

Mitarbeiterführung

Beziehungen im Mittelpunkt

Die zunehmende Ökonomisierung von Unternehmen oder die Einbindung in international aufgestellte Konzerne sind für Pflegeeinrichtungen ein anspruchsvoller Prozess. Mit einer **systemisch begründeten Leitungsarbeit** können Führungskräfte dafür sorgen, dass die Mitarbeiter den Bezug zu ihrer sozialen Arbeit nicht verlieren.

Zunehmender wirtschaftlicher Druck oder die Einbindung des eigenen Arbeitgebers in immer größere Konzernstrukturen kann die Motivation der Mitarbeitenden für ihre soziale Arbeit beeinträchtigen. Dabei haben Menschen, die einen Pflegeberuf ergreifen, eine hohe intrinsische Motivation. Sie wollen helfen und ziehen ihre Befriedigung aus der Dankbarkeit ihrer Klienten.

Doch durch die Ökonomisierung der Aufgaben, die Verdichtung des Arbeitsrhythmus, den Zwang zur umfassenden Dokumentation ist für viele Pflegenden ein Teil der Motivation verloren gegangen. Ein weiterer Teil der Motivation verschwindet durch permanente Überlastungssituationen, verursacht durch knappe personelle Ressourcen bei einem hohen Krankenstand. So hat sich seit Jahren ein Teufelskreis gebildet, der das Interesse an einen Pflegeberuf auf ein niedriges Niveau hat sinken lassen. Ein Umdenken ist dringend notwendig. Aber an welchen Punkten soll man anfangen? Gewerkschaften und Politik setzen an bei der Bezahlung und den Tarifverträgen. Es muss auch über den Personalschlüssel verhandelt werden, um zu verhindern, dass Mitarbeiter permanent über ihre Kräfte gefordert werden.

Es fehlt allerdings noch ein dritter Aspekt, der meines Erachtens sogar der wichtigste ist: die Frage der Beziehungen der Menschen in der Arbeitswelt zueinander. Es gibt nämlich nichts Wichtigeres für die Entwicklung des Menschen, als in Beziehungen zu anderen Menschen zu sein, in denen man anerkannt, ernst genommen gefordert und gefördert wird. Den naturwissenschaftlichen Beweis dafür kann heute die Hirnforschung liefern.

Die Menschen wirken gegenseitig aufeinander ein und sind miteinander verknüpft: Vorstand und Führungskräfte, Leitungen und Mitarbeiter, Mitarbeiter und andere Mitarbeitende, Mitarbeiter und Bewohner (Klienten), Führungskräfte mit Angehörigen

und Bewohnern. Die Verbindungen der einzelnen Gruppen zu anderen Gruppen sind unterschiedlich stark und von unterschiedlicher Wichtigkeit. Aber im Prinzip ist jede einzelne Beziehung im Arbeitsbereich von Bedeutung. Jeder sollte sich Gedanken über die jeweiligen Bedürfnisse des Anderen machen und dessen Sichtweise verstehen.

Selbstständigkeit der Mitarbeiter sorgt für größeres Engagement

Mitarbeiter zu führen ist eine hohe Kunst. Zum einen kommt es bei Vorgesetzten darauf an, klare Ziele und Vorgaben zu machen auf der Grundlage von allgemein geltenden Werten, die für ein Unternehmen verpflichtend sind. Dabei geht es darum, dass diese Werte nicht nur auf dem Papier stehen, sondern in den Köpfen der Mitarbeitenden als Leitlinien verankert werden. Dies ermöglicht die größtmögliche Selbstständigkeit aller Mitarbeiter und damit deren höchstes Engagement und eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Inhaltlich geht es nicht darum, finanzielle Zielvorgaben von oben nach unten „durchzureichen“. Dies würde zu einer Demotivation führen, denn Geld und Gewinn, zumal für andere wie beispielsweise einen externen Investor, sind nicht sinnstiftend. Das Ziel der Arbeit muss einen sozialen Bezug haben, erst dann macht es einen Sinn. Und erst wenn dieser Aspekt gut gelöst wird, werden die Mitarbeiter gute Ideen entwickeln, Spaß an ihrer Arbeit haben, Lösungen für Probleme finden. Sie werden seltener krank werden und ihren Arbeitsplatz nicht aufgeben wollen. Dieser Effekt dient dann auch dem wirtschaftlichen Ziel des Unternehmens – eine Win-win-Situation.

Die Führungskraft hat die Aufgabe, eine gute Kommunikation innerhalb und zwischen den Teams und ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit der Mit-

arbeiter in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen zu entwickeln. Dazu sind Fortbildungen für die persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte sowie für die Entwicklung der Organisation geeignet. Das übergeordnete Management in einem Konzern muss dabei unterstützend und fördernd wirken und zugleich den einzelnen Einrichtungen in der Fläche eine möglichst hohe Selbständigkeit und Verantwortung zugestehen.

