

Starke Mitarbeiter durch wertorientierte Führung

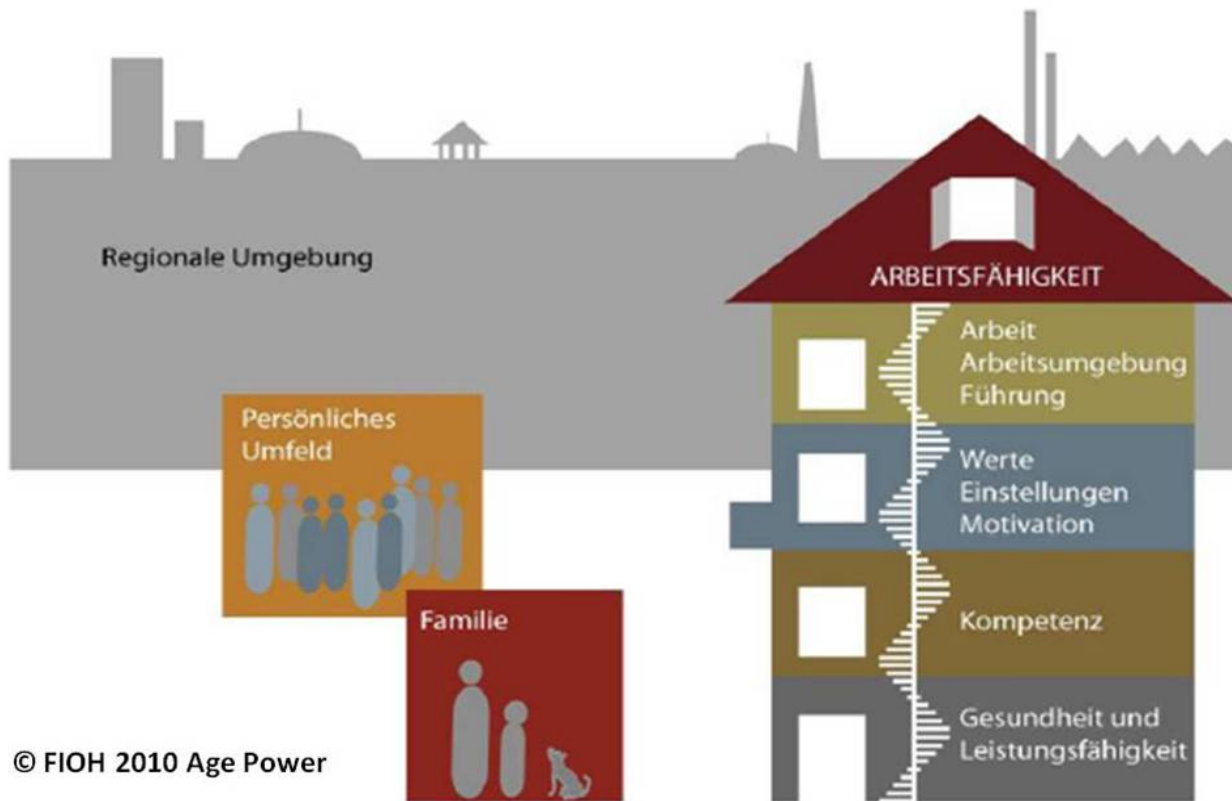
Wert(e)voll Führen – Kongress christlicher Führungskräfte

Workshop am 19.04.2013, 14 Uhr

Sr. M. Basina Kloos, Vorsitzende des Vorstandes der Marienhaus Stiftung

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Ausbildungspolitik Sozial- und Gesundheitspolitik



