

„Hat man sein Warum des Lebens, ...“

... so verträgt man sich fast mit jedem Wie. Der Mensch strebt nicht nach Glück; nur der Engländer tut das.“

Friedrich Nietzsche,
Götzen-Dämmerung

Personalbindung & Motivation über den *Patient First-Mechanismus*

Ein statistisches Pfadmodell in den Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz (GGZ)

Eine Pfadanalyse kann Wirkungsketten in den Daten von Mitarbeiterbefragungen (MAB) aufdecken. Wirkungsketten lassen Zusammenhänge in Organisationen besser verstehen und sichern strategische Entscheidungen ab.

Anton Prettenhofer, Micha Strack, Gerd Hartinger

Hohe ethische Ziele

Im Leitbild der Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz werden „Persönliches Engagement, hohe Qualifikation und Identifikation mit den Unternehmenszielen, fachliche und soziale Kompetenz sowie laufende Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter“ als wesentliche Erfolgsfaktoren genannt. Mit dem Credo „Bei uns sind Menschen in den besten Händen“ sind die Ansprüche beim Gewinner des Österreichischen Staatspreises für Unternehmensqualität 2014 und dem europäischen Finalisten-

preis für Großunternehmen im Non-Profit-Bereich der European Foundation for Quality Management 2015 hoch.

MAB kontrollieren Zielerreichung und initiieren Verbesserungen

Im Jahr 2010 wurde bei den GGZ die erste Mitarbeiterbefragung (MAB) durch pluswert durchgeführt. Erkenntnisse aus dieser Befragung wurden in einem anschließenden Veränderungsprozess umgesetzt. Im Jahr 2013 wurde eine Folgebefragung durchgeführt, um den aktuellen Status der Mitarbeiterzufriedenheit

zu evaluieren und die erreichten Verbesserungen gegenüber 2010 abzusichern.

Die Basis der beiden MAB bildet hierbei der Qualitäts-Monitor von pluswert. Die Zufriedenheit von Mitarbeitern wird dabei in mehreren vorgegebenen Faktoren (z. B. Arbeitsbedingungen, Information/Kommunikation, direkte Führungskraft, ...) gemessen. Mit einer eigenen Treiberanalyse wird die Wichtigkeit dieser Faktoren und deren Ausprägungen errechnet.

pluswert bietet seit 2013 auch die in Österreich verpflichtende Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen an. Für die schriftliche Befragung steht der Fragebogen PsyBePLUS® zur Verfügung, der dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und der ÖNORM ON 10075-3 entspricht und sich aufgrund der durchgängig positiv-formulierten Items auch konsistent mit einer MAB verbinden lässt. Die GGZ haben die Möglichkeit genutzt, den PsyBePLUS® in den Qualitäts-Monitor synergetisch zu integrieren: Zwei Aufgaben werden so mit einer MAB erfüllt.

Pfadanalyse identifiziert Wirkungsketten

Aus dem Klima von Kreativität und Innovationsgeist, das sowohl den GGZ als auch pluswert zugrunde liegt, entstand in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen eine Pfadanalyse, die eine Wirkungskette im Sinne von Input → Output in den Daten der GGZ-MAB aufdecken kann. Wirkungsketten lassen Zusammenhänge in der Organisation besser verstehen und sichern strategische Entscheidungen ab. Dabei hilft die Pfadanalyse als eine besondere statistische Auswertungsmethode, die viele einzelne Items einer Befragung in wenige Konstrukte zusammenfasst und Zusammenhänge zwischen ihnen in mehrstufigen Wirkungsketten ermittelt.

Methodisch werden bei einer Pfadanalyse mehrere Regressionsanalysen gleichzeitig durchgeführt. Nicht nur spezielle statis-

tische Software (z. B. LISREL) und eine höhere Anzahl an Fällen, sondern auch ein guter Überblick und Erfahrung sind zur Durchführung der Pfadanalyse und Erstellung eines Pfadmodells nötig. Inputvariablen, Zielvariablen und dazwischen geschaltete erklärende Variablen müssen aufgrund der spezifischen Datenlage immer wieder neu entwickelt werden. Das finale Modell entsteht erst nach Analyse aller Abhängigkeiten.

