

Software der Zufriedenheit

Nur gute Chefs haben zufriedene Mitarbeitende

Mehr Lohn allein macht nicht glücklich, und Unzufriedenheit ist nicht per se schlecht, sagt die Unternehmensberaterin Mirella Chopard. Im Gespräch verrät sie, weshalb gerade Spitex-Führungskräfte öfter mal mit ihren Mitarbeitenden einen Kaffee trinken sollten.

Lange war sie selbst unzufrieden, nun lebt sie von der Unzufriedenheit anderer: Mirella Chopard bietet mit ihrer Beratungs- und Schulungsfirma ZEMB GmbH Einzelcoachings für Kaderleute, Teambberatungen wie Supervision sowie Schulungen und Trainings mit Schwerpunkt Mitarbeiterzufriedenheit an – auch für Spitex-Organisationen. Als gelernte Psychiatriepflegefachfrau, die eine Zeitlang in Düsseldorf für die ambulante Pflege, dem deutschen Pendant der Spitex, gearbeitet hat, bevor sie in der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie Littenheid als Bereichsleiterin für Akutpsychiatrie über 60 Mitarbeitende führte, weiss sie, wo der Schuh drückt. «Die Beanspruchung vor Ort und die steigenden Patientenzahlen stellen für die Spitex-Mitarbeitenden mit pflegerischen Tätigkeiten eine Belastung dar», stellt sie fest. Unzufriedener als Pflegefachpersonen in anderen Institutionen seien sie jedoch nicht. Dass gegen innen ein solches Bild entsteht, führt Chopard auf einen anderen Faktor zurück: «Die Spitex-Mitarbeitenden arbeiten autonom und sind sich gewohnt, selbstständig Entscheide zu fällen. Und sie scheuen sich – im Gegensatz zu vielen ihrer Berufskollegen – nicht, Missstände direkt anzusprechen.»

Kritik zulassen

Äussert jemand Kritik, heisst dies allerdings noch lange nicht, dass die betreffende Person mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden ist. Das trifft ganz besonders auf das Spitex-Personal zu, ist Chopard überzeugt: «Die dezentrale Organisation und die verbreitete Teilzeitarbeit führen dazu, dass die Mitarbeitenden ihren Vorgesetzten vergleichsweise selten sehen. Klar, dass sie dann die Gelegenheit nutzen, um Unangenehmes anzusprechen.» Meist wollten die Mitarbeitenden nur Dampf ablassen, so dass es reiche, ihnen einfach zuzuhören. Zeit, die sich Führungspersonen unbedingt nehmen sollten, meint die Unternehmensberaterin: «Die Möglichkeit, seinem Ärger Luft zu verschaffen, ist wichtig für die Burnout-Prävention.» Überhaupt rät sie Vorgesetzten in der Spitex, Nähe zu den Mitarbeitenden zu installieren, damit diese trotz ihrer unabhängigen Arbeitsweise ins Team und in die Institution eingebunden seien. Diese teambildenden Massnahmen können ganz simpel sein: Gemeinsam die Pause verbringen, zusammen eine Tasse Kaffee trinken. «So erleben Mitarbeitende auch unbeschwerte Momente mit ihren Vorgesetzten», sagt Chopard.

Sind die Kritikpunkte mit konkreten Forderungen verbunden, weist dies hingegen auf unzufriedene Mitarbeiter hin, und es besteht Handlungsbedarf. Dies sei an sich positiv, auch wenn das viele Vorgesetzte nicht goutierten: «Unzufriedenheit ist ein Hinweis auf Veränderungsbedarf. Denn wo alle zufrieden sind, herrscht Stagnation», findet Chopard und räumt gleich mit drei Vorurteilen auf: Sind die Mitarbeiter zufrieden, heisst dies noch lange nicht, dass sie ihre Arbeit gut verrichten. Das gilt auch umgekehrt: Viele unzufriedene Mitarbeitende leisten hervorragende Arbeit. Und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist wiederum nicht dasselbe wie die Zufriedenheit des Kaders.

Mut für Fehler aufbringen

Was aber macht zufriedene Mitarbeiter aus? Chopard führt zwei Grundbedürfnisse ins Feld, die eigentliche Hardware der Zufriedenheit, ohne die nichts geht: Ein als gerecht empfundener Lohn und eine Arbeitsorganisation, die es einem ermöglicht, seine Tätigkeit überhaupt ausführen zu können, und zwar auf eine Weise, die einen nicht krank macht. Dem ersten Faktor werde oft zu viel Bedeutung beigemessen, meint die 42-Jährige: «Mehr Lohn hilft nur in einer ersten Phase gegen Unzufriedenheit. Da die Gründe für diese meist nicht beim Geld liegen, ändert eine Lohnerhöhung am eigentlichen Problem nichts, und die Unzufriedenheit kehrt schnell zurück.» Der zweite Punkt hingegen werde gerade in der Pflege oft unterschätzt. Chopard macht dafür die vorherrschende Null-Fehler-Kultur verantwortlich, die sie für unangebracht hält. «Viel sinnvoller wäre ein Mix aus einer Null-Fehler-Kultur bei sensiblen Tätigkeiten wie der Medikamentenvergabe und ein Zulassen von Fehlern in administrativen Bereichen, beispielsweise dem Rapport, der einem ewiggleichen Muster folgt. Will man davon wegkommen, muss auch die Kultur angepasst werden, denn Innovation und Veränderung sind ohne Fehler nicht möglich.» Die Unternehmensberaterin wünscht sich von den Vorgesetzten mehr Mut und die Bereitschaft, auch mal etwas Neues auszuprobieren.