-> Werte

-> Führung

-> starke Mitarbeiter

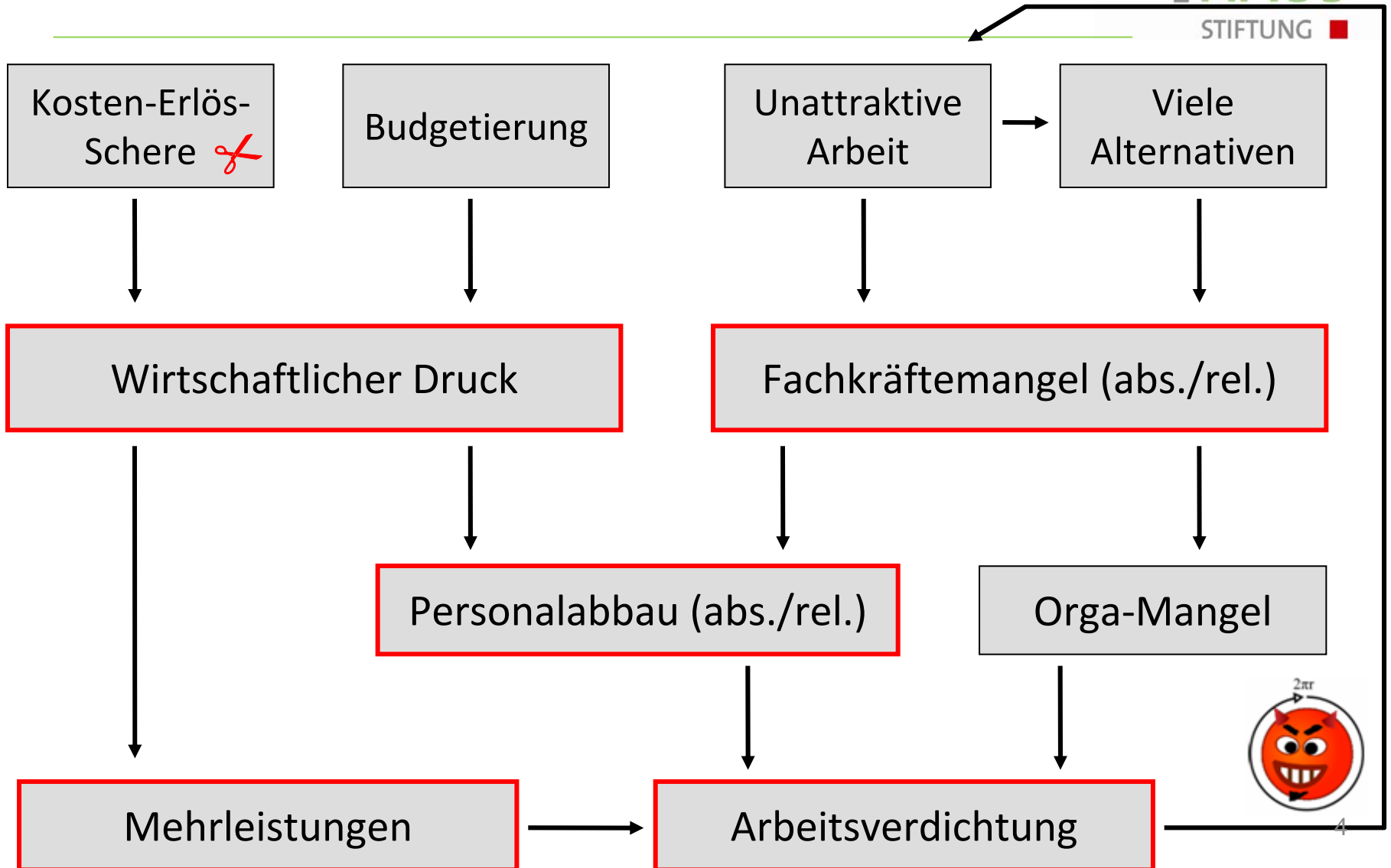
© FIOH 2010 Age Power

Quelle: Finnish Institute of
Occupational Health 2011

Drei interessante Begriffe im Titel, die unter die Lupe genommen werden müssen:

- Starke Mitarbeiter
- Werteorientierung
- Führung

... und zwar vor diesem Hintergrund



Statistische Entwicklungen 2011 in BRD

- Durchschnittlich 12,6 Krankentage/Arbeitnehmer
 - > 46 Milliarde € Produktionsausfall
 - > 80 Milliarde € entgangene Wertschöpfung
- Psychische Erkrankungen nehmen zu
- 10% der Arbeitsunfähigkeitstagen wird dem Aspekt schlechter Führung zugeschrieben

