

# MARKT

Wie Sie zu mehr Mitarbeiterbindung und wirtschaftlichem Erfolg beitragen

## Gute Führung als Erfolgsfaktor

Eine Führungskraft ist dafür verantwortlich, Arbeitsorganisation wie Abläufe festzulegen und das Personal zu fördern. Damit hat sie es in der Hand, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu schaffen.

VON ILSE BUCHGRABER &  
MONA SCHÖFFLER

**Berlin //** Führung bedeutet zunächst nur, eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen, die von der Führungskraft formuliert wird und für deren Verwirklichung sie verantwortlich ist. Die Führungskraft ist verantwortlich dafür, Strukturen zu schaffen, Arbeitsorganisation und Abläufe festzulegen und das Personal zu fördern. Gewisse Rahmenbedingungen können natürlich auch Führungskräfte nicht ändern: sich ständig ändernde Pflegegesetze, das Image der Pflege oder die Bürokratie. Doch der Umgang mit diesen Rahmenbedingungen macht den Unterschied: Auch wenn das Gehalt des Personals nur geringfügig beeinflussbar ist – die Beschäftigten mit Respekt und Wertschätzung zu behandeln, liegt in der Hand jeder Führungskraft.

Führung und Unternehmenskultur sind daher eng miteinander verknüpft, denn vor allem Führungskräfte – von der Geschäftsführung über die Einrichtungs- bis zur Teamleitung – mit ihren Einstellungen und Verhalten sowie ihren Werten und Normen prägen die Kultur einer Einrichtung stark. In jeder Einrichtung gibt es ungeschriebene Gesetze und Verhaltensregeln – sich diese bewusst zu machen und von Zeit zu Zeit zu hinterfragen, ist ein wichtiger Baustein hin zu einer positiven, mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur.

Mitarbeiterorientierte Einrichtungen verwirklichen folgende Aspekte:

- Die Grundhaltung der Führungskraft ist geprägt von Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden: offen gegenüber Ideen, positive Fehlerkultur.
- Mitarbeitende können sich auf die Aussagen von Führungskräften verlassen: eindeutiges Formulieren, klares Kommunizieren von Veränderungen.
- Beschäftigte werden in die Gestaltung von Prozessen mit eingebunden: Erfahrungen abfragen, Verbesserungsvorschläge sammeln.
- Individuelle Wünsche und Bedürfnisse werden berücksichtigt, wie beispielweise durch verschiedene Arbeitszeitmodelle: Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Arbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeitmodelle je nach Lebensphase, Sabbaticals.
- Gesunde Arbeit wird gefördert: Belastungen werden ermittelt, Angebote zu ergonomischen Arbeiten.
- Spezielle Stärken und Schwächen bei Mitarbeitenden werden bei deren Einsatz berücksichtigt.
- Teamzusammenhalt ist ein wichtiges Kriterium bei der Teamzusammensetzung: Teamgespräche planen, Konflikte direkt ansprechen, Gemeinschaftsaktivitäten fördern.

Ob und wie stark Ihre Führung und Unternehmenskultur mitar-



Ein wichtiger Baustein hin zu einer positiven mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur ist, die ungeschriebenen Gesetze und Verhaltensregeln, die es in jeder Organisation gibt, von Zeit zu Zeit zu hinterfragen.

Foto: photoalto/Vincent Hazat

beiterorientiert ist, erfahren Sie am ehesten, indem Sie die Mitarbeitenden befragen. Befragungen können Sie auf unterschiedlichste Art und Weise durchführen – je nach Zielsetzung, Budget und zeitlichen Ressourcen:

- Anonyme Mitarbeiterbefragung zu Werten und Unternehmenskultur – Vorteil: Anonymität fördert Ehrlichkeit, Nachteil: keine persönliche Ansprache/Wertschätzung.
- extern moderierte Gruppenbefragungen – Vorteil: externe Moderatorin nutzt Gruppendynamik, es werden konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeitet, Wertschätzung durch persönliche Ansprache, Nachteil: zeitaufwendig.
- Selbstbewertungssysteme für Führungskräfte – fokussiert auf wichtige Führungsaufgaben, gibt Impulse für Veränderungen und zeigt vorhandene Stärken auf.
- Jährliche Mitarbeitergespräche – Vorteil: persönliche Wertschätzung, Nachteil: Ehrlichkeit im direkten Gespräch mit Vorgesetzten nicht immer gegeben.

Wichtig bei allen Befragungen ist, dass Sie als Führungskraft aus den Ergebnissen Maßnahmen ablei-

ten – ansonsten werden Erwartungen geweckt, die nicht erfüllt werden und nur zu Frustration führen. Wenn es Ihnen gelingt, dass alle Mitarbeitende sich mit ihren – oft sehr unterschiedlichen – Bedürfnissen und Interessen einbringen und die Veränderungen mitgestalten, haben Sie das Fundament für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur gelegt bzw. weiter ausgebaut.

- **Literatur:** INQA Handlungshilfen für die Pflegepraxis – Gute Führung in der Pflege. INQA-Check Personalführung – Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen: [www.inqa.de/Publikationen](http://www.inqa.de/Publikationen)

**Buchtip:** Buchgraber/Schöffler Arbeitsplätze zukunftssicher gestalten. Vincentz Network, Hannover 2013.

**Tip:** Für kleine und mittlere Unternehmen stehen spezielle Förderprogramme für eine zukunftsfähige Personalentwicklung bereit: [www.bafa.de](http://www.bafa.de); [www.unternehmens-wertmensch.de](http://www.unternehmens-wertmensch.de)

### MITARBEITERORIENTIERTE FÜHRUNG

berücksichtigt die individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitenden und bezieht die Beschäftigten bei Veränderungsprozessen mit ein. Mitarbeiterorientierung ist die Voraussetzung für Mitarbeiterengagement. Wer sich fair und respektvoll behandelt fühlt, ist bereit, vollen Einsatz zu bringen. Eine positive Unternehmens- und Führungskultur ist somit förderlich für die Menschen im Unternehmen und gleichzeitig für den wirtschaftlichen Erfolg.