

Abstract

Retention-Management im Spitaltransformationsprozess

Personalbindung in Zeiten des Wandels

Kurzzusammenfassung:

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem grossen Umbruch. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft eines Unternehmens. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind Spitäler verstärkt auf Mitarbeitende angewiesen, die den Wandel aktiv mittragen und letztlich zu dessen erfolgreichen Umsetzung führen. Damit sich ein Spital trotz tiefgreifender Veränderungsprozesse als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, bedarf es einem Retention-Management, welches eine langfristige Bindung fördert. Diese Arbeit liefert Erklärungen, wie und weshalb Mitarbeitende eine langfristige „Beziehung“ mit einem Unternehmen eingehen und unter welchen Bedingungen sie bereit sind, sich mit dessen Zielen zu identifizieren. Praktische Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zur individuellen und ressourcenorientierten Mitarbeiterbindung werden beschrieben.

Verfasserin:	Marion Würth
Herausgeber:	Matthias Küffer
Veröffentlichung (Jahr):	10. September 2020
Zitation:	Marion Würth, 2020, Retention-Management im Spitaltransformationsprozess. Personalbindung in Zeiten des Wandels. FHS St.Gallen - Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte:	Retention-Management, Organisationales Commitment, Arbeitszufriedenheit, Motivation, Wandel

Ausgangslage

Durch vielfältige Entwicklungen im wirtschaftlichen, fachlichen und politischen Bereich sind Spitäler einem rasanten Wandel ausgesetzt. Um in Zukunft ein versorgendes und wirtschaftlich tragbares Gesundheitssystem sicherzustellen, sind Spitäler gefordert, neue Strategien zu entwickeln, welche sich in tiefgreifenden Veränderungsprozessen bis hin zur weitreichenden Umstrukturierung oder Schliessung von Standorten äussern kann. Merkmale und Leistungen, die zu einer starken Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen geführt haben, verlieren angesichts von Unsicherheiten über die eigenen beruflichen Perspektiven ihren Wert. Das Commitment zum Unternehmen wird geschwächt und für Spitäler wird es zusehends schwieriger, die Belegschaft während der Phase der Veränderung für ihre Einsätze zu motivieren und Personalabgänge abzuwenden, respektive zu ersetzen.

Um diesem Trend entgegen zu wirken, sind Ansätze gefragt, die den Wertschöpfungsbeitrag der Mitarbeiter erhöhen und Kündigungsabsichten reduzieren. Mitarbeiterbindung im Wandel kann durch gezielte Massnahmen, also gezieltes Retention-Management, beeinflusst werden. Dabei gewinnt das Organisationale Commitment zunehmend an Bedeutung, da insbesondere immaterielle Anreize ein gewisses Mass an Stabilität garantieren.

Ziel

Es wird aufgezeigt, dass mit dem Konzept des Organisationalen Commitments die Intensität der Unternehmensbindung eines Mitarbeiters positiv beeinflusst werden kann. Dabei kommt der affektiven Komponente eine entscheidende Rolle zu. Weitere zentrale Konzepte der Mitarbeitermotivation und der Arbeitszufriedenheit werden durchleuchtet und deren Wechselwirkung mit dem Organisationalen Commitment untersucht. Aus diesem Gesamtbild werden personalpolitische Handlungsfelder abgeleitet und konkrete Lösungsansätze entwickelt, welche zu einer langfristigen Mitarbeiterbindung führen.

Vorgehen

Basis dieser Arbeit bildet eine breit ausgelegte Literaturrecherche aus der Organisations- und Sozialpsychologie. Innerhalb dieser Untersuchung werden Grundsätze des Retention-Managements beschrieben und das Organisationale Commitment als zentrales Konzept vorgestellt. Weitere verwandte Modelle aus der Motivations- und Arbeitszufriedenheitstheorie wurden in die Analysen einbezogen, um einen Gesamtüberblick der wesentlichen Bestimmungs- und Einflussfaktoren der Mitarbeiterbindung zu erhalten. Potentiale und Grenzen der unterschied-

lichen Theorien werden aufgezeigt und deren wechselseitigen Beziehungen untereinander geklärt. Aus diesen fundierten Betrachtungsweisen identifiziert die Arbeit Handlungsfelder, Lösungsansätze werden erstellt und in der Folge an den Bedürfnissen eines Spitals ausgerichtet.

Aufgrund noch ausstehender politischer Entscheide über eine weitreichende Umstrukturierung des Unternehmens an dem die Autorin tätig ist, wurden im praktischen Teil Vorbereitungen für eine spätere Befragung mit den betroffenen Mitarbeitenden getroffen. Diese liegen in Form eines Interviewleitfadens vor. Ziel des qualitativen Ansatzes ist ein Vergleich der Theorie- und Praxisperspektive, die Wissenserweiterung und gleichzeitig die Erreichung einer Sensibilisierung für den praktischen Alltag.

Erkenntnisse

Das Dreikomponentenmodell von Allen und Meyer mit der affektiven, der kalkulativen und der normativen Komponente gibt Aufschluss über die Verbundenheit der Mitarbeiter mit einem Unternehmen. Es zeigt sich, dass vor allem immaterielle Anreize zur Bildung von Commitment beitragen und die affektive Komponente der zentrale Treiber und Schlüssel erfolgreicher und langfristiger Retentionmassnahmen ist. Mitarbeitende, die sich emotional mit dem Spital verbunden fühlen und dessen Philosophie und Ziele teilen, weisen ein hohes Arbeitsengagement auf und sind somit auch bereit, sich stärker für den Erfolg einer Transformation einzusetzen. Veränderungen werden eher toleriert und deren Gesundheitszustand ist durch weniger Stress signifikant günstiger ausgeprägt. Letztlich führt eine emotionale Verbundenheit zu weniger Absentismus und ungewollten Personalabgängen. Die Bedeutung der Mitarbeitermotivation und der daraus resultierenden Arbeitszufriedenheit unterstreicht dessen Stellenwert als wesentliche unterstützende Rolle.

Die Arbeitgeberattraktivität wird dabei wesentlich von Arbeits- und Organisationsbedingungen bestimmt. Gesundheitsinstitutionen müssen dafür sorgen, dass das Wissen, die Kreativität und die Leistungsfähigkeit der gesamten Belegschaft dem Unternehmen zur Verfügung gestellt und die Mitarbeiter dabei gesund und motiviert bleiben. Mitarbeiter sind dabei aktiv in den Veränderungsprozess mitzunehmen, einzubinden und ihre Beiträge miteinzubeziehen. Zudem zeigten die Ergebnisse, dass eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur und die emotionale Verbundenheit zur Führungsperson von entscheidender Bedeutung sind, um Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden. Vorgesetzte wirken als Vorbild und können durch gezieltes Vorgehen ihre Mitarbeiter in ihrer individuellen Entwicklung fördern und gleichzeitig motivieren. Dabei ist das Commitment der Unternehmensführung unabdingbar für den Erfolg jeglicher Bindungsmassnahmen.

Literaturquellen

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Hungenberg, H. & Wulf, T. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung. Einführung für Bachelorstudierende* (5. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.

Meiser, K. (2014). Retentionmanagement in besonderen Unternehmenssituationen. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), *Retentionmanagement für die Praxis. Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden*. (S. 119–125). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Nerdinger, F. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 419–440). Berlin Heidelberg: Springer.