Software der Zufriedenheit

Autor(en): **Meier, Karin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2011)**

Heft 3: **Freiwillig engagiert**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-821840

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Software der Zufriedenheit

Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden sei nicht per se schlecht, sondern ein Hinweis auf Veränderungsbedarf, stellt die Unternehmensberaterin Mirella Chopard fest. Im Gespräch verrät sie, weshalb gerade die Führungskräfte in der Spitex öfter mal mit ihren Mitarbeitenden eine Tasse Kaffee trinken sollten.

Karin Meier // Lange war sie selber unzufrieden, nun lebt sie von der Unzufriedenheit anderer: Mirella Chopard bietet mit ihrer Beratungs- und Schulungsfirma Zemb unter anderem Coachings für Kaderleute, Supervision und Schulungen mit Schwerpunkt Mitarbeiterzufriedenheit an – auch für Spitex-Organisationen. Sie ist gelernte Psychiatriepflegefachfrau. Bevor sie in der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie Littenheid als Bereichsleiterin für Akutpsychiatrie rund 60 Mitarbeitende führte, arbeitete sie eine Zeitlang in Düsseldorf für die ambulante Pflege.

Mirella Chopard weiss also, wo der Schuh drückt. «Die Beanspruchung vor Ort und steigende Klientenzahlen sind für Spitex-Mitarbeitende eine Belastung», stellt sie fest. Unzufriedener als das Pflegepersonal in anderen Institutionen seien die Mitarbeitenden der Spitex jedoch nicht. Dass gegen innen ein solches Bild entstehen kann, führt Chopard auf einen anderen Faktor zurück: «In der Spitex arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter autonom und sind sich gewohnt, selbstständig Entscheide zu fällen. Sie scheuen sich deshalb nicht, Missstände direkt anzusprechen.»

Äussert jemand Kritik, heisst dies allerdings noch lange nicht, dass die betreffende Person mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden ist. Das trifft nach Meinung von Chopard ganz besonders auf das Spitex-Personal zu: «Die dezentrale Organisation und die verbreitete Teilzeitarbeit führen dazu, dass die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten vergleichsweise selten sehen. Klar, dass sie dann die Gelegenheit nutzen, um Unangenehmes anzusprechen.»

Nähe installieren

Oft wollten Mitarbeitende vor allem Dampf ablassen, so dass es wichtig sei, ihnen einfach zuzuhören. Diese Zeit sollten sich Führungspersonen unbedingt nehmen, empfiehlt die Unternehmensberaterin: «Die Möglichkeit, seinem Ärger Luft zu verschaffen, ist wichtig für die Burnout-Prävention.» Überhaupt rät sie den Vorgesetzten in der Spitex, «Nähe zu den Mitarbeitenden zu installieren», damit diese trotz ihrer unabhängigen Arbeitsweise ins Team und in die Institution eingebunden sind. Solch teambildende Massnahmen könnten ganz simpel sein, sagt sie: «Gemeinsam Pausen verbringen, zusammen eine Tasse Kaffee trinken: So erleben Mitarbeitende auch unbeschwerte Momente mit ihren Vorgesetzten.»

Sind Kritikpunkte jedoch mit konkreten Forderungen verbunden, 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 sie räumt gleich mit weiteren Vorurteilen auf: Sind die Mitarbei-

Bild: Karin Meier

Mirella Chopard bezeichnet Lohn und Arbeitsorganisation als «Hardware» für die Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Daneben müsse aber auch die Software stimmen, sagt sie.

«Die Möglichkeit, seinem Ärger Luft zu verschaffen, ist wichtig für die Burnout-Prävention.»

tenden 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 Mitarbeitenden ist wiederum nicht dasselbe wie die Zufriedenheit des Kaders.

Mut zu Neuem

Was aber macht zufriedene Mitarbeitende aus? Mirella 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 so auszuführen, dass sie einen nicht krank macht. Lediglich mit mehr Lohn seien aber Probleme im Bereich Unzufriedenheit selten zu lösen, weil die Gründe oft nicht (allein) beim Geld lägen, warnt die 42-Jährige: «Mehr Lohn hilft in einer ersten Phase gegen Unzufriedenheit. Weil die Lohnerhöhung aber am eigentlichen Problem nichts ändert, kehrt die Unzufriedenheit schnell zurück.»