Führung und Gesundheit

Empirische Befunde zu „Führung/Gesundheit“

- Organisatorische Ressourcen (Partizipation, Information, Tätigkeitsspielräume) und soziale Ressourcen (Rückendeckung, persönliche Wertschätzung) „puffern“ ungünstige Bedingungen aus der Arbeitsbelastung
- Organisatorische und soziale Ressourcen begünstigen Arbeitszufriedenheit → Verringerung von Krankenstand und hoher Fluktuation
- Arbeitsbelastungen mit direkten gesundheitlichen Auswirkungen unterliegen häufig dem direkten Einfluss von Führungskräften

Auswirkungen sozialer Unterstützung auf die Gesundheit von Mitarbeitern, bzw. dem Fehlen von sozialer Unterstützung

- Je geringer die soziale Unterstützung ist, um so höher sind die Schulter- und Nackenbeschwerden
- Mitarbeiter, die weder Freude an der Arbeit haben noch sich von den Kollegen unterstützt fühlen, haben ein 2,5-fach erhöhtes Risiko an Rückenbeschwerden zu leiden
- Mitarbeiter ohne Unterstützung ihrer Vorgesetzten leiden häufiger an Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Mitarbeiter, die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten erleben, sind stressresistenter und deutlich geringer in ihrer Befindlichkeit beeinträchtigt.

(Quelle: Stadler/Spieß aus Vortrag Dipl. Ing. G. Harlfinger, BGHM)

Führung und Gesundheit

- Eine Veränderung in Richtung gesunde Führung kann nur erfolgreich sein, wenn neben der Qualität einer Führungskraft auch die *Qualität der Führungskultur* von der obersten Leitungsebene aus berücksichtigt wird und klare Rollenzuweisungen in den Managementebenen vorhanden sind.
- Gesundes Führen heißt: die gesamte Organisation muss ihre Führungsprinzipien überdenken. Im ersten Schritt gehören hierzu Vertrauen in die Mitarbeiter und Toleranz gegenüber anderen Sichtweisen von Erfordernissen zur Organisationsverbesserung.

Führung und Gesundheit

- Gemeinsame Werte, Überzeugungen und Regeln bilden das Kernstück der Organisationskultur. Sie erleichtern es, die Arbeit als sinnhaft, verstehbar und beeinflussbar zu erleben.
- Sie fördern Vertrauen und erleichtern die Zusammenarbeit, binden Menschen aneinander und an die Organisation.
- Auch machen sie das Verhalten einzelner Organisationsmitglieder sowie jenes der gesamten Organisation besser vorhersehbar, indem sie den Aufwand an Koordination und Kontrolle durch die Verpflichtung auf gemeinsame Ziele und verbindliche Verhaltensstandards reduzieren.

(Badura et al., 2008, S. 36)

Führung

Führungskräfte treten in ihrer Funktion in unterschiedlichsten Rollen auf:

Vorbild

Multiplikator

Mitarbeiter und Privatmensch

Gestalter von Rahmenbedingungen

Gestalter zwischenmenschlicher Beziehungen

Verursacher von Krankheit

Wertträger

Vater

Strenger Meister

Lehrer

Hirte

Weiser Arzt

Frage an das Auditorium

- Welche Eigenschaften / Werte einer Führungskraft sind zentral ?



- Welche Eigenschaften / Werte einer Führungskraft sind zentral ?

Klarheit
Transparenz
Menschlichkeit
Verbindlichkeit
Gerechtigkeit
Offenheit
Solidarität
Verlässlichkeit
Ehrlichkeit
Toleranz
Beständigkeit
Freiheit
Fairness
Berechenbarkeit

Welche Eigenschaften braucht eine Führungskraft, um Mitarbeiter zu motivieren?

- Wahrhaftigkeit und Authentizität (92%)
- Souveräner Umgang mit Konflikten (86%) (Fehlerkultur!)
- Begeisterungsfähigkeit (84%)
- Einfühlungsvermögen (61%)

Beispiel eines Führungsprofils



Er bewirkte

↳ eine hohe Identifikation durch ein intensives personales Angebot

Er ermöglichte

↳ Partizipation am Konzept und am Wissen

Er schenkte

↳ Vertrauen und übergab Kompetenzen

Er stellte

↳ die Größe des Ziels vor Augen und gab klare Anweisungen für seine Umsetzung, die er auch überprüfte

Er stellte

↳ Teilnahme am Gewinn in Aussicht

Beispiel eines Führungsprofils



Er wollte

- ↳ keinen Einheitsstyp von Mitarbeiter; Linientreue war nicht sein oberstes Prinzip, sondern personale Werte wie Aufrichtigkeit, Korrekturfähigkeit (Umkehrfähigkeit), Vertrauen

