

Beschäftigte im Krankenhaus: Was macht krank, was erhält gesund?



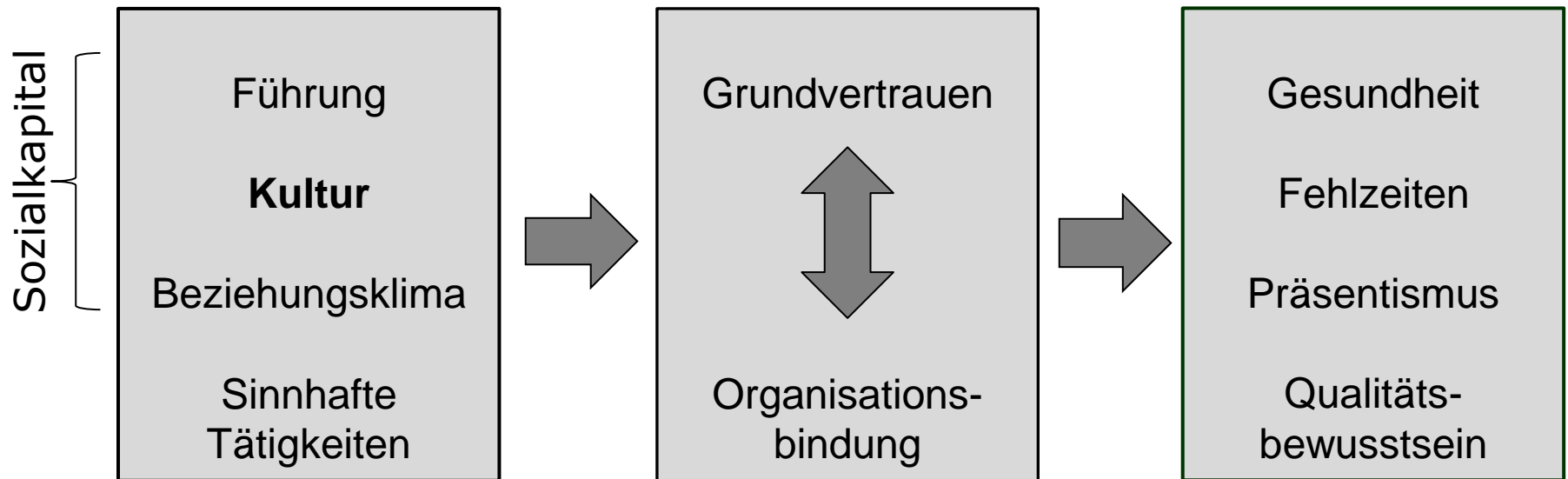
ver.di Krankenhaustagung 2016

10.11.2016, Berlin

Prof. Dr. Bernhard Badura

Universität Bielefeld

Wirkungsketten in Organisationen



An welchen Maßstäben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kultur ihrer Organisation bewerten

1. Geht es **fair** und **gerecht** zu?
2. Fühle ich mich **wertgeschätzt**?
3. Werden **Konflikte** sachlich und vernünftig ausgetragen?
4. Orientieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter/innen an **gemeinsamen** Regeln, Werten und Überzeugungen?
5. Hat die **Qualität der Arbeit** einen hohen Stellenwert?
6. Werden alle **gleich** behandelt?
7. Habe ich **Vertrauen** in Kollegen und Führungskräfte?
8. **Zählt meine Meinung** bei Entscheidungen?
9. Sind Entscheidungen nachvollziehbar und **transparent**?
10. Gibt es ein ausgeprägtes **Wir-Gefühl** unter den Mitarbeiter/innen?

Was ist psychische Gesundheit?

Die **Weltgesundheitsorganisation** definiert psychische Gesundheit als: „Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen und produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zur Gemeinschaft beizutragen“

(Schlipfenbacher, Jacobi 2014).

Gesundheit = Handlungspotenzial

„Gesundheit zeigt sich als eine Art Wohlgefühl [...] mehr noch darin, dass wir vor lauter Wohlgefühl **unternehmensfreudig, erkenntnisoffen** und **selbstvergessen** sind und selbst Strapazen und Anstrengungen kaum spüren“ (Gadamer, 1993, 143 f.).

