



## MITARBEITERFÜHRUNG

# Wie Führungskräfte richtig mit Belastungen umgehen

Führungskräfte in Krankenhäusern sehen sich und ihre Mitarbeiter mit zunehmenden Belastungen konfrontiert. Dies führt zu Herausforderungen, die immer schwerer zu bewältigen sind.

**M**itarbeiter nehmen konkret erlebte Belastungen im Arbeitsleben zunehmend kritischer wahr. Führungskräfte sollten Gedanken sehr ernst nehmen, wonach das empfundene Belastungsniveau zum entscheidenden Kriterium der Mitarbeiterbindung und -gewinnung werden könnte – und damit auch zum entscheidenden Kriterium der Arbeitgeberattraktivität.

Der herkömmliche Arbeits- und Gesundheitsschutz ermittelt Gefährdungen und Belastungen und macht Vorschläge, wie diese reduziert oder vermieden werden können. Insoweit sind die meisten Krankenhäuser ziemlich gut aufgestellt. Defizite gibt es dabei eher auf der Akzeptanz- und Umsetzungsebene. Weitere Instrumente, die gut geeignet und vielfach etabliert sind, Belastungen zu steuern, sind die Arbeitssituations- und die Gefährdungsanalyse. Darüber hinaus gibt es viele weitere Möglichkeiten, Belastungen zu erfassen und zu steuern, von denen einige im Folgenden erläutert werden.

### Stärkung der Resilienz der Mitarbeiter

Wer sich einer Belastung gegenüberstellt, vergleicht die Belastung mit seinen Ressourcen. Dazu gehören die körperlichen, psychischen, fachlichen und überfachlichen Ressourcen. Ressourcen sind aber auch: die Führungskraft, das Team und die Unternehmenskultur. Es gibt zwei Konstellationen:

- Wer bei dem Vergleich zu dem Schluss kommt, dass die genannten Ressourcen ausreichen, die Belastung zu bewältigen, sieht darin eine Herausforderung, die er erfolgreich bewältigen kann. Gelingt das tatsächlich, geht der Betroffene gestärkt aus der Herausforderung hervor. Dies kann sich zum Beispiel in sinkenden Fehlzeiten, stärkerer Teambindung, Vertrauen in die Führungskraft äußern.

- Wer bei dem Vergleich hingegen zu dem Ergebnis kommt, dass die Ressourcen nicht ausreichen, die Belastung erfolgreich zu bewältigen, macht sich Sorgen, ruft nach Hilfe (Überlastungsanzeige) und wird vielleicht sogar krank, weil keine Hilfe in Aussicht ist.

Um die Resilienz der Mitarbeiter zu stärken, gibt es Fitnessprogramme und Präventionsangebote zum erfolgreichen Umgang mit Stress ebenso wie aufgabenbezogene Qualifikationsmaßnahmen. Die unternehmensbezogenen Ressourcen, wie Führung, Team, Umgang mit Fehlern, lassen sich verbessern durch eine bessere Führungsqualität, einen stärkeren Zusammenhalt im Team und eine Unternehmenskultur, die Fehler nicht nur sanktioniert, sondern aus ihnen lernen will.

### Restrukturierung: Schulungen für Führungskräfte

Krankenhäuser waren in der Vergangenheit diversen Restrukturierungsprozessen ausgesetzt und werden es auch in der Zukunft sein. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) hat auf Grundlage verschiedener europäischer Studien die negativen Beeinträchtigungen von Restrukturierungsprozessen auf die Mitarbeitergesundheit deutlich gemacht. Wichtig ist dabei, dass sich diese Prozesse nicht nur auf die Mitarbeiter auswirken, die das Unternehmen verlassen müssen, sondern auch auf die sogenannten Überlebenden, also die Mitarbeiter, die bleiben und das Unternehmen in die Zukunft führen. Die baua hat ein Schulungskonzept für Führungskräfte erarbeitet, um die gesundheitlichen Belastungen durch Restrukturierungsprozesse zu minimieren.

Überlastungsanzeigen sehen viele Führungskräfte als Ärgernis und heften sie ohne weitere Reaktion ab. Damit verschenken

sie viel Potenzial. Denn eine Überlastungsanzeige ist häufig die letzte Chance, einen Konflikt noch intern zu regeln.

### Ganzheitliche Einschätzung der Arbeitsfähigkeit

Um eine ganzheitliche Einschätzung der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen zu bekommen, bietet sich neben der Erhebung des Work Ability Index (WAI) der Personen- und Betriebsradar an. Dieses Instrument hat das Ziel, die Arbeitsfähigkeit möglichst schnell konkret zu verbessern.

