

Offenheit, Transparenz und Vertrauen als Grundlage der Unternehmenskultur

Mitte 2012 hat die MHT Gesellschaft für soziale Dienstleistungen mbH aus einer Insolvenz heraus drei Sozial- und Gesundheitseinrichtungen mit rd. 200 MitarbeiterInnen im Nordschwarzwald übernommen. Vorgefunden hat man ungeordnete operative Strukturen und eine Belegschaft, die zutiefst verunsichert, verängstigt und in Folge des Erlebten letztlich auch ohne jede Spur von Vertrauen in die anstehende neue Entwicklung war.

Gewaltfreie Kommunikation

Im Focus unterschiedlichster Maßnahmen, die weitestgehend zeitgleich angegangen werden mussten, stand die Orientierung des Miteinanders im Unternehmen an den Grundsätzen der gewaltfreien und wertschätzenden Kommunikation (GFK) nach Dr. Marshall B. Rosenberg. Es ging darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem MitarbeiterInnen aus eigener Motivation heraus kooperieren und zur Erreichung unternehmerischer Ziele beitragen wollen und dabei eine Unternehmenskultur zu schaffen, die auch im Alltag auf gegenseitiger Wertschätzung, Akzeptanz, Offenheit und Vertrauen beruht. Unser Ziel war einen Führungsstil, **der Macht mit Menschen**, anstatt **Macht über Menschen** ausübt, und dass die **Basis des Miteinanders eine Beziehungsqualität** ist, bei der die Anliegen aller berücksichtigt werden.

Die 4 Schritte der GFK

Durch die GFK wird jeder befähigt, sowohl die Reflektion eigener Handlungsweisen zu unterstützen, indem er einfühlsam zu sich selbst ist, als auch die Reflektion der Handlungsweisen eines anderen zu erleichtern, indem er einfühlsam mit seinem Gegenüber ist. Die MitarbeiterInnen lernen mit Hilfe der GFK, sich authentisch auszudrücken und einfühlsam zuzuhören. Diese Einfühlsamkeit haben wir in unserem Unternehmen begonnen zu entwickeln, indem wir zunächst den **Qualitätsbegriff des Unternehmens** mit den Leitenden Mitarbeitern **neu erarbeitet** haben.

Fortbildung und Schulungen

Danach haben wir gezielt Konzepte für Fortbildungen in Gewaltfreier Kommunikation entwickelt und diese durch Schulungsangebote, wie z.B. „Einführung in die GFK“, „Ärger vollkommen ausdrücken“, „Aggression und Gewalt in der Pflege“, „Wertschätzende Mitarbeitergespräche“, „Führen mit Empathie“ umgesetzt. Aus diesen Fortbildungen sind bis heute zwei Übungsgruppen erwachsen, die sich in der Regel monatlich einmal für 4 Stunden treffen, um GFK anhand von eigenen „Fällen“ zu üben und zu vertiefen. Nahezu 40 % aller MitarbeiterInnen haben im Zeitraum eines Jahres bisher

bereits auf freiwilliger Basis an diesen Angeboten teilgenommen.

Nutzen für das Unternehmen/ Vorteile für die MitarbeiterInnen Wertschätzung führt zunächst zu Wertschöpfung im Unternehmen, denn „Dicke Luft kostet Geld“. Dicke Luft entsteht häufig durch nicht stattgefundenen Aussprachen. Das ruft Unzufriedenheit hervor. Dienst nach Vorschrift ist die Folge. Unzufriedene Mitarbeiter sind demotiviert, ihr kreatives Potenzial und ihr fachliches Know-how in die Arbeit einzubringen.

Annelie Zenker

Durch die Gewaltfreie Kommunikation im Unternehmen gelingt es,

- die Beziehungsqualität der MitarbeiterInnen untereinander als auch zu den Bewohnern/Patienten lebendig zu gestalten; d. h., die MitarbeiterInnen werden befähigt zwischen Beobachtung und Bewertung zu unterscheiden, was fühle ich gerade, was brauche ich und welche Bitte / Handlung erfüllt mir, was ich gerade brauche;
- ein Miteinander zu leben, dass durch Kooperation anstelle durch Wettbewerb geprägt ist; d. h., dass die MitarbeiterInnen sich insbesondere in schwierigen Situationen so verständigen können, dass sie sagen, was sie wirklich brauchen, ohne den anderen zu verletzen, bzw. einfühlsam einem Gegenüber zuhören, indem sie zur Klärung/Bestimmung des Bedürfnisses des Gegenübers beitragen und Lösungsstrategien erarbeiten; dies fördert Teamgeist und Gemeinschaftsinn;
- Konflikte zwischen MitarbeiterInnen untereinander schneller zu erkennen und diese im achtsamen Umgang miteinander offen und lösungsorientiert innerhalb eines Teams klären zu können;
- ein Umfeld für Vertrauen, Offenheit und Aufrichtigkeit zu kreieren und damit den MitarbeiterInnen und anderen zu ermöglichen, sich authentisch zu zeigen;
- in einer Haltung zu leben, die von Menschlichkeit geprägt ist – nicht nur der Kunde ist König, sondern alle Menschen in unserem Unternehmen; zufriedene MitarbeiterInnen schaffen zufriedene Kunden;
- den MitarbeiterInnen ein Handwerkszeug zu vermitteln, einen wertschöpfenden Wandel im täglichen Berufs- und Privatleben zu erfahren und zu leben.