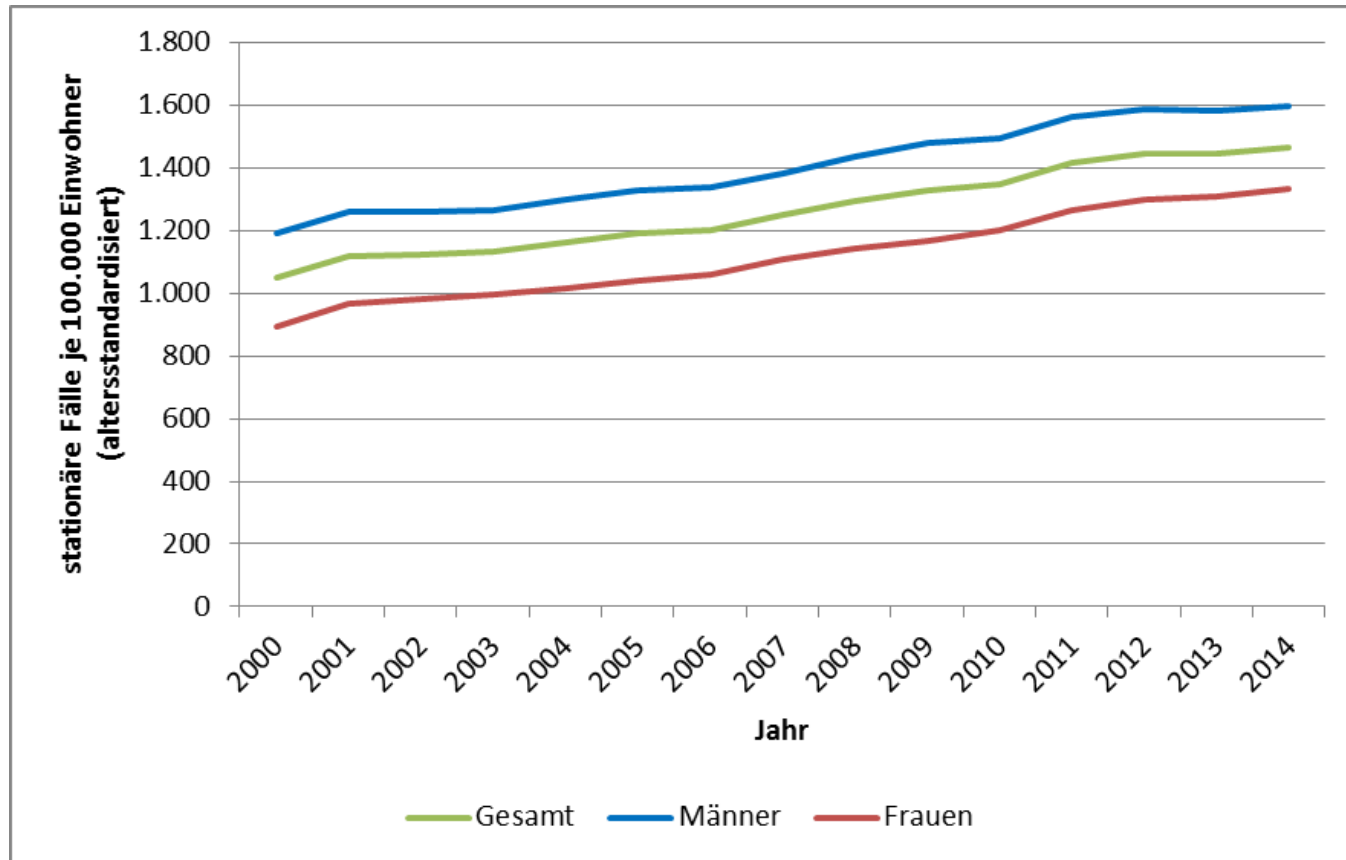
Vertrauensvolle Zwischenmenschlichkeit

Zur Entwicklung und Aktivierung unserer Nervenbahnen im Gehirn sind wir angewiesen auf **positiv empfundene soziale Kontakte und Interaktionen** - ein Leben lang (ebenso wie unser Körper auf gesunde Luft, gesunde Ernährung und ausreichend Bewegung angewiesen ist).

Die Abhängigkeit des Menschen von Seinesgleichen begründet zugleich seine psychische Verwundbarkeit.

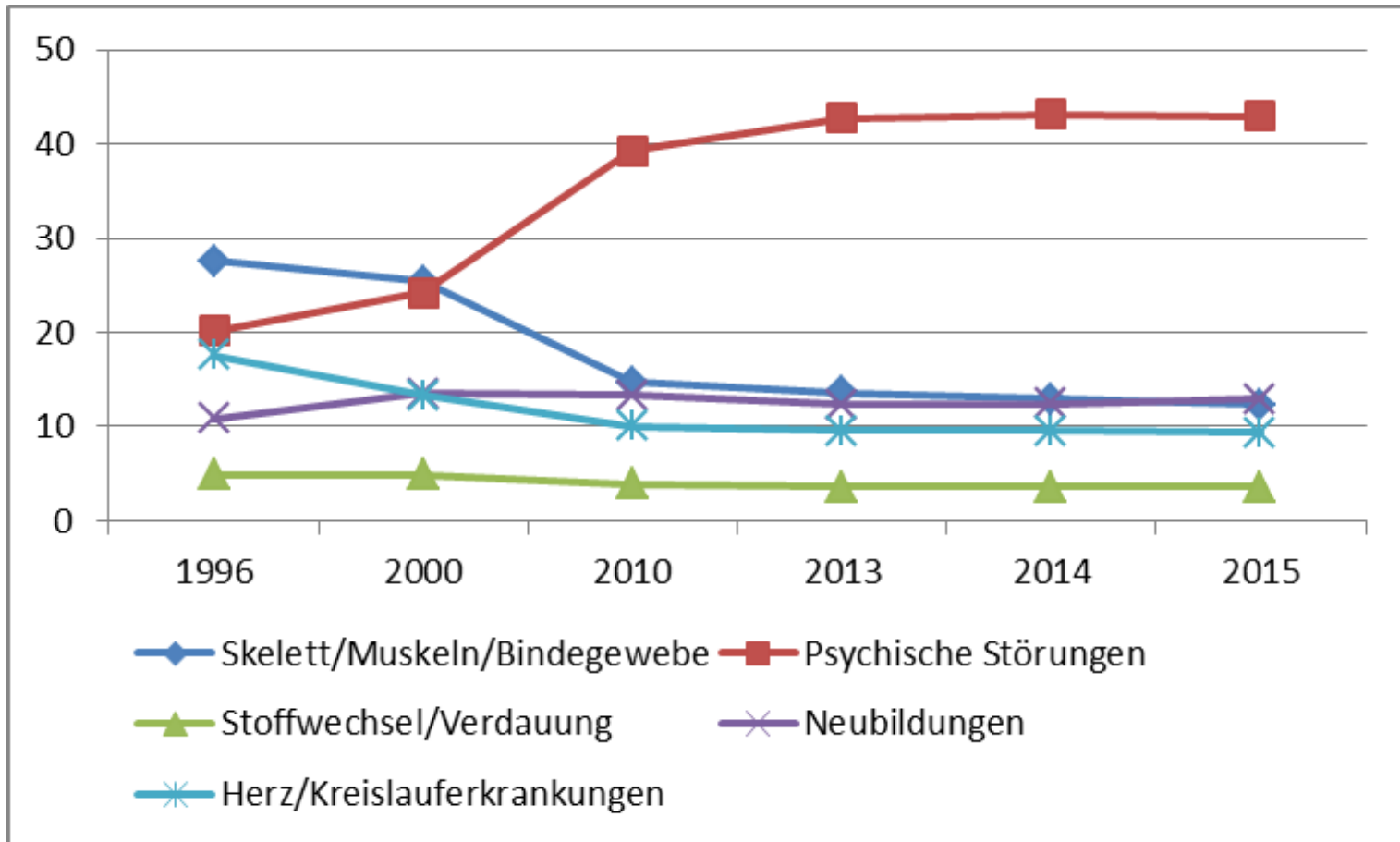
(Kandel 2014)

Stationäre Fallzahlen mit Hauptdiagnose Psychische und Verhaltensstörungen (F00-F99) nach Geschlecht, 2000-2012 (Altersstandardisierung: alte Europastandardbevölkerung)



