

BBDK

39. Frühjahrskolloquium in Meschede

# **Wie wird Arbeit im Krankenhaus wieder attraktiver?**

16.03.2024

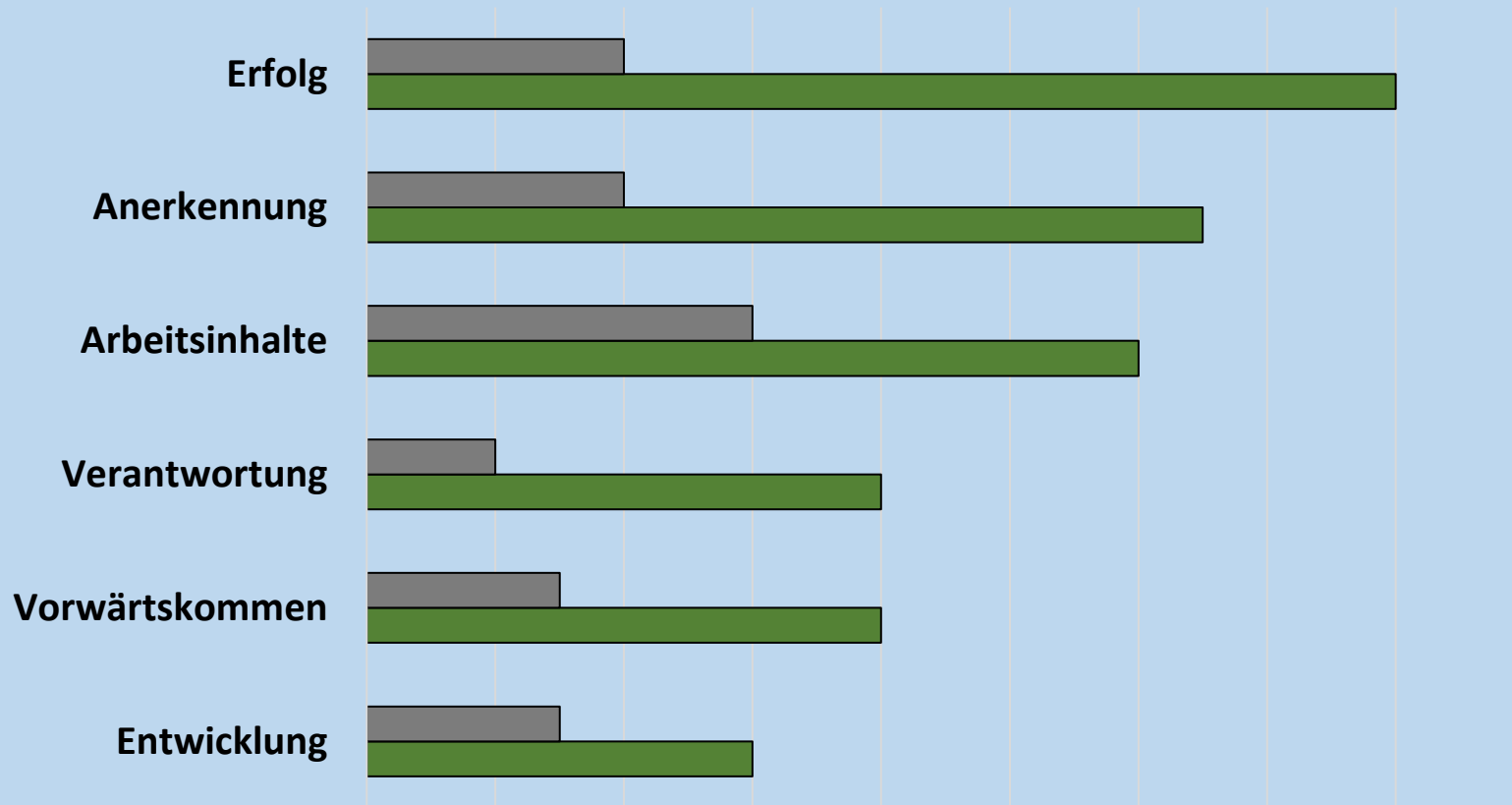
Referentin: Dr. Katja Krückemeyer

*Systemische Organisations- und Führungskräfteentwicklung*