Fachliche Qualitäten allein befähigen nicht zur Führung

Eine gute Hardware führt jedoch nur dann zu Mitarbeiterzufriedenheit, wenn auch die Software stimmt. Eine Tätigkeit muss sinnvoll sein, in den Lebensplan passen und eine gute Work-Life-Balance ermöglichen sowie je nach Anspruch Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten oder Weiterbildungsangebote bieten. Von den Führungskräften wünschen sich die Mitarbeitenden Wertschätzung für ihre Leistungen und einen respektvollen Umgang.

Führung sei überhaupt der Schlüssel für die Mitarbeiterzufriedenheit. Und genau bei den Führungsqualitäten hapert es oft, weiss Chopard. Das fängt schon damit an, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach falschen Gesichtspunkten befördert werden: Wer fachlich gut ist, steigt auf. In einer Führungsposition sind jedoch andere Qualitäten gefragt. Kompetenzen, die mit einer Kaderausbildung noch nicht erworben sind. «Sie liefert nur das nötige Rüstzeug, aber der eigene Stil entwickelt sich erst mit der Zeit», sagt Chopard, die von Führungskräften eine konsequente Reflektion ihres Verhaltens ebenso wie ihrer Haltung fordert. Besonders in der Pflicht seien junge Führungspersonen, die weder über viel Lebenserfahrung noch über grosses Fachwissen verfügten – ganz im Gegensatz zu ihren meist wesentlich älteren Mitarbeitenden, was zu einem klassischen Akzeptanzproblem führe.

Den Fehler, den Chopard bei Kaderpersonen am häufigsten sieht, ist der Mangel an klarer Orientierung, den sie ihren Untergebenen vermitteln. Das beginnt bei unangenehmen Entscheidungen, die Vorgesetzte gerne vor sich hin schieben. «Dabei ist die schlimmste Entscheidung diejenige, die gar nicht gefällt wird», weiss Chopard. Werden hingegen die Gründe, die zum Entschluss geführt haben, und dessen Konsequenzen klar aufgezeigt, nehmen die Mitarbeitenden die Situation nicht persönlich. Dabei sind Ehrlichkeit und Verständlichkeit gefragt: «Wer etwa über eine Reorganisation informiert, sollte als Gründe nicht mit Floskeln, wie etwa ‚dies sei wirtschaftlich und langfristig besser‘, argumentieren», sagt Chopard, die auch sonst in der Kommunikation Verbesserungspotenzial ortet. Gefragt seien klare Ansagen. Wer beispielsweise seine Mitarbeitenden dazu auffordert, eigene Ideen und Vorschläge in einer bestimmten Situation einzubringen, sollte gleichzeitig auch die Grenzen der Mitsprachemöglichkeit

aufzeigen und transparent machen, wer schliesslich entscheiden wird. Des Weiteren plädiert Chopard für Authentizität: «Es ist neurobiologisch erwiesen, dass Menschen echtes und strategisches Lob sofort unterscheiden können.» Deshalb sei es besser, gar nichts zu sagen als unaufrichtig zu sein.

Vermeiden Führungskräfte all diese Fehler und machen sich bereits präventiv Gedanken zu Mitarbeiterzufriedenheit statt erst dann, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, stehen die Chancen gut, dass die Mitarbeiter zufrieden sind und langfristig beim Unternehmen bleiben. Alle sind aber nie glücklich, sagt Chopard: «Es gibt Menschen, zu deren Bewältigungsstrategie es im Leben gehört, unzufrieden zu sein.» Die meisten aber wissen gute Führung zu schätzen.

Artikel von Karin Meier

Legende:

Zur Person

Mirella Chopard wurde in Polen geboren und wuchs in Dresden und im Rheinland auf. 2006 machte sich die ausgebildete Psychiatriepflegefachfrau und Therapeutin, die an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften einen Master of Advanced Studies (MAS) in Supervision, Coaching and Mediation absolvierte, mit ihrer Beratungs- und Schulungsfirma ZEMB GmbH selbstständig: www.zemb.ch

Bild: Karin Meier

Satz zum Titelbild

«Viele unzufriedene Mitarbeitende leisten hervorragende Arbeit»

Herausgeber

Trägerverein Schauplatz Spitex
c/o Spitex Verband Kanton Zürich
Zypressenstrasse 76
8004 Zürich