

HEIME

Interview mit Avendis Feel Good Managerin Rafaela Schmitt

Autoritärer Führungsstil funktioniert bei Jüngeren nicht

Den Begriff „Feel Good Manager“ kennt man bisher eigentlich nur aus hippen Start-ups. Aber auch das Pflegeunternehmen Avendi beschäftigt seit einigen Monaten mit Rafaela Schmitt eine Mitarbeiterin, die sich um das Wohlbefinden der Teams kümmert.



Hospitationstag auf der Station „Reiðinsel“ im LanzCarré. Von links nach rechts: Rafaela Schmitt, Daniel Cervellino (WBL), Janine Schildhauer (WBL), Merve Kocer (PFK). Foto: Avendi

Interview: Anna Kiefer

Einmal pro Woche besuchen Sie die Mitarbeiter in den Einrichtungen vor Ort. Wie läuft das konkret ab? Haben Sie dort ein Büro oder sprechen die Mitarbeiter Sie auf dem Flur an?

Ich besuche die Einrichtungen zwischen 10 Uhr und 14 Uhr, also zwischen Übergabe und Frühstückspause. Ein Büro brauche ich für meine Tätigkeit nicht, denn Kontakt und Vertrauen entsteht am ehesten dann, wenn ich über die Stationen laufe und direkt zu den Teams gehe um mich zu erkundigen, wie es ihnen geht und ob sie irgendwelche Anliegen haben. Es geht um Sichtbarkeit, Transparenz, ein offenes Ohr und echtes Interesse für ihre Arbeit, ihre Wünsche und Bedürfnisse. So ergeben sich häufig Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern zwischen „Tür und Angel“ oder wir sitzen während der Frühstücksrunde zusammen und besprechen Projektideen und Veränderungswünsche.

Mit welchen Anliegen kommen die Mitarbeiter zu Ihnen?

Das Hauptthema ist die Kommunikation auf allen Ebenen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch zwischen den Mitarbeitern untereinander. Damit verbunden ist natürlich das Thema Konflikte bzw. Konfliktmanagement. Feel Good bedeutet an dieser Stelle dann, das Team darin zu unterstützen sich gemeinsam auf „Spielregeln“ des respektvollen Miteinanders und Umgangs zu einigen. „Wie wollen wir miteinander umgehen?“ und „Wie wollen wir den gemeinsamen Arbeitsalltag gestalten?“ sind dabei nur einige der zentralen Fragen. Weitere Themen sind der Wunsch nach gleichberechtigter Behandlung innerhalb des Teams, sowie der Wunsch nach Lob und Anerkennung der geleisteten Arbeit.

Aber die Mitarbeiter kommen auch mit ganz anderen Anliegen: Ein Team hat sich zum Beispiel Unterstützung erbeten für die Organisation eines internationalen Nachmittages, bei dem die Mitarbeiter selbstgemachte Gerichte aus ihrer Kultur mitbrachten. Ein anderes Team kam bereits in der zweiten Woche auf mich

zu: Die Pflegekräfte wünschten sich einen eigenen Pausenraum, in dem sie sich zurückziehen konnten. Daraufhin haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, was es für Möglichkeiten gäbe. Ich ermutige die Mitarbeiter immer, zunächst zu überlegen, was man selbst tun kann, als Team oder als Einzelner.

Viele Probleme in der Pflege sind letztendlich den hohen Belastungen des Pflegeberufes und dem Personalmangel geschuldet. Wie können Sie für mehr Wohlbefinden sorgen, wenn ein Mitarbeiter darüber klagt, dass er zum dritten Mal in Folge auf sein freies Wochenende verzichten musste?

Zum einen bemühe ich mich um Teamstärkung: Wenn die Pflegekräfte sich untereinander gut verstehen und eine offene Gesprächskultur pflegen, kann vielen Konflikten, die sich eventuell aus einer ungleichen Dienstplanabdeckung ergeben könnten, vorgebeugt werden. Außerdem versuche ich, dem Einzelnen und dem Team zu vermitteln: Es gibt viele äußere Faktoren, die uns negativ beeinflussen und auf die wir keinen direkten Einfluss nehmen können. Aber ich als Einzelner habe immer die Freiheit zu entscheiden, wie ich mit diesen äußeren Faktoren umgehen möchte. Ich kann zum Beispiel überlegen, was ich persönlich dazu beitragen kann, dass es etwa im Team besser läuft. Es geht im Kern darum, sich nicht als „Opfer“ der Umstände zu fühlen, sondern sich aktiv um eine Lösung zu bemühen und mitzugestalten. Wir neigen dazu beim „Sich-Beschweren“ stehen zu bleiben. Ich versuche, die Menschen dazu zu bringen, weiter zu denken: Wie könnte eine Lösung aussehen, was kann ich selbst dazu beitragen? Es geht um das Erleben von Resilienz und Selbstwirksamkeit. Zum anderen muss natürlich in einem nächsten Schritt hinterfragt werden, ob konkrete Strukturen oder Abläufe so verändert werden können, dass es gar nicht erst zu einer