**Was erleben Sie positiv, attraktiv an Ihrer Arbeit? Wofür sind Sie dankbar?**

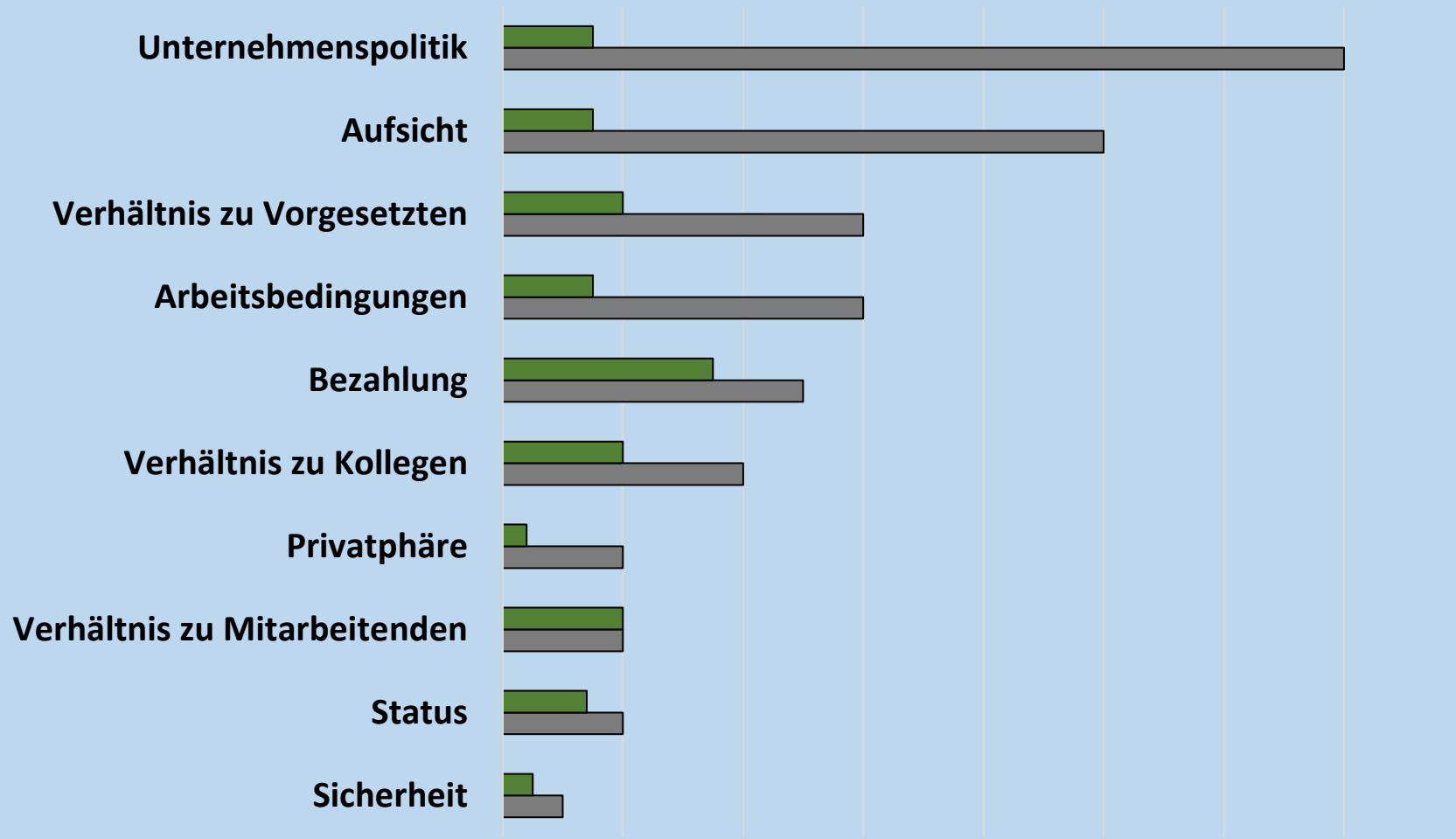


# Welche Faktoren führen zur Zufriedenheit auf der Arbeit?



(Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg)

