

## MITARBEITERBINDUNG

# Beim Vorgesetzten ansetzen

Jedes Jahr lesen Sie, dass mehr als zwei Drittel der Arbeitnehmer nur Dienst nach Vorschrift machen und etliche weitere innerlich gekündigt haben. Gerade mal 15 Prozent fühlen sich wirklich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden. Ursache dafür ist der Führungserfolg. Wie man diesen überprüfen kann, zeigt dieser Beitrag.

Wenn Mitarbeiter kündigen, dann v.a. wegen des direkten Vorgesetzten. Das hat eine Langzeitstudie von Gallup (Harter, Schmidt, Killham & Asplund 2006, Q12 Meta-Analysis, Gallup Inc.) gezeigt. Eine Situation, die auch im Gesundheitswesen zutreffen kann. Im Verlauf eines Anstellungsverhältnisses können sich die Beweggründe eines Mitarbeiters wie folgt darstellen: Bei der Bewerbung stehen insbesondere der Arbeitgeber oder die Aufgabe im Vordergrund. Mitarbeiter bleiben meist selbst nach etlichen Frustrationen noch im Unternehmen. Der Grund dafür ist oft das Team, das nicht im Stich gelassen werden möchte. Fällt die Entscheidung doch für das Ausscheiden, geschieht das dann vielmehr wegen des direkten Vorgesetzten, mit dem man nicht mehr zusammenarbeiten möchte.

Diese Erkenntnis aus der Studie zeigt, wo Arbeitgeber und Führungskräfte aktiv ansetzen können: Nämlich bei der Qualifizierung der direkten Vorgesetzten, in der kleinsten organisatorischen Einheit, also beispielsweise auf Stationen oder in Wohnbereichen. Stationsleitungen in ihrer Sandwichposition bekommen Druck von allen Seiten: Sie haben keine Zeit für Leitungsaufgaben, sie sind am Pflegebett, verantwortlich für das Team und bekommen Vorgaben aus der Pflegedirektion, die sie umzusetzen haben. Wenn dann Leitungen eingesetzt sind, die mit allem entweder überfordert sind oder allein gelassen werden, gehen die Leistungsträger des Teams über kurz oder lang. Die Besten denken sich irgendwann: Ich gebe jeden Tag alles und werde weder gehört noch gefördert. Die Konsequenz ist die Suche nach einem neuen Arbeitsumfeld.

## DREI TIPPS FÜR IHRE LEITUNGSKRÄFTE ZUR BINDUNG VON MITARBEITERN

Aus der genannten Langzeitstudie von Gallup lassen sich folgende Tipps (u.a. Buckingham & Coffmann 2012) zur Bindung von leistungstragenden Mitarbeitern ableiten:

- **Die zwölf Leitfragen von Gallup** (siehe Tabelle unten) sollten zur Überprüfung des eigenen Führungserfolges abgefragt werden. Daraus ergeben sich konkrete Hinweise für das Führungsverhalten.
- **Stärkenorientiert arbeiten:** Oft sehen wir nur, was schief läuft und fehlt, nicht funktioniert. Es gilt, die eigene Wahrnehmung zu schärfen. Vieles läuft auch rund. Jeder Mensch hat Stärken. Diese einzusetzen, bedeutet täglich effizienter zu sein, Zeit einzusparen und auch mehr Zufriedenheit auf allen Seiten.
- **Delegieren:** Wenn die Leitungskraft zeitgleich noch Geräte-, Hygiene-, Material- und Brandschutzbeauftragte ist und jedes Problem selbst angeht, kommen die Führungsaufgaben zu kurz. Mitarbeitern nach ihren Stärken Aufgaben zuzuteilen, entlastet die Leitungskraft, motiviert die Mitarbeiter (weil sie ihre Stärken einsetzen können) und hilft dabei Prozesse und Wirtschaftlichkeit zu optimieren.

### ÜMIT N. CIVAN

Wirtschaftspsychologe, B. Sc., Pflege- und Sozialcoach, Coachingbüro Sinn meets Management GmbH, Kontakt: [civan@csmm.de](mailto:civan@csmm.de)



MESS-INSTRUMENT FÜR FÜHRUNGSERFOLG	starkes Nein	eher Nein	teils teils	eher Ja	starkes Ja
	1	2	3	4	5
1. Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.					
2. Ich habe die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.					
3. Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.					
4. Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen.					
5. Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.					
6. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert.					
7. Bei der Arbeit habe ich den Eindruck, dass meine Meinungen und Vorstellungen zählen.					
8. Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.					
9. Meine Kollegen sind innerlich bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.					
10. Ich habe innerhalb der Firma einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin.					
11. In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.					
12. Während der letzten 12 Monate hatte ich die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln.					

Quelle: Buckingham, M. & Coffman, C. (2012). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Frankfurt: Campus., Tabelle: HCM

Gallup Q12: Durch Abgleich dieser Aspekte mit Ihren Mitarbeitern können Sie herausfinden, ob Ihre Führungsstrategie erfolgreich ist.