Das zweite Grundbedürfnis – die Arbeitsorganisation – werde gerade in der Pflege oft unterschätzt. Chopard macht dafür unter anderem die vorherrschende Null-Fehler-Kultur verantwortlich: «Viel sinnvoller wäre ein Mix aus einer Null-Fehler-Kultur bei sensiblen Tätigkeiten, wie zum Beispiel im Bereich von Medikamenten, und ein Zulassen von Fehlern in anderen, weniger sensiblen Bereichen. Innovation und Veränderung sind ohne Fehler nicht möglich.» Die Unternehmensberaterin wünscht sich von den Vorgesetzten mehr Mut und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren.

Neben einer guten Hardware muss für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aber auch die Software stimmen. Eine Tätigkeit muss sinnvoll sein, in den Lebensplan passen, eine gute Work-Life-Balance ermöglichen, Weiterbildungsangebote bieten und – je nach Anspruch – Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten. Und schliesslich wünschen sich die Mitarbeitenden von den Führungskräften Wertschätzung für ihre Leistungen und einen respektvollen Umgang.

Verhalten und Haltung

Führung sei überhaupt der Schlüssel für die Mitarbeiterzufriedenheit, sagt Chopard, und genau bei den Führungsqualitäten hapere es oft. Das beginnt ihrer Meinung nach dort, wo Mitarbeitende nach falschen Gesichtspunkten befördert werden: Wer fachlich gut ist, steigt auf. In einer Führungsposition sind jedoch andere Qualitäten und Kompetenzen gefragt: «Dazu liefern Kaderausbildungen das nötige Rüstzeug, aber der eigene Stil entwickelt sich erst mit der Zeit.»

Die Unternehmensberaterin fordert von Führungskräften deshalb eine konsequente Reflexion ihres Verhaltens und ihrer Haltung. 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: «Das kann zu einem klassischen Akzeptanzproblem führen.»

Den Fehler, den Chopard bei Kaderpersonen am häufigsten sieht: Sie vermitteln ihren Untergebenen zu wenig klare Orientierung. Das beginnt bei unangenehmen Entscheidungen, die Vorgesetzte gerne vor sich hin schieben: «Dabei ist die schlimmste Entscheidung diejenige, die gar nicht gefällt wird.» Werden hingegen die Gründe, die zum Entschluss geführt haben, und die Konsequenzen klar aufgezeigt, nehmen die Mitarbeitenden die Situation nicht persönlich.

Kein strategisches Lob

Dabei sind Ehrlichkeit und Verständlichkeit gefragt: «Wer etwa über eine Reorganisation informiert, sollte nicht mit Floskeln, dies sei wirtschaftlich und langfristig besser, argumentieren», sagt die Wahlschweizerin. Gefragt seien klare Ansagen, und das in der gesamten Kommunikation. Wer beispielsweise die Mitarbeitenden auffordert, eigene Ideen und Vorschläge in einer bestimmten Situation einzubringen, muss gleichzeitig 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden sind und langfristig beim Unternehmen bleiben. Alle sind aber nie glücklich, sagt Mirella Chopard: «Es gibt Menschen, zu deren Bewältigungsstrategie es im Leben gehört, unzufrieden zu sein.» Die meisten aber wissen gute Führung zu schätzen.

Zur Person

Mirella Chopard (42) wurde in Polen geboren. Sie wuchs in Dresden und im Rheinland auf und liess sich zur Psychiatriepflegefachfrau ausbilden. An der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften absolvierte sie den Master of Advanced Studies (MAS) in Supervision, Coaching und Mediation. 2006 machte sie sich mit ihrer Beratungs- und Schulungsfirma Zemb selbstständig. Mirella Chopard wohnt mit ihrem Mann im Kanton St. Gallen.

↗ www.zemb.ch