


Zufriedenheit  *Der Faktor Mitarbeiterzufriedenheit erweist sich angesichts des Fachkräftemangels als zentraler Indikator für die Wechselbereitschaft von Pflegekräften. Lesen Sie, wie Sie diesen Faktor in Ihrer Einrichtung stärken können.* Text: Dr. Mercedes Stiller

Aller guten Dinge sind

➤ Einrichtungen der Altenhilfe müssen sich zunehmend mit der Frage auseinandersetzen, welchen Beitrag sie zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit leisten. Doch was bedeutet Mitarbeiterzufriedenheit eigentlich? Dahinter verbirgt sich die Einstellung von Mitarbeitern in Bezug auf ihr Arbeitsumfeld. So nimmt jeder Mitarbeiter täglich einen abwägenden Vergleich zwischen dem von ihm erwarteten Arbeitsumfeld (Soll) und dem tatsächlich wahrgenommenen (Ist) vor. Dabei steht das subjektive Empfinden immer im Vordergrund der Bewertung.

Zauberformeln für Zufriedenheit

Als Leitungskraft sollten Sie die folgenden zehn Tipps beherzigen, damit die „Soll/Ist-Bilanz“ Ihrer Mitarbeitern subjektiv betrachtet positiv ausfällt.

1. Hören Sie Ihren Mitarbeitern aufmerksam zu

- Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach ihren Sorgen, Ängsten und Nöten.
- Vergewissern Sie sich, welche Interessen Ihre Mitarbeiter haben, was sie anspricht und welche Aufgaben sie gerne übernehmen bzw. welche ihnen besonders am Herzen liegen.

Als Leitungskraft sollten Sie keine Gespräche „zwischen Tür und Angel“ führen, sondern sich regelmäßig ein paar Minuten jedem Mitarbeiter widmen: Über kurz oder lang werden Sie Stunden zurückerhalten, die von Engagement zeugen.

2. Loben Sie Ihre Mitarbeiter

- Stellen Sie öfter die positiven Ergebnisse der Arbeit Ihrer Mitarbeiter bzw. eine absolut hervorragende Leistung in den Mittelpunkt und stärken Sie damit die gewünschte Richtung.
- Wichtig ist es hierbei, dass Ihre Anerkennung aufrichtig ist, und dass Sie auch zu dem Gesagten stehen.

Als Leitungskraft müssen Sie allerdings darauf achten, dass der Einsatz dieser „Zutat“ nicht überdosiert wird: Ein tägliches Lob verliert schnell seine Wertigkeit und endet als Ritual, das nicht länger wertgeschätzt wird. Achten Sie zudem bei besonders „schüchternen“ Mitarbeitern darauf, dass Sie diese nicht ausdrücklich im Beisein von anderen Mitarbeitern loben. Das Hervorheben der einzelnen Person könnte dann als „peinlich“ empfunden werden und hätte somit genau den gegenteiligen Effekt der von Ihnen ursprünglich beabsichtigten Maßnahme.

3. Nehmen Sie Rücksicht auf den Lebensrhythmus Ihrer Mitarbeiter

- Sie sollten wissen, ob Ihre Mitarbeiter lieber früh oder spät arbeiten und ob sie Kinder haben oder nicht.
- Je nach Lebensrhythmus sollten Sie es dem jeweiligen Mitarbeiter ermöglichen, individuelle Arbeitszeiten zu nutzen.
- Sie sollten sich dabei nicht nur gedanklich, sondern auch in der gelebten Alltagspraxis von überkommenen

Systemen (starre Vorgaben für den Früh-, Spät- und Nachtdienst für alle Mitarbeiter) lösen.

Als Leitungskraft müssen Sie die Vorlieben und Ansprüche ihrer Mitarbeiter kennen. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter – wenn möglich – entsprechend ein, dann können Sie auch die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter langfristig steigern.

4. Bezahlen Sie Ihre Mitarbeiter angemessen

- Sie sollten sich als Leitungskraft nach Möglichkeit dafür einsetzen, dass Ihre Mitarbeiter gut und leistungsgerecht bezahlt werden.
- Denken Sie daran, dass Gehaltsunterschiede bei Mitarbeitern mit gleicher Qualifikation und vergleichbaren Aufgaben für Unruhe sorgen.