- **Personenradar:** Das ist eine Fragenbogenaktion mit 23 Fragen. Die Fragen 1 bis 17 bewerten die Arbeitsbedingungen (Belastungen und Ressourcen) und führen zum Workplace Well-Being Index (WPWBI). Die Fragen 18 bis 23 betreffen die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit und enden mit dem Work Ability Estimate (WAE). Alle Fragen zusammen ergeben das Arbeitswohlbefinden und münden in den Work Well-Being Index (WWBI).
- **Betriebsradar:** Er knüpft an den Personenradar an. Der Steuerungsgruppe des Projektes werden die Ergebnisse des Personenradars vorgestellt. Aufgabe der Steuerungsgruppe ist es, die Stockwerke des Hauses der Arbeitsfähigkeit hinsichtlich der Handlungsnotwendigkeiten, die sich aus dem Personenradar ergeben, zu priorisieren. Zweite Aufgabe ist es, konkrete Maßnahmen abzuleiten (Wer macht was bis wann und wie messen wir Erfolg/Misserfolg?), um die Ergebnisse des Personenradars zu verbessern.

### Gesundheitsförderliche Dialoge mit Mitarbeitern

Als Instrument, Fehlzeiten zu reduzieren, sind aus der Vergangenheit die sogenannten Fehlzeiten- oder Rückkehrergespräche bekannt. Sie brachten manchmal kurzfristige Erfolge. Häufig stiegen die Fehlzeiten jedoch nach ein bis zwei Jahren wieder an. Sie führten ferner zu viel Misstrauen in den Unternehmen und dazu, dass kranke Mitarbeiter zur Arbeit kamen und ihre noch gesunden Kollegen ansteckten. Häufig haben sie den Absentismus durch den Präsentismus ersetzt.

Die gesundheitsförderlichen Dialoge haben ganz andere Ziele. Sie wollen Dialoge mit allen Mitarbeitern einer Organisationseinheit erreichen, nicht nur mit den Fehlenden, wollen etwas über die Stärken und Schwächen des Unternehmens erfahren, wollen von dem Erfahrungswissen der langjährigen Mitarbeiter profitieren und die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft sichern und verbessern.

Die Belegschaft wird dazu in verschiedene Gruppen unterteilt. Einmal werden Mitarbeiter mit hohen und mit niedrigen Fehlzeiten unterschieden. Zum zweiten wird danach differenziert, ob sich die Mitarbeiter noch engagieren wollen oder nicht. Will heißen: Ist der psychologische Arbeitsvertrag geschlossen oder gestört? Durch diese Unterscheidung ergeben sich vier Gruppen, denen vier spezifische Dialogformen gegenüberstehen:

- **Gesunde Mitarbeiter:** Wertschätzender Führungsdialog
- **Gefährdete Mitarbeiter:** Arbeitsbewältigungsgespräche
- **Unstabile Mitarbeiter:** Stabilisierungsgespräche
- **Abwesende Mitarbeiter:** Fehlzeitengespräche

#### Michael Born

Geschäftsführer Personal  
Klinikum Region Hannover GmbH  
30177 Hannover

Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit  
in Krankenhäusern (InPaK)

### NACHGEFRAGT

## „Im geschützten Raum den Ernstfall proben“

**Herr Dr. Weinert, Helios verfügt über drei Simulationszentren, in denen Ärzte klinische Szenarien trainieren. Worum geht es dabei?**

Die Trainings simulieren bestimmte Einsätze oder Krisenfälle im OP oder in der Notaufnahme, wobei Simulatoren die Rolle des Patienten einnehmen. So können die Teams im geschützten Raum den Ernstfall proben. Das hat den Vorteil, dass Mitarbeiter vieles nicht am Patienten üben müssen und sie auf Notfälle gut vorbereitet sind.

#### Wie läuft das in der Praxis ab?

Wir zeichnen die Trainings mit Kameras auf. Anschließend werten wir sie gemeinsam mit speziell ausgebildeten Trainern und Pflegekräften aus. So können sich Ärzte und Pflegekräfte ihre Kommunikation vor Augen führen, ebenso ihre individuellen Reaktionen auf Krisensituationen. Das hat nachweislich zu einer Reihe von Verhaltensänderungen im OP geführt und ein Plus an Sicherheit gebracht.



*Interview mit Dr. med.  
Mark Weinert, ärztlicher  
Koordinator der  
Simulationstrainings  
der HELIOS Kliniken  
GmbH*

#### In welchen Fächern bieten Sie die Trainings an?

Wir bieten sie in der Intensivmedizin, Notfallmedizin, Anästhesie und Gastroenterologie an. Zudem auch als reine Skill-Trainings um Fertigkeiten zu schulen in der Chirurgie, Radiologie, Gynäkologie, Urologie und Kardiologie, etwa für laparoskopische Operationen oder Herz-Ultraschall.

#### Wie viele Ärzte haben daran schon teilgenommen?

Die Simulationstrainings haben seit Anfang 2016 schon mehr als 3 000 Ärzte und Pflegekräfte in einem unserer drei Zentren in Erfurt, Krefeld und Hildesheim durchlaufen – mit durchweg positiven Rückmeldungen. Damit ist Helios in Deutschland der größte Anbieter dieser Trainings.

#### Gibt es Pläne, diese Art der Schulung auszubauen?

Ja! Für Gynäkologen und Anästhesisten gibt es bald ein Training zur neonatalen Erstversorgung von Neugeborenen. Ab 2018 kommen Perinatal-Simulationen hinzu rund um Notfälle, die während einer Geburt auftreten können.