Er forderte

- ↳ seine Leute bis an die Grenze der Überforderung und zeigte gleichzeitig eine Stärke gerade im Umgang mit ihren Schwächen

Er konnte

- ↳ Krise und Mißerfolg integrieren

Beispiel eines Führungsprofils



Auch der

- ↳ unerklärlich Widerständige, der sich als Verräter zeigen sollte, hatte von Anfang an einen Platz in seiner Gruppe

Er zeigte

- ↳ sich als Autorität authentisch und kongruent, an einigen Stellen auch explizit korrekturfähig

Er ermöglichte

- ↳ Nähe, scheute sich aber nicht vor harter Konfrontation und Korrekturen

„ER“ ist Jesus Christus

Quelle: PD Sr. Dr. theol. habil Margareta Gruber OSF;
Methodologie der Motivation bei Jesu

JESUS als Rollenmodell

- Jesus hat sein Umfeld häufig provoziert, wenn er die Dinge ganz anders interpretierte und ihnen einen anderen Sinn gab. („Musste der Menschensohn nicht all das erleiden...“).
- Er hat die Dinge beim Namen genannt („Noch bevor der Hahn kräht, wirst du mich dreimal verleugnen.“).
- Er hat seinen Jüngern vertraut und ihnen sein Werk auf Erden anvertraut.
- Er hat Menschen dazu gebracht umzukehren (Emmaus-Gang).

Gewissenserforschung

- Wie gehen wir in unseren Unternehmen mit Querdenkern um?
- Möchten wir tatsächlich aufrichtige Mitarbeiter, die uns auch die ungeschminkte Wahrheit sagen?
- Vertrauen wir all unseren Mitarbeitern zu 100 Prozent?
- Sind wir tatsächlich bereit, den bereits eingeschlagenen Weg zu ändern, wenn wir merken, dass er nicht zielführend ist?
- Fördern wir junge, noch unerfahrene Mitarbeiter/-innen?
- Legen wir unsere Konzepte mit unseren Mitarbeiter/-innen zusammen fest?

Die Bedeutung von Werten in Unternehmen

Bei Unternehmen, die als sehr familienfreundliche eingestuft werden, liegt die Krankheitsquote um 22 Prozent niedriger als im Durchschnitt. Bei wenig familienbewussten Betrieben liegt der Wert dagegen 27 Prozent über dem Durchschnitt. Die Mitarbeiter seien in familienfreundlichen Firmen zudem motivierter und qualifizierter, arbeiteten sich schneller ein und kündigten **seltener**. (Forschungszentrum Familienfreundliche Personalpolitik, Münster 2007 und 2012)



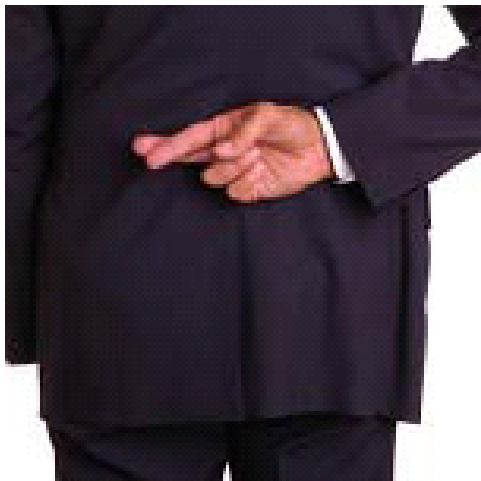
Werteorientierte Führung

- Werte dürfen keine Appellation darstellen, sondern müssen konkret und bekannt sein – also transparent kommuniziert und vorgelebt werden.
- Die werteorientierte Führung legt ihren Schwerpunkt auf die grundlegenden Sinnorientierungen und will das WARUM des Handelns beantworten. Deswegen werden in dieser Form der Führung vor allem Unternehmens- und Führungsleitbilder benutzt, die über Ziele und Aufgaben funktions- und positionsspezifisch operationalisiert werden.
- Werteorientierte Führung versucht das Ziel-Anspruchsniveau der Mitarbeiter zu beeinflussen, ihre Werte und Motive zu heben. Es wird eine Veränderung von Bedürfnissen und Präferenzen der Mitarbeiter angestrebt.
- Werte gehören zu den tragenden Säulen einer gesunden Trägerschaft.