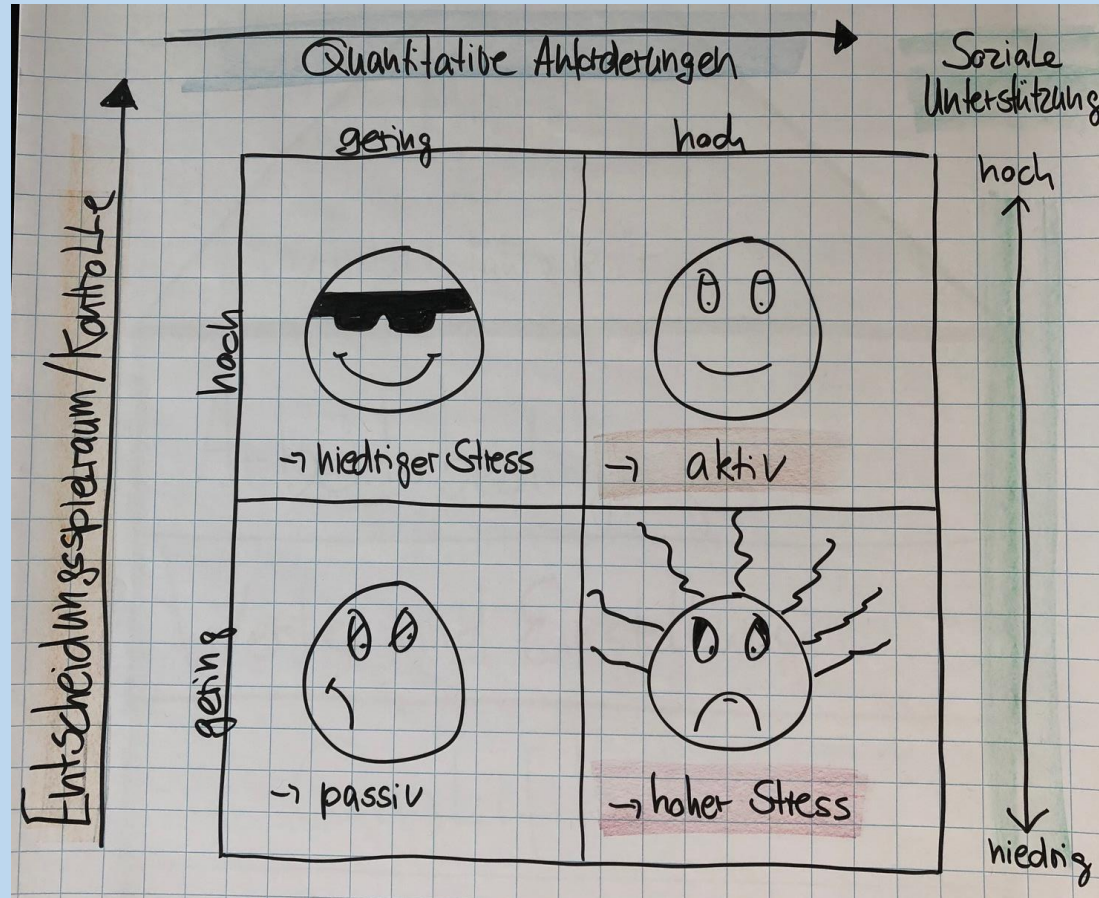
# Welche Faktoren führen zur Unzufriedenheit?



(Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg)

# Relevante Faktoren in der Organisationsgestaltung und Zusammenarbeit für das Stress-Erleben

Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek



# Gesundheit und Arbeit: psychosoziale Ressourcen und Risikofaktoren von Führungskräften

## Risikofaktoren

- starker Erfolgs-, Termin- und Zeitdruck, Arbeitsverdichtung
- ständige Erreichbarkeit, häufige Unterbrechung der Arbeit,
- Informationsflut,
- Anfragen per E-Mail
- Verlust an Handlungsfreiheit,
- kürzer werdende Planungs- und Veränderungsphasen, Überforderung durch Komplexität, Ad-hoc-Entscheidungen sowie operativer Aktionismus (Aktivitäten ohne Konzept).
- Entscheidungen treffen in unsicherer Lage

**Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Beschäftigten – hier vor allem das Konkurrenzverhalten und Kommunikationsstörungen, Missgunst im eigenen Team, fehlende Unterstützung**

zu geringe Anordnungsbefugnis  
geringe Einflussnahme und Mitwirkung bei Entscheidungen auf oberer Führungsebene sowie ungenügender Informationsfluss.

Mittlere FK: Belastung durch Vermittlung zwischen den Interessen der Beschäftigten und der Unternehmensführung (Interessenskonflikte)

## Ressourcen

Sind Führungskräfte zufrieden mit ...