Als Leitungskraft sind Ihnen zumeist durch Tarifverträge die Hände gebunden, wenn es um eine wirklich leistungsgerechte Entlohnung von Mitarbeitern geht. Versuchen Sie dennoch, Bonus-/Prämiensysteme zu installieren, die wirklich hervorragende Leistungen honorieren. Denn: Eine einheitliche Bezahlung für „Gut-Leister“ und „Schlecht-Leister“ trägt auf Dauer auch nicht gerade zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bei. Und bedenken Sie Folgendes: „Jammern“ Sie nicht gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern darüber, dass die Gehälter in der Pflegebranche so schlecht seien. Das ist eine Mär: Betrachtet man die



Foto: Werner Klüpper

Gehälter einmal genauer und vergleicht sie mit anderen Branchen, dann zeigt sich, dass Pflegekräfte eine Bezahlung erhalten, die durchaus wettbewerbsfähig mit anderen ist (siehe hierzu der Beitrag „Zwischen Mythos und Wahrheit“ von Christoph Tolk in der Zeitschrift *Altenheim* 10/2016, S. 46ff.).

5. Verbessern Sie systematisch die Qualität in Ihrer Einrichtung

- Stellen Sie ein Qualitätsteam zusammen, das Ihr Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung vorantreibt.
- Diesem Team sollten Sie die nötigen Ressourcen, Schulungen und Fähigkeiten zur Verfügung stellen.

Als Leitungskraft werden Sie erkennen, dass Ihr Qualitätsteam Erfolge erzielt, und seien sie noch so klein. Feiern Sie diese gemeinsam mit Ihrem Team.

6. Reflektieren Sie Ihr Führungsverhalten

- Fragen Sie sich immer wieder kritisch, wie sehr Sie sich als Führungskraft

gleichermaßen um die Erledigung Ihrer Aufgaben und um die Ihrer Mitarbeiter kümmern.

- Ihre Aufgabenerfüllung hängt im starken Maße mit der Pflege von guten Mitarbeiterbeziehungen zusammen.

Als Leitungskraft sollten Sie aber auch erkennen, dass Sie Ihren Führungsstil erst einmal finden und ihn trotzdem immer wieder flexibel anpassen müssen, wenn es die Umstände verlangen. Denn: Es gibt keinen Management-Stil, der pauschal in allen Situationen funktioniert. Der Wunsch, ausschließlich kooperativ führen zu wollen, erweist sich in der Realität oft als Trugschluss, da sich die Interessen von Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht immer vereinbaren lassen.

7. Befriedigen Sie die Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter

- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern kostenlose Getränke (Wasser, Kaffee, Tee) sowie gesunde Snacks (Obstspieße etc.) und ein kostenfreies Mittagessen an.

- Achten Sie auch darauf, dass Ihre Mitarbeiter die Pausen einhalten.
- Unternehmen Sie auch einmal etwas zusammen mit Ihren Mitarbeitern außerhalb der Einrichtung (Restaurantbesuch, Ausflug etc.). Dadurch fördern Sie nicht nur die soziale Interaktion, sondern Sie lernen Ihre Mitarbeiter auch einmal im ganz anderen Kontext kennen, nämlich als Privatmensch mit häufig ungeahnten Ressourcen.

Als Leitungskraft müssen Sie sich nachhaltig für die Psychohygiene Ihrer Mitarbeiter einsetzen. Sie werden den Nutzen schnell erkennen: Weniger Fehlzeiten und mehr Engagement.

8. Fördern Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter

- Ganz egal, welche Qualifikation Ihre Mitarbeiter mitbringen, deren Streben nach Wissen muss dauerhaft gefordert und gefördert werden.
- Stellen Sie dieses Streben in den Dienst der gemeinsamen Sache und begreifen



Foto: Werner Klüppel

Jeder Mitarbeiter möchte das Gefühl haben, wertgeschätzt und respektvoll behandelt zu werden. 🍷

Sie, dass nur qualifizierte Mitarbeiter wertvolle Mitarbeiter sind.

