



Problem: Zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg einer Pflegeeinrichtung. Denn nur zufriedene Mitarbeiter pflegen und betreuen so, dass auch die Kunden und Angehörige zufrieden sind. Nur sind in der Praxis oftmals die Wünsche und Erwartungen sehr unterschiedlich: Gibt es überhaupt eine 100-prozentige Mitarbeiterzufriedenheit?

Foto: fotolia

Sind die Mitarbeiter zufrieden?

Lösung: Zufriedenheit ist immer eine subjektive Größe. Die Frage ist daher zunächst einmal, wie Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden kann. Neben der Messung der subjektiven Zufriedenheit in Form von Mitarbeiterbefragungen kann man auch neutrale Messgrößen heranziehen: Fluktuationsrate, Krankheitsquote und Personalbeschaffung (z.B. Anzahl der Initiativbewerbungen). Wenn Sie diese Messgrößen im Zeitverlauf erheben, können Sie zumindest tendenziell Aussagen über den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit machen. Detaillierte Antworten liefern Ihnen Mitarbeiterbefragungen bei denen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Führungskultur und soziale Beziehung nach dem Grad der Zufriedenheit erfasst werden.

Doch was sichert nun die Mitarbeiterzufriedenheit? Grundlegend sind die so genannten Hygiene-Faktoren wie die Bezahlung, die Ausstattung des Arbeitsplatzes, zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen und sichere Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel eine verlässliche Gehaltszahlung. Diese Faktoren führen jedoch laut dem Arbeitswissenschaftler Frederick Herzberg nicht zu einer höheren Zufriedenheit, sondern nur zu Unzufriedenheit, wenn sie nicht (ausreichend) vorhanden sind. Mit anderen Worten: ein niedriges Gehalt macht mich unzufrieden, ein höheres Gehalt steigert aber nur kurzfristig meine Zufriedenheit. Zufriedenheit entsteht demnach primär über die Arbeitsinhalte und das Streben

nach Wachstum und Selbstzufriedenheit; danach sind Faktoren wie die Arbeitsaufgabe, Selbstverantwortung, Anerkennung und Erfolge die Schlüssel zur Mitarbeiterzufriedenheit. Diese Theorie wird mittlerweile kritisch gesehen – für die Mitarbeiterzufriedenheit sind monokausale Ursachen nicht zielführend. Dennoch zeigen empirische Studien, dass finanzielle Anreize meist nur für eine kurzfristige Motivation und Steigerung der Zufriedenheit sorgen und im Zeitverlauf einen starken Gewöhnungseffekt entwickeln.

Rahmenbedingungen sichern und Anerkennung zeigen

Tagtäglich erlebbar sind Faktoren wie Wertschätzung durch den Vorgesetzten, transparente Informationspolitik, soziales Miteinander und Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungen. Diese wirken dann auch motivierend und positiv auf die Zufriedenheit. Einige dieser Faktoren können Sie nicht allein beeinflussen, aber doch mitgestalten, manches können Sie einfach tun: Die unmittelbarste Maßnahme ist das Loben. Und zwar nicht nur beim Mitarbeiterjahresgespräch, sondern auch und direkt, nachdem eine Aufgabe gut erledigt wurde.

HEUTE SCHON GELOBT?

„Nichts gesagt ist genug gelobt.“ Wir alle kennen diesen Spruch, der oftmals als Rechtfertigung dafür dient, die Mitarbeiter nicht durch zu viel Lob „zu verwöhnen“?

„Ich finde das richtig gut, wie Sie sich um den schnellen Einzug der Bewohnerin gekümmert haben, ich weiß, das war eine Menge Arbeit und auch ganz schön anstrengend – das ist für mich nicht selbstverständlich!“ Das hört doch jeder gerne, oder? Damit zeigen Sie, dass Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter wahrnehmen und schätzen. Gerade im stressigen Alltag gehen Leistungen oftmals unter – doch ein, zwei Sätze zeigen, dass Sie die Anstrengung und den Druck wahrnehmen und sie es wertschätzen, wenn die Mitarbeiter sich einsetzen. Ein Lob ist ein starker Anreiz, etwas wieder so zu machen – Sie motivieren mit Ihrem Lob daher auch, beim nächsten Mal die Herausforderungen anzunehmen und zu meistern.

Und wenn Sie ehrlich sind: Auch Sie würden sich wahrscheinlich über etwas mehr Anerkennung von Ihrem Vorgesetzten freuen!

Haben Sie schon eine gute Idee, wem Sie heute ein Kompliment machen werden?



Mona Schöffler ist Beraterin und Trainerin für soziale Einrichtungen. www.belegungsichern.de