- dem Inhalt der Arbeit
- dem Handlungsspielraum
- den Partizipationsmöglichkeiten
- der Aufgabenklarheit einschließlich zeitlicher Aspekte ihrer Arbeit und
- **vor allem mit den sozialen Beziehungen**

... dann wirkt sich dies positiv auf ihren Gesundheitszustand, ihr Selbstwertgefühl und Wohlbefinden aus.

Stärkste Ressourcen:

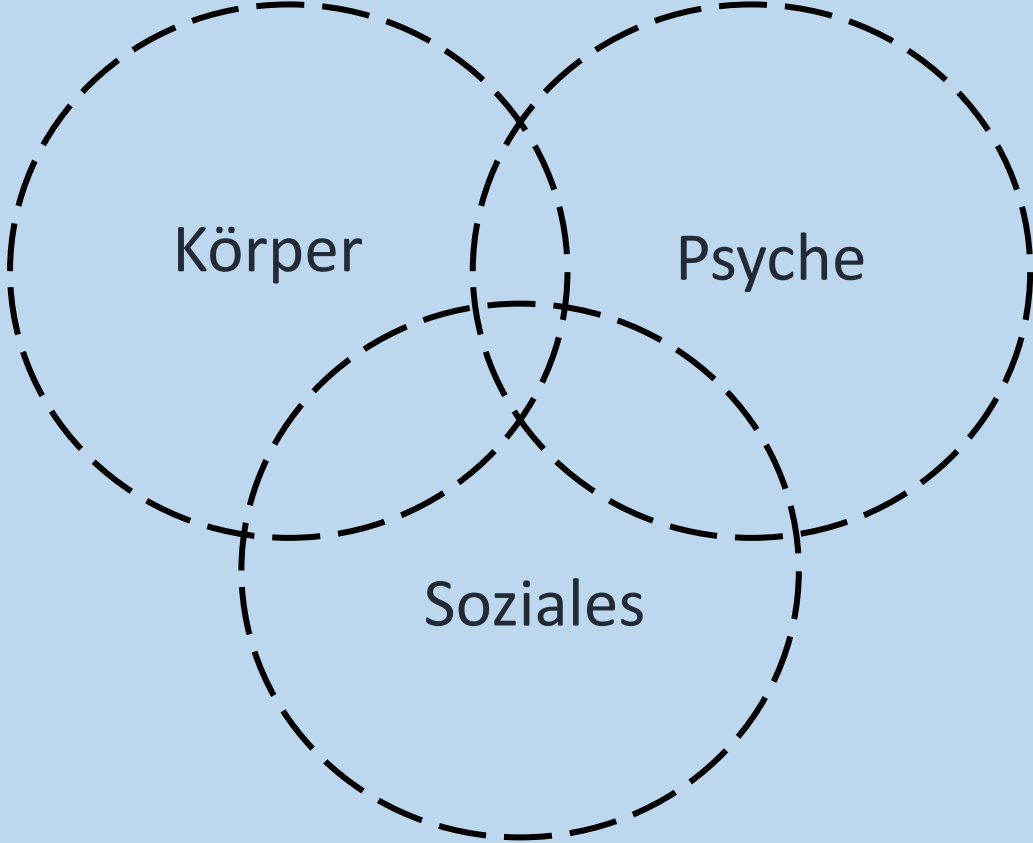
- Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums  
=> ermöglicht, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass weniger Zeitdruck sowie weniger emotionale und kognitive Widersprüche auftreten können
- **Soziale Unterstützung**

Quellen: DGUV Spitzenverband 2014; Pangert u. Schüpbach 2011; Alpers 2009; INQA 2008

