

STARTSEITE > GAST > Emotionale Bezahlung – der Motor für Leistungsfreude – Wie Kliniken und Pflegeeinrichtungen Mitarbeiter individuell motivieren

Emotionale Bezahlung – der Motor für Leistungsfreude – Wie Kliniken und Pflegeeinrichtungen Mitarbeiter individuell motivieren

GASTBEITRAG VON VON UTA ROHRSCHEIDER

Oktober 20, 2019 Gastkommentar Gast



(C)

Krankenhäuser und Pflegeheime wissen längst, dass die interne Stimmung ebenso wie das Ansehen ihres Hauses mit dem Personal steht und fällt. Gleichwohl dominiert hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit ein eher freudloses Bild die Realität: Stellen sind unbesetzt, Kollegen unzufrieden, häufig krank oder stehen mental schon kurz vor der Kündigung. Das bedeutet jedoch nicht, dass Führungskräften deswegen die Hände gebunden sind: Trotz widriger Bedingungen können Institutionen etwas tun, damit Mitarbeiter mit Freude ihrer Arbeit nachgehen. Das entscheidende Schlüsselwort: emotionale Belohnungen – oder besser noch Bezahlungen. Sie sorgen dafür, dass Menschen selbst in stressigen Situationen gerne zur Arbeit gehen und ihr volles Leistungspotenzial abrufen können. Managementberaterin Uta Rohrschneider erklärt, wie Einrichtungen die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter individuell fördern und nutzen können.

Die Leiterin des Sozialpädagogischen Dienstes einer Senioren-Wohn- und Pflegeeinrichtung offenbarte vor kurzem, dass ihr Haus wegen Krankheit und Personalmangel eigentlich nicht mehr arbeitsfähig sei. In einzelnen Wohnbereichen gebe es keine Fachkraft mehr. Bei einer Prüfung dürfte so mit Sicherheit nicht weitergearbeitet werden. Ein Einzelfall? Leider nicht. Hohe Fluktuation und Krankenstände sollten für Führungskräfte immer ein Alarmsignal sein. Also besser mit einer Gehaltserhöhung gegensteuern? Das ist zu kurz gedacht. Zahlreiche Studien zeigen, dass sich Motivation und Loyalität kaum durch das Gehalt sichern lassen. Gerade Branchen wie das Gesundheitswesen, die viel Herzblut erfordern und von starkem Fachkräftemangel gebeutelt sind, müssen daher neue Wege einschlagen, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig leistungsbereit zu halten. Viele Kliniken sind je nach finanzieller Ausstattung und Personallage bereits sehr engagiert. Andere hingegen machen weiter wie bisher – weil die Mittel fehlen oder das Management nicht verstanden hat, wie wichtig Leistungsfreude ist.

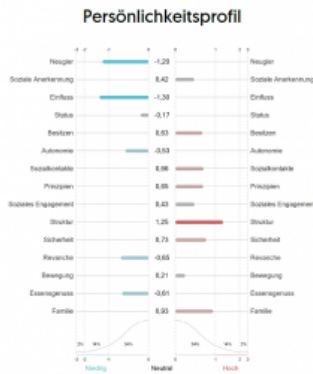


Abbildung 1: beispielhaftes LUXXprofil

Grundsätzlich sind Mitarbeiter fast immer leistungsbereit. Sie wollen ihre Aufgaben gut erledigen, um sich selbst individuell emotional zu belohnen. Emotionale Belohnung? Genau! Wenn Menschen tun können, was für sie richtig und wichtig ist – Befriedigung ihrer Motivation – erleben sie über die Ausschüttung körpereigener Drogen Momente des Glücks, der Euphorie, der tiefen Zufriedenheit. Was jeden Einzelnen zu diesem „Glück“ führt, kann dabei sehr unterschiedlich sein. Eine Beschreibung der zentralen 32 emotionalen Belohnungen gibt das LUXXprofil. Es kennt 16 Motive mit zwei entgegengesetzten Ausprägungen. Das macht 32 Möglichkeiten der emotionalen Motivation bzw. Bezahlung. Menschen erbringen Leistung, um Motivbefriedigung zu erreichen. Ist ein entsprechendes Verhalten während ihrer Arbeitstätigkeit möglich, erfolgt die Leistung quasi automatisch.

