im Krankenhaus durch: Nutzen statt besitzen. Denn Ärzten und Pflegekräften kommt es bei der Infrastruktur in erster Linie auf deren Funktionalität an und nicht darauf, wem sie gehört. Über entsprechende Sale & Mietkauf-Modelle oder Nutzungsrechtsmodelle können Finanzpartner den Medizintechnikpark, die IT-Hardware oder Gebäude über einen fest definierten Zeitraum übernehmen und im Gegenzug Liquidität generieren, die dann für Investitionen zur Verfügung steht. Optional kann bei diesen Modellen dem privaten Partner auch der operative Betrieb übertragen werden, sogar inklusive der Verpflichtung zu Re-Investitionen. Für die Nutzung zahlt das Klinikum dann eine monatliche Pauschale, die ihm langfristig Kostensicherheit bei garantierter Qualität bringt. Diese Möglichkeit hat das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) Anfang 2010 genutzt, als es seine Informationstechnik in zwei Gesellschaften – eine für die Assets und eine für den Service – ausgliederte und daran einen privaten Partner beteiligte. Der verantwortet seit-

her den operativen Betrieb einschließlich Re-Investitionen. Die Transaktion brachte dem UKSH einen Liquiditätsvorteil von etwa zehn Millionen Euro. Außerdem verpflichtete sich der private Partner zu Re-Investitionen in Höhe von 12,5 Millionen Euro und erzielte bei den IT-Dienstleistungen durch Zentralisierung und Standardisierung Einsparungen in Höhe von 17 %. Gleichzeitig konnte die Servicequalität deutlich verbessert werden.

### Weg 3: Finanzierung durch Darlehen und Leasing

Die derzeit sehr niedrigen Zinsen auf dem Kapitalmarkt machen es auch für Krankenhäuser attraktiv, Investitionen über Darlehen und Leasingmodelle zu finanzieren. Das gilt sowohl für die technische Ausstattung als auch den Neubau von Gebäuden. Der Vorteil besteht darin, dass in die Finanzierungsstruktur gegebenenfalls auch öffentliche Fördermittel eingebunden werden können. Ein Beispiel hierfür ist der Neubau des Diagnostikzentrums (DTZ) West der Uniklinik Köln, in das die Polikliniken für Anästhesiologie, Dermatologie und Urologie sowie die ▶

## Optimale Patientenversorgung durch effiziente Prozesse im Klinikalltag!

FRÜHBUCHERRABATT  
bis 31. März 2015.

Ab dem 2. Teilnehmer  
sparen!

# med+Logistica

Kongress für Krankenhauslogistik mit Fachausstellung

6. und 7. Mai 2015  
Congress Center Leipzig



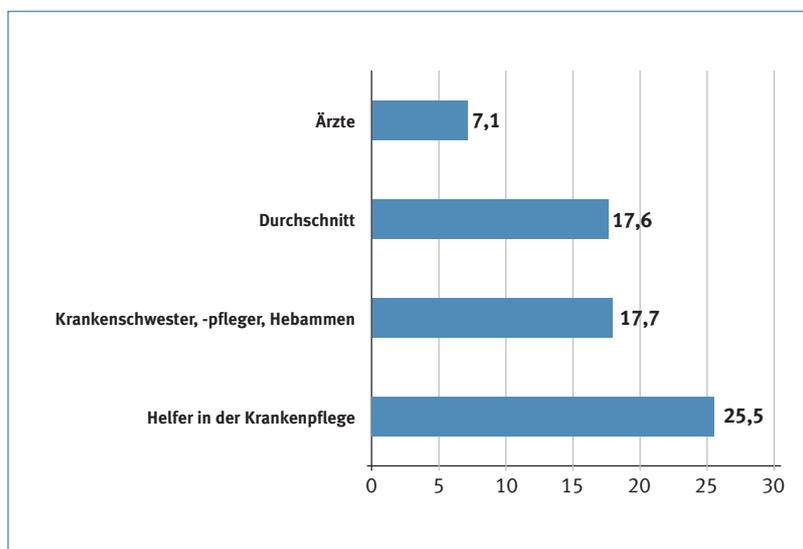


Abb.: Arbeitsunfähigkeitszeiten nach Dienstarten im Krankenhaus (Arbeitsstage pro Jahr)

Quelle: WlO Fehlzeiten-Report 2011

terforderung kommt. Hier ist ein geschulter Personalmanager, der auch über entsprechende psychologische Kenntnisse verfügt, gefragt.

Im Krankenhausbereich ist es jedoch ebenso wichtig, dass intrinsisch motivierten Personen genügend Zeit eingeräumt wird, um ihre eigenen Vorstellungen vom Beruf zumindest teilweise erfüllen zu können.

