

Dicke Luft auf Station

Verbessern Sie das Betriebsklima

Eigentlich kann sich in Zeiten des Fachkräftemangels kein Krankenhaus oder Pflegeheim unzufriedene Mitarbeiter leisten. Und doch sind gerade wegen des Fachkräftemangels viele Pflegekräfte unzufrieden. Will man also Mitarbeiter binden, sollte man auch Zeit in die Verbesserung des Betriebsklimas investieren. Aber das ist nicht nur Chefsache.

KEYWORDS

Betriebsklima
Gesundheitsförderung
Mitarbeiterzufriedenheit
Unternehmenskultur

Das Arbeits- und Betriebsklima in einem Unternehmen ist ähnlich der Wetterlage ein sich ständig wandelnder Prozess. Beide sind von vielen unterschiedlichen Faktoren abhängig. So kann das Arbeits- und Betriebsklima warm, ruhig und sonnig aber auch bewölkt, stürmisch und geladen, sehr oft sogar frostig und kühl sein. Erhebungen über Arbeits- und Betriebsklima gewinnen im Bereich der Wirtschaft von Groß- bis zu Kleinbetrieben immer mehr an Bedeutung, gehören in vielen Betrieben zum jährlichen Muss einer aktiven Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung. Und das gilt auch für Einrichtungen im Gesundheitswesen.

Ziel von Arbeits- und Betriebsklimachecks

Erhebungen zum Arbeits- und Betriebsklima zeigen Schwachstellen des Unternehmens auf, machen Konfliktpotenziale bei den Mitarbeitern, den Patienten, Bewohnern, Angehörigen und Kunden bewusst, zeigen zum Stillstand gekommene oder stockende Kommunikationsabläufe sowie krank machende Faktoren auf, analysieren Missstände und Defizite im Unternehmen und machen zu lange oder unnütze Arbeitsabläufe bewusst.

Wie sieht es mit Arbeits- und Betriebsklimaerhebungen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich aus? Wird auch hier erkannt, dass das hohe Konfliktpotenzial, die hohe Mitarbeiterfluktuation, die vielen Krankheitstage oder das erhöhte Burnout-Risiko Resultat eines negativen Arbeits- und Betriebsklimas sein könnten? Auffallend häufig wird in vielen Institutionen, Unternehmen und Teams über Mobbing gesprochen. „Ich traue mich gar nichts mehr zu meinen Mitarbeitern zu sagen. Sobald ich Kritik äußere, Feedback gebe, welches unangenehm ist, oder ich einen Konflikt ansprechen möchte, heißt es von manchen Mitarbeitern, ich würde sie mobben. Mir sind die Hände gebunden, was soll ich tun?“, so die Stationsleitung eines Altenheims. Jedes Problem, jeder Konflikt kann scheinbar im Nu zu Mobbing werden. Man kann

Ein negatives Arbeits- und Betriebsklima kann das Konfliktpotenzial erhöhen.

TIPPS

- Leisten Sie Ihren ganz persönlichen Beitrag zu einem positiven Arbeits- und Betriebsklima in Ihrem Unternehmen.
- Sprechen Sie Konflikte oder Probleme, welche Sie belasten, möglichst rasch an.
- Versuchen Sie Probleme oder Konflikte mit der Person zu klären, die es betrifft.
- Bringen Sie Verbesserungsvorschläge ein. Tun Sie dies vor allem dann, wenn Sie das Gefühl der ständigen Überbelastung haben oder wenn sich Fehler laufend wiederholen. Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten über Ihre Ideen und Anregungen.
- Holen Sie sich fehlende Informationen von Ihrer Führungskraft und Ihren Kollegen.
- Achten Sie auf eine respektvolle, wertschätzende, klare und direkte Kommunikation.
- Holen Sie regelmäßig Feedback von Ihrem Vorgesetzten oder von Kollegen.
- Klären Sie unklare Arbeitsabläufe und Kompetenzbereiche, Sie minimieren dadurch das Konfliktpotenzial.
- Seien Sie bei den regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen ehrlich. Geben auch Sie Ihrer Führungskraft Feedback.
- Nehmen Sie an Angeboten wie Supervision, Teamcoaching oder gesundheitsfördernden Maßnahmen teil.
- Achten Sie auf regelmäßige Psychohygiene.
- Tun Sie regelmäßig etwas für Ihre Gesundheit.



© Jochen Sands / Digital Vision / Thinkstock

dieses Wort vielerorts schon nicht mehr hören. Warum steigt in vielen Organisationen, gerade im Gesundheits- und Krankenpflegebereich und anderen sozialen Organisationen die Mobbingtendenz? Warum befinden sich immer mehr pflegende Berufsgruppen aller Sparten und viele Führungskräfte im Burnout?