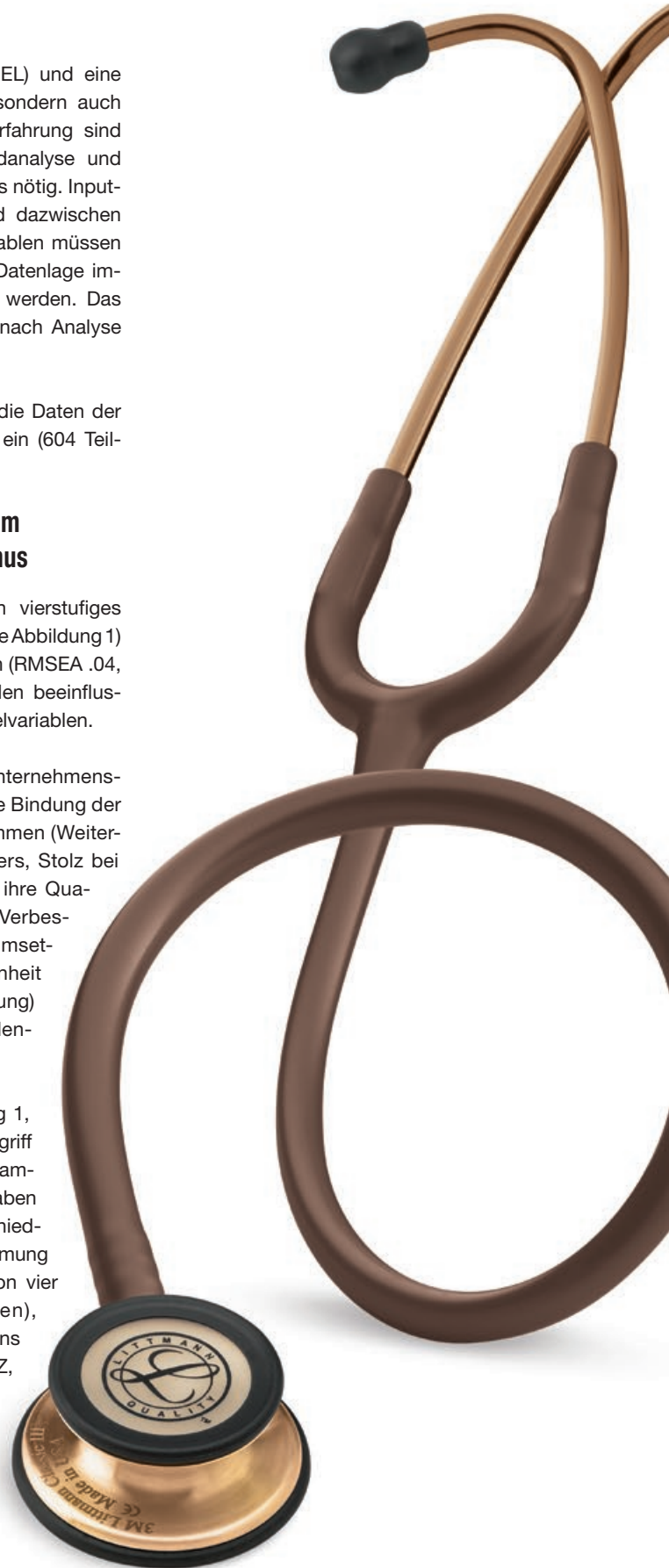
In die Pfadanalyse flossen die Daten der GGZ-MAB 2010 und 2013 ein (604 Teilnehmer).

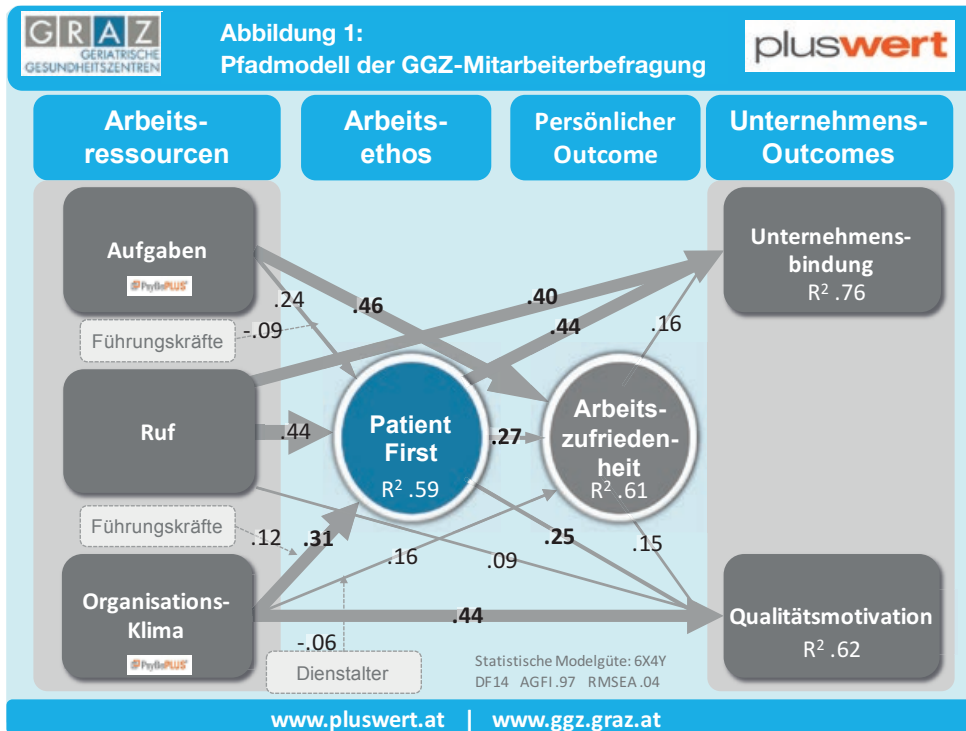
Ergebnis: Pfadmodell zum Patient First-Mechanismus

