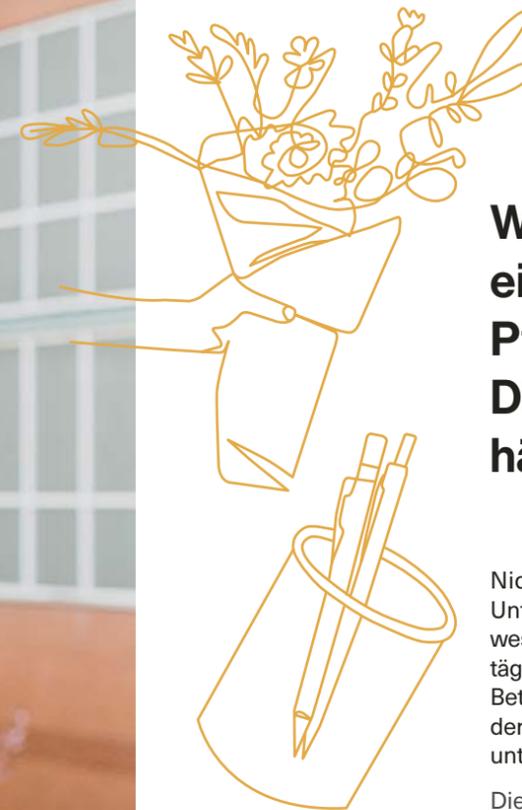


Wie werde ich ein attraktiver Arbeitgeber?



Im Interview mit der Unternehmensberaterin
Andrea Lehwald



Wie kann ich im Gesundheitswesen ein attraktiver Arbeitgeber werden und Pflegepersonal langfristig binden? Die Frage aller Fragen, die in der Praxis häufig unbeantwortet bleibt.

Nicht jedoch bei Andrea Lehwald. Die Unternehmensberaterin im Gesundheitswesen widmet sich dieser Herausforderung täglich. Die Expertin hat nicht nur unzählige Betriebe unter die Lupe genommen, sondern verfügt auch über Erfahrung mit den unterschiedlichsten Teamkonstellationen.

Die Expertin im Interview

Welche Merkmale sind typisch für einen attraktiven Arbeitgeber?

«Ein Arbeitgeber, der keine hohe Fluktuation aufzeigt. Es ist ein Ort, wo Menschen gerne hingehen und eine Atmosphäre der Grundzufriedenheit herrscht, eine Grundzufriedenheit beim Personal, die sich wiederum in einer hohen Loyalität zum Arbeitgeber widerspiegelt. Ein attraktiver Arbeitgeber ist ein Betrieb, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit viel Herzblut im Einsatz stehen, und die Patienten dementsprechend zufrieden sind. Ein Unternehmen, das durchgehend genug Bewerber hat.»

Welches sind die gemeinsamen Schlüssel, um eine solche Attraktivität bieten zu können?

«Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern ist das A und O. Diese kann unterschiedlich zum Ausdruck kommen. Ein Beispiel ist die respektvolle Kommunikation. «Danke sagen» für die getane Arbeit, loben, jedoch auch rückfragen, wenn ein Fehler passiert ist, und nicht einfach nur urteilen. Wertschätzung zeigt sich ebenfalls in der Achtung gegenüber dem Einzelnen. Unterschiedliche Einstellungen werden beachtet. Freie Tage werden, wann immer möglich, eingehalten. Erholungszeiten und das Privatleben werden respektiert. Ein wirklich starkes Unternehmen geht sogar noch weiter und bietet den Mitarbeitern Zusatzleistungen für ihren Alltag an: zum Beispiel die Nutzung von hausinternen Fitnessanlagen, Bonuszahlungen, Vergünstigungen bei Partnerfirmen oder Benefits für die Freizeit. Eine zentrale Rolle für die Grundzufriedenheit ist der Teamspirit. Gemeinsame



Aktivitäten und ein regelmässiger Austausch sind ein sinnvoller Weg dazu. Mitarbeiter sollten generell in Prozesse mit einbezogen werden, Verantwortung tragen und mitwirken können.»

Gibt es einen dieser Faktoren, der besonders wichtig ist?

«Die Haltung muss stimmen. Wertschätzung ist primär eine Einstellung. Wenn das Bewusstsein vorhanden ist, dass die Mitarbeiter das Kapital sind, sollten wertschätzende Handlungen automatisch folgen.»

Warum ist dieses Bewusstsein im Gesundheitswesen mangelhaft?