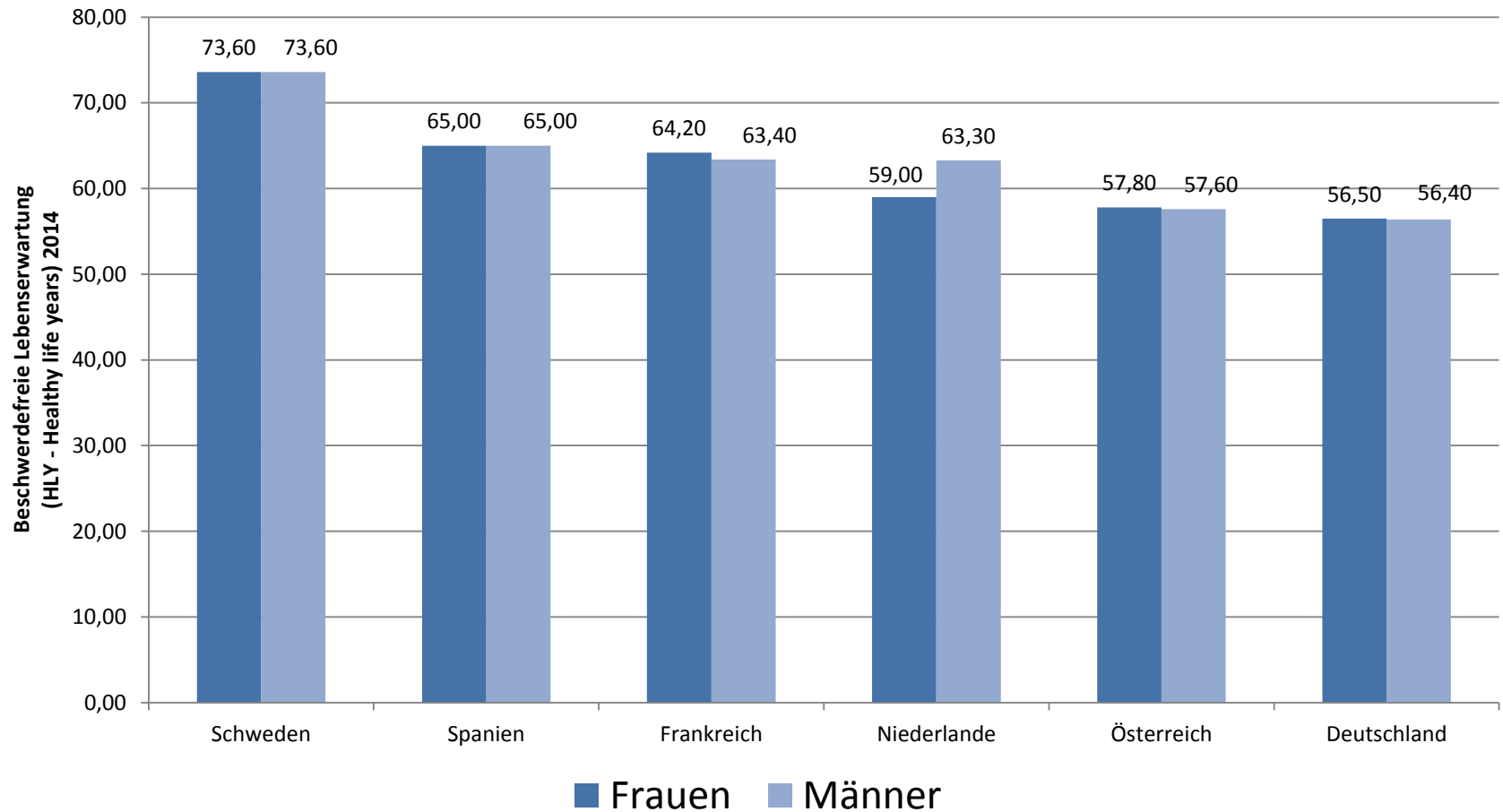
Quelle: Statistisches Bundesamt 2015 – Krankenhausstatistik

Rentenzugänge aufgrund von Erwerbsminderung



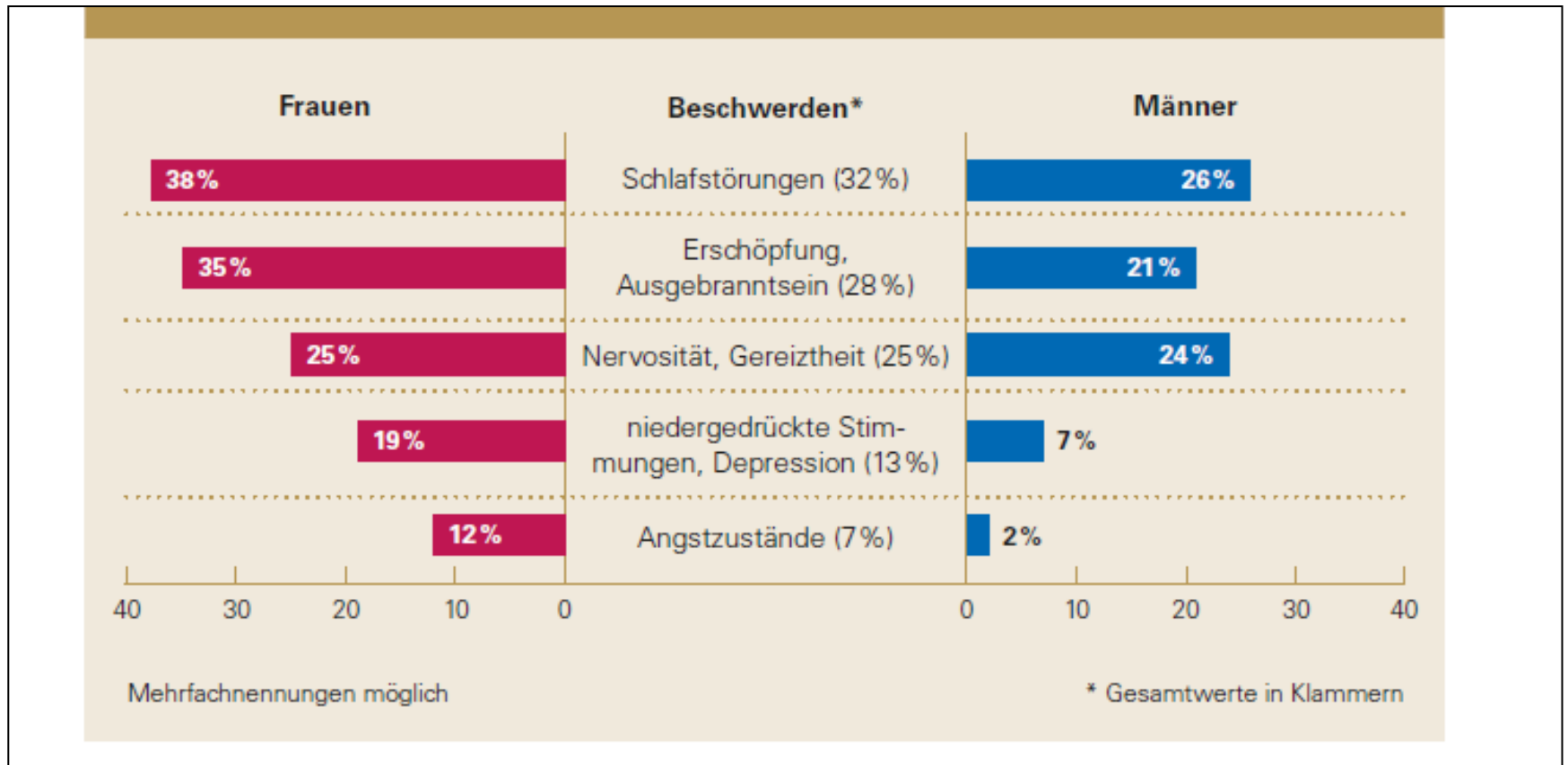
nach ausgewählten Diagnosegruppen 1996-2014, Anteile in Prozent
eigene Darstellung; Datenbasis: Deutsche Rentenversicherung Bund 2016