Als Leitungskraft müssen Sie die Talente jedes Mitarbeiters erkennen. Delegieren Sie Aufgaben an jeden von ihnen: Diese Aufgaben müssen allerdings den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechen. Jeder Mitarbeiter bringt etwas Wertvolles in seiner „Werkzeugkiste“ mit. Ihre Aufgabe ist es nun, diese nach und nach mit weiterem „Handwerkszeug“ zu befüllen. Sie werden merken, dass viele Mitarbeiter wahre „Wundertüten“ mit kreativen Ideen sind, wenn man sie strukturiert weiterentwickelt.

9. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter einen Sinn in der Arbeit finden

- Ihre Mitarbeiter werden unzufrieden, wenn sie einfach nur Anweisungen ausführen sollen, deren Sinn sie nicht verstehen.
- Erklären Sie Ihren Mitarbeitern als Leitungskraft immer wieder den Sinn und Zweck der Aufgaben, die sie übernehmen sollen: Stellen Sie dabei den Nutzen dar, der mit der Übernahme der jeweiligen Aufgabe für alle Beteiligten verbunden ist.

Als Leitungskraft müssen Sie dafür Sorge tragen, dass Ihre Mitarbeiter immer wieder neue, abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeiten übernehmen und daran wachsen. Ausschließlich monotone und sinnentleerte Routinetätigkeiten tragen auf Dauer gesehen zur Demotivation und inneren Kündigung bei. Schlimmstenfalls sogar zu einer „Dienstnach-Vorschrift-Haltung“, die nur noch von Automatismus geprägt ist nicht von aktivem Mitdenken.

10. Stärken Sie das Zugehörigkeitsgefühl Ihrer Mitarbeiter

- Fördern Sie die Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeiter im Team.
- Ermuntern Sie sie aber auch dazu, Kleingruppen zu bilden, die mit der Übernahme und eigenverantwortlichen Durchführung von herausfordernden Aufgabenpaketen betraut werden. Dadurch wird das Zugehörigkeitsgefühl noch einmal gestärkt.
- Fördern Sie den Wettbewerb zwischen diesen Kleingruppen. Denn: Ein gesundes Maß an Ehrgeiz steigert nicht nur die Produktivität bei Ihren Mitarbeitern, sondern auch die Motivation, Spitzenleistungen zu erbringen.

Als Leitungskraft dürfen Sie Folgendes nie vergessen: Jeder Ihrer Mitarbeiter möchte das Gefühl haben, wertgeschätzt zu werden. Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter also stets respektvoll und als intelligente Individuen.

Der Kreis schließt sich

Wenn Sie diese zehn „Zauberformeln“ zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit nicht nur verstanden und verinnerlicht haben, sondern sie auch in der Praxis tatsächlich leben, dann sind Sie bereits auf einem guten Weg. Sie sind allerdings noch lange nicht fertig. Denn jetzt müssen Sie sich einer neuen Herausforderung stellen und mindestens einmal im Jahr eine Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durchführen.

Die ermittelten Daten werten Sie im Sinne des PDCA-Zyklus aus: Die Ergebnisse müssen den Mitarbeitern zunächst zeitnah und transparent präsentiert werden. Ihr persönlicher Drahtseilakt besteht darin, auf der Grundlage der ermittelten Messergebnisse reale Maßnahmen abzuleiten, die zur spürbaren und nachhaltigen Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Nur so schließt sich langfristig gesehen der Kreis auf dem Königsweg zu ihrer Steigerung.

Mehr zum Thema

- 📅 **Seminar:**
Im Mai und Juni 2017 bietet die Vincentz Akademie das Seminar „Teamentwicklung für Wohnbereichsleitungen“ mit Dr. Mercedes Stiller an. Weitere Infos und genaue Termine unter www.vincenz-akademie.de
- ➕ **Weitere Beiträge:**
Lesen Sie von Dr. Mercedes Stiller auch den Beitrag „Emotionen spürbar machen“ in *Altenpflege* 5.2016 auf Seite 30

© Vincentz Network, Hannover, März 2017



Dr. Mercedes Stiller
SP Kommunikation Beratung - Training - Coaching, Tornesch
stiller@sp-kommunikation.de
www.sp-kommunikation.de