Archiv

Werteorientierung

Junge Manager vermissen wertorientierte Führung



23.03.2009 – Werte wie Vertrauen und Ehrlichkeit werden für jüngere Führungskräfte in Deutschland immer wichtiger. Zugleich beklagt die Mehrheit von ihnen ein großes Defizit an wertorientierter Führung durch das Top-Management ihrer jeweiligen Unternehmen und eine mangelhafte Umsetzung der formal vorhandenen Wertesysteme.

Schlagworte: Führungsethik, Top-Management, Vertrauen

Charakteristika einer werteorientierten Führung

Die Führungskraft muss:

- ein Symbol für Erfolg und Leistung sein
- den Untergebenen suggerieren, dass sie einer Berufung folgen
- den Mitarbeitern eine anspornende Zukunftsvision vermitteln
- ein hohes Leistungsniveau einfordern
- zur Lösung alter Probleme, neue Denkmuster erlauben
- neue Denkprozesse im Umgang mit Problemen fördern
- mit Argumenten untermauerte Meinungen einfordern

Charakteristika einer werteorientierten Führung

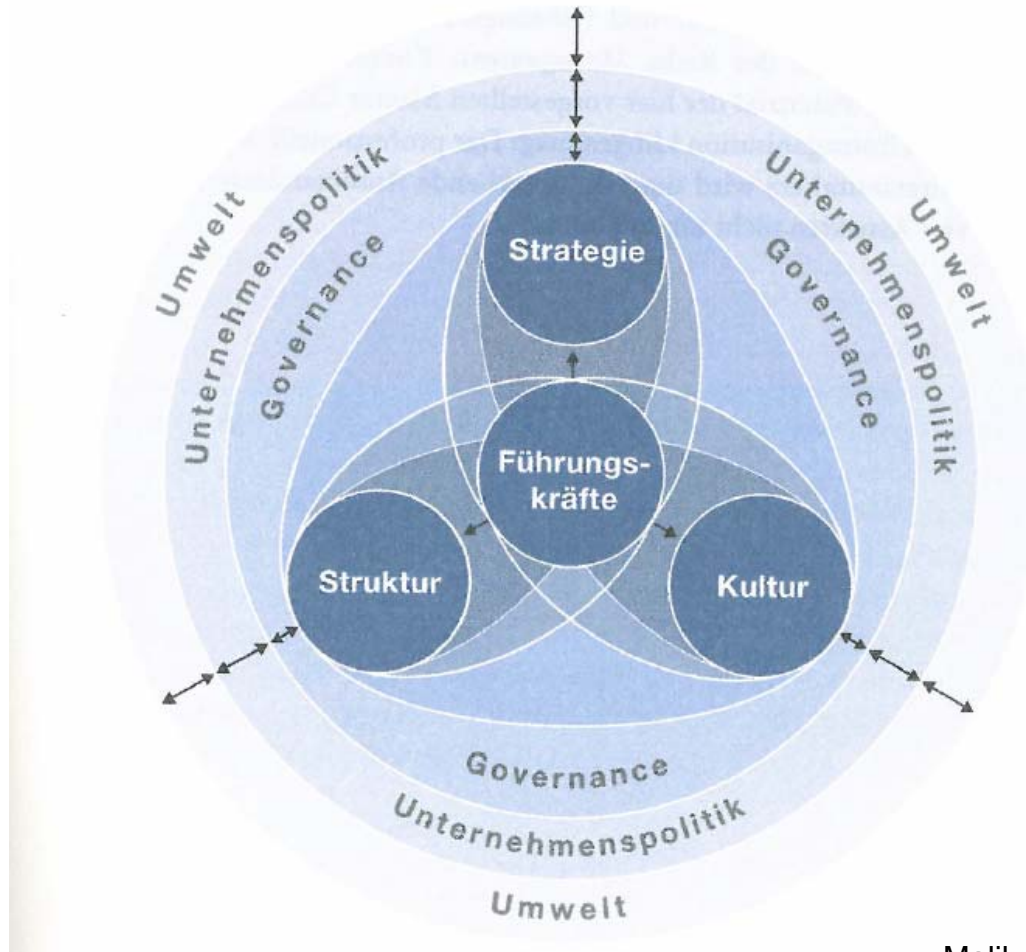
Die Führungskraft muss:

- Lösungsalternativen sorgfältig vorbereiten, bevor Handlungen unternommen werden
- Mitarbeiter dazu bringen, Probleme als Chance zum Lernen zu betrachten
- den Mitarbeitern mit Rat zur Seite stehen, sofern sie es brauchen
- Vertrauen in die Untergebenen schaffen
- Stolz erwecken, mit ihr zusammenzuarbeiten

Charakteristika einer werteorientierten Führung

Individuelle Behandlung	Geistige Anregung	Inspiration	Charismatische Ausstrahlung
Mitarbeiter individuell beachten Mitarbeiter individuell fördern	Etablierte Denkmuster aufbrechen Neue Einsichten vermitteln	Über eine fesselnde Vision/Mission motivieren Bedeutung von Zielen und Aufgaben erhöhen	Enthusiasmus vermitteln Als Identifikations- person wirken Integer (korrekt) handeln
individuell	intellektuell	inspirierend	charismatisch

Strategie – Struktur – Kultur



Strategie – Struktur – Kultur

**Führungskräfte müssen gute STRATEGEN sein,
die sich an STRUKTUREN halten
und die KULTUR des Unternehmens kennen
und nach Außen hin vertreten.**



Richard Baus:
Versammlung der Charismen 1996

Strategie – Struktur – Kultur

Christliche Inspiration
(Visionen/Leitidee/Haltung/Werte)



Management-Inspiration
(Visionen/Leitidee/Haltung/Werte)



mit Menschen

unternehmerisch handeln

für Menschen

MARIENHAUS STIFTUNG: Führungsvorsätze



- Ich will mit meinem Dienst einen Beitrag zum Ganzen leisten!
- Ich will mich selbst und andere achten!
- Ich will mich und das Unternehmen weiterentwickeln!
- ...und ich arbeite damit am Reich Gottes mit!

Erkennbare Werte im Gesundheits- und Sozialwesen



- Der Mensch ist das Ebenbild Gottes
- Der Mensch – eine Einheit von Leib und Seele
- Solidarität mit den Schwachen der Gesellschaft
- Verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen
- Verwirklichung des Schöpfungsauftrages mit Akzeptanz der wissenschaftlichen Erkenntnisse
- Ethischer Diskurs

Starke Mitarbeitende sind unsere Leidenschaft



Ausschnitt von der Homepage der MARIENHAUS STIFTUNG: <http://www.marienhaus-stiftung.de/werke/institut-fuer-beratung-seelsorge-und-coaching/>

„Gute, erfolgreiche, wirksame, beziehungsorientierte Führung bedeutet für mich, eine Welt zu gestalten, der andere gerne angehören wollen. (...) Wer führen will (...) muss Menschen achten, mögen, schätzen, respektieren und sie so nehmen, wie sie sind, denn es gibt keine anderen.“ (Pinnow, 2009, 245)

*Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit !*

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Die Marienhaus Stiftung in Neuwied ist einer der größten christlichen Träger von sozialen Einrichtungen in Deutschland mit derzeit

- 20 Krankenhäusern mit 32 Standorten
- 29 Senioreneinrichtungen
- 5 Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe
- 9 Hospizen
- 10 Bildungseinrichtungen und
- 9 weiteren Einrichtungen

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Die Einrichtungen liegen in den Bundesländern Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland und Nordrhein-Westfalen.