Geld ist nur notwendiger Hygienefaktor

Sind Mitarbeiter nicht mehr engagiert, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie über längere Zeit mit ihrem Handeln keine emotionale Belohnung mehr erzielen konnten. Warum sollte ich mich auch anstrengen, wenn ich doch nicht bekomme, was mir wichtig ist? „Dafür gibt es ja die Gehälter“, sagen Arbeitgeber. Stimmt, aber Geld ist nur der notwendige Hygienefaktor. Wer Motivation richtig verstehen will, muss zwischen monetärem und emotionalem Lohn unterscheiden. Der erste sichert Grundbedürfnisse wie Essen und ein Dach über dem Kopf, deshalb bleiben Menschen im Job. Der zweite hingegen macht glücklich und triggert die Leistungsbereitschaft. Für nachhaltige Motivation sollten Einrichtungen daher nicht nur in Euros rechnen, sondern auch die emotionalen Währungen kennen.

Dienst nach Vorschrift, lästige Notwendigkeit und Arbeit, die zur psychischen Belastung wird – all das sind die Folgen mangelnder emotionaler Belohnung, nicht mangelnder finanzieller Vergütung. Der Laborassistent, der völlig begeistert von seinem Job erzählt, verdeutlicht, wie wirkungsvoll emotionale Bezahlung ist. Demotivierte Mitarbeiter sind selten faul. Sie verlagern ihre Leistung nur in andere Bereiche: Vereinsarbeit, Ehrenamt, Familie oder in andere Aktivitäten, bei denen sie emotional belohnt werden.

Bedürfnisse erfüllen ist kein Hexenwerk

Die Motive der Mitarbeiter bedienen können Vorgesetzte natürlich nur, wenn sie ihnen bekannt sind. Das funktioniert auch teamübergreifend. Eine Studie mit dem OP-Pflegepersonal eines Krankenhauses belegt zum Beispiel, das 75 Prozent der Mitarbeiter stark motiviert wurden, wenn ihre berufliche Tätigkeit ihnen folgende Dinge ermöglicht:

- vorhandenes Wissen in routinierten Abläufen anzuwenden,
- sehr praktisch am Patienten zu arbeiten,
- Abläufe und Führungskräfte, die ihnen klare Entscheidungsvorgaben bieten und
- wenn sie Berufs- und Privatleben zeitlich klar strukturieren und planen können.



Abbildung 2: Krankenhausstudie

Die Studie wurde von Peter Boltersdorf vom Institut für Leistungshumanismus durchgeführt. Beide, Uta Rohrschneider und Peter Boltersdorf, haben in der letzten Zeit verschiedene Motivationsstudien in Unternehmen durchgeführt, die für die Verantwortlichen alle zu überraschenden und nützlichen Ergebnissen führten.

Die Bedürfnisse, die sich für die OP-Mitarbeiter als wichtig für die berufliche Zufriedenheit und Leistung herauskristallierten, sind kein Hexenwerk und durchaus erfüllbar. Sie haben auch nichts mit Geld oder anderen materiellen Dingen zu tun. Es sind innere Antreiber, die

zu Leistung, Freude und Zufriedenheit führen. Können die Kollegen ihr Berufs- und Privateben klar planen – also auch das Kind pünktlich aus der Kita holen, statt wegen einer ungeplanten OP Überstunden zu machen –, gehen sie auch nach harter Arbeit sinnerfüllt und stolz nach Hause. Auch wenn Menschen körperlich erschöpft sind, sind sie so nicht psychisch verbraucht, wenn sie während der Arbeit ihre Motive befriedigen konnten. Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, die Arbeitssituation ihrer Mannschaft so zu gestalten, dass sie selbst und das Team an der Mehrzahl der Tage mit positiver Energie ihren Job machen können. Win-Win für alle. Mitarbeiter haben Spaß, Chefs weniger Führungsaufwand und das Unternehmen profitiert von guten Ergebnissen.

Warum tun wir es also nicht einfach? Warum ist die beschriebene Situation im Altenheim so, wie sie ist? Warum beklagt eine Klinik bei ihrem Personal 30 Prozent Krankenstand? Warum musste die Situation soweit eskalieren, dass OPs geschlossen werden, weil das Personal fehlt? Bleiben wir bei diesem Beispiel: Personalmangel führt zur laufenden Änderung der Dienstpläne, der OP-Belegung und der Teamzusammensetzungen. Die Folge: keine Planbarkeit, keine Routine und keine Entscheidungsklarheit mehr für die Pflegekräfte. Demotivation und psychische Anstrengung nehmen zu. Die Folgen: noch mehr Krankmeldungen und Mitarbeiterfluktuation, wodurch die Situation weiter verschärft wird. Es wird nur noch angeordnet, um alles irgendwie am Laufen zu halten. Für Gespräche, ein paar nette Worte oder Dank bleibt keine Zeit mehr. Der Negativ-Kreislauf ist perfekt – bis nichts mehr geht.