Beschwerdefreie Lebenserwartung



Quelle: Eurostat 2016 (Bezugsjahr 2014);
Schweden: break in time series

Verbreitete Beeinträchtigungen in der Allgemeinbevölkerung



Quelle: TK 2013 (bleib locker Studie)

Abhängig Beschäftigte: Gesundheit und Zufriedenheit

	Positive Einsch.	gesamt	Männer	Frauen
Gesundheitszustand		62	65	59
Arbeitszufriedenheit		91	91	91
Work-Life-Balance		77	76	78
Gesundheitsbeschwerden				
Rücken-, Kreuzschmerzen		51	47	55
Schlafstörungen		34	30	38
Müdigkeit, Erschöpfung		53	49	58
Niedergeschlagenheit		24	22	27
Körperliche Erschöpfung		40	36	43

Angaben in % der Befragten, n = 18 ...

Quelle: Arbeitszeitreport Deutschland 2016

Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsbeurteilung ist kein Selbstzweck!

Wie soll der **Erfolg** von Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der psychischen Gesundheit bewertet werden, wenn nicht am **Gesundheitszustand** der Beschäftigten?

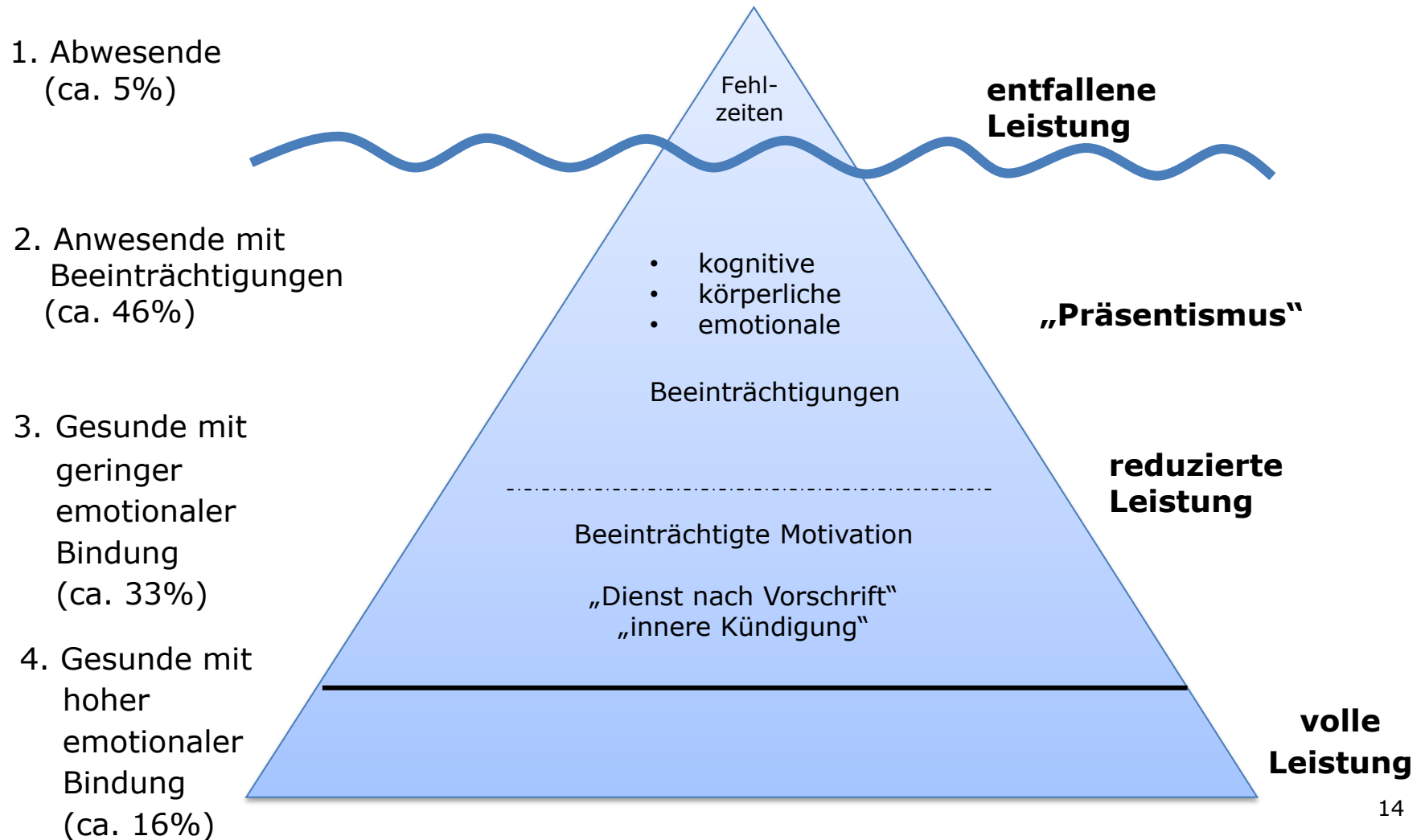
Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, die nicht auch den Gesundheitszustand miterfasst, ist wertlos.

Hier muss der Gesetzgeber nachbessern!

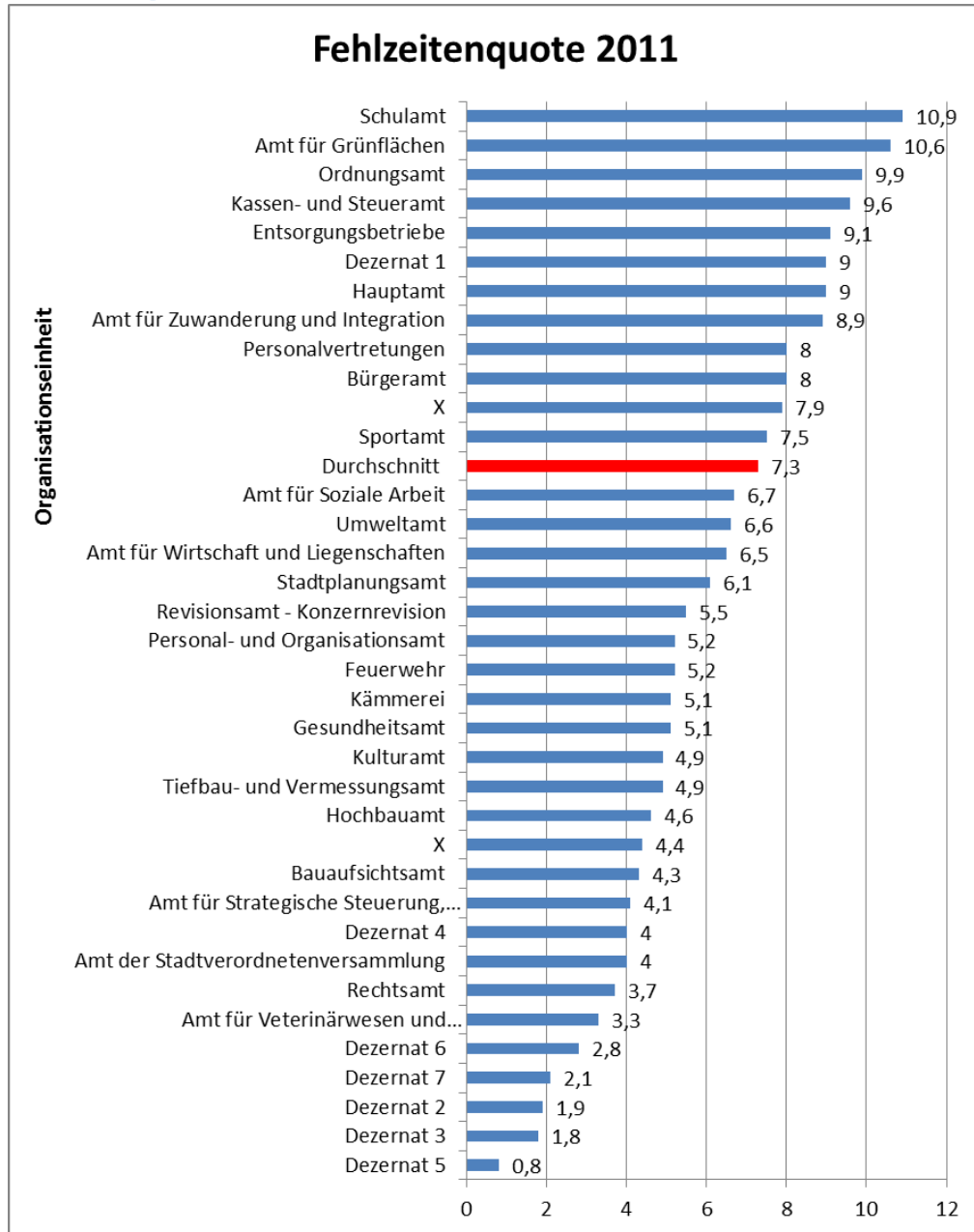
Grundsätze der Organisationsdiagnostik

Nicht jeder Abwesende ist krank.
Nicht jeder Anwesende ist gesund.

Erweiterung des mitarbeiterorientierten Kennzahlensystems



Abteilungsvergleich innerhalb einer Stadtverwaltung



Angebot und Akzeptanz des BEM in einer Stadtverwaltung

	Anzahl	In Prozent
Beschäftigte gesamt	5.389	100,0%
Betroffene	1.774	32,9%
BEM-Angebot	767	45,0%
Zustimmung	237	30,9%
Ablehnung	324	42,2%
Aufschub MA/-in	176	22,9%

Kostenfaktor Präsentismus

Baase kommt in ihrer gut dokumentierten Studie an 12.397 Beschäftigten der Firma Dow Chemical zu dem Ergebnis, dass dem Unternehmen jährlich pro Beschäftigten folgende Kosten entstehen:

- 661 \$ bedingt durch Fehlzeiten,
- 2278 \$ bedingt durch medizinische Behandlungen
- 6771 \$ bedingt durch eingeschränkte Arbeitsfähigkeit (Präsentismus)

(Baase 2007)

Negative Emotionen wie Depressionen oder Angstzustände führten zu den höchsten Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit, aber auch Migräne und Kopfschmerzen.

(Baase 2007)

Kultur und Absentismus in einem Akutkrankenhaus

Einschätzung der Kultur:

Fehlzeiten

- ❑ Schlecht.....12 Tage
- ❑ Mittel.....9 Tage
- ❑ Gut.....5 Tage

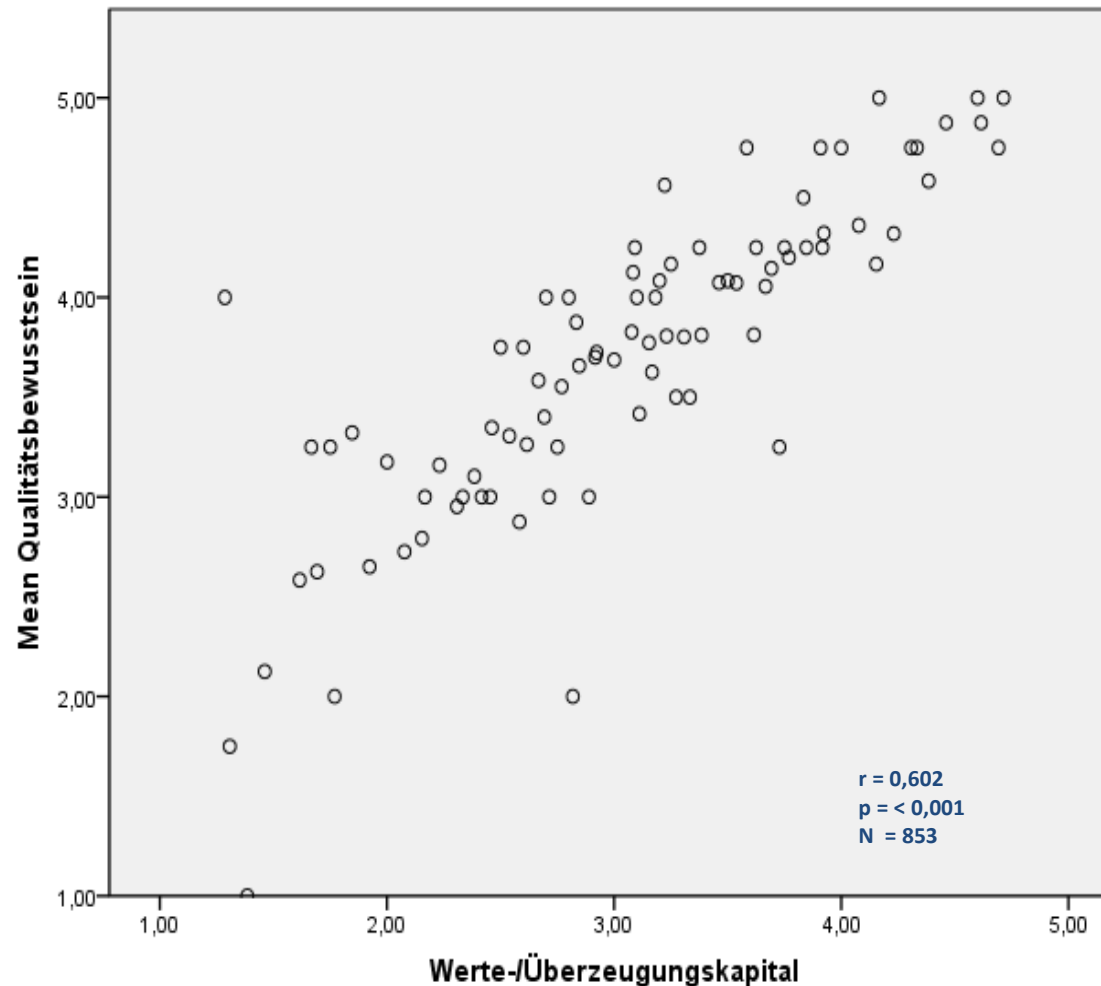
(Quelle: Weller 2013, 275)

Kultur und Gesundheit in einem Akutkrankenhaus

Alle gemessenen Gesundheitsindikatoren (z.B. Kopf- und Magenschmerzen, Konzentrations- und Schlafstörungen) korrelieren signifikant mit der Organisationskultur.

(Quelle: Weller 2013, 237)

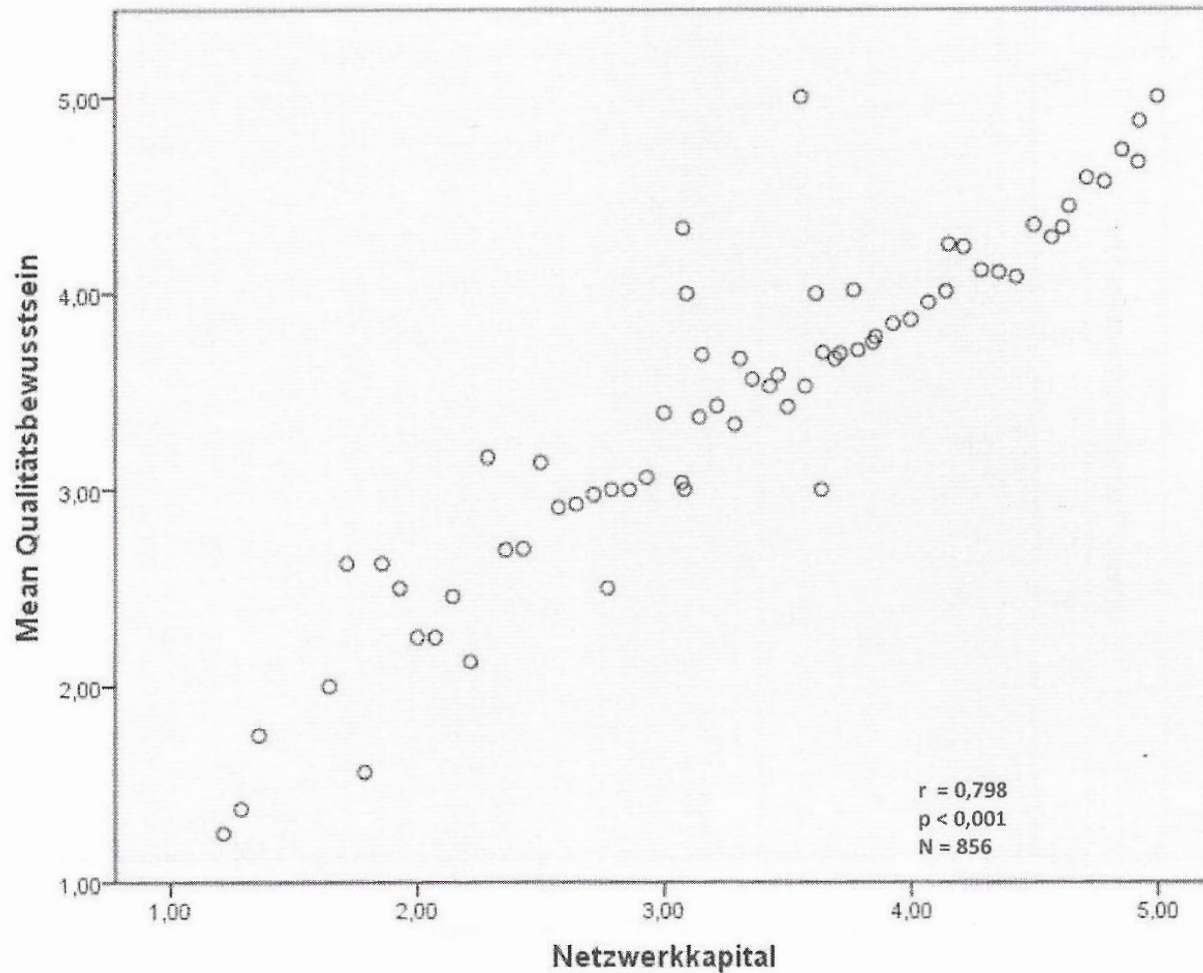
Kultur und Qualitätsbewusstsein in einem Akutkrankenhaus



***Correlation is significant at the 0.005 level (2-tailed).

Quelle: Weller 2013, S. 274

Beziehungsklima und Qualitätsbewusstsein in einem Akutkrankenhaus



***Correlation is significant at the 0.005 level (2-tailed).

Quelle: Badura et al. 2013, S. 269

Mobbing in einem Akutkrankenhaus

Beziehungsklima sowie Fairness und Gerechtigkeit des direkten Vorgesetzten haben besonders starken Einfluss auf das Mobbingrisiko.

(Quelle: Ehresmann 2014, 171)

Burnout im Gesundheitswesen und in der Pflege

- ❑ 30 % aller Pflegekräfte in deutschen Krankenhäusern sind von Burnout betroffen (Aiken et al. 2012)
- ❑ Burnout ist ein Risikofaktor für Morbidität und Mortalität (Ahola et al. 2010; Hakanen und Schaufeli 2012)
- ❑ Burnout ist ein Risikofaktor für mangelhafte Patientenorientierung und erhöhte Fluktuationsneigung (z.B. Chan et al. 2013)
- ❑ Gesundheits- und Kranken- sowie Altenpfleger haben auffällig hohe Fehlzeiten (Meyer 2014)

Burnout bei Pflegekräften in der stationären Rehabilitation

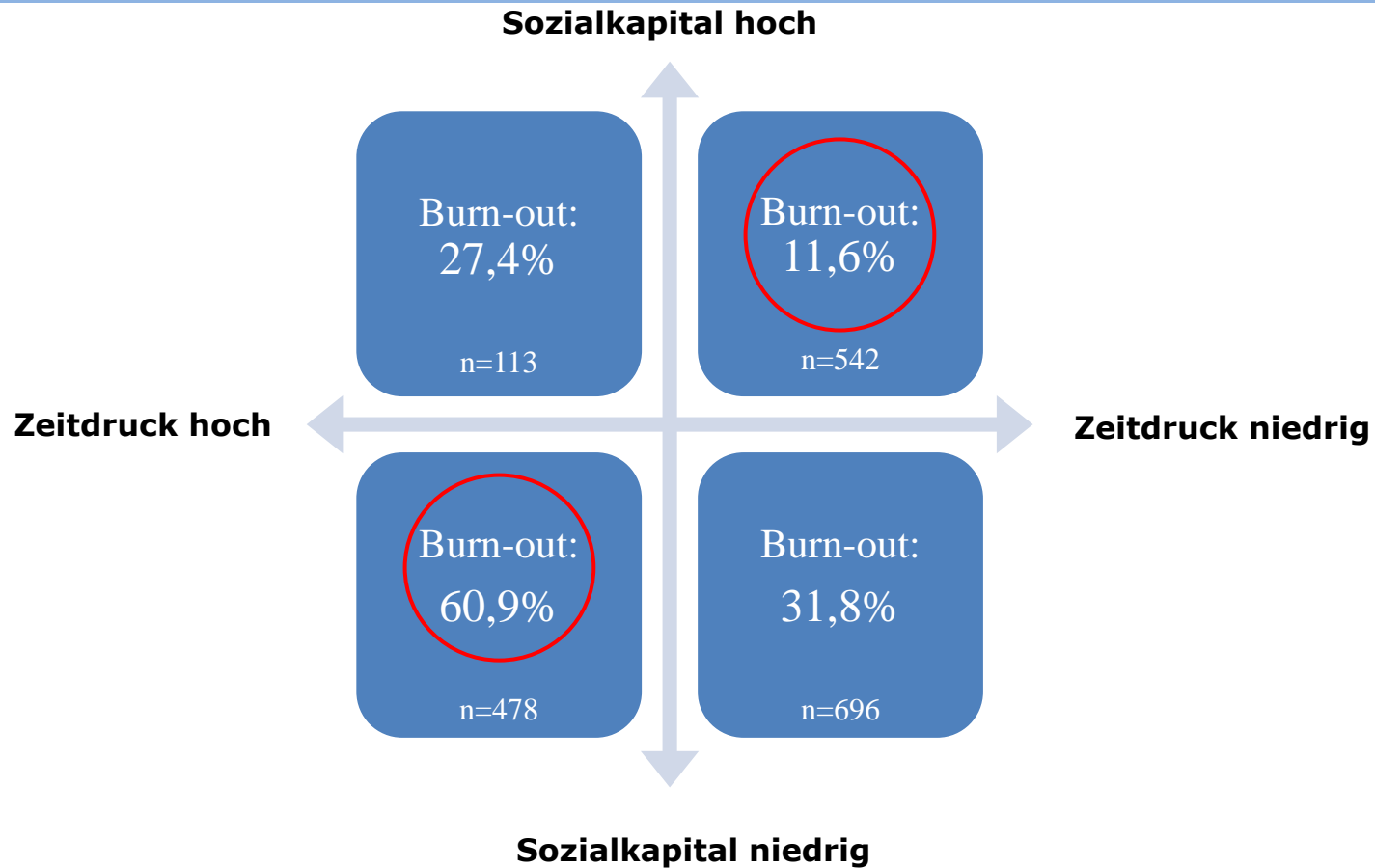
N = 1.978

21 Kliniken

- ❑ 41 % der Pflegekräfte sind von Burnout betroffen, davon 11 % besonders stark;
- ❑ keine andere Berufsgruppe fühlt sich ähnlich stark von Burnout beeinträchtigt;
- ❑ Pflegekräfte und medizinisches Hilfspersonal erleben ihre Arbeit deutlich weniger sinnhaft als Ärzte und Therapeuten;
- ❑ **Führung, Kultur und Beziehungsklima** haben einen stärkeren Einfluss auf Burnout als **Handlungsspielraum** und **zeitliche Überforderung**.

(Quelle: Ehresmann 2016)

Wirkungsketten: Beispiel Burn-out



Quelle: Ehresmann 2016

Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der Mitarbeiter, die von Burn-out betroffen sind, bezogen auf alle Fälle (n) des jeweiligen Quadranten

Kennzahlenvergleich zweier Organisationen

Klinik 19

Burn-out: 46,47

- Träger: privat
- Bettenzahl: 316
- Auslastungsquote: 80,0%
- Personal absolut: 182

- **Sozialkapital: 49,49**
- **Organisationskultur: 12,44**
- Beziehungsklima: 19,05
- Führungsqualität: 18,46
- Sinnhaftigkeit der Arbeit: 5,61
- **Commitment: 7,76**
- Zeitdruck: 1,45
- Autonomie: 1,99

- Geschlecht Anteil männlich: 26,6%
- Alter Anteil <30 Jahre: 3,1 %
- Bildungsgrad Anteil hoch: 9,6%
- Position Anteil oberes Level: 2,1%

Klinik 8

Burn-out: 33,11***

- Träger: privat
- Bettenzahl: 360
- Auslastungsquote: 87,2%
- Personal absolut: 134

- **Sozialkapital: 67,44*****
- **Organisationskultur: 20,76*****
- Beziehungsklima: 22,98***
- Führungsqualität: 23,53***
- Sinnhaftigkeit der Arbeit: 6,72***
- **Commitment: 10,05*****
- Zeitdruck: 1,09**
- Autonomie: 2,50***

- Geschlecht Anteil männlich: 21,4%
- Alter Anteil <30 Jahre: 20,1%***
- Bildungsgrad Anteil hoch: 8,5%
- Position Anteil oberes Level: 2,4%*

***zweiseitig signifikant auf dem Niveau von 0,001; **0,01; *0,05

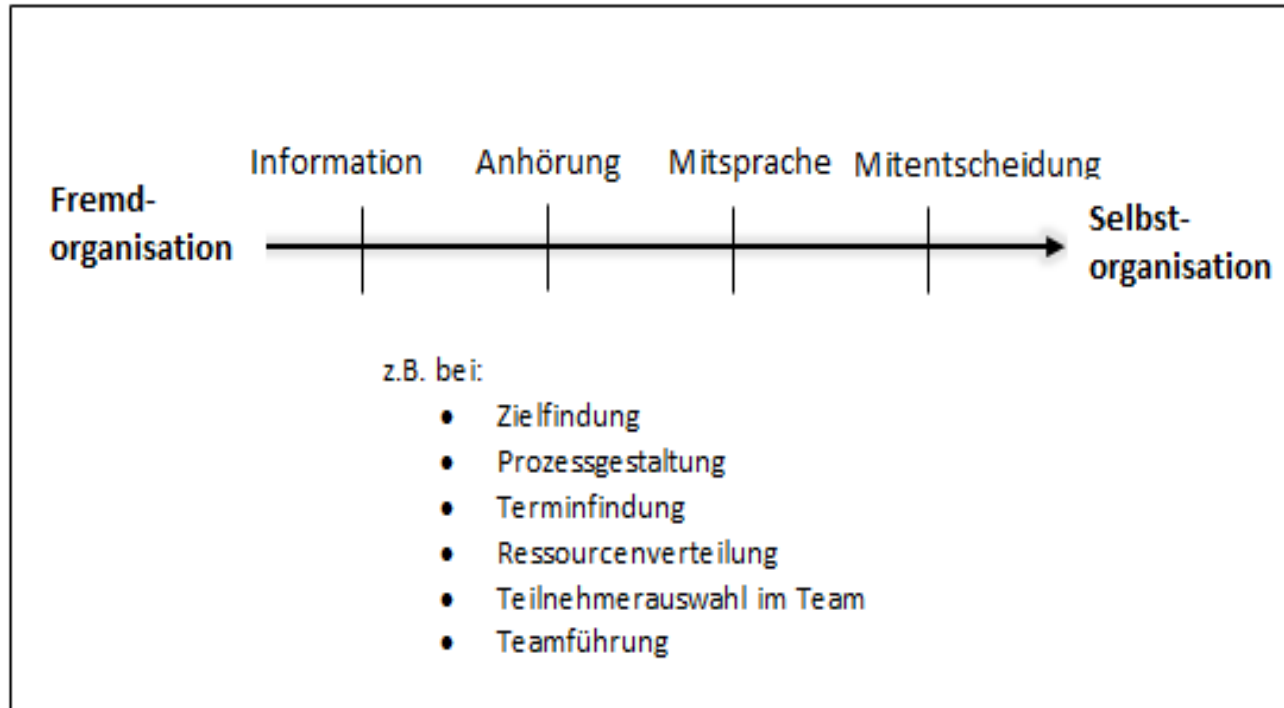
Quelle: Ehresmann 2016

„Kooperation nicht Konkurrenz bewirkt Höchstleistungen.“

„Nicht Kontrolle sondern Förderung der Mitarbeiter und ihrer Kooperation wird zur zentralen Aufgabe der Führungskräfte“

(E. Deming 1986)

Auf dem Weg zur Selbstorganisation



Bielefelder Sozialkapital-Index

Organisationskultur (alpha=0,914)

W01	„Konflikte und Meinungsverschiedenheiten werden in unserem Unternehmen sachlich und vernünftig ausgetragen“
W02	„Bei uns gibt es in allen Bereichen einen sehr großen Teamgeist unter den Beschäftigten“
W03	„Bei uns setzen sich fast alle Beschäftigten mit großem Engagement für die Ziele des Unternehmens ein“
W04	„Als Beschäftigter kann man sich voll und ganz auf unsere Unternehmensleitung verlassen“
W05	„Die Wertschätzung eines jeden einzelnen Mitarbeiters ist in unserem Unternehmen sehr hoch“
W06	„Führungskräfte und Mitarbeiter orientieren sich bei ihrer täglichen Arbeit sehr stark an gemeinsamen Regeln und Werten“
W07	„Unser Unternehmen kann man fast mit einer großen Familie vergleichen“
W08	„In unserem Unternehmen gibt es gemeinsame Visionen bzw. Vorstellungen darüber, wie sich der Betrieb weiterentwickeln soll“
W09	„Bei uns werden alle Beschäftigten gleich behandelt“
W10	„Insgesamt habe ich den Eindruck, dass es bei uns im Umgang mit den Beschäftigten fair und gerecht zugeht“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit