

# Führen als Gewinner

*Hierarchisches Denken und Kontrollitis lähmen Mitarbeiter, Teams und Unternehmen. Erfolgreiche Organisationen setzen daher auf flache Hierarchien und Ergebnisorientierung. Das Zauberwort lautet Wertschätzung.*

*Von Stephan Lobodda und Christoph Schlachte*



Viele Führungskräfte im Gesundheitswesen sind ständig mit den gleichen Themen beschäftigt und

müssen sich gefühlt um jedes kleine Detail kümmern. Ihr Eindruck ist: „Alles hängt an mir.“ Das kos-

tet viel Zeit und Energie. Aus ihrer Sicht machen die Mitarbeiter nicht, was sie sollen. Immer wieder müs-

sen die Chefs das Gleiche wiederholen und predigen. Darum setzen sie auf formelle Anweisungen, Prozesse und Strukturen. Damit aber steigt der Aufwand, denn notwendigerweise werden die Mitarbeiter immer mehr kontrolliert – doch all dies ohne dauerhaften Erfolg. Die eigentlichen Aufgaben, die unternehmerischen Ziele erfolgreich im Team zu verfolgen sowie den Kostendruck in den Griff zu bekommen, liegen für die meisten Führungskräfte in weiter Ferne. Das macht wütend, hilflos und nervt. Parallel steigen Fluktuation und Fehlzeiten. Die Mitarbeiter arbeiten zunehmend treu dem Motto „Dienst nach Vorschrift“. Es herrscht Unzufriedenheit – und dies, obwohl die Führungskräfte alles geben, damit es gut läuft. Ihre positiven Absichten sind nicht zu bestreiten. Doch auch ihre Mitarbeiter leiden in dieser Situation: Sie fühlen sich immer stärker gefordert. Strukturen und Prozesse nehmen zu und werden komplexer, Freiheit und Eigenverantwortung hingegen geringer, der Arbeitsdruck steigt. Formelle Berichterstattung und Bürokratie kosten viel Zeit und Energie. Immer stärker engen die praxisfremden Vorschriften und Anweisungen ein. Dafür erhalten die Kollegen oft kein Wort der Anerkennung.

## Toxische Felder vermeiden

All dies kann die Beteiligten und damit die gesamte Organisation lähmen und wirtschaftlichen Erfolg verhindern. Zugleich beschuldigen beide Seiten die jeweils andere, die Ursache der Misere zu sein. Dieser Teufelskreis führt dazu, dass zentrale menschliche Bedürfnisse aller Kollegen nicht befriedigt werden, mit äußerst negativen Folgen für jeden Einzelnen, aber auch für die Organisation. Die Psychologin Dr. Evelin Kroschel-Lobodda nennt das ein „toxisches Feld“. Dieses ist gekennzeichnet zum Beispiel vom Gefühl der Ausgrenzung, Minderwertigkeit, Angst oder Ohnmäch-

tigkeit. Die Betroffenen fühlen sich überfordert und falsch beurteilt.

Es gibt Unternehmen, die diese Probleme nicht haben. Was machen sie anders? Oft lautet ihr Motto: Wertschätzung ist der Schlüssel zum Erfolg. Dass dieser Satz mehr als eine Floskel ist, zeigt der ehemalige McKinsey-Berater Frederic Laloux in seinem im vergangenen Jahr erschienenen Buch „Reinventing Organizations“.

Laloux beschreibt darin zwölf Unternehmen, die ihre Organisation anders und dadurch wirtschaftlich sehr erfolgreich führen. Ihm zufolge sind eine starke und von allen Mitarbeitern geteilte Unternehmensmission, Selbstorganisation und Selbstverantwortung sowie die Einbeziehung der Menschen die entscheidenden Schlüsselfaktoren für deren Erfolg.

In dem Buch werden auch zwei Organisationen aus dem Gesundheitsbereich genannt: der niederländische Pflegedienst Buurtzorg und die Kliniken in Heiligenfeld. In diesen Organisationen hat Führung keinen „Command-and-control“-Charakter. Führung schafft dort im Dialog und auf Augenhöhe Raum, damit Mitarbeiter und Teams erfolgreich entsprechend einer sinnstiftenden Unternehmensmission zusammenarbeiten.

Wer glaubt, dies seien hohle sozialromantische oder demokratieverträumte Phrasen, irrt. Laloux beschreibt klare Entscheidungswege, Selbstverantwortung und Engagement, um möglichst effizient und wirtschaftlich erfolgreich die Ziele der Organisation zu erreichen. Es handelt sich um eindeutig ergebnisorientierte Organisationsformen. Führungskräfte und Mitarbeiter fokussieren sich auf gemeinsame Ziele. Das verbindet gleichermaßen alle im Unternehmen.