Opfer oder Gestalter? Extrinsisch oder intrinsisch?

Aber sind wir wirklich nur Opfer der Situation? Oder eher selbst Gestalter der Ereignisse? Unternehmen investieren oft viel Geld in Incentives: Bonussysteme, Geschenke, Massagen und so weiter. Alles, um Motivation und Bindung zu schaffen. Doch bei diesen Ansätzen geht es um extrinsische Motivation: jemand gibt mir etwas, um mich zu Leistung zu veranlassen. Das ist situativ toll und für die Mitarbeiter luxuriös, aber es ist nicht nachhaltig für wirklichen Antrieb. Das soll nicht despektierlich klingen, nur deutlich machen, dass Unternehmen, Kliniken und Einrichtungen so keine dauerhafte Motivation erzeugen. Mit materiellen Anreizen erreichen wir vielleicht die, die gerade Geld brauchen. Aber Geld ist keines der im LUXXprofile aufgeführten Lebensmotive. Gutes Gehalt ermöglicht zwar vielleicht, ein teures Mountain-Bike zu kaufen, womit das Motiv Bewegung befriedigt werden kann. Aber glücklich macht eben die Bewegung, nicht das Geld.

Individuelle, motivorientierte Förderung lässt Mitarbeiter wie Arbeitgeber profitieren

Um nachhaltig auf die Leistungsbereitschaft ihrer Pflegekräfte einzuzahlen, kann daher die Arbeit mit einer Persönlichkeitsdiagnostik wie dem LUXXprofile für Einrichtungsträger und Vorgesetzte sehr hilfreich sein. So ist es möglich, die individuelle Motivstruktur zum Ausgangspunkt aller Überlegungen in der Mitarbeiterentwicklung zu machen und etwa zu prüfen, welche Aufgaben und Positionen zur Motivation und den Interessen des jeweiligen Kollegen passen – und inwieweit das Unternehmen ihn auf dem Weg dorthin fördern und unterstützen kann. Mit Maßnahmen wie diesen und der Grundhaltung, Mitarbeiter in ihrer Individualität zu sehen, zu schätzen und zu motivieren, leisten Unternehmen direkte emotionale Bezahlung für ihr Team. Der Lohn sind geringe Fluktuation und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen – trotz hartem Wettbewerb. Und über die notwendige emotionale Bezahlung der Mitarbeiter nachzudenken, lohnt sich nicht nur finanziell. Bieten Kliniken und Pflegeheime den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, ihre Motive zu leben, bleiben diese leistungsstark. Die Grenzen hierfür sind die Interessen des Unternehmens. Meist sind viel mehr Dinge möglich, als bisher gedacht. Und es gibt 32 richtige Wege, Leistung zu erbringen. Wer nur ein paar davon ermöglicht, gewinnt leistungsbereite Mitarbeiter, die gerne zur Arbeit gehen und kann sich über Führung und Unternehmenskultur als attraktiver Arbeitgeber beweisen.



Uta Rohrschneider ist geschäftsführende Gesellschafterin der grow.up. Managementberatung und berät nach langjähriger Erfahrung in der Personal- und Führungskräfteentwicklung seit 20 Jahren Kunden bei der Implementierung eines nachhaltigen Human Resource Managements. Sie ist Autorin vieler Publikationen, u. a. zu den Themen Führung und Management, Personal- und Organisationsentwicklung und Personalauswahl.

www.grow-up.de




Peter Boltersdorf ist Gründer und Inhaber des Instituts für Leistungs-Humanismus sowie geschäftsführender Gesellschafter der LUXX United GmbH. Er beschäftigt sich seit 18 Jahren intensiv mit Persönlichkeitsdiagnostik und hat bei der Entwicklung des LUXXprofile aktiv mitgewirkt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Bereiche Management und Leistungssport. Dort heißen die Themen Führung, Team und Kommunikation mit dem Ziel, Motivation und Leistung auf der Basis der grundlegenden menschlichen Persönlichkeit zu steigern sowie die zwischenmenschlichen Beziehungen positiv und effektiv zu gestalten.

 teilen

 twittern

 mitteilen



 FÜHRUNG



Über Gastkommentar > 8 Artikel

Wir bedanken uns bei den Gastkommentar-Schreiber*innen für ihren tollen Beitrag

<https://pflege-professionell.at/emotionale-bezahlung-der-motor-fuer-leistungsfreude-wie-kliniken-und-pflegeeinrichtungen-mitarbeiter-individuell-motivieren>