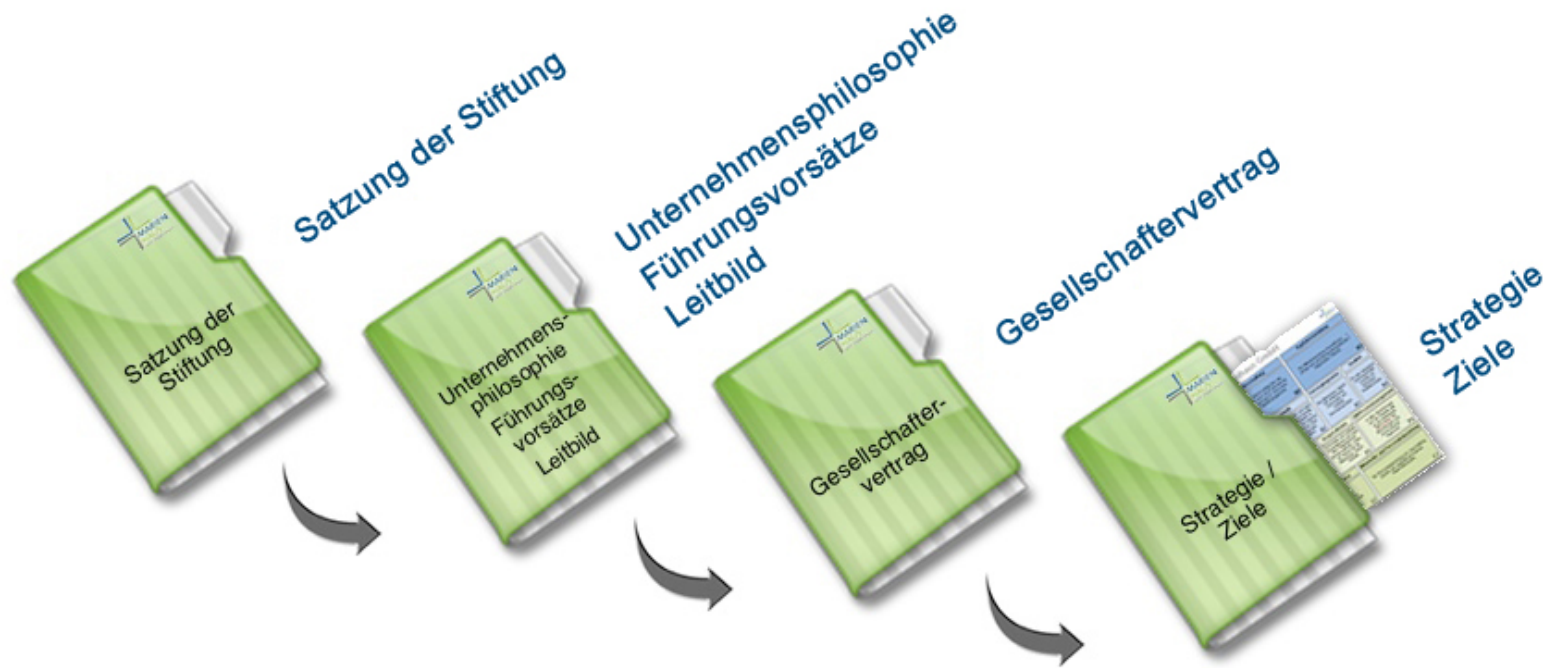
Das Unternehmen beschäftigt rund 13.800 Frauen und Männer und ist damit

- **der größte Krankenhaus-Träger und**
- **einer der größten Arbeitgeber**

in Rheinland-Pfalz und im Saarland.

Ein Zusammenschluss mit einem weiteren Träger, der über eine Geschäftsbesorgung eingeleitet wird, wird zu einer Überleitung weiterer 5.000 MitarbeiterInnen führen.

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Die Strategie des Unternehmens, die erkennbaren Ziele müssen mit der Satzung der Unternehmensphilosophie, den Gesellschafterverträgen und den Geschäftsordnungen übereinstimmen und vorgelebt werden. Führung ist dabei ein sehr bedeutender Faktor.

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe

- Balanced Scorecard
- Beteiligung von Mitarbeiter/-innen
- Zielvereinbarungsgespräche
- „Unternehmensziele“ der Marienhaus Unternehmensgruppe mit den vier Dimensionen: Lernen & Entwicklung, Prozesse, Kunden, Wirtschaftlichkeit



Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe

- Führung als bedeutender Faktor ist vom Management erkannt.
- Führung von Organisation und Mitarbeiter als Segment der individuellen Führungsrolle ist in Expertenorganisationen (z.B. Krankenhaus) häufig verkannt.
- Aufwertung des Themas *Führung* als Strategiefeld:

L1-Führung wahrnehmen

L1-1: Kultur und Haltung entwickeln



L1-2: Implementierung Spartenorganisation



L1-3: Feedback-Kultur aufbauen



L1-4: Führung und Gesundheit



L2-Mitarbeiter qualifizieren

L2-1: PE "on-the-job" (PE-Programm)