Das Leitbild des mobilen Krankenpflegedienstes Buurtzorg lautet: „Wir suchen zusammen mit unserem Klienten und seinem/ihrer Netzwerk nach den besten Lösungen, Selbstständigkeit und Lebensqualität zu fördern.“ Der wirtschaftliche Erfolg spricht für sich: Buurtzorg startete im Jahr 2007 und



*Stephan Lobodda ist Organisationsentwickler beim Pharmahersteller Bionorica.*



*Christoph Schlachte ist selbstständiger Unternehmensberater.*

## Mitarbeiter-(Zuarbeiter-)Zufriedenheit



beschäftigt heute rund 8.000 Mitarbeiter, die selbstorganisiert arbeiten. Im Vergleich zu anderen Pflegediensten ist die Zahl der Krankentage pro Beschäftigtem um 60 Prozent geringer.

Laloux verweist auf eine Studie der Unternehmensberatung EY (Ernst and Young), der zufolge Buurtzorg fast 40 Prozent weniger Stunden an Pflege pro Patienten benötigt als der Durchschnitt der Branche, obwohl die Mitarbeiter sich Zeit für Kaffee und Gespräche mit den Patienten nehmen. Diese werden schneller gesund und können sich rascher in größerem Umfang wieder selbst versorgen. EY schätzt, dass der niederländische Staat jährlich zwei Milliarden Euro einsparen könnte, wenn alle Pflegedienste so arbeiten würden wie Buurtzorg.

Die Kliniken in Heiligenfeld haben ein ähnliches Führungsverständnis. Sie arbeiten mit diesem Modell und einem selbst erarbeiteten Unternehmensleitbild vergleichbar erfolgreich. Ein klares Fazit auf Basis dieser Art von Führung lautet: Eine Vertrauenskultur mit Wertschätzung entfaltet Potenziale bei den Mitarbeitern und entlastet das Top-Management gleichermaßen. Wie aber soll eine Führungskraft handeln, wenn die Belegschaft von Eigenständigkeit wenig wissen will

oder schlicht nicht in der Lage ist, Freiräume produktiv für das Unternehmen zu nutzen? Die Erfahrung lehrt: Solche Mitarbeiter bilden die Ausnahme. Im Durchschnitt arbeiten mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter dauerhaft motivierter, zeigen bessere Leistungen und sind in ihrer Arbeitsumgebung zufriedener, wenn Wertschätzung statt überbordende Kontrolle den Hauptbestandteil der Führungsphilosophie bildet. Warum sollten sich Führungskräfte also nicht auf diese 80 Prozent fokussieren, zumal die übrigen 20 Prozent ohnehin kaum Fortschritte zeigen werden, egal welche Art von Führung das Unternehmen dominiert?

### Die meisten Mitarbeiter ziehen mit

Was bedeutet Wertschätzung nun genau? Man verbindet damit leicht Begriffe wie Lob und Anerkennung. Dabei reicht die Bedeutung viel tiefer. Die Mitarbeiter müssen erleben, dass sie als Menschen gesehen werden und nicht nur als „Rädchen im Getriebe“. Nur wenn ihre psychischen Grundbedürfnisse respektiert und befriedigt werden, entstehen Vertrauen, Loyalität, Engagement und Begeisterung. Eine Organisation irrt, wenn sie glaubt, allein

mit dem gezahlten Lohn könne sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter heben und Höchstleistungen und Innovation generieren.

Ein besonders prominentes Beispiel für den Unterschied zwischen einem Unternehmen mit einer Wertschätzungskultur und einer Firma, die mit Druck und Angst regiert hat, ist der Vergleich der DM-Drogeriemärkte von Götz Werner mit den Schlecker-Drogeriemärkten. Die DM-Märkte agieren wirtschaftlich sehr erfolgreich in einem harten Marktumfeld und in einer Branche mit engen Margen. Auch Gewerkschaften finden kaum Kritikpunkte. Schlecker, mit seiner Defizit- und Kontrollkultur, musste vor einigen Jahren spektakulär vom Markt ausscheiden. Die Autoren konnten das Konzept der DM-Drogeriemärkte im Rahmen einer Lernreise kennenlernen. Die ausgeprägte Dialog- und Vertrauenskultur war sehr deutlich zu spüren.

