



Frust und Ärger des einzelnen können schnell auf die Gruppe überschlagen. Arbeitgeber sollten deshalb die individuellen Stärken des Mitarbeiters herausfinden und versuchen, sie für den Betriebsablauf optimal zu nutzen.

Foto: Marcus Bärnli

Warum Mitarbeiterzufriedenheit so wichtig ist

Prima Klima im Betrieb?

Immer wieder kommt es in Reihen der Mitarbeiter auf Rettungswachen zu Unzufriedenheit und Missstimmung. Ursache hierfür sind oftmals Frust und das Gefühl, dass die erbrachte Leistung nicht angemessen gewürdigt wird. Lesen Sie, wie sich Mitarbeiterzufriedenheit kultivieren lässt und warum der Arbeitgeber davon profitiert.

Warum darf der den Lehrgang besuchen und ich nicht? Wieso werde ich bei der Besetzung des NEF immer übergangen? Fragen wie diese spielen für die Gruppe der Mitarbeiter einer Rettungswache zunächst keine Rolle, für den unmittelbar Betroffenen sind sie oft aber ein riesiges Ärgernis. Er fühlt sich subjektiv und – zum Teil auch objektiv gesehen – ungerecht behandelt. Summiert sich die Unzufriedenheit, kann dies auf Dauer für die Gruppe aber sehr wohl zu einem Problem werden. Denn mit jeder einzelnen offenen Frage sinkt schließlich die Motivation des Mitarbeiters, sich zu engagieren.

Ein klärendes Gespräch mit dem Vorgesetzten wäre die naheliegende Lösung. Es liegt aber in der Natur des Menschen, unangenehme Dinge zu umgehen. So fällt es vielen schwer, diese offenen Fragen dem Vorgesetzten in einem Vier-Augen-Gespräch vorzutragen. Aus Angst? Aus Scham? Aus Frust oder Neid?

Es kann viele Gründe dafür geben, doch prägnant ist sicherlich der Fakt, dass niemand negative Rückmeldung auf solch bohrende Fragen hören will. Niemand möchte sich dieser Begegnung stellen, in der zu befürchten ist, dass es vielleicht eine Antwort gibt, die ganz entgegengesetzt der eigenen Einschätzung bezüglich der erbrachten Leistung lautet.

Sicherlich liegt es im Kompetenzbereich jeder Führungskraft, die Auswahl zum Beispiel für Führungskräfte nachwuchs oder die Besetzung eines internen Amtes adäquat begründen zu können. Diese Begründung ist der Belegschaft aber mitzuteilen, statt sie im stillen Kämmerlein nach Lust, Laune und der „passenden Nase“ zu fällen. Geht eine Leitungskraft offen mit einer bewusst und wohl überlegten Entscheidung um, wirkt sie nicht nur vertrauenswürdig und kompetent, sondern erleichtert damit dem potenziellen Nachwuchs und künftigen Amtsinhabern die Akzeptanz in der Belegschaft.

Gerade wenn es um Leitungs- und Führungspositionen geht, die aus der Belegschaft heraus besetzt werden, ist es wichtig, dass diese Mitarbeiter bei ihrem Rollenwechsel bestmöglich unterstützt werden. Der Mitarbeiter hingegen muss sich parallel von der Rolle des „jedermanns Liebling“ verabschieden und seine neuen Anforderungen bestimmt, aber freundlich kommuni-

zieren. Beim Führen und Leiten geht es schließlich um andere Machtmittel als Beliebtheit.

Betrachtet man die Struktur der ehrenamtlichen Helfer in den letzten Jahren, ist festzustellen, dass die Zahl der Aktiven in allen Hilfsorganisationen weniger geworden ist und weiter kontinuierlich sinkt. Es scheint immer schwieriger zu sein, Personal zu gewinnen und vor allem zu halten. Bewegungen, die dort zu verzeichnen sind, lassen sich im Gros 1:1 auf hauptamtliche Mitarbeiter übertragen.

Veränderungen wahrnehmen

Ein Grund für das Personalgewinnungsproblem dürften im Ehrenamt die veränderten Bedingungen im Berufsleben sein. Feste Arbeitsplätze finden junge Leute heute kaum noch, viele hangeln sich von einem befristeten Verhältnis zum nächsten. Bei der Job-Wahl kann es sich kaum noch jemand leisten, nach heimatnahen Stellen zu suchen, die auch noch fußläufig zum liebgewonnenen Fußballverein, Ruderclub oder der vertrauten Bereitschaft seiner Hilfsorganisation liegen.