Erfahrungen aus anderen Branchen für die Pflegewirtschaft nutzen

Die Anforderungen an die Flexibilität und Selbständigkeit in der sozialen Arbeit mit Menschen ist gewiss nicht geringer als die Anforderungen der IT-Entwickler in der Software-Branche. In beiden Fällen sind schnelles Handeln, schnelles Umdenken, schnelles Entscheiden, schnelles Korrigieren von großer Bedeutung. Die Softwarefirma SAP hat im Jahr 2018 seine Prinzipien für die Mitarbeiterführung umgestellt. Wichtig sind der direkte Kontakt der Vorgesetzten zum Arbeitsteam, der ständige Austausch, die Rückmeldungen, das Besprechen der auftauchenden Probleme. Nicht ein jährliches Entwicklungsgespräch des Chefs mit dem Mitarbeiter, sondern Gespräche innerhalb von kurzen Zeitperioden im Zusammenhang mit der Entwicklung der gemeinsamen Arbeit sind wichtig. Dazu ist ein Umdenken auf beiden Seiten notwendig. Engagierte Mitarbeiter brauchen engagierte Führungskräfte, die nah an ihnen dran sind und ständige Rückkoppelung erfahren.

Grundideen des systemischen Leitens im Unternehmen etablieren

— Wie in einer Familie stehen auch in einem Betrieb die Menschen miteinander in Beziehungen.

— Die Veränderung bei einer Person im System bewirkt Veränderungen bei den anderen beteiligten Personen.

— Eine Leitungskraft kann Fragestellungen und Methoden der systemischen Beratung kennenlernen und auch im betrieblichen Umfeld anwenden. Die Leitungskraft muss sich immer ihrer jeweiligen Rolle bewusst sein und dieses vermitteln.

— Dabei ist Selbstreflexion unentbehrlich. Die Leitungskraft muss ihr Handeln ständig hinterfragen. Sie muss offen sein für die Menschen und ihre eigenen Vor-Urteile erkennen.

— In einer Pflegeeinrichtung kann eine Leitungskraft die Mitarbeiter im täglichen Kontakt und als persönliches Vorbild darin schulen, die Zusammenhänge zwischen dem Verhalten Einzelner und ihrer Wirkung auf das Ganze zu sehen und in Vernetzungen zu denken.

— Entscheidend ist dabei eine Haltung des Respekts und der Wertschätzung, die jedem der Beteiligten

im System des Unternehmens entgegen gebracht wird. Die positive Haltung wird von allen Mitarbeitern ebenso gegenüber Gästen, Besuchern, Lieferanten und allen weiteren Beteiligten ausgestrahlt.

— Die Führungskraft sorgt für das positive und kreative Klima, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen und sich gerne engagieren, wo sie ihre Ideen einbringen und Fähigkeiten entwickeln können. Dazu gehören gute Arbeitsbedingungen, ein ständiger Informationsfluss und die regelmäßige Schulung aller Mitarbeiter. Gerade Mitarbeiter ohne Ausbildung sind für Informationen und Weiterbildung dankbar. Sie werden mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen ebenso geschätzt wie die Menschen mit Fachausbildung.

— Die Leitungskraft geht von der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter aus. Sie sind die Experten in ihrem Arbeitsgebiet. Treten Probleme auf, muss nicht die Vorgesetzte die Lösung erfinden. Sondern sie muss den Weg zu einer Lösung öffnen und sich dabei auf die Kompetenzen der Mitarbeiter stützen, die jeweils für ihren Bereich die besseren Lösungswege und Möglichkeiten kennen.

— Entscheidend ist, dass dabei die Leitungskraft die eigene Vision und die übergeordnete Zielsetzung für das Unternehmen stets im Auge behält und die Mitarbeiter dafür begeistert, so dass ein „Wir“ für die gemeinsame Zielsetzung entsteht.

Die Handlungsverantwortung liegt zuletzt jedoch immer bei den Leitungskräften. Diese können nicht im luftleeren Raum agieren, sondern sie benötigen die Anerkennung und die Unterstützung von ihren Vorgesetzten, Geschäftsführern oder Vorständen. Denn gerade die Menschen, die im Top-Management die wirtschaftlichen und personellen Entscheidungen für Einrichtungen, Organisationen und Betriebe treffen, können durch den positiven, wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitern auf das Wohlbefinden vieler Menschen Einfluss nehmen. Dank hoher Motivation der Mitarbeiter, geringem Krankenstand und stabiler Mitarbeiterteams mit wenig Fluktuation werden sie so auch gute wirtschaftliche Ergebnisse erzielen und das Unternehmen zum Erfolg führen.

Gastautorin dieses Beitrags ist die Diplompädagogin und Buchautorin Borghild Wicke-Schuldt.

„Die Leitungskraft muss sich und ihr Handeln ständig hinterfragen.“



Borghild Wicke-Schuldt,
Diplompädagogin



Das Buch „**Systemisch leiten im Sozial- und Gesundheitswesen – Die Fähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln**“ der Autorin Borghild Wicke-Schuldt ist 2019 im Verlag W. Kohlhammer erschienen.