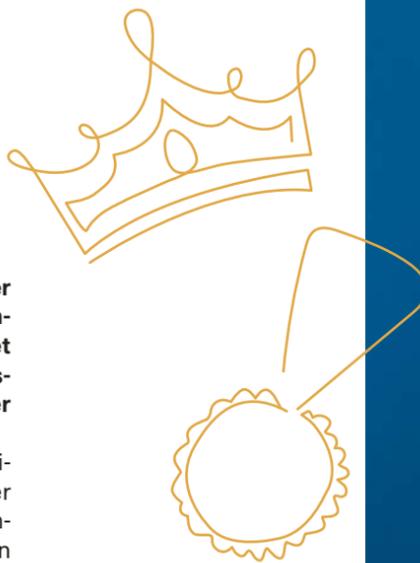
«Dieser Sektor unterscheidet sich von der Wirtschaft. Im Gewerbe steht ein Produkt im Vordergrund. Viele Unternehmer haben begriffen: glückliche Mitarbeiter = erfolgreiches Produkt. Im Gesundheitswesen ist dieses Denken nicht verankert, in der Dienstleistung scheint man weniger erfolgsorientiert zu sein. Erfolg heisst jedoch nicht nur Umsatz, sondern auch zufriedene Kunden. Das Prinzip wäre also das gleiche, und sollte deswegen umgesetzt werden.»

Nehmen wir ein Beispiel: Ein angesagtes Familienunternehmen in der Wirtschaft. Ein erfolgreicher Familienbetrieb in der

Gastronomie, der langjährige Mitarbeiter aufweist und sich einer grossen Stammkundschaft erfreut. Welches Mindset können Unternehmen im Gesundheitswesen von einer solchen Führung in der Privatwirtschaft übernehmen?

«Eine gemeinsame Vision tragen. Im Beispiel des Familienbetriebes ist sich der einzelne Mitarbeiter bewusst, als Gesamtes *einem gemeinsamen Ziel* zu dienen: ein täglich glücklicher Gast. Es wird alles daran gesetzt, dass sich der Kunde wohl und gut aufgehoben fühlt. An diesem Bewusstsein scheint es im Gesundheitswesen zu mangeln. Oft verfolgen Abteilungen oder diverse Hierarchiestufen unterschiedliche Ziele ohne klare Vision. *In der Gastronomie* widmet sich auch jede Abteilung einem eigenen Ziel: Köche kreieren Menüs, Zimmermädchen putzen Räume und Spa-Mitarbeiter verwöhnen die Gäste. Jeder dieser Sektoren verfolgt dabei jedoch *ein gemeinsames Ziel*: ein täglich glücklicher Gast. Dieses Ziel sollte von der Führung immer wieder klar kommuniziert werden. Im Beispiel des Familienbetriebes wäre dies der Fall.

Eine hierzu passende Veranschaulichung ist das tägliche Meeting des Servicepersonals. Kurz vor Beginn des Abendservices instruiert der «Chef de Service» alle Mitarbeiter über den Gesamtplan und



einzelne Aufgaben. Zugleich wird daran erinnert, alles daran zu setzen, damit sich der Gast wohl fühlt. Nicht umsonst gibt es das Sprichwort: «Der Gast ist König.»

Sprechen wir über Leadership, ein heutzutage zentraler Begriff in der Arbeitswelt. Wie sieht es damit im Gesundheitswesen aus?

«In der Praxis ist es leider häufig der Fall, dass viele Führungskräfte eigentlich gar keine ausgebildeten Führungskräfte sind. Fachkompetenz ist zwar vorhanden, an zwischenmenschlichem und ökonomischem Know-how fehlt es jedoch. Das ist ein grosses Defizit im Gesundheitswesen.

«Wertschätzung ist primär eine Einstellung.»



Ich empfehle dringend, auf dieser Ebene Schulungen und Coachings zu ermöglichen. Wie will man eine Grundzufriedenheit generieren, wenn man keine Ahnung von Teamführung hat? Führungskräfte im Gebiet Leadership auszurüsten, wäre definitiv ein guter Anfang, um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden.»

Sie sprechen von einem guten Anfang. Für einen gelungenen Schluss dieses Artikels möchte ich Sie um einen weiteren praktischen Tipp für einen solchen gelungenen Start bitten.

«Wertschätzende Kommunikation, denn diese kann überall und in jeder Situation

optimiert werden. Unabhängig vom Zustand des Unternehmens, unabhängig von der Hierarchiestufe, sowohl seitens von Abteilungsleitern als auch von Mitarbeitern. Wertschätzende Kommunikation fängt schon mit einem fröhlichen «Guten Morgen» an, führt bei Missverständnissen zu Klarheit, ermutigt bei einer schwierigen Behandlung mit einem stärkenden Blick. Und nicht zuletzt wirkt ein freundliches Lächeln immer wieder Wunder.»