Der Weggang dieser Helfer darf nicht verflucht oder gar verurteilt werden. Ebenso wenig wie hauptamtliche Mitarbeiter, die eine Stelle als „Sprungbrett“ genutzt oder sich durch Weiterbildung für interessante Stellen und Arbeitsbereiche qualifiziert haben. Niemand steht es zu, über die Entscheidung des beruflichen Werdegangs eines anderen zu urteilen oder ihn gar deswegen zu ächten.

Ein weiterer gravierender Punkt, der auch eine Ursache für den zunehmenden Personalwechsel darstellt, ist die Tatsache, dass Familienväter besser bezahlte Stellen mit weniger Schicht- und Wochenenddiensten suchen, als es der Rettungsdienst in der Regel bietet.

Für Frauen hingegen ist es schwer, sich eine Zukunft im aktiven Rettungsdienst vorzustellen, wenn die Familienplanung noch bevorsteht. Die Bedeutung der Familie und des Privatlebens sind Studien zufolge in den letzten Jahren wieder auf dem Vormarsch – und nicht zuletzt wegen der für viele attraktiven Einrichtung des neuen Elterngeldes wünschen sich auch zunehmend Väter, eine Weile zu Hause zu bleiben.

Das neue Elterngeld gibt es seit dem 1. Januar 2007. Es beträgt 67 Prozent des durchschnittlich monatlich verfü-

baren laufenden Erwerbseinkommens – nach Abzug von Steuern, Sozialabgaben und Werbungskosten von vor der Geburt des Kindes. Der Höchstsatz beträgt 1800 Euro, der Mindestsatz liegt bei 300 Euro und wird für maximal 14 Monate gezahlt.

Um den Wunsch nach Wahrnehmung dieses Wandels im Privatleben der Mitarbeiter zu ermöglichen, sind zum Beispiel klare, früh kommunizierte Dienstpläne wichtig. Familientermine und Dienste lassen sich dadurch langfristiger planen, nötige Dienstaustausche sind rechtzeitig planbar.

Wenn Eltern plötzlich ausfallen

Falls sich kurzfristig im Arbeitsalltag Lücken im Dienstplan auftun, sollte eine Absage zur Dienstübernahme gerade von Mitarbeitern mit Kindern respektiert werden. Sich als Elternteil hierfür rechtfertigen zu müssen, sollte der Vergangenheit angehören. Und auch die Zwickmühle, sich immer wieder aus diesen Situationen „herausreden“ zu müssen, trägt keinesfalls zur Motivation des Mitarbeiters bei.

Gleiches trifft auf Krankheitsfälle zu. Im Falle einer Krankschreibung ist ein Arbeitnehmer nicht verpflichtet, die Art seiner Erkrankung mitzuteilen oder gar seinen Arzt von der Schweigepflicht zu entbinden (vgl. Urteil vom 7. Oktober 2003, Landesarbeitsgericht Frankfurt am Main, Aktenzeichen 1312 SA

1479/02). Aus demselben Grund wird in der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung die Ursache des Fehlens auch nur in verschlüsselter Form (ICD-10-Angabe) genannt. Wenn ein Mitarbeiter dem Betrieb aus freien Stücken sein Leiden mitteilt, darf dies nicht zur Messlatte allgemeinen Vorgehens werden.

Stattdessen sollten Vorgesetzte sich bemühen, die individuellen Stärken jeden Mitarbeiters herauszufinden und für den Betriebsablauf optimal einzusetzen. Dies dient einerseits der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, andererseits der Zufriedenheit des Mitarbeiters. Die Arbeit wird entspannter und leichter gesehen, wenn sie gerne gemacht wird, wenn man morgens gerne zur Wache kommt und sich am Ende der Schicht mit einem Lächeln von den Kollegen verabschieden kann. Der Mitarbeiter ist motivierter und dadurch produktiver.

Doch was ist Motivation? Es geht darum, offene und transparente, das heißt eine schnelle und vollständige Informationspolitik zu pflegen. Mitarbeiter sollten gefördert werden, um sich beruflich entwickeln zu können. Dazu gehören Aufstiegsmöglichkeiten ebenso wie Lob, Wertschätzung und angemessene Kritik. Dem Mitarbeiter sollte seitens des Vorgesetzten ein Ermessensspielraum bei delegierten Aufgaben belassen werden, und jedem einzelnen gilt es zu vermitteln, dass er/sie ein wichtiger Teil des Unternehmens ist. Manche

Punkte brauchen Zeit, bis sie verinnerlicht worden sind. Andere können schneller umgesetzt werden.

