

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG FÜR
FÜHRUNGSAUFGABEN (BASISAUSBILDUNG)
„Basales und mittleres Pflegemanagement“**

09.03.2009 bis 12.03.2010

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

Mitarbeitermotivation

vorgelegt von: Michaela Rosenfelder
 Altenwohn- und Pflegeheim ANTONIA

begutachtet von: Mag^a. OSr., Petra Tilli,
 akademische Lehrerin im Gesundheitswesen
 Bildungszentrum LKH Klagenfurt

Jänner/2010

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Wolfsberg, am 15.1.2010

KURZZUSAMMENFASSUNG

Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Bedeutung des Begriffes „Motivation“ um zu verstehen, was einen Menschen wann und warum motiviert. Weiteres wird mit dem Motivationsprozess und der allgemeinen und spezifischen Motivation fortgeföhren. Ein weiterer Punkt der Arbeit erläutert die Begriffe der extrinsischen und der intrinsischen Motivation. Ein weiterer Inhalt der Arbeit sind zwei Motivationstheorien. Einerseits die Maslow Theorie der Bedürfnishierarchie und andererseits die Anreiztheorie von Hackman und Oldham. Anschließend werden die „Drei Säulen des Erfolgs“ näher beschrieben.

Im zweiten Teil wird mit dem Einfluss der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter fortgesetzt. Dabei wird näher auf das Führungsverhalten und auf verschiedene Führungsstile eingegangen. Weiteres wird die Wichtigkeit der Informationspolitik, Zielformulierungen, Handlungsspielräume und des Delegieren aufgezeigt. Im zweiten Teil der Arbeit wird auch die Wichtigkeit des Feedbacks und auf die Gabe von Lob und Anerkennung an die Mitarbeiter näher eingegangen.

Im dritten und letzten Teil der Arbeit wird das Altenwohn- und Pflegeheim Antonia vorgestellt und wie die Mitarbeiter dieser Einrichtung seitens der Führungskraft motiviert werden. Die Wichtigkeit eines motivierten Pflegepersonals im extramuralen Bereich und auf die Umsetzung der Theorie der Motivation in dieser Einrichtung wird im letzten Abschnitt näher eingegangen (Anmerkung des Verfassers).

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
Dr.	Doktor
etc.	et cetera, und so weiter
Mag.	Magister
Osr.	Oberschwester
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Mitarbeitermotivation	Seite 12
Abbildung 2:	Bedürfnispyramide Maslow	Seite 15
Abbildung 3:	Anreiztheorie Hackman und Oldham	Seite 16
Abbildung 4:	Altenwohn- und Pflegeheim Antonia	Seite 30
Abbildung 5:	Fluktuation der Mitarbeiter im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia	Seite 33

INHALTSVERZEICHNIS

0.	VORWORT	07
1.	EINLEITUNG	08
2.	BEDEUTUNG DES BEGRIFFES MOTIVATION	09
2.1	Motivationsprozess	09
2.2	Meinungen über Motivation	10
2.3	Allgemeine und spezifische Motivation	12
2.4	Extrinsische und intrinsische Motivation	13
2.5	Motivationstheorien	14
2.5.1	Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie	14
2.5.2	Anreiztheorie	15
2.6	Die drei Säulen des Erfolgs	17
3.	EINFLUSS DER FÜHRUNGSKRAFT AUF DIE MOTIVATION	18
3.1	Führungsverhalten	18
3.1.1	Autoritärer Führungsstil	19
3.1.2	Autoritativer Führungsstil	20
3.1.3	Affiliativer Führungsstil	20
3.1.4	Demokratischer Führungsstil	20
3.1.5	Leistungsbetonter Führungsstil	21
3.1.6	Coachender Führungsstil	21
3.1.7	Laissez-Faire-Führungsstil nach Lewin	22
3.2	Informationspolitik und motivierende Ziele formulieren	22
3.3	Handlungsspielräume schaffen und Führung durch Delegation	24
3.4	Feedback an die Mitarbeiter	26
3.5	Lob und Anerkennung	27
4.	VORSTELLUNG DES ALTENWOHN- UND PFLEGEHEIM ANTONIA	29
4.1	Motivation der Mitarbeiter im extramuralen Bereich	31
4.2	Motivation der Mitarbeiter des Altenwohn- und Pflegeheim Antonia	33
4.3	Umsetzung der Theorie im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia	34
5.	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG	36
6.	LITERATURVERZEICHNIS	37

0 VORWORT

Die vorliegende schriftliche Abschlussarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Mitarbeitermotivation. Als ich im Juni 2008 die Funktion der Pflegedienstleitung im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia übernommen habe, wusste ich, dass meine Mitarbeiter das wichtigste Kapital im Unternehmen sind. Für mich als Führungskraft ist es von großer Bedeutung, dass ein positives Klima im Unternehmen herrscht, da meine Mitarbeiter täglich einer hohen körperlichen und psychischen Belastung ausgesetzt sind. Ein gutes Arbeitsklima lässt sich nur mit einem Team, dem man volles Vertrauen schenken kann, erzeugen. Motivation von Mitarbeitern ist eine wichtige Anforderung an Führungskräfte. Mit dieser Arbeit möchte ich die Wichtigkeit der Mitarbeitermotivation für einen Betrieb deutlich machen.

Besonders möchte ich mich bei meiner Familie und bei meinem Lebensgefährten für die seelische Unterstützung und die erhaltenen aufschlussreichen Tipps aufs herzlichste bedanken. Ein weiterer großer Dank gilt Herrn Gerhard Mosser für die Ermöglichung dieser Ausbildung. Ebenfalls möchte ich mich bei meiner Stellvertretung, Frau Barbara Huber, für die ausgezeichnet geleistete Arbeit während meiner Abwesenheit, und für das Korrekturlesen der Abschlussarbeit bedanken. Weiters möchte ich mich bei Frau Doris Kofler für das Korrekturlesen meiner Arbeit bedanken. Ein besonderes Dankeschön auch an Frau OSr. Mag. Petra Tilli, akademische Lehrerin im Gesundheitswesen, die mich während dieser Arbeit begleitet hat. Sie konnte mir mit ihren professionellen Tipps und mit der Korrektur der Arbeit sehr weiterhelfen. Zum Abschluss möchte ich betonen, dass ohne die erwähnte tolle Unterstützung die Durchführung der Abschlussarbeit nur schwer möglich gewesen wäre.

Zur sprachlichen Vereinfachung und damit zur Verbesserung der Lesbarkeit wird im Text lediglich eine Geschlechtsform verwendet. Das jeweilige andere Geschlecht ist ausdrücklich mit gemeint.