Ein negatives Arbeits- und Betriebsklima kann das Konfliktpotenzial erhöhen, kann krank machen und Mitarbeiter dazu motivieren, zuerst in die Kurzzeitkrankheit, danach in den Langzeitkrankheit zu gehen. Es motiviert Mitarbeiter dazu, regelmäßig den Arbeitsplatz zu wechseln, zu kündigen und ist der Nährboden für Mobbing und Burnout. Ein Betriebsklima wird dann negativ empfunden, wenn es aufgrund unaufgearbeiteter Konflikte weder zu Kooperation noch zu Zusammenarbeit im Team kommt, eine anhaltende Über- oder Unterforderung gegeben ist, der Führungsstil der Führungskraft diktatorisch, autoritär oder laissez-fair ist, das Miteinander im Team von Konkurrenzdenken geprägt ist, es unklare Aufgaben- und Kompetenzbereiche gibt, Abläufe und Struktur unklar sind, es eine zu starke oder veraltete hierarchische Ordnung gibt.

Doch ein erfolgreiches Unternehmen hat zufriedene und gesunde Mitarbeiter. Unter diesem Aspekt sollte die Wichtigkeit und Bedeutung eines positiven Arbeits- und Betriebsklimas im Gesundheits- und Krankenpflegebereich gesehen werden.

Arbeitszufriedenheit erhöhen

Arbeitszufriedenheit beschreibt die Einschätzung, Bewertung, Einstellung, Gefühle und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitsplatz. Ist auf der Station oder dem Unternehmen eine hohe Arbeitszufriedenheit gegeben, kommt es beobachtbar zu weniger Konflikten im Team, mit den Patienten, den Bewohnern und den Angehörigen. Weniger Krankheitstage und geringere Mitarbeiterfluktuation werden wahrgenommen. Arbeitszufriedenheit setzt sich aus folgenden Faktoren zusammen:

- Erlebter Zustand: Finanzielle Abgeltung der Arbeitsleistung (Lohn), Erfüllung der physikalischen Grundbedürfnisse, Möglichkeit der Weiterentwicklung (z.B. Aufstieg in die Führungsebene), Zusammenarbeit und Kooperation im Team, Führungsstil des Vorgesetzten, Konflikt-, Organisations- und Fehlerkultur, Personalmanagement
- Wunschzustand/Idealzustand: Bedürfnisgerechter Dienstplan, Anreizsystem (z.B. Bezugssysteme für besondere Leistungen), stabiles Arbeitsumfeld und Team, ein Leitbild, gelebte Werte und Normen, Ziele und Visionen.

Weitere Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen, sind zum Beispiel die Mitarbeiterfluktu-

Fazit für die Pflege

- Mitarbeiterbefragungen können wertvolle Anregungen und Ideen für eine Weiterentwicklung geben. Regelmäßige Befragungen zum Arbeits- und Betriebsklima sind gute Instrumente einer aktiven Organisationsentwicklung.
- Nutzen Sie Workshops, Selbsterfahrung, Coachings und Einzelsupervisionen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Schulungen und Training sind nicht nur für Führungskräfte, sondern alle Berufsgruppen im Gesundheits- und Krankenpflegebereich notwendig.
- Institutionen, in denen Mitarbeiter das Gefühl haben, wahrgenommen, wertgeschätzt und respektiert zu werden betreiben damit auch eine positive Öffentlichkeitsarbeit.

ation, krank machende Faktoren, Gesundheitsrisiken, Stressbelastung, soziale Angebote beziehungsweise Zusatzleistungen, gesundheitsfördernde Maßnahmen im Betrieb, Fehlzeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen oder Mitbestimmung. Auch ein Leitbild mit Werten und Normen, welche die Organisation vermittelt, nimmt Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Demnach sollte jede Organisation im Gesundheits- und Krankenpflegebereich dem Faktor Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter große Bedeutung beimessen. Denn zufriedene Mitarbeiter wirken sich positiv auf das Unternehmen aus. Sie sind an aktiver Konfliktarbeit genauso interessiert wie an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung, sie kooperieren im Team, leben achtsame, respektvolle Kommunikation, werden weniger krank; sind motiviert und zeigen eine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Außerdem können sie mit Stress-, Beschwerde- und Konfliktsituationen gelassener umgehen und bleiben somit im Unternehmen. Damit sind sie die besten Werbeträger für ihr Krankenhaus, das Pflegeheim oder den ambulanten Dienst. Sie betreiben positive Öffentlichkeitsarbeit und Imageaufbau nach außen.

Zufriedene Mitarbeiter sind an aktiver Konfliktarbeit interessiert. Sie kooperieren im Team.



Lore Wehner M.A.

Leitung Institut ilw-Bildung, Beratung und Entwicklung für Generationen Geragogin, systemischer Coach und Beraterin, Moderatorin, Mediatorin, Supervisorin, Trainerin, Unternehmensberaterin
info@lorewehner.at
www.lorewehner.at