Nicht zu unterschätzen sind an dieser Stelle auch die materiellen Motivationsformen. Hier geht es in erster Linie um das direkte Arbeitsumfeld, sprich: die Einsatzfahrzeuge und deren Ausstattung oder die Rettungswache (siehe Checkliste).

Schon mal drüber nachgedacht?

Neben den finanziellen Zuwendungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld stellen auch Weihnachts- und Geburtstagspräsente, Anlassgeschenke, Mitarbeiterfeste und Betriebsausflüge einen besonders wichtigen Faktor für das Wohlbefinden des Mitarbeiters am Arbeitsplatz und seiner Motivation, sich für den Betrieb zu engagieren, dar. Ähnliches gilt für die „weichen Faktoren“ der Wachenausstattung, also zum Beispiel Fernseher, DVD-Player, Internetzugang und eventuell kostenlose Getränke wie Kaffee, Tee oder Mineralwasser.

All dies sind kleine Dinge, die einfach zu bewältigen sind und mit deren Hilfe sich Stress im alltäglichen Miteinander reduzieren lässt. Strukturieren lassen sich diese und weitere Abläufe in einem gut ausgearbeiteten Qualitätsmanagementsystem, das sich nah am Mitarbeiter und seiner Arbeit orientiert, statt ein „von oben aufgedrückt“ dicker Ordner zu sein, der lieblos in irgendeinem Schrank verstaubt.

Neben der Tatsache, dass sich möglichst jeder Mitarbeiter in dem Ordner wiederfinden sollte und er als Regelwerk in Konfliktsituationen dienen kann, wirkt er gleichzeitig als standardisierte Einarbeitungsleitlinie für neue Mitarbeiter.

Fazit: Ein angenehmes und sowohl von Führungs- als auch von Mitarbeiterebene gelebtes Betriebsklima ist auch der Schlüssel zu wirtschaftlichem Erfolg. Es glättet Schnittstellen, schafft und festigt Motivation und sorgt für eine gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Unsere Autorin: Marina Behmann (Jg. 1983), Sozialpädagogin und Rettungssanitäterin (Text)

checkliste

Ein paar Stichworte, anhand derer sich viel für die Motivation der Mitarbeiter tun lässt:

- In welchem Zustand sind die Einsatzfahrzeuge? Gibt es bei der Ersatzbeschaffung Spielräume, um die Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen?
- Das Arbeitsmaterial muss vollständig und Nachfüllmaterial stets erreichbar sein. Lieferungen aus Materialbestellungen sollten zeitnah erfolgen können.
- Steht den Mitarbeitern ein guter Büroarbeitsplatz zur Verfügung? Ist der Schreibtisch groß genug und der Arbeitsplatz ausreichend hell?
- Hat jeder Mitarbeiter seinen eigenen abschließbaren Spind und in der Nachtschicht ein eigenes, sauberes Bett?
- Ist die Küche in einem akzeptablen Zustand, das heißt, stehen Herd, Ofen und Mikrowelle zur Verfügung, um mitgebrachte Speisen zuzubereiten?
- Sind allen Mitarbeitern die täglichen bzw. wiederkehrenden Abläufe von Diensten und interner Organisation klar? Und sind diese neuen Mitarbeitern erklärt worden?
- Gibt es einen Einarbeitungsplan und ständig erreichbaren Ansprechpartner? Wurde der neue Mitarbeitern wirklich allen vorgestellt oder hat man zumindest einen kurzen Steckbrief an der Pinnwand veröffentlicht?
- Sind alle Mitarbeiter mit einer aktuellen, vollständigen und funktionsfähigen persönlichen Schutzausrüstung gemäß GUV-Bekleidungsordnung ausgestattet? Und steht ausreichend Wechselkleidung für jeden zur Verfügung?
- Sind allen Mitarbeitern aktuelle Fortbildungs- und Schulungsprogramme der Landesschulen und des Kreisverbandes zugänglich? Ermutigt und unterstützt man die Mitarbeiter darin, sich weiter zu qualifizieren?