1 EINLEITUNG

Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg einer Pflegeeinrichtung. Ohne motiviertes Personal wird ein Unternehmen im Sozial- und Gesundheitswesen, speziell im extramuralen Bereich, nicht lange existieren können. Unzufriedenheit und Demotivation würden zu vermehrten Krankenständen und zu einer hohen Personalfluktuations führen. Einer der wichtigsten Anforderungen an eine Führungskraft ist es daher, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu steigern und sie zu bestmöglichen Leistungen zu führen. Lob, Anerkennung, Ziele und ein gutes Arbeitsklima sind die besten Voraussetzungen für einen gut funktionierenden Betrieb.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind die wertvollste Ressource, da sie über die positiven sowie negativen Erfolge eines Betriebes entscheiden. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, Mitarbeiter zu fordern, fördern und zu motivieren. Wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, wird dadurch auch die Leistungsfähigkeit gesteigert. Dies wirkt sich auch positiv auf das Image eines Unternehmens aus. Die in der Arbeit angeführten Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation sind die Grundvoraussetzungen für ein positives Arbeitsklima und somit auch für zufriedene Mitarbeiter, Heimbewohner und deren Angehörige (Anmerkung des Verfassers).

Daraus ergeben sich für den Verfasser folgende Fragestellungen:

- Was kann ich als Führungsperson und der Betrieb zur Motivation der Mitarbeiter beitragen?
- Hat die Mitarbeitermotivation Auswirkungen auf den Betrieb?

2 BEDEUTUNG DES BEGRIFFES MOTIVATION

„Motivation ist ein Vorgang, durch den einer Handlung auf der Basis eines bestimmten Motivs der Antrieb gegeben wird. Im Unterschied zum Begriff des Motivs wurde durch den Motivationsbegriff der Prozess bezeichnet, der die Dynamik des Handelns bedingt“ (Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 16). Die Fähigkeit, die Motivation von Mitarbeitern zu steigern und zu erhalten, wurde in den letzten Jahren zu einer der wichtigsten Anforderungen an Führungskräfte. Eine umfassende Charakterisierung des Begriffes Motivation stößt häufig an Grenzen. Grund dafür ist die Komplexität des Begriffes und noch viel wichtiger die Tatsache, dass dieser Versuch dem Anliegen gleicht, menschliches Empfinden und Verhalten pauschal zu beschreiben (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 13-16).

Viele meinen, Motivation sei eine menschliche Eigenschaft, ein Charakterzug, der unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Oft wird beobachtet, dass Menschen im Beruf Dienst nach Vorschrift leisten, um in der Freizeit unentgeltlich und mit großem Engagement weniger wichtige Ziele mit Biss zu verfolgen (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 12).

Motivation kann nur dann stattfinden, wenn die Führungskraft selbst motiviert ist und sich den Mitarbeitern als Vorbild zeigt. Ausschlaggebend für die Motivation sind verschiedene zusammenhängende Faktoren, welche im sogenannten Motivationsprozess dargestellt werden, worauf im nächsten Kapitel näher eingegangen wird (Anmerkung des Verfassers).

2.1 Motivationsprozess

„Motivation ist keine Eigenschaft, sondern das Ergebnis eines Prozesses. Wäre sie eine Eigenschaft, so gäbe es für uns lebenslang nur einen einzigen Motivationszustand, der nahezu unveränderlich gegeben ist“ (Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 12). Wir alle wissen, dass die Motivation starken Schwankungen unterliegt. Dafür verantwortlich sind verschiedene Faktoren, die miteinander vernetzt sind. Der erste Faktor ist die Antriebsstärke. Diese Antriebsstärke ist unsere innere Triebfeder, die, abhängig von unserer Anspannung bzw. Entspannung, stärker oder schwächer sein kann. Der zweite Faktor ist die Selbstwirksamkeit, welche die unterschiedlich stark ausgeprägte Überzeugung, das Leben nach eigenem Ermessen gestalten und leben zu können, bestimmt. Der dritte Faktor ist die psychologische Zeitperspektive. Diese Zeitperspektive bestimmt welche Ziele, je nach Lebensphase, Erziehung etc., für den Einzelnen eine mehr

oder weniger starke Bedeutung bekommen. Der letzte Faktor dieses Prozesses sind unsere Emotionen. Sie können uns bei der Entscheidungsfindung beraten (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 12-15).

Auch die Meinungen, was Motivation bedeutet, sind unterschiedlich. Diese werden im nächsten Kapitel näher erläutert (Anmerkung des Verfassers).

2.2 Meinungen über Motivation

Motivation gehört zu den Begriffen, die sich großer Beliebtheit erfreuen. Motiviert zu sein und andere motivieren zu können, ist erstrebenswert, denn schließlich gilt Motivation als großer Erfolgsfaktor. Jedes Unternehmen wünscht sich daher Mitarbeiter, die Interesse und Engagement zeigen, also motiviert sind. Doch meistens bleibt es bei dieser Forderung, da Motivation oft missverstanden wird. Manche Menschen glauben, Motivation sei eine Eigenschaft. Einige Menschen haben mehr davon erhalten, andere weniger. Doch Motivation ist keine Eigenschaft. Jeder Mensch hat Bereiche in denen er sich engagiert. Wenn es nicht in der Arbeit ist, kann es durchaus in der Freizeit sein, wie zum Beispiel die Arbeit im eigenen Garten. Andere glauben, dass Motivation das schönere Wort für Manipulation ist. Motivation hat jedoch nichts mit Manipulation zu tun und lässt sich nur dann erreichen, wenn in zwischenmenschlichen Beziehungen Fairness und Glaubwürdigkeit dominieren. Das Verhalten der Führungskraft hat großen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass sich Mitarbeiter entwickeln können und dass im Unternehmen ideale Rahmenbedingungen herrschen. Des Weiteren sind viele Menschen im Glauben, dass Geld der wahre Grund für Motivation ist. Der Lohn muss stimmen und die Mitarbeiter laufen auf Hochtouren. Arbeitnehmer reagieren oft verärgert, wenn sie erfahren, dass andere Unternehmen ihre Leistung besser honorieren würden, jedoch gewöhnt man sich an nichts schneller als an ein gutes Gehalt (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 8-10).

Dass Geld, Statussymbole und eine Gewinnbeteiligung am Betrieb nicht die Hauptmotivatoren für Mitarbeiter sind, zeigt die folgende Statistik von Dr. Jörg Kopp (Abb. 1, S. 12). Es ist erstaunlich, dass die Bezahlung auf der 10-stelligen Skala lediglich den fünften Platz einnimmt. Auch eine Gewinnbeteiligung und Statussymbole sind laut dieser Befragung keine großen Motivatoren für Arbeitnehmer. Kurzfristig kann jedoch der Umstand eintreten, dass der Motivationsfaktor Geld einen hohen Stellenwert bei den

Mitarbeitern einnimmt, jedoch, wie in der Statistik ersichtlich, nicht als Dauermotivator geeignet ist. Für Arbeitnehmer hat die Einbeziehung in Entscheidungen den größten Stellenwert in einem Betrieb und ist somit laut Statistik an erster Stelle gereiht. Das mit gutem Grund, denn Arbeitnehmer, die bei Entscheidungen die das Unternehmen betreffen miteinbezogen werden, fühlen sich wertvoll und werden sozusagen ein Teil dieses Betriebes. Seine Anregungen, Ideen und Vorschläge werden ernst genommen und eventuell auch umgesetzt. Dieser Aspekt wirkt sich wiederum positiv auf die Arbeitsleistung, die Teamfähigkeit und die Beziehung zu den Heimbewohnern aus. Lob seitens der Führungskraft an ihr Personal gilt laut Statistik als zweitwichtigster Motivationsfaktor. Ein Mitarbeiter, der seine Leistung in Form von Lob und Anerkennung seitens der Führungskraft honoriert bekommt, gibt dieses positive Feedback an sein betriebliches Umfeld weiter. Der Wunsch und das Bedürfnis, nach gut erbrachter Leistung, gelobt zu werden, ist in jedem Mensch vorhanden. Auf diese Art und Weise wird sein Selbstvertrauen gestärkt und er wächst mit den an ihn gestellten Anforderungen und wird so zu einer noch besseren Leistung angespornt.

Weiters kann eine Übertragung von mehr Verantwortung Motivation sein. In der Statistik von Dr. Jörg Kopp nimmt die Übertragung von Verantwortung als Motivationsfaktor die dritte Stelle ein. Natürlich muss die Führungskraft die Entscheidung treffen, was sie welchem Mitarbeiter überträgt und ob dieser geeignet ist, diese Verantwortung zu übernehmen. An vierter Stelle der Motivationsfaktoren rangiert das Feedback. Ohne Feedback ist ein konstruktives Arbeiten eigentlich nicht möglich. Rückmeldungen sind für die Entwicklung des Arbeitnehmers von großer Bedeutung. Diese müssen nicht immer positiv sein. Auch durch ein negatives, aber sachliches Feedback, kann ein Mitarbeiter motiviert werden. Durch Rückmeldungen, ob positiv oder negativ, erhält ein Arbeitnehmer die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Dieses Feedback bestätigt, ob z.B. seine Arbeit gut gemacht worden ist, oder ob Verbesserungen erforderlich sind. Jede Art von Feedback ist wichtig und notwendig, um einen Mitarbeiter immer wieder neu zu motivieren, denn ein Fehlen dieser Rückmeldung nimmt ihm die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, bzw. Änderungen durchzuführen. Eine Rückmeldung bedeutet auch Wertschätzung seitens der Führungskraft. Fehlt diese, kann es auf Dauer zu einer Demotivation führen und in späterer Folge zu einer Kündigung. Laut der Statistik von Dr. Kopp stellen zusätzliche Kompetenzen und Zielvereinbarungen -prozentuell gesehen- für Mitarbeiter keine allzu große Wichtigkeit für die Motivation dar (Anmerkung des Verfassers).



Abb. 1: Mitarbeitermotivation

(entnommen aus: www.dr-kopp.com [19.10.2009, 16:36])

Im nächsten Kapitel beschäftigt sich der Verfasser mit der allgemeinen und spezifischen Motivation, um zu verstehen, warum ein Mensch einmal mehr und einmal weniger mit Elan an eine Aufgabe herangeht (Anmerkung des Verfassers).

2.3 Allgemeine und spezifische Motivation

Unter allgemeiner Motivation versteht man den generellen Wunsch, etwas zu gestalten, zu erreichen und zu bewirken. Diese Kraft ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich stark ausgeprägt, aber grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden. Sie lässt den einen mit der Intensität einer Kerze und den anderen mit der Energie eines Bunsenbrenners brennen. Die spezifische Motivation zielt dagegen auf ein bestimmtes Thema. Sie drückt sich darin aus, mit welchem Einsatz eine Person eine bestimmte Situation zu bewältigen versucht. Sie ist der Grund dafür, dass Engagement für ein bestimmtes Ziel entsteht. Die Frage ist daher nicht, ob Motivation bei einem Menschen vorhanden ist, sondern in welchem Maße sie welches Thema besetzt. Entscheidend sind dabei die individuellen Motive und die subjektive Bedeutung, die das Ziel für den Menschen hat. Sie bestimmen Ausdauer und Energieeinsatz bei der Zielverfolgung. Die allgemeine Motivation lässt sich nicht exakt erfassen. In verschiedenen Situationen kann aber die unterschiedlich stark ausgeprägte spezifische Motivation beobachtet werden. Aus dieser Beobachtung heraus ist eine Abschätzung möglich, wie groß die allgemeine Motivation angelegt ist. Dabei gilt, dass sie mindestens so groß ist wie in der Situation, in der die höchste Motivation beobachtet wird. Jeder Mensch ist daher grundsätzlich motiviert und trägt den Wunsch in sich, etwas zu schaffen, zu leisten und zu gestalten. Aber auch wenn feststeht, welches Thema einen

Menschen im besonderen Maße motiviert, ist noch nicht geklärt, woher die Energie stammt, die er dafür aufbringt. Der Ursprung der Kraft liegt in der Wechselwirkung zwischen zwei grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, der Anspannung und der Entspannung. Zwischen diesen Polen bewegen sich Menschen täglich im Verlauf ihres Lebens. Entspannung ohne Anspannung ist tödlich langweilig, Anspannung ohne Entspannung schadet der Gesundheit. Menschen suchen also nach einem für sie angemessenen Verhältnis zwischen Anspannung und Entspannung (vgl. Niermeyer, 2007, S. 26-28).

Wie bereits erwähnt, liegt der Motivation immer ein Anreiz, ein Beweggrund zugrunde. Dieser Anreiz findet sich entweder in der Arbeit selbst oder macht sie von außen attraktiv. Um diese Anreize verständlich zu machen, setzt sich der Autor im nächsten Kapitel mit den Begriffen der extrinsischen und intrinsischen Motivation auseinander (Anmerkung des Verfassers).

2.4 Extrinsische und intrinsische Motivation

Was einen Menschen anspricht, ist eine Frage des eigenen Wollens und was ihn individuell motivieren kann. Dabei spricht man von der extrinsischen Motivation und der intrinsischen Motivation. Intrinsische Motivation bedeutet „innerer Antrieb“. Wer Tätigkeiten um ihrer selbst willen vornimmt, ohne dazu von außen durch externe Anreize verführt worden zu sein, handelt aus einer intrinsischen Motivation heraus. Diese Motivation ist nur wenig von äußeren Anreizen abhängig. So erklärt sich auch, warum Menschen zum Beispiel ohne Bezahlung alte Möbel restaurieren. Extrinsische Motivation ist die Motivation von außen. Extrinsisch motiviert sind Menschen, wenn sie sich einer Aufgabe nur wenig um der Arbeit selbst willen widmen. Im beruflichen Alltag ist die besonders gute Aufgabenbewältigung oftmals intrinsisch motiviert. Die Leistung ist aber stark davon abhängig, ob sie in ihrer Qualität auch wahrgenommen und honoriert wird. Eine Kombination von extrinsischer und intrinsischer Motivation ist sinnvoll. Sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften soll aufgrund dieses Zusammenhangs eine möglichst hohe Anpassung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den eigenen Fähigkeiten und Interessensgebieten angestrebt werden. Weiters sollen Rahmenbedingungen geschaffen, sowie die Leistung entsprechend vergütet werden (vgl. Niermeyer, 2007, S. 61-63).

Wie eine Aufgabe gestaltet sein muss, um Motivation zu erzeugen, wird im nächsten Kapitel, anhand zweier Motivationstheorien, beschrieben (Anmerkung des Verfassers).

2.5 Motivationstheorien

Nur wenn Aufgaben an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst sind, ist der richtige Nährboden für Motivation geschaffen. Mitarbeitern müssen Entwicklungsmöglichkeiten gegeben werden. Auch die Gestaltung von Aufgaben muss unbedingt den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen, wenn sie eine motivierende Wirkung entfalten sollen. Bereits seit 1940 beschäftigen sich Experten damit, was Menschen wie motiviert. Das Ergebnis dieser Überlegungen spiegelt sich in zahlreichen Motivationstheorien wider (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 22).

Zwei dieser Theorien, Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie und die Anreiztheorie von Hackman und Oldman, werden näher beschrieben (Anmerkung des Verfassers).

2.5.1 Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie

Die wohl bekannteste Motivationstheorie entwickelte der amerikanische Psychologe Abraham Maslow im Jahr 1943. Er ging davon aus, dass alle menschlichen Bedürfnisse in fünf Gruppen zusammengefasst werden können und stellte diese in Form einer Pyramide da (Abb. 2, S. 15). Diese Theorie besteht aus den physiologischen Bedürfnissen, Sicherheitsbedürfnissen, sozialen Bedürfnissen, Anerkennungsbedürfnissen und Selbstverwirklichungsbedürfnissen. Diese Bedürfnisse stehen in hierarchischer Beziehung zueinander. Zuerst sind die physiologischen Bedürfnisse relevant. Sind diese befriedigt, werden die Bedürfnisse der zweiten Ebene relevant usw. Maslow ging davon aus, dass die letzte Stufe der Pyramide (Selbstverwirklichung) niemals vollständig erreicht werden kann, da die Persönlichkeitsentwicklung ein stetig wachsender Prozess ist. Werden Selbstverwirklichungsbedürfnisse befriedigt, steckt der Betreffende seine Grenzen neu. Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie kann bei der Führung von Mitarbeitern sehr hilfreich sein. Er stellt mit seiner Motivationspyramide dar, dass Menschen durch unterschiedliche dominante Bedürfnisse in ihrem Handeln geleitet werden. Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin, die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder herauszufinden. Bei Mitarbeitergesprächen z.B. kann die Führungskraft gezielt nach den Bedürfnissen und Motiven fragen und versuchen, diese zu erfüllen. Durch diese Theorie kann man auch Potenziale der Mitarbeiter erkennen. In manchem Mitarbeiter schlummern

vielleicht Fähigkeiten und Talente, die man gezielt zur Erfüllung von Unternehmenszielen einsetzen kann. Die Nutzung dieser Fähigkeiten kann gleichzeitig die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Teammitgliedes steigern (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 24-26).

Eine gute Führungskraft kennt die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter. Die Führungskraft wird versuchen, diese Bedürfnisse zum Wohl des Einzelnen zu erfüllen. Dadurch kann man auch die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gestalten (Anmerkung des Verfassers).



Abb. 2: Bedürfnispyramide Maslow

(entnommen aus: www.coaching-corner.com [10.11.2009, 16:40])

2.5.2 Anreiztheorie

Eine weitere Theorie wurde 1975 von Hackman und Oldham geliefert. Sie gehen davon aus, dass die Motivation im Bereich der Erwerbstätigkeit durch den Arbeitskontext beeinflusst wird, der sich anhand der Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale charakterisieren lässt. Dabei unterscheiden sie zwischen der Aufgabenvielseitigkeit, das heißt, je mehr verschiedene Kompetenzen vom Mitarbeiter zur Erledigung einer Aufgabe aktiviert werden, desto reizvoller ist die Bewältigung dieser Aufgabe. Weiters unterscheiden sie zwischen der Aufgabenganzheitlichkeit. Das bedeutet, dass mit der Komplexität einer Aufgabe die Motivation wächst, diese zu erfüllen. Dies begründet sich dadurch, dass der Mitarbeiter an der Entstehung eines Gesamtproduktes beteiligt ist und dies als eigenen Erfolg bewerten kann. Ein weiterer Punkt der Anreiztheorie ist die

Aufgabenbedeutsamkeit. Eine Aufgabe, die das Wohl der Patienten verbessert, trägt zu einer höheren Motivation in ihrer Erfüllung bei. Die Anreiztheorie (Abb. 3, S. 16) beinhaltet auch die Autonomie bei der Aufgabenerfüllung. Die Möglichkeit, eigene Ideen in die Arbeit mit einzubringen, erhöht sowohl Kreativität und Selbstbewusstsein als auch die Motivation des Mitarbeiters. Der letzte Punkt der Anreiztheorie beschäftigt sich mit dem Feed-back. Die Rückmeldung durch die Führungskraft an den Mitarbeiter über das bisherige Gelingen der Arbeitsaufgabe erhöht dessen Selbstwertgefühl. Dadurch wird dieser ermutigt, sich weiteren Aufgaben zu stellen. Auch ein Feedback in Form von konstruktiver Kritik bei Misslingen hilft dem Mitarbeiter, seine Ziele motiviert weiterzuverfolgen (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 26-28).

Das Ergebnis dieser Theorie ist eine hohe, innere Arbeitsmotivation und eine Arbeitsleistung von hoher Qualität. Weiters führt diese Theorie zu einer großen Befriedigung bei der Arbeit und zu geringerer Fluktuation und Fehlzeiten der Arbeitnehmer (Anmerkung des Verfassers).