# Neurobiologische Zusammenhänge



# Der Mensch ist ein bio-psycho-soziales Wesen

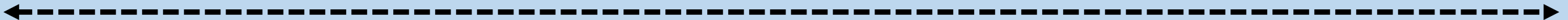


# Die Funktionen des autonomen Nervensystems: Überleben sicherstellen

## Sicherheitserleben



## Gefahrenerleben



Bei Gefahrenenerleben ist die Amygdala im Limbischen System aktiviert

## Gefahrenenerleben



=> sehr schnelle Energie-Mobilisierung

=> Erstarrung, Flucht, Kampf oder Panik

=> Wahrnehmungs-/Denkprozesse, Empathie und Kommunikation reduziert

## Wie sehen die Säbelzahn timer unserer Zeit aus?



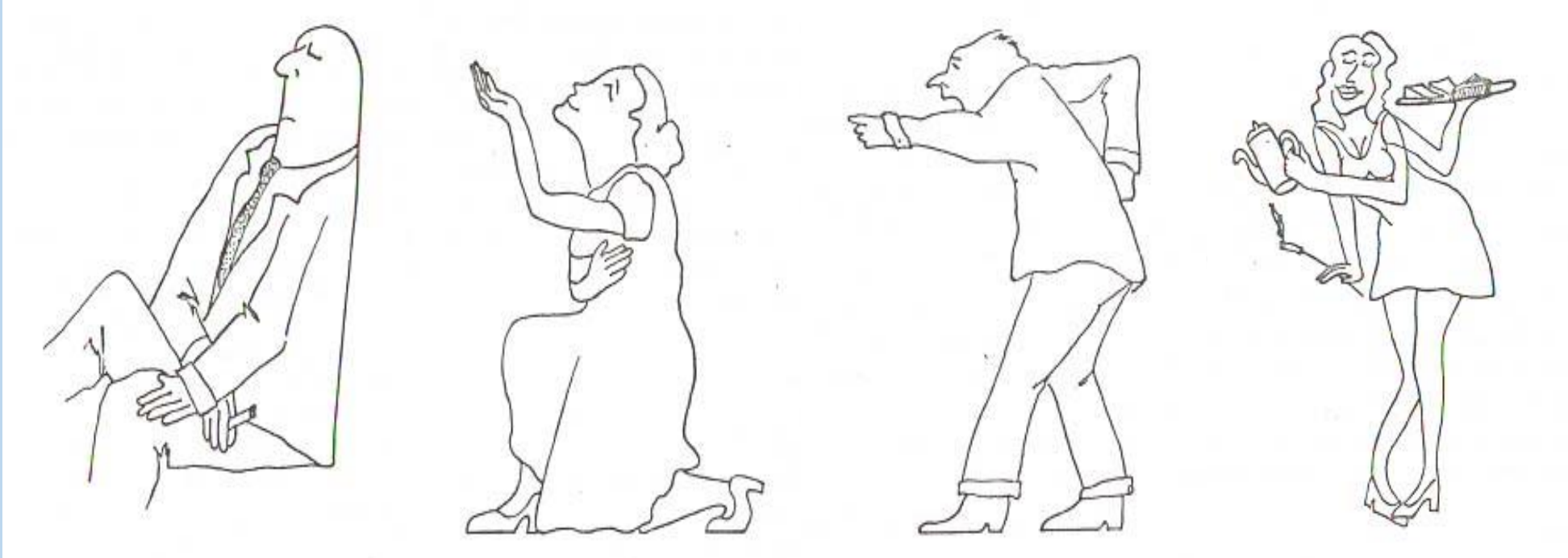
=> intensive akute Stress-Reaktion

Mögliche Ursachen:

- wiederholt an der eigenen Zielerreichung durch Interessens- und Zielkonflikte verhindert?
- Persönlicher Angriff durch andere?
- Konflikte?
- Cholerische Persönlichkeit?

=> chronische Stress-Aktivierung über Jahre stellt ein Risikofaktor für die Gesundheit dar

## Im Alltag begegnen uns viele kleine Säbelzähntiger



Rationalisieren

Beschwichtigen

Anklagen

Ablenken

**Keine optimale Performance, keine optimale Kooperation!  
=> Gefahr von „Folge“- Störungen erhöht**

(Quelle: Virginia Satir)