Die Pfadanalyse ergab ein vierstufiges Pfadmodell für die GGZ (siehe Abbildung 1) mit sehr hohen Gütekriterien (RMSEA .04, AGFI .97). Drei Inputvariablen beeinflussen über zwei Stufen die Zielvariablen.

Als Zielvariablen gelten „Unternehmens-Outcomes“. Hier wurden die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (Weiterempfehlung des Arbeitgebers, Stolz bei den GGZ zu arbeiten) und ihre Qualitätsmotivation (ständige Verbesserung, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen, Zufriedenheit mit der Qualitätsorientierung) als relevante Outcomes identifiziert.

Als Inputfaktoren (Abbildung 1, linke Seite), die mit dem Begriff „Arbeitsressourcen“ zusammengefasst wurden, ergaben sich drei inhaltlich unterschiedliche Bereiche: die Wahrnehmung der Arbeitsaufgabe (eine von vier PsyBePLUS®-Dimensionen), der Ruf des Unternehmens (Qualitätsimage der GGZ, Öffentlichkeitsfunktion des Managementteams) sowie das Organisationsklima (eine weitere PsyBePLUS®-Dimension).





Wirkmechanismus 1: Ruf, *Patient First* und Bindung an das Unternehmen

Je positiver Mitarbeiter den Ruf und die Funktion des Managementteams in der Außendarstellung beurteilen, desto positiver ist ihre Wahrnehmung der Erfüllung des Arbeitsethos *Patient First*. Ob in einem Haus der *Patient First*-Anspruch gilt, wird durch die drei Arbeitsressourcen-Variablen Aufgabe, Ruf und Organisationsklima beeinflusst. *Patient First* bedeutet für die Mitarbeiter das Eingehen auf Bedürfnisse der Patienten/Bewohner, die Identifikation mit Zielen/Werten der GGZ sowie das Leben dieser Werte. Das Gefühl, eine sinnvolle und für das Patientenwohl positive Tätigkeit zu leisten, die hinter der *Patient First*-Wahrnehmung steht, hat in weiterer Folge einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung (Abbildung 1 rechts oben). Das Managementteam kann durch die Betonung des Unternehmensziels *Patient First*, also des Wohlergehens der betreuten Menschen,

eine höhere Mitarbeiterbindung bewirken. In der internen Kommunikation einer Gesundheitseinrichtung sollte daher weniger auf management-konnotierte Begriffe wie Sparzwang und Umsatz gesetzt werden als vielmehr auf Sinn- und Patienten-Orientierung. Frei nach dem Sinnspruch: „Hat man sein Warum des Lebens, so verträgt man sich fast mit jedem Wie.“

Die Wahrnehmung von *Patient First* wird zudem auch durch die PsyBePLUS®-Dimension Aufgaben bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung und durch das Organisationsklima (PsyBePLUS®-Dimension) insbesondere bei Mitarbeitern mit Führungsverantwortung beeinflusst.

Wirkmechanismus 2: Organisationsklima und Qualitätsmotivation

Mitarbeiter, die das Klima der eigenen Organisationseinheit positiv bewerten, entwickeln eine höhere Qualitätsmotivation. Da sich ein gutes Organisationsklima

Erläuterungen zur Abbildung 1:

R²: zeigt für jede Variable, die nicht nur Input ist, an, wie viel Prozent ihrer Varianz durch die vorhergehenden Variablen aufgeklärt werden. Varianzaufklärung ab .50 ist gut, ab .70 sehr gut (je höher, desto besser).