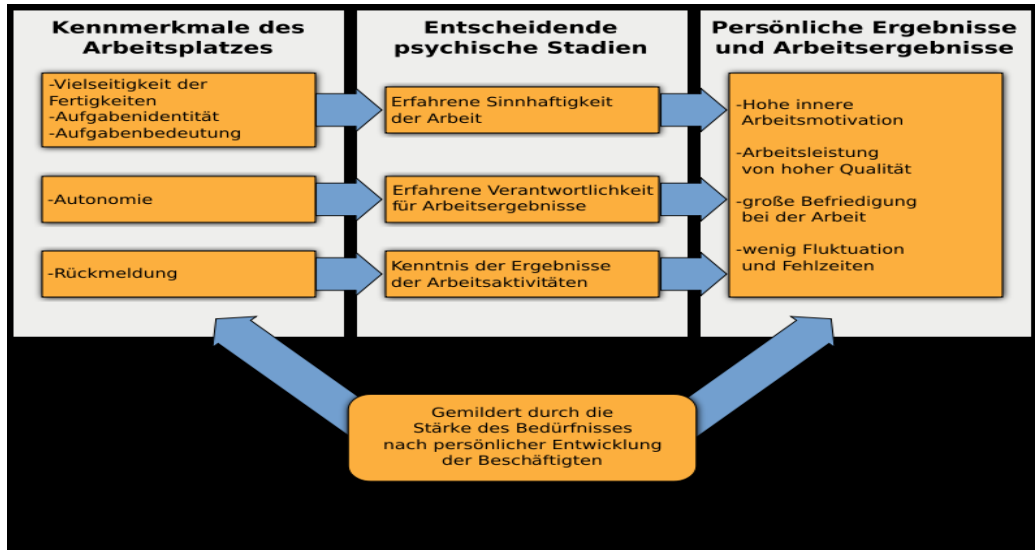


Abb. 3: Anreiztheorie Hackman und Oldham

(entnommen aus: de.wikipedia.org [10.11.2009, 16:49])

Auch für den Erfolg eines Unternehmens ist die Motivation von großer Bedeutung. Dieser Erfolg wird, wie im nächsten Kapitel beschrieben, in drei Säulen unterteilt (Anmerkung des Verfassers).

2.6 Die drei Säulen des Erfolges

Motivation ist ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zum Erfolg. Ob man Erfolge erzielt, hängt auch von Fähigkeiten und Kompetenzen des Einzelnen und von der Umgebung ab, in der man agiert. Diese drei Säulen des Erfolges werden treffend „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ genannt. Die erste Säule des Erfolges ist die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren, die eigene Willenskraft auf attraktive und herausfordernde Ziele zu fokussieren und sich auf diesem Wege immer wieder selbst anzufeuern. Jeder Einzelne ist dafür verantwortlich, sich selbst zu motivieren. Die zweite Säule besteht aus den Fähigkeiten und Kompetenzen. Um ein Ziel verfolgen und erreichen zu können, bedarf es in der Regel auch bestimmter Kenntnisse und Kompetenzen. Die reine Willenskraft alleine befähigt uns nicht, Probleme zu bewältigen und Lösungen zu finden. Ein gewisses Talent ist die Voraussetzung für Höchstleistungen. Die dritte Säule ist das Bedingungs Umfeld. Nicht in jeder Situation gelingt es, trotz Willensstärke und Fähigkeiten, alle Zielsetzungen zu erreichen. Immer wird auch das Umfeld dazu beitragen, ob ein Ziel erreicht werden kann oder nicht. Das heißt, manche Unternehmen sind so gestaltet, dass sich Mitarbeiter ausgezeichnet entfalten können, in anderen hingegen gibt es für den Mitarbeiter keine Möglichkeiten, sich stärker zu engagieren (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 23-25).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Ideen, Anregungen und Wünsche in den Betrieb einfließen zu lassen. Jeder Mitarbeiter hat verschiedene Stärken, die er in den Tagesablauf mit einbringen kann. Dies steigert die Motivation und trägt somit zum Erfolg bei. Im nächsten Kapitel wird der Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeitermotivation in einem Unternehmen behandelt. Die Führungskraft muss eine Vorbildwirkung auf ihr Personal ausüben. Sie muss sich an bestimmte Regeln halten, die auch für ihr Personal gültig sind. Wenn z.B. die Führungskraft die Dienstzeiten oder andere vereinbarte Regeln nicht einhält, wissen die Mitarbeiter nicht, an wen oder woran sie sich orientieren müssen. Wie die Führungskraft den Berufsalltag lebt und mit welcher Motivation sie an die Arbeit herangeht, wird sich auch auf ihre Mitarbeiter übertragen.

Führungskräfte, die ihrem Personal z.B. eine neue Idee negativ präsentieren, können sich kein positives Feedback dieser erwarten (Anmerkung des Verfassers).

3 EINFLUSS DER FÜHRUNGSKRAFT AUF DIE MOTIVATION

Im Rahmen der Suche nach Einflussfaktoren auf die Motivation von Arbeitnehmer stößt man immer wieder auf die motivierende Wirkung des Verhaltens einer Führungskraft. Der Einfluss der Führungskraft auf die Motivation eines Mitarbeiters wird als sehr hoch eingeschätzt. Die Art und Weise, wie sie Mitarbeiter anspricht, inwiefern sie eine Vorbildfunktion einnimmt und zahlreiche weitere Faktoren werden von Mitarbeitern erlebt und bewertet. Fällt diese Bewertung positiv aus, kann man mit Motivation rechnen. Mitarbeiter folgen gerne einer Führungskraft, der sie vertrauen, die in schwierigen Zeiten hinter ihnen steht und leitet, Fachkompetenzen besitzt und vorbildlich handelt (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 43).

Einen weiteren großen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat das Führungsverhalten des Vorgesetzten, wie im nächsten Kapitel näher beschrieben. Dieses wirkt sich sowohl auf die Zufriedenheit als auch auf die Arbeitsleistung des Personals aus. Der Vorgesetzte kann mit seinem Verhalten Handlungsspielräume gewähren oder versagen, Eigenständigkeit zulassen oder verhindern, Erfolgserlebnisse ermöglichen oder erschweren, Anerkennung gewähren oder vorenthalten. Weiters gibt es einige Faktoren, die die Führung beeinflussen. Einerseits ist es der Mensch als Individuum, andererseits sind es bestimmte „Umstände“ in einem Unternehmen. Der Mensch beeinflusst durch seinen Charakter, durch die innere Haltung und Einstellung der Führungskraft und die der Mitarbeiter. Weitere Einflussfaktoren sind verschiedene Denkweisen, Anstand und Benehmen sowie das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern. Andere Faktoren, welche die Führung beeinflussen, sind bestimmte Strukturen, die nicht umgangen werden können, Organisationsformen und die Ressourcensituation im jeweiligen Betrieb (vgl. Pollanz/ Schaller-Maitz).

3.1 Führungsverhalten

Das Führungsverhalten bedeutet die Art und Weise, mit der eine Führungskraft ihr Personal führt. Besonders erfolgreich ist dabei jeweils das Verhalten, das am besten zu der sich ergebenden Führungssituation passt. Ein „richtig“ oder ein „falsch“ gibt es in diesem Zusammenhang nicht. Es konnte nachgewiesen werden, dass erfolgreiche und vor allem

auch motivierende Führungskräfte vor allem sechs Führungsstile authentisch in der richtigen Situation einsetzen können (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 45-46). Diese sechs Führungsstile setzen sich aus dem autoritären, dem autoritativen, dem affiliativen, dem demokratischen, dem leistungsbezogenen und dem coachenden Führungsstil zusammen, welche im nächsten Kapitel näher beschrieben werden (Anmerkung des Verfassers).

3.1.1 Autoritärer Führungsstil

„Tun Sie, was ich Ihnen sage!“ sagt die autoritäre Führungskraft. Sie lässt keine anderen Meinungen und auch keine Diskussionen zu. Eine autoritäre Führungskraft gibt Anweisungen und delegiert Aufgaben unmissverständlich. Wer autoritär führt, handelt kurz und prägnant. Die Klarheit in den eigenen Aussagen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 47).