solchen Belastung kommt. Und ich versuche, die Wohnbereichsleitungen in ihrer Rolle als Teamleiter/innen zu unterstützen und zu fördern. Sie müssen das Team zusammenhalten, Konflikte eindämmen und fungieren in ihrer Sandwich-Position zwischen Mitarbeitern und Pflegedienstleitung als Mittler. Seit Juli veranstalten wir vierteljährlich zentrale Wohnbereichsleitungs-Runden, um eine Plattform des gegenseitigen Austausches, der Ideensammlung und Fachthemenbesprechung zu ermöglichen. Im Zentrum steht dabei auch die Aneignung kommunikativer und teampsychologisch relevanter Fähigkeiten, die insbesondere auf den Ausbau der Soft-Skills und der Weiterentwicklung der Persönlichkeit abzielen.

Gab es schon messbare Veränderungen?

Nein. Beim Feel Good Management geht es eher darum, ein Stimmungsbild zu bekommen. Natürlich sollen hier langfristig Strukturen etabliert werden. Avendi hat sich jedoch bewusst dagegen entschieden, dafür Zielvereinbarungen festzulegen – es gibt keine Kennzahlen dazu, ob durch Feel Good Management die Fluktuationsrate zurückgegangen oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter gestiegen ist. Zahlen machen Prozesse, die eigentlich flexibel und formbar sein sollten, starr. Daher verbaut man sich immer auch Chancen, wenn man Prozesse zu früh in Zahlen presst. Nichtsdestotrotz wird die Frage nach der Messbarkeit zu einem späteren Zeitpunkt gewiss nochmal an Attraktivität für uns gewinnen – gerade wenn es darum geht, aus den erhobenen Erfahrungswerten zu lernen und sich zu verbessern.

Was sind die größten Hürden, wenn es darum geht, ein Unternehmen bottom-up zu gestalten?

Die Denkweise von Mitarbeitern und Führungskräften. Wenn ein Unternehmen sich Partizipation wünscht, die Mitarbeiter aber nicht daran gewöhnt sind, dass sie mitgestalten dürfen, muss in den Köpfen erstmal ankommen: Der Arbeitsplatz ist auch Teil von mir, ich darf mich einbringen. Es wird nicht alles für mich ge-

DAS KONZEPT

Von Anna Kiefer

Um Fachkräfte zu binden, setzt das Pflegeunternehmen Avendi auf „Feel Good Management“. Der private Seniorendienstleister ist die erste Pflegeeinrichtung in Deutschland, die dieses Konzept ausprobiert: Bisher kommt es dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zufolge vor allem in der IT-Branche, in Medien- und Beratungsunternehmen sowie in der Kreativwirtschaft zum Tragen. Die Zwischenbilanz nach den ersten sieben Monaten zeigt: Das Konzept kommt bei Mitarbeitern und Führungskräften gut an und ist ausbaufähig.

Avendi hofft, dass sich dadurch die Informationsweitergabe und die gesamte interne Kommunikation verbessert, sodass die Partizipation der Mitarbeiter gewährleistet ist: „Bottom-up“ statt „Top-down“ heißt das neue Prinzip.

Die 34-jährige Rafaela Schmitt hat Erziehungswissenschaft und evangelische Theologie studiert. Da sie nicht aus der Pflege kommt hat sie zunächst in allen Abteilungen hospitiert, um sich ein Bild von der Branche zu machen.

regelt und entschieden, aber mein Beitrag ist wertvoll und erwünscht. Umgekehrt müssen Führungskräfte erst lernen, Partizipation zuzulassen – manch einer fühlt sich hier in seiner Kompetenz bedroht. Mit den neuen Generationen stößt ein autoritärer Führungsstil auf taube Ohren. Unternehmen, die kein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter haben und sie nicht mitgestalten lassen, verlieren die Chance, kreative Impulse aufzugreifen und sich eine zusätzliche wertvolle Perspektive auf unternehmensrelevante Sachverhalte und Themen einzuholen.