Wenn Organisationen weg von der Defizitkultur und stattdessen Potenziale auf den Weg bringen wollen, dann ist zuallererst eine kränkungsfreie Kommunikation nötig, das heißt eine wertschätzende und damit bedürfnisbefriedigende Art und Weise der Führung und Zusammenarbeit. Dabei geht es um eine Bewusstseins- und Haltungsförderung sowie eine stimmige Umsetzung bei den Themen defizitorientierte Führung versus Gewinnermentalität. Drei Schritte führen zu einer Gewinnermentalität:

1. Selbstcoaching der Führungskräfte
2. Formulierung einer lebendigen Unternehmensmission
3. Nachhalten

Beim ersten Punkt geht es darum, dass die Führungskräfte sich selbst eine Reihe von Fragen stellen, zum Beispiel:

■ Wie schaffen wir Führungskräfte es, als Führungsteam wahrgenommen zu werden, welches das Gesamtsystem im Sinne der Ziele mit allen voranbringen will? Wie schaffe ich es konkret, dass meine Mitarbeiter die Ziele der Organisation, Abteilung etc. als sinnvoll erleben?

■ Wie schaffe ich konkret Bedingungen, dass sich meine Mitarbeiter gerne, verantwortungsvoll und engagiert einbringen? Welche Auswirkungen hätte das auf mich selbst, die Mitarbeiter, Kunden und Partner? Woran würde meine Belegschaft konkret merken, dass ich ihnen in Fragen der operativen Arbeit vertraue?

■ Wann und weshalb habe ich meine Mitarbeiter bestärkt, eigene Ideen zu verfolgen?

■ Wie kommuniziere ich mit meinen Mitarbeitern im Modus „fordern“, wie im Modus „fördern“ – und ist allen Beteiligten klar, welcher Modus gerade gemeint ist?

■ Wie häufig hole ich das Feedback meiner Mitarbeiter ein? Nehmen ich das Feedback an, ohne mich zu rechtfertigen?

■ Wie sehr schätze ich es, wenn Mitarbeiter eine andere Meinung haben, und wie bringe ich es zum Ausdruck?

In einem zweiten Schritt geht es darum, die Unternehmensmission zu formulieren und lebendig zu halten: Wofür gibt es uns? Welchen Nutzen stiften wir? Dies sollte mit freiwilligen Mitarbeitern in Workshops erarbeitet werden. Entscheidende Fragen dabei: Welche Ergebnisse wollen wir für unsere Kunden/Klienten erzielen? Wie gehen wir mit Zielkonflikten um (Kosten/Ressourcen/Zufriedenheit von Klienten/Kunden/Eigentümern)? Wie kann es gelingen, auf Augenhöhe zu kommunizieren?

Der dritte Schritt lautet „Nachhalten“. Wertschätzung im Kontext einer klaren und attraktiven Unternehmensmission verlangt viel Dialog. Regelmäßige Feedbackrunden mit Mitarbeitern, Führungskräften, Geschäftsführung und auch Klienten und Partnern zu den wesentlichen Zielen der Organisation sowie der Art und Weise der Umsetzung sind ein Muss – etwa in Qualitäts-

zirkeln oder in Workshops mit Querdenkern zu Optimierungsvorschlägen oder bei Kaminabenden mit der Geschäftsführung zum Thema: „Was würde ich machen, wenn ich Chef wäre?“.

Nach Aussage des Geschäftsführers für Personal der DM-Drogerie arbeiten dort alle Führungskräfte und Mitarbeiter „jeden Tag“ daran, eine dialogische Art der Zusammenarbeit (Führungskultur) zu etablieren. Diese müsse jeden Tag neu gelebt werden. DM, Buurtzorg und die Kliniken in Heiligenfeld zeigen: Eine Geschäftsführung, die als Führungsteam eine ergebnisorientierte und kränkungsfreie Kommunikation im Sinne einer sinnstiftenden Unternehmensmission vorlebt, hat sicher großes Gewinnerpotenzial. Das Zauberwort hierfür lautet Wertschätzung. Durch sie steigen letztlich auch die Mitarbeiterbindung und die Attraktivität als Arbeitgeber. ■



**Bank  
für Sozialwirtschaft**



## Vertrauen Sie unserer Expertise.

Zum Beispiel bei Bauvorhaben, Basisanalyse basierend auf dem § 21-KHEntG-Datensatz, Investitionen in medizinische Großgeräte, Factoring oder Leasing. Wir bieten Ihnen das gesamte Leistungsspektrum einer Universalbank, kombiniert mit jahrzehntelanger Erfahrung im Gesundheits- und Sozialwesen. Für Finanzplanung mit Umsicht.

**Sprechen Sie mit uns. Wir haben die Lösung.**

Telefon 0221 97356-0 | [bfs@sozialbank.de](mailto:bfs@sozialbank.de) | [www.sozialbank.de](http://www.sozialbank.de) | [www.spendenbank.de](http://www.spendenbank.de)

**Die Bank für Wesentliches**