Diese Führungskraft ist stark leistungsorientiert, besitzt sehr gute Fachkenntnisse, ist sehr engagiert und trifft alle Entscheidungen selbst. Sie zeigt wenig oder keine Anteilnahme an den Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter. In der Beziehung zu den Mitarbeitern ist sie distanziert und kühl. Sie sieht die Ursache für mangelnden Erfolg in mangelnder Intelligenz oder fehlender Einsatz- und Lernbereitschaft ihrer Teammitglieder. Durch diesen Stil Mitarbeiter zu führen, kommt es zu einem angespannten Klima innerhalb eines Betriebes. Das Personal wird sich dadurch passiv, angepasst und unselbstständig verhalten. Meinungen, Haltungen und Lösungen seitens der Führung werden von den Mitarbeitern kritiklos übernommen. Auch die Produktivität und die Kreativität der Mitarbeiter bleiben auf der Strecke. In einigen Fällen kann es auch zu einer massiven Auflehnung und zu Trotzreaktionen kommen (vgl. Pollanz/ Schaller-Maitz).

Eine Führungskraft, die sich diesen Führungsstil aneignet, wird in der heutigen Zeit ein Team nicht lange erfolgreich führen. Im 21. Jahrhundert sind Arbeitnehmer mündiger denn je. Sie brauchen zwar klare Vorgaben, wollen aber ihnen angepasste Umgangsformen genießen. Gerade im extramuralen Bereich wäre mit einer großen Fluktuation des Personals zu rechnen, weshalb dieser Führungsstil alleine nicht gelebt werden sollte. Der nächste Führungsstil, der beschrieben wird, ist der autoritative Führungsstil (Anmerkung des Verfassers).

3.1.2 Autoritativer Führungsstil

„Begleiten Sie mich auf meinem Weg!“ fordert eine autoritative Führungskraft ihre Mitarbeiter auf. Diese Führungskraft muss motivieren und für eine Vision begeistern können. Charisma erleichtert die Anwendung dieses Führungsstils. Die Mitarbeiter werden als Menschen betrachtet, die Höchstleistungen erbringen können und auch wollen. Sie haben eine Vision und wollen eine Mission erfüllen. Sie streben nach einem gemeinsamen Ziel (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 47-48).

Führungskräfte, die auf diese Art und Weise ihr Personal leiten, werden mit guten Erfolgen und Motivation rechnen können. Sie werden sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und als Mitunternehmer sehen. Der dritte Führungsstil ist der affiliative Führungsstil. Dieser Führungsstil wird vor allem bei Führungskräften in Pflegeberufen eingesetzt (Anmerkung des Verfassers).

3.1.3 Affiliativer Führungsstil

„Für mich zählen vor allem die Menschen!“ propagiert eine affiliative Führungskraft. Vielen Führungskräften im Pflegebereich fällt dieser Führungsstil besonders leicht. In der Pflege spielen Empathie und die Fähigkeit zum Aufbau von positiven Beziehungen zu Mitmenschen eine ausgesprochen große Rolle (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 48).

Dieser Führungsstil wird, wie bereits angeführt, häufig im Pflegebereich angewendet. Das Pflegepersonal wird sich von der Führungskraft wertgeschätzt fühlen und sich bei eventuell auftretenden Problemen auch an diese wenden (Anmerkung des Verfassers).

3.1.4 Demokratischer Führungsstil

„Was halten Sie davon?“ fragt eine demokratische Führungskraft. Die Meinung der Mitarbeiter erfragen und sie akzeptieren ist eine wichtige Grundlage des demokratischen Führungsstils. Die Teammitglieder werden als gleichberechtigte Partner betrachtet. Die Kompetenz und Kreativität dieser wird seitens der Führungskraft anerkannt und gewürdigt. Auf der Grundlage der geprüften Empfehlungen von Mitarbeitern werden Veränderungen durchgeführt und Prozesse optimiert. Dem Personal wird bei diesem Führungsstil eine große Verantwortung zugeteilt (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 49).

Bei diesem Führungsstil werden sich die Mitarbeiter (ähnlich dem autoritativen Führungsstil) als Mitunternehmer fühlen und somit auch, in Zusammenarbeit mit der Führungskraft, gute Arbeitserfolge erzielen (Anmerkung des Verfassers).

3.1.5 Leistungsbetonter Führungsstil

Mit der Aussage „Machen Sie es wie ich und zwar jetzt!“ kann der leistungsbetonte Führungsstil umschrieben werden. Bei diesem Führungsstil geht es ausschließlich darum, Leistungen von Mitarbeitern zu verlangen. Belange dieser spielen hier eine untergeordnete Rolle. Mitarbeiter werden mit Aufgaben betraut, die sie an das Limit ihrer Leistungsfähigkeit bringen (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 50).

Führungskräfte, die diesen Führungsstil leben, werden Mitarbeiter nicht lange in ihrem Unternehmen halten können. Es besteht eine hohe Burn-out-Gefahr der Mitarbeiter. Sie werden nach kurzer Zeit demotiviert arbeiten und dies wird sich auch auf die Heimbewohner negativ auswirken. Bei diesem Führungsstil hat das Personal nie die Möglichkeit eigene Vorschläge und Ideen einzubringen, wobei gerade das die Motivation steigen lässt. Der nächste Führungsstil, der beschrieben wird, ist der coachende Führungsstil (Anmerkung des Verfassers).

3.1.6 Coachender Führungsstil

„Versuchen Sie das doch einmal!“ motiviert die coachende Führungskraft einen Mitarbeiter. Bei diesem Führungsstil rückt der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Er wird als kompetent und leistungsbereit betrachtet. Ihm werden Hilfestellungen auf dem Weg zu Zufriedenheit und persönlichem Erfolg gegeben. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass der persönliche Erfolg des Teammitgliedes auch zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Kompetente Führungskräfte sind in der Lage, sämtliche Potenziale ihres Personals im Unternehmen zu nutzen (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 50).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia werden vier dieser sechs Führungsstile situationsabhängig kombiniert (der coachende Führungsstil, der demokratische Führungsstil, der affiliative Führungsstil und der autoritative Führungsstil). Dies zeichnet sich durch einen empathischen Umgang, durch Gleichberechtigung und Mitspracherecht und durch gemeinsame Ziele aus. Auf den autoritären Führungsstil wird nur in Ausnahmefällen zurückgegriffen. Der leistungsbetonte Führungsstil jedoch wurde im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia bisher noch nie angewendet. Ein weiterer Führungsstil, der angeführt wird, ist der Laissez-Faire-Führungsstil nach Lewin. Dieser Führungsstil wird als siebenter bearbeitet, da eine Führungskraft diesen Führungsstil im

Altenwohn- und Pflegeheim Antonia gelebt hat, was jedoch zu einer großen Fluktuation des Personals führte (Anmerkung des Verfassers).

3.1.7 Laissez-Faire-Führungsstil nach Lewin

Ein weiterer Führungsstil ist der Laissez-Faire-Führungsstil nach Lewin. Die Mitarbeiter genießen zwar die volle Freiheit, sind jedoch sehr oft sich selbst überlassen. Der Vorgesetzte ist in der Haltung eher unsicher und tritt seinem Personal eher unpersönlich gegenüber. Er bringt kaum eigene Ideen in den Betrieb ein und nutzt überwiegend fremde Methoden, Programme und Verfahren, an denen er starr festhält. Der Vorgesetzte zeigt geringe Anteilnahme an Bedürfnissen, Erwartungen und Problemen und bevorzugt Teammitglieder, die keine unbequemen Fragen stellen. Weiters ist er in seinen Aussagen und Instruktionen oft unklar und bezieht zu kontroversen Meinungen der Mitarbeiter selten oder gar nicht Stellung (vgl. Pollanz/ Schaller-Maitz).

Führungskräfte, die diesen Führungsstil leben, werden vom Personal nicht als Vorbild wahrgenommen, da sie nicht auf deren Wünsche und Bedürfnisse eingehen. Die Mitarbeiter sind sich selbst überlassen. Anfangs würde diese Art zu führen den Mitarbeitern zusagen, da sie ihren Arbeitstag und die Arbeitsweise selbst bestimmen können. Auf längeren Zeitraum gesehen werden sie sich die Mitarbeiter jedoch demotiviert und führungslos fühlen. Dieser Führungsstil führt zu einer hohen Fluktuationsrate des Personals und sollte als Führungsstil nicht zur Anwendung kommen. In den folgenden Kapiteln werden weitere Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter näher beschrieben (Anmerkung des Verfassers).

3.2 Informationspolitik und motivierende Ziele formulieren

Neben dem Führungsverhalten spielt die Informationspolitik der Führungskraft im Rahmen der Motivation von Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Unzufriedene und demotivierte Mitarbeiter erleben häufig, dass sie seitens ihrer Führungskraft wesentliche Informationen nicht erhalten. Sie wissen nicht, warum sie eine Aufgabe erledigen sollen und welchen Sinn diese Aufgabe hat. Weiters bemängeln demotivierte Mitarbeiter, dass sie nicht wissen, was mit einem zum Beispiel unter Zeitdruck entstandenen Arbeitsergebnis geschieht. Sicherlich kann eine Führungskraft nicht alle Informationen an ihr Personal weitergeben. Sie kann ihnen jedoch das Gefühl geben, dass sie selbst Bescheid weiß und im Sinne ihres Personals agiert (vgl. Loffing/Hofmann/Splietker, 2006, S. 52).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia werden Informationen an die Mitarbeiter im Rahmen von Dienstbesprechungen weitergeleitet. Dienstbesprechungen finden alle 5 bis 6 Wochen statt. Dabei gilt für alle Teammitglieder Anwesenheitspflicht. Die Informationsweitergabe an die Mitarbeiter zählt zu einer der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Nicht oder nur teilweise weitergeleitete Informationen führen zu Unruhe im Team und beeinflussen somit das Arbeitsverhalten (Anmerkung des Verfassers).

Eine weitere wesentliche Aufgabe einer Führungskraft ist die Formulierung von Mitarbeiterzielen, die motivierend wirken bzw. die Motivation bewahren und stärken. Diese festgelegten Ziele müssen herausfordernd, erreichbar, relevant, attraktiv und messbar formuliert sein und in einem Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erarbeitet werden (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 66). Die Idee des Führens mit Zielen "Management by Objectives" besteht darin, die Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung miteinander zu verbinden. Dabei stellt man nicht die konkreten Aufgaben in den Mittelpunkt, sondern die übergeordneten Ziele, welche mit den Mitarbeitern vereinbart werden. Die Mitarbeiter erhalten dadurch mehr Verantwortung und Handlungsspielraum für die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele (vgl. Daigeler/Hölzl/Raslan, 2009, S. 30-31).

Weiters müssen Zielvereinbarungen, die mit den Mitarbeitern getroffen werden, möglichst unterschiedliche Zielarten enthalten wie zum Beispiel ein Erledigungsziel (Termineinhaltung) oder ein Qualifizierungsziel (Weiterbildung). Pro Jahr sollen fünf bis sieben individuelle Mitarbeiterziele formuliert werden. Besonders motivierend wirkt eine Zielsetzung zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Kurzfristige Erfolgserlebnisse schenken Selbstvertrauen und spenden die Energie für längerfristige Ziele. Der Vorteil für ein Unternehmen ist wiederum, dass die Motivation der Mitarbeiter steigt und sie mehr Eigeninitiative entwickeln. Aus Mitarbeiter werden somit Mitunternehmer. Wichtig für die Erreichung dieser Ziele ist auch ein gesundes Selbstvertrauen des Mitarbeiters. Das Selbstvertrauen jedes einzelnen Teammitgliedes zu stärken ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe der Führungskraft. Ein Mangel an Selbstvertrauen kann dazu führen, dass das Teammitglied seine Leistungsfähigkeit nicht einbringen kann oder will, zum Beispiel aus Angst Fehler zu machen. Ein mangelndes oder schwaches Selbstvertrauen kann sich verstärken und früher oder später zu einer Kündigung führen. Die Führungskraft muss

daher einen positiv wirkenden Kreislauf aufbauen, in dem das Vertrauen die treibende Kraft ist. Er soll das Teammitglied daher befähigen, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 70-72).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia werden Ziele und Wünsche der Mitarbeiter im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterorientierungsgespräche erhoben. Aus der Sicht des Verfassers sind Zielvereinbarungen ein wichtiger Motivationsfaktor für die Mitarbeiter, jedoch auch eine große Herausforderung für die Führungskraft um diese Vereinbarungen auch zu verwirklichen. Deshalb werden ausschließlich Ziele vereinbart, welche realistisch sind. Eine unrealistische Zielsetzung führt aus Sicht des Autors zu einer Demotivation und zu Misstrauen gegenüber der Führungskraft. Anhand der jährlichen Mitarbeiterorientierungsgespräche werden auch Fort- und Weiterbildungswünsche erfasst. Im jeweiligen Dienstzimmer liegt eine Mappe mit aktuellen externen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen auf. Der Mitarbeiter informiert und meldet sich bei Interesse bei der Führungskraft oder eigenständig bei der jeweiligen Veranstaltung an. Weiters werden auch hausinterne Fortbildungen seitens der Führung organisiert. Je nach Fort- und Weiterbildung werden die Kosten ganz oder zum Teil vom Haus übernommen. Durch Fort- und Weiterbildungen können die Mitarbeiter wieder Änderungen und Vorschläge im Unternehmen einbringen. Das Gelernte kann umgesetzt werden und somit wird der Mitarbeiter selbstständiger und das Selbstwertgefühl steigt (Anmerkung des Verfassers).