L2-2: Personalakquise



L3-Transparenz herstellen

L3-1: Information/Kommunikation (8PP)



L3-2: Ausbau Berichtswesen (z.B. Medizin, Pflege)



L3-3: Ausbau Benchmarking



Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



- Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse -> Führungsaufgabe!
- Umfassendes Konzept zur Prävention und Gesundheitsförderung
-> besser als Krisenmanagement
- Berücksichtigung von Arbeitsbedingungen und individuellem Gesundheitsverhalten
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist die planvolle Organisation mehr oder weniger komplexer betrieblicher Gesundheitsdienstleistungen zum Zwecke der Erhaltung und zum Aufbau der Arbeitsbewältigungsfähigkeit.

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



- Entwicklung von *Führungsvorsätzen* durch die Geschäftsführung
- Durchführung von Führungsworkshops der Geschäftsführung mit den Einrichtungsleitungen
 - Stärkung des gemeinsamen Verantwortungsgefühls
 - Definition der Führungsaufgaben
 - Definition des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs
 - Stärkung und Befähigung der Direktorien in der Führung
- Entwicklung und Förderung einer tabulosen Gesprächs- und Diskussionskultur

*Ich will mit meinem Dienst
einen Beitrag zum Ganzen leisten!
Ich will mich selbst und andere achten!
Ich will mich und
das Unternehmen weiterentwickeln!
...und ich arbeite damit am Reich Gottes mit.*

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Angebote für Führungskräfte (Chefärzte, Oberärzte, Stations- und Funktionsleitungen, Abteilungsleiter, u.a.)

- Chefarztkurs *Exzellente führen in schwierigen Zeiten*
- Kurs *Managementgrundlagen für Fach- und Oberärzte*
- Einführungsseminar für Assistenzärzte
- Famulanten- und PJ'ler-Camp
- *Führungskräfteentwicklungsprogramm (FEP)*
- Kurs *Kompetenz und Geist*
- Kurs *Diakonisch leiten*
- *Institut für Beratung, Seelsorge und Coaching*
- u.a.m.

=> ethische Fragestellungen werden in allen Angeboten thematisiert

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe

Mutter Rosa verstand sich als „*geistliche Unternehmerin*“:

- Das »Wort Gottes« bezog sich für sie nicht nur auf die Liturgie als Gottesdienst, sondern ist »Wort« für den Lebensalltag.
- Verantwortung ist gefragt für Gottes Schöpfung einschließlich sozialen Nöte und gesellschaftlichen Verwerfungen.
- Sie half dort, wo die Not am größten war und wohin sie gerufen wurde.



⇒ „*Gottes Ja zum Leben ist die Grundlage unseres gemeinsamen Auftrags*“

(aus dem Leitbild der Marienhaus Unternehmensgruppe)

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Mutter Rosa hat als inspirierte und inspirierende Persönlichkeit innovative Dienstleistungen mit Herz und Verstand angeboten.

Für diese Ziele fand sie auch Menschen und Mitarbeiter, denen sie spirituelle Motivationen und eine Wertekultur zu vermitteln vermochte, die auch im Lebensalltag ihre Tragfähigkeit bewiesen.

Oberflächlichkeit und kurzlebige Erfolge waren ihre Sache nicht.

Quelle: Hans-Joachim Kracht: Rosa Flesch – Leidenschaft für die Menschen

Exkurs: Die Marienhaus Unternehmensgruppe



Fotos von der
Seligsprechung 2008



Dr. med. Hans-Jürgen
Schönenberger, Chefarzt
am Marienkrankenhaus
in St. Wendel

Mutter Rosa hat ihre Fähigkeiten meisterhaft und aufopfernd genutzt, um kranken Menschen zu helfen, wobei dabei ganz deutlich wird, über welch hohes Maß an Empathie sie verfügte. So konnte sie sich mühelos in Situationen, Not und Erwartung der Kranken hineinversetzen, ohne durch Betroffenheit an Handlungsfähigkeit zu verlieren. Ihre Empathie war der Draht zu den Menschen, die allein schon durch ihr Kommen Hoffnung schöpften. Sie packte an, half und hatte damit Erfolg.



Unternehmens-
werte
stiften
Sinn
und
Heimat