Von daher ist es unablässig, dass die Vorgesetzten einerseits die Zwänge von Rationalisierungserfordernissen ihren Mitarbeitern plausibel darstellen, andererseits muss durch moderne Prozessgestaltung dieser Rationalisierungsdruck, der vor allem die Zuwendungszeiten zu den Patienten verringert, zumindest teilweise aufgefangen werden.

### Dienstleistungsqualität versus Sachleistungsqualität

Die Qualität, die von Mitarbeitern verlangt wird, ist auch davon abhängig, ob der Mitarbeiter Patientenkontakte hat, beziehungsweise Leistungen am Patienten direkt erbringt oder er in erster Linie Hintergrundleistungen produziert, die in der Mehrzahl Sachleistungen sind.

Für die Dienstleistungsqualität bedarf es einer besonderen Schulung. Hier ist es wichtig, dass die Patienten in ihrer besonderen

psychischen Situation von den betreuenden und behandelnden Personen erkannt und anerkannt werden. Dementsprechend muss die Leistungsqualität auch gezielt und individualisiert erbracht werden. Weiter müssen die Anforderungen an die jeweiligen Berufsgruppen differenziert werden. So wird von den Ärzten neben einer Patientenzuwendung eine hohe Fachkompetenz erwartet, wobei oft weniger die persönliche Zuwendung als die Fachkompetenz von den Patienten geschätzt wird.

### Der Patient ist Kunde

Für die Pflege gilt, dass die Servicequalität aus der Sicht des Patienten in den Mittelpunkt gestellt werden muss. Hier ist der Patient durchaus als Kunde anzusehen, dem man zwar nicht jeden Wunsch erfüllen kann und darf, aber dennoch auf dessen Wünsche eingehen muss. Notfalls sollten abschlägige Antworten entsprechend erklärt werden.

Es ist erforderlich, dass das Personal geschult wird, um die Wünsche der verschiedenen Patientengruppen zu erkennen, um entsprechend differenziert auf sie einzugehen. Nicht umsonst wird häufig gefordert, dass das Pflege- vom Hotelpersonal oder etwa von den Stewardessen in einem Flugzeug entsprechend lernen soll. Auf jeder Pflegestati-

on sollte eine Pflegekraft darin geschult sein, wie mit schwierigen Patienten und Familienangehörigen umzugehen ist.

### Genügend Zuwendungszeit und Zuwendungsqualität

Gerade dem Pflegepersonal sollte zur Unterstützung der intrinsischen Motivation genügend Zuwendungszeit pro Patient eingeräumt werden. Der allgemein gegenwärtige Rationalisierungsdruck sollte zudem nicht das Verhältnis zwischen Pflegeperson und Patient demotivierend beeinflussen.

Ebenso ist die Zuwendungsqualität von hoher Bedeutung, die durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen des Personalmanagements kontinuierlich weiterzuentwickeln ist. Nicht zu vergessen ist, dass das Prozessmanagement für die Motivation der Beschäftigten von hoher Bedeutung ist. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Prozesse zu sehr verwaltet werden und bürokratisch überfrachtet sind, sodass keine Zeit bleibt, um den eigentlichen notwendigen Tätigkeiten nachzukommen, sinkt die intrinsische Motivation und damit auch die Qualität der Patientenzuwendung und letzten Endes die Qualität aus der Sicht der Patienten.

### Anforderungen an die Sachleistungsqualität

Unter Sachleistungsqualität verstehen wir alle Leistungen in einem Krankenhaus, die zwar für die Patientenbetreuung gebraucht werden, bei denen aber der Patient nicht den leistenden Mitarbeiter sieht, sondern nur das Ergebnis seiner Arbeit spürt und empfängt.

Für Mitarbeiter, die Sachleistungen in dem besprochenen Sinne erbringen, ist die intrinsische Motivation in der Regel schwerer herzustellen, als für Beschäftigte, die den Patienten und Leistungsempfängern direkt gegenüber treten. Deshalb ist auch in den Krankenhäusern festzustellen, dass Beschäftigte, die in diesem Sinne Sachleistungen erbringen, in der Regel höhere

Arbeitsunfähigkeitszeiten aufweisen, was aus der Übersicht (vgl. Abb.) abzulesen ist. Gleichwohl gilt es auch hier, die intrinsische Motivation zu stärken.

### Handlungsspielräume geben

Eine Maßnahme, die für alle Mitarbeiter und in besonderem Maße für Sachleister gilt, ist, den Mitarbeitern entsprechende Handlungsspielräume zu geben und gleichzeitig erfüllbare Ziele zu setzen. Das gilt beispielsweise für die gesamten Infrastrukturleistungen, vor allem für die medizinisch-technischen Assistenzberufe.