Bei Sicherheitserleben ist der Nucleus Accumbens im Limbischen System aktiviert

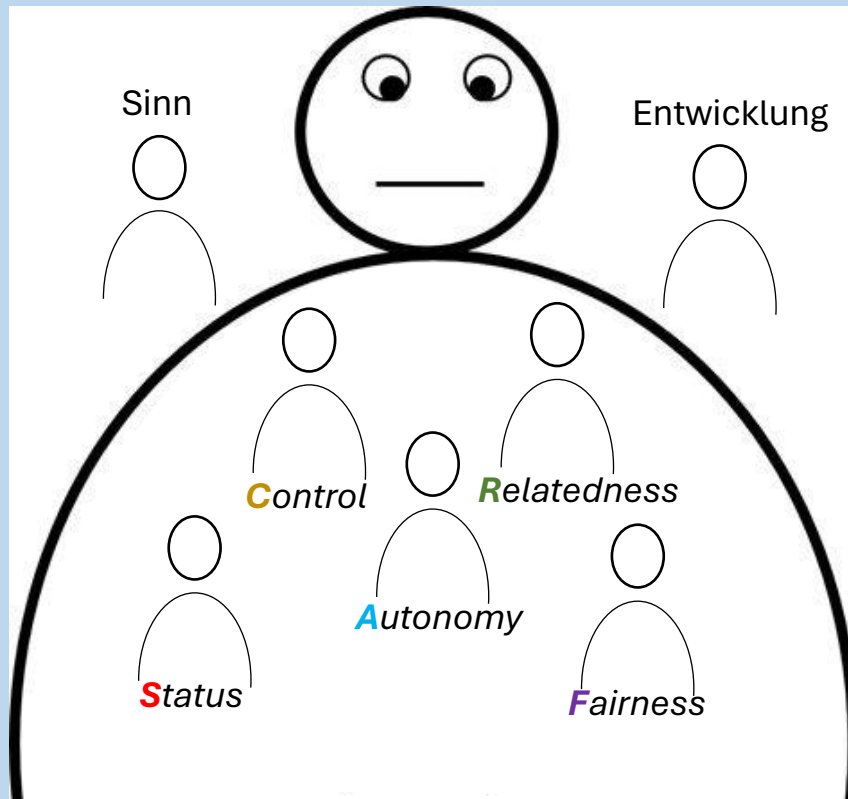
## Sicherheitserleben



- => entspannte Aktiviertheit, Empathie und Kommunikation
- => offene Wahrnehmungs- und Denkprozesse
- => Erholung und Regeneration wird aktiviert