3.3 Handlungsspielräume schaffen und Führung durch Delegation

Führungskräfte beklagen sich, dass sie ihrem Personal keine Verantwortung übertragen können, weil sie nicht gelernt hätten, eigenständig zu handeln. Das Personal entgegnet, dass es erst dann eigenständig handeln könne, wenn es für ihre Aufgabe auch wirklich verantwortlich ist. Dafür am besten geeignet ist die Führung durch Delegation. Das heißt, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf nachgeordnete Stellen übertragen werden. Dem Mitarbeiter werden langfristige Aufgaben zur Erfüllung zugewiesen und er erhält auch die Kompetenz, die dazu nötig ist. Weiters erhält er Zuständigkeitsbereiche und kann selbstständig planen, entscheiden und handeln. Dadurch wird der Freiheitsgrad des Mitarbeiters vergrößert und die Bereitschaft zu selbstständigen Entscheidungen und Handlungen erhöht. Weiters werden Selbstwertgefühl und Verantwortungsbewusstsein gesteigert. Führungskräfte aber haben oft Angst, Aufgaben zu delegieren, weil sie

befürchten, dass der Mitarbeiter die delegierte Aufgabe nicht schafft oder nicht gut genug durchführt. Viele Führungskräfte haben auch Angst davor, dass der Mitarbeiter die delegierte Aufgabe besser machen könnte und so die Position der Führungskraft gefährdet. Ein weiterer Punkt, warum Führungskräfte nicht an Mitarbeiter delegieren, ist ihre Befürchtung, dass es dadurch zu einem Kontrollverlust kommt und sie den Überblick verlieren. Aber auch die Mitarbeiter haben Angst vor Delegation. Ihnen fehlt es oft an fachlicher Qualifikation und sie haben Angst vor der Verantwortung, die auf sie zukommt. Oft fehlt es ihnen an Einsatzbereitschaft und es besteht die Angst, überlastet zu sein (vgl. Pollanz/Schaller-Meitz).

Wenn die Führungskraft Selbstverantwortung von ihrem Personal einfordert, müssen auch Handlungsspielräume gestaltet werden. Der erste Handlungsspielraum beinhaltet die Entscheidungsmöglichkeit. Selbstverantwortung existiert nur, wenn ein Mitarbeiter einen Handlungsspielraum besitzt, in dem er Entscheidungen selbst treffen kann. Es muss also eine Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Alternativen geben, die auch unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringen. (vgl. Niermeyer, 2007, S. 131). Mitarbeiter sollen diejenigen Entscheidungen selbst treffen, die sie tatsächlich selbst treffen können. Viele Führungskräfte neigen dazu, sich Entscheidungen vorzubehalten oder sie noch einmal „abzusegnen“. Echte Verantwortung wird sich aber nur dort entfalten, wo Führungskräfte ihrem Personal tatsächlich zutrauen, die richtige Entscheidung zu treffen. Verantwortung bedeutet aber auch für Entscheidungen einzustehen, die sich später eventuell als Fehlentscheidung erweisen, heißt aber auch für Erfolge verantwortlich zu sein. Für die Führungskraft ist es außerordentlich wichtig, dieser Anerkennung Ausdruck zu verleihen, angefangen bei einem positiven Feedback. Ein weiterer Handlungsspielraum ist eine fehlertolerante Unternehmenskultur. Fehler sind ärgerlich, aber unvermeidlich. Entscheidend ist, wie man in einem Unternehmen damit umgeht. Wer seinem Personal Handlungsspielräume eröffnet und Selbstverantwortung einfordert, muss damit rechnen, dass Fehler passieren. Werden diese aber hart bestraft, hören Mitarbeiter sehr schnell auf, den Handlungsspielraum auszuloten (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 75-76).

Wie bereits auf S. 11 angeführt, ist das Feedback statistisch gesehen für die Mitarbeiter nur ein geringer Motivationsfaktor. Trotzdem sollte man auf das Feedback nicht verzichten, da es dem Mitarbeiter die Sicherheit gibt, ob er sich auf dem richtigen Weg befindet, oder ob

Veränderungen z.B. an der Arbeitsweise seinerseits erforderlich sind (Anmerkung des Verfassers).

3.4 Feedback an die Mitarbeiter

Jedes Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beinhaltet Feedbackkomponenten. Unter Feedback versteht man regelmäßige Mitarbeitergespräche, Beurteilungen oder Zielvereinbarungen, bei denen eine Rückmeldung über den aktuellen Leistungsstand oder die Zielerreichung gegeben wird. Viele Führungskräfte halten das situative Feedback für kein richtiges Feedback, weil es außerhalb der ritualisierten Führungsinstrumente angesiedelt ist. Doch die tagtägliche Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist ein mindestens ebenso wichtiges Steuerungsinstrument. Das tägliche, aber auch das ritualisierte Feedback ist eine wirksame Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten bzw. die Motiviertheit zu bestärken. Ein Feedback sollte immer zeitnah erfolgen. Besonders positives Feedback kann seine motivierende Wirkung am besten entfalten, wenn es sofort nach der erbrachten Leistung erfolgt. Aber auch kritische Rückmeldungen sind umso wirksamer und nachvollziehbarer, wenn sie zeitnahe erfolgen (vgl. Niermeyer/Seyffert, 2008, S. 81-82).

Besonderes für die Führung langjähriger Mitarbeiter ist das Feedback sehr wichtig. Sie arbeiten meistens sehr selbstständig und der Kontakt zur Führungskraft ist dadurch automatisch seltener. Aufkommender Ärger wird zunächst nicht ernst genommen, könnte aber letztendlich große Auswirkungen haben. Weiters fördert das Feedback die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Der Mitarbeiter erfährt, welche Gedanken und Gefühle seine Verhaltensweise bei der Führungskraft auslöst. Feedback beruht auch auf einer grundlegenden Haltung der Wertschätzung. Jeder sollte den Anderen in seiner Individualität achten. Die einzelne Person als Individuum wird in einem Feedback nicht kritisiert, sondern ausschließlich Verhaltensweisen, die störend für die Zusammenarbeit sind. Ein Feedback sollte auch keine Lösungsvorschläge enthalten (vgl. Daigeler/Hözl/Raslan, 2009, S. 72-74).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia wird großer Wert auf das Feedback seitens der Führungskraft an das Pflegepersonal, aber auch seitens des Pflegepersonals an die Führungskraft, gelegt. Nur so hat jeder die Möglichkeit, sich oder seine Arbeitsweise zu verändern bzw. gut Funktionierendes noch besser zu machen. Auch negative

Rückmeldungen werden an das Pflegepersonal weitergeleitet. Dies ist sehr wichtig, denn nur so können aus Fehlern gelernt bzw. Verbesserungen durchgeführt werden. Ein positives Feedback fällt der Führungskraft leichter. Trotzdem sollte auch ein negatives Feedback immer direkt