Annelie Zenker

Geschäftsführerin der MHT Gesellschaft für soziale Dienstleistungen mbH
„Aufgabe war und ist, aus einer ganzheitlichen Betrachtungs- und Handlungsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach einer langen Phase der Unsicherheit um ihre Arbeitsplätze und die Existenz ihrer Betriebe nicht nur rechtlich und wirtschaftlich deren Sicherung zu gewährleisten, sondern sie für ihre zukünftigen Aufgaben zu begeistern, fachlich weiter zu qualifizieren, das Gemeinwesen zu stärken und Zuversicht zu vermitteln.“

Die MitarbeiterInnen lernen und verstehen mithilfe der Gewaltfreien Kommunikation,

- dass ihre eigenen Bedürfnisse genauso wichtig sind, wie die der anderen,
- dass Menschen nicht gegen andere handeln, sondern für ihre Bedürfnisse,
- nicht mehr aus Angst, Schuld oder Scham zu handeln, sondern aus der Übernahme von Verantwortung,
- dass sie es selbst sind, die für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse verantwortlich sind,
- ihre Bedürfnisse auf eine Weise zu erfüllen, die ihren eigenen Werten und denen anderer gerecht werden,
- vergangene Erfahrungen und Beziehungen, die schmerzlich und erfolglos waren, zu verändern,
- Konflikte zu wandeln, d. h. Wege zum Verständnis und zur Lösung zu finden, die auf gegenseitiger Rücksichtnahme, Respekt und Konsens basieren,
- Ärger und Frustration umzuwandeln in den Aufbau von Partnerschaften und Kooperationen,
- eine klare Handlungssprache zu entwickeln und
- zu einem friedvolleren und zufriedenstellenderen Umgang miteinander beizutragen.

Auszug aus der Unternehmensphilosophie:

„Offenheit, Transparenz und Vertrauen spielen in unserer Arbeit miteinander und füreinander eine wichtige Rolle. Unsere Philosophie kann nur durch das Denken und Handeln all der Menschen leben, die mit uns gemeinsam tätig sind. Deren Charakter, Einsatzbereitschaft und fachliche Kompetenz sind die Eckpfeiler für den Erfolg unserer gemeinsamen Arbeit – für das Wohlbefinden und Glück der Menschen, für die wir alle gemeinsam als Team verantwortlich tätig sind.“

Das Unternehmen

Unter der Verantwortung der **MHT Gesellschaft für soziale Dienstleistungen mbH** als Management- und Verwaltungsgesellschaft sind am 01.07.2012 das Psychiatrische Pflegeheim Johanneshaus Bad Wildbad, die Johannesklinik Bad Wildbad für Geriatrische Rehabilitation und das Altenpflegeheim Johanneshaus Bad Liebenzell-Monakam übernommen worden. Die drei Betriebe werden durch eigenständige Betriebsgesellschaften geführt, die Tochtergesellschaften der MHT sind.

Neben Management, Verwaltung und Steuerung der drei Betriebsgesellschaften sind in der MHT zusätzlich die Dienstleistungsbereiche Küche/Catering, Hauswirtschaft und Technik organisiert. Im Unternehmensverbund sind rd. 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Frau Annelie Zenker ist Geschäftsführerin aller dem Verbund angehörenden Gesellschaften.

Als junges Unternehmen hat sich die MHT am **Personalmanagement Award 2014 der IHK Nordschwarzwald** beteiligt und mit ihrem Managementkonzept, in dessen Mittelpunkt die **Gewaltfreie Kommunikation** nach Marshall B. Rosenberg steht (s. Bericht), den 3. Preis gewonnen.



MHT Gesellschaft für soziale Dienstleistungen mbH

Hochwiesenhof 5–10
 75323 Bad Wildbad
www.johanneshaus-bad-wildbad.de
www.johannesklinik-bad-wildbad.de
www.johanneshaus-bad-liebenzell.de

PERSONALMANAGEMENT AWARD 2014

der Industrie-
und Handelskammer
Nordschwarzwald



MHT GESELLSCHAFT FÜR SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN GMBH, BAD WILDBAD

erreichte den

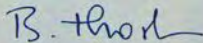
3. PLATZ

für das Projekt

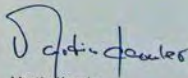
„MITEINANDER IN EINE GESICHERTE ZUKUNFT“

OFFENHEIT, TRANSPARENZ UND VERTRAUEN ALS GRUNDLAGE DER UNTERNEHMENSKULTUR

Pforzheim, im Juni 2014



Dipl.-Wi.-Ing. Burkhard Thost
Präsident



Martin Keppler
Hauptgeschäftsführer