Als Rudelwesen sind wir mit psychosozialen Grundbedürfnissen ausgestattet

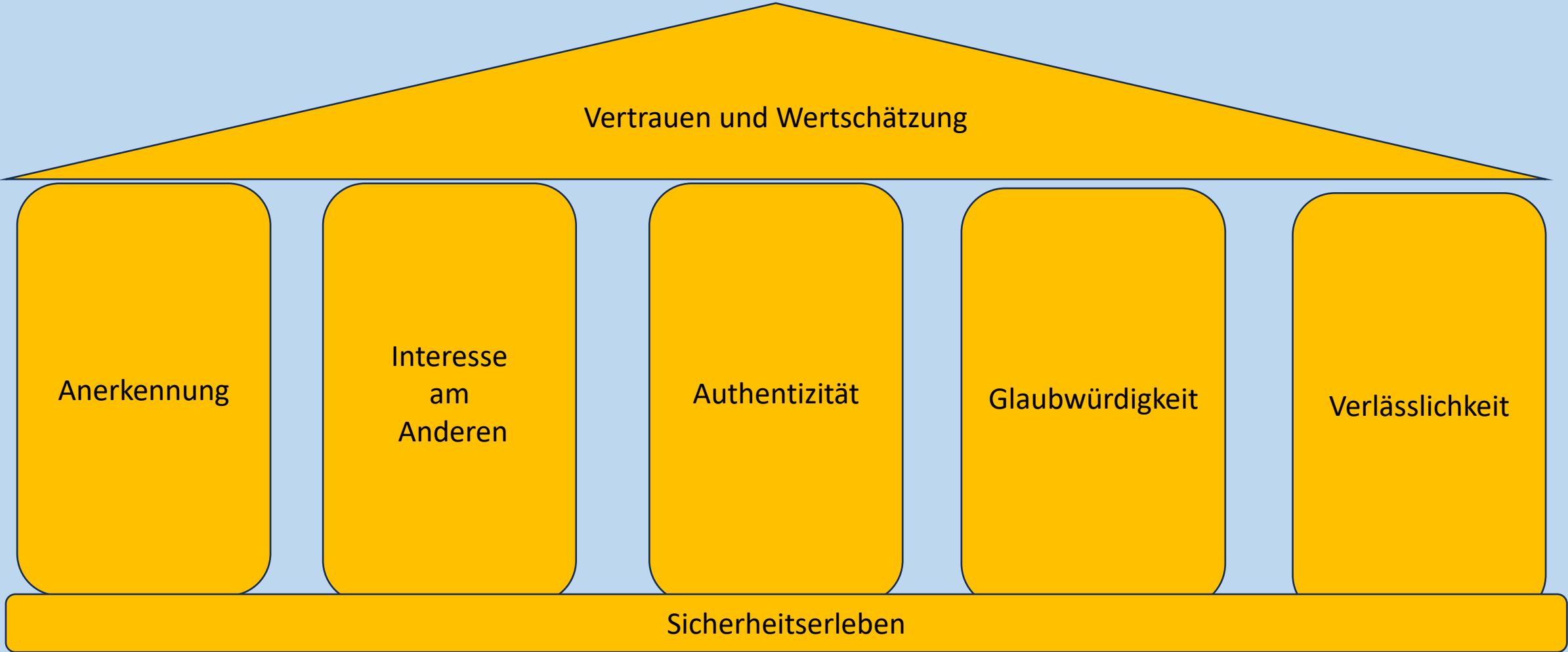
## SCARF – Modell



=> die erlebte Bedrohung unsere psychosozialen Grundbedürfnisse löst die gleiche Stressreaktion aus wie einst der Säbelzahn tiger

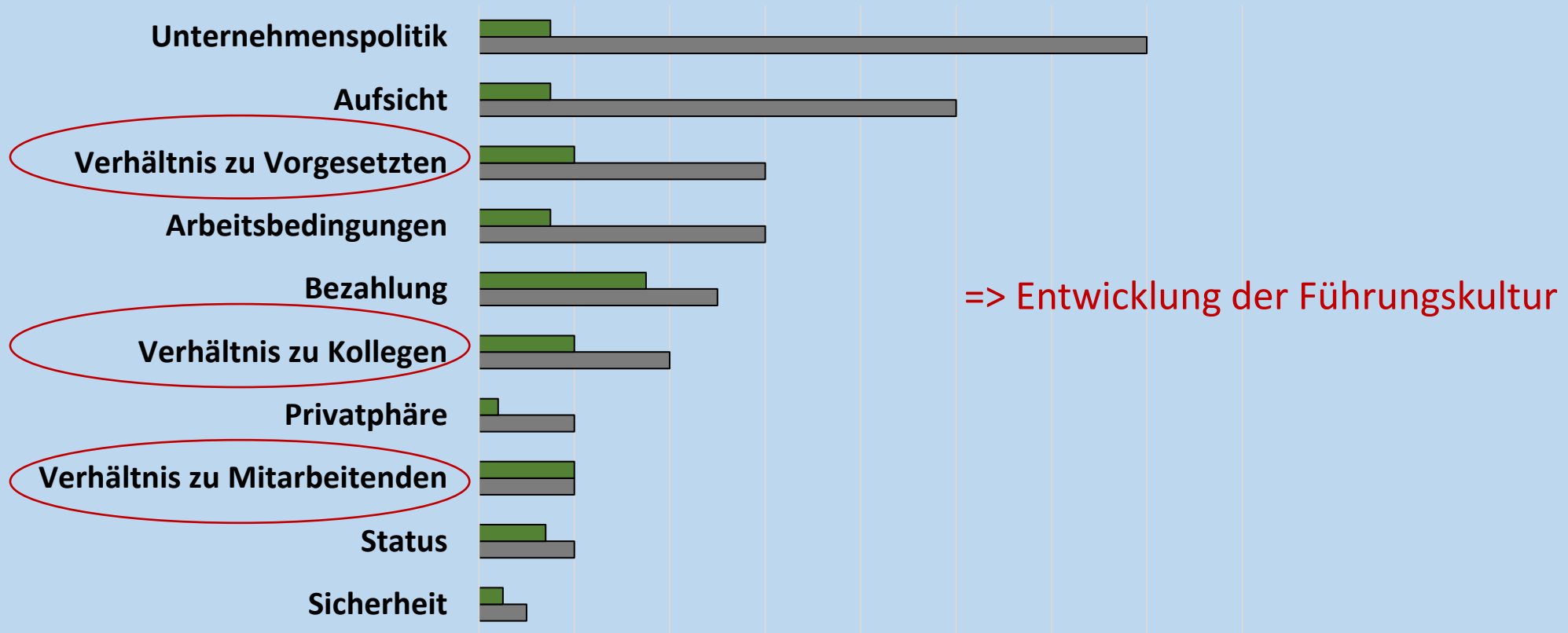
(in Anlehnung an Prof. Klaus Grawe, David Rock, Deci&Ryan)