Die Pfadkoeffizienten (Werte an den Pfeilen) zeigen Richtung und Stärke der Wirkung einer Variablen auf eine andere an. Wirkungen um .10 gelten als schwach, um .30 als mittel und ab .50 als stark. Ein positiver Pfadkoeffizient sagt „je mehr, desto mehr“, ein negativer: „je mehr, desto weniger“. Zeigt ein Pfad auf einen anderen Pfad, so verstärkt die Variable die Wirkung des Pfades oder schwächt sie ab. Bsp. (links oben im Modell): Für Führungskräfte sind gute Aufgabenmerkmale weniger wichtig für gutes Arbeitsethos als für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

durch offene Kommunikation, Konfliktlösung, Zusammenarbeit, Feedback und Unterstützung durch Vorgesetzte zusammensetzt, sehen wir den primären Ansatzpunkt zu seiner Steigerung bei den einzelnen direkten Führungskräften. Das wahrgenommene positive „Mikroklima“ der Organisationseinheit ist also der wichtigste Antreiber der Motivation, sich aktiv an Verbesserungen der Qualität und Leistung zu beteiligen und damit einen Beitrag zur Entwicklung einer gesamten Organisation, hier der GGZ, zu leisten.

Wirkmechanismus 3: Aufgabe, *Patient First* und Arbeitszufriedenheit

Wird die Tätigkeit als interessant wahrgenommen, ausreichend Handlungsspielraum gewährt, für eine adäquate Qualifikation gesorgt und angemessene Herausforderung gegeben, beeinflusst dies den *Patient First*-Faktor (s.o.) positiv und in weiterer Folge auch die persönliche Arbeitszufriedenheit (Abbildung 1, Mitte

rechts). Einen wesentlichen Beitrag haben dabei sowohl die direkte Führungskraft in der konkreten, für die Mitarbeiter spürbaren Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe als auch zentrale Organisationseinheiten, wie die Personalentwicklung, die für eine ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter sorgen.

Interessant ist, dass für die subjektive persönliche Arbeitszufriedenheit als Zielvariable für Bindung an das Unternehmen und Qualitätsmotivation nur schwache Pfade bestehen. Wie oben beschrieben sind für den Unternehmens-Outcome andere, besser durch die Organisation beeinflussbare Variablen wie Organisationsklima und *Patient First* wichtiger.

Erfolgsfaktor *Patient First*

Als zentralen Hebel im Modell hat die GGZ-Pfadanalyse den *Patient First*-Faktor ermittelt. Die Übertragbarkeit dieses Faktors des Modells kann durchaus auch auf andere Gesundheitseinrichtungen empfohlen werden. Erhalten sich die Mitarbeiter ihre spezielle Arbeitsethik über den Antrieb, dass ihre Arbeit für die Patienten/Bewohner sinnvoll ist, indem sie sehen, dass der Unternehmenszweck auf das Wohlergehen der zu betreuenden Menschen fokussiert, entfalten die Mitarbeiter auch ihre Bindung an das Unternehmen und ihre Qualitätsmotivation. Damit ließe sich der für Gesundheitseinrichtungen generell wichtigste Mechanismus beschreiben. Die über das Managementteam formulierte und gelebte Unternehmenshaltung zusammen mit dem Image der Organisation als Außenwirkung sowie die über direkte Führungskräfte beeinflusste lokale Organisationskultur und Aufgabengestaltung schaffen Sinnstiftung der Mitarbeiter (*Patient First*-Faktor) und im Endeffekt Mitarbeiterbindung und Qualitätsmotivation.

Mit dem auf Basis einer derartigen Pfadanalyse generierten Wissen über die Zusammenhänge verschiedener Variablen ist es leichter möglich, Gesundheitseinrichtungen entsprechend ihrer Ziele zu steuern. ■

MAG. ANTON PRETTENHOFER, MA



Arbeitspsychologe

anton.prettenhofer@pluswert.at

www.pluswert.at

PRIVATDOZENTIN DR. MICHA STRACK



Universität Göttingen

HON. PROF. (FH) DIPL.-HTL-ING. MAG. DR. GERD HARTINGER, MPH



Geschäftsführer

Geriatrische Gesundheitszentren
der Stadt Graz

www.ggz.graz.at