Einerseits muss diese Berufsgruppe, ebenso wie alle, ihre berufliche Entwicklungsplanung mit ihren jeweiligen Vorgesetzten besprechen können. Diese Gespräche sollten Themen wie Weiterbildungsangebote sowie Familien- und Kinderbetreuung beinhalten.

Generell gilt, dass die Sachleistungsqualität eine exakte, zuverlässige Arbeitsleistung verlangt, die oft durch Maschinen getaktet wird. Diese Anforderungen stehen in einem gewissen Gegensatz zur Dienstleistungsqualität. Dem Personalmanagement obliegt es, Mitarbeiter so einzusetzen oder umzuschulen, dass ihr Eignungsprofil den Anforderungen am Arbeitsplatz möglichst nahe kommt.

### Coaching von Führungskräften

Da Motivation, wie oben angesprochen, stark vom Führungsverhalten abhängig ist, muss ein modernes Personalmanagement allen Führungspersonen entsprechende Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten anbieten. Es kann spätestens dann, wenn entsprechende Defizite festgestellt werden, zur Pflicht gemacht werden, dass für die Übernahme einer verantwortlichen Position eine entsprechende vorausgehende Führungsqualifikation erworben werden muss.

Hier sind vor allen Dingen die leitenden Ärzte und Pflegeleitungen anzusprechen. Noch immer

ist bei Führungspersonen das fachliche Können dominant, obwohl für die Mitarbeiter und deren Motivation die Führungsqualität in der Regel mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger ist. Ein entsprechendes externes Coachingprogramm sollte zu den Standardinstrumenten eines modernen Personalmanagements gehören.

### Fazit

Wenn die Ausgangsthese zutrifft, dass die Qualität in einem Krankenhaus, wie in anderen Unternehmen, ganz wesentlich von der Motivation der Mitarbeiter abhängt, so muss dem Personalmanagement im Krankenhaus ein noch viel höherer Stellenwert zugeordnet werden, als das bislang der Fall ist. Insbesondere ist bisher das Personalcontrolling noch unterentwickelt. Das heißt, dass die entsprechenden Maßgrößen weiter oben, den jeweiligen Führungspersonen zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Darüber hinaus müssen aber mit dem Erkennen von Defiziten entsprechende Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden, damit nicht – wie so oft im Krankenhaus – man zwar das Wissen hat, aber keine Schlussfolgerungen daraus zieht.

Das Ganze gewinnt vor dem Hintergrund des immer schwieriger werdenden Personalrecruiting an Gewicht.

Zu fordern ist, dass nicht nur große Krankenhäuser in der Führungsgruppe einen eigenen Personalmanager haben, sondern dass diese Funktion in jeder Geschäftsführung und jedem Vorstand von einer Person verantwortet wird, die nicht ihre Aufgabe in der Personalverwaltung sieht, sondern in der Personalentwicklung, Personalführung und Motivationsstärkung für alle Mitarbeiter, einschließlich der Ärzte. Nur so kann man dem immer wieder zitierten Spruch Inhalt geben: „Unser Personal ist die wichtigste Ressource unseres Unternehmens.“ ■

Univ.-Prof. Dr. Günter Neubauer  
Institut für Gesundheitsökonomik  
Nixenweg 2b  
81739 München

**Master.  
Management.  
Möglichkeiten.**

**Beruf und Berufung.** Das berufsbegleitende Studium ist exakt auf die Ansprüche Berufstätiger abgestimmt. An fünf Wochenenden je Semester finden Präsenzphasen statt. Dieser Aufbau und spezielle E-Learning Angebote bieten ideale Voraussetzungen, Karriere und Studium miteinander zu vereinbaren. Die Erfahrung der WLH als Hochschule für angewandte Wissenschaften unterstützt bei der Vermittlung praxisrelevanter Inhalte.

**Wir beraten Sie gerne.**

**Berufsbegleitender Masterstudiengang  
Gesundheits- und Sozialmanagement**

**EINE  
BRANCHE  
WÄCHST  
MIT IHREN  
AUFGABEN**

**Kontakt**  
WILHELM LÖHE HOCHSCHULE | Merkurstraße 41 | Südstadtpark | 90763 Fürth  
Telefon 0911-766 069-0 | Fax 0911-766 069-29  
info@wlh-fuerth.de | www.wlh-fuerth.de

Eine Gründung der  Diakonie  
Neuentdetsau



**WLH**  
WILHELM LÖHE HOCHSCHULE