# Die Basis tragfähiger Arbeitsbeziehungen

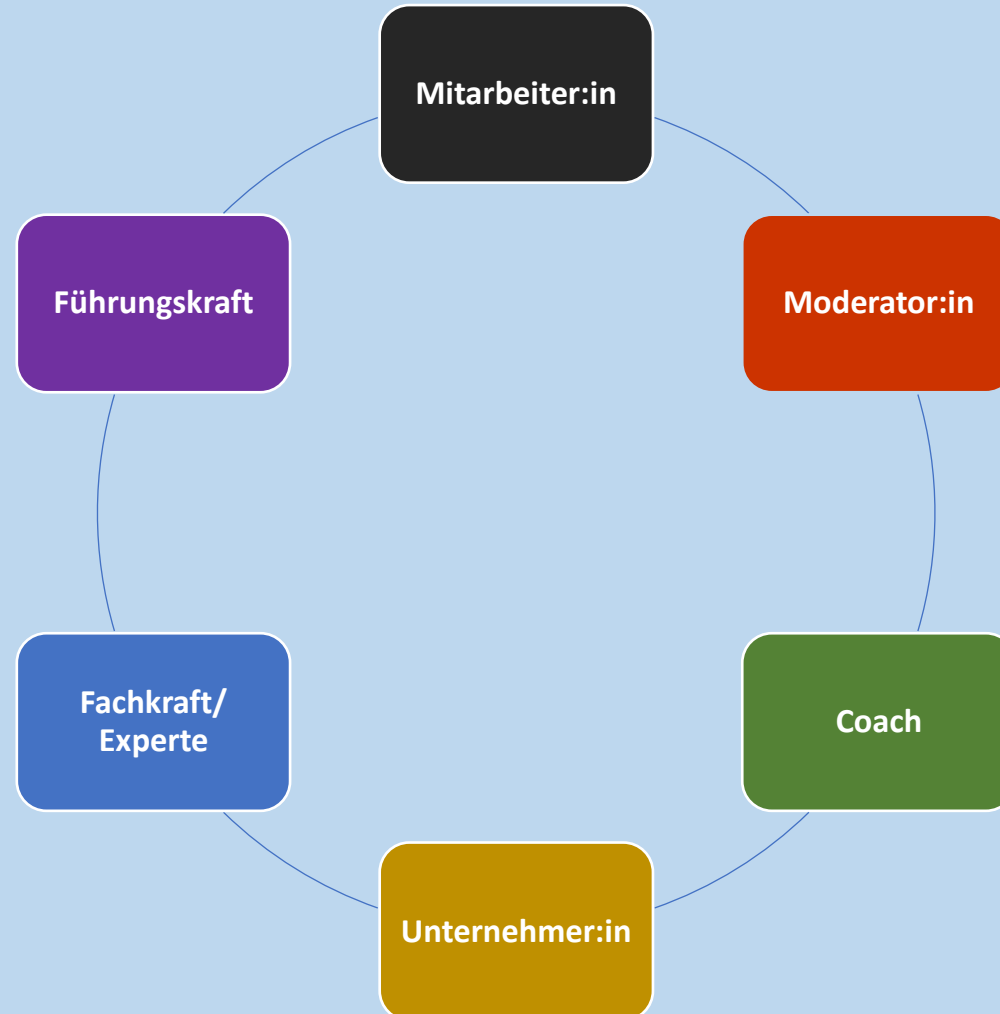


# Wie kann man nun Arbeit im Krankenhaus attraktiver machen?

=> Hygienefaktoren durch die Verbesserung des zwischenmenschlichen Miteinanders stärken



## Rollenanteile in der Führung unter Beachtung der eigenen Endlichkeit



## Eine gesunde Führungskultur als Ressource weiter entwickeln



### Wie kann das gelingen?

#### a) Die individuelle Entwicklung von Führungspersonen

- hinsichtlich der inneren Haltung „mind-set“, des Rollenselbstverständnis
  - hinsichtlich der Methoden-Kompetenzen
- => De-Motivation, Kränkung und Konflikte reduzieren

#### b) Die Entwicklung der Führungskultur

als kollektiver Bewusstseinsprozess für aktuelle und zukünftige Herausforderungen mit gemeinsamer Zielrichtung

- Welche Führungskultur benötigen wir, um unsere **Ziele** zu erreichen?
- welche Muster des Gelingens sind jetzt schon da?
- Welche bisherigen „verborgenen“, hinderlichen Kultur-Mustern sind heute noch störend für unsere Zielerreichung?

„Culture eats strategy for breakfast“

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit  
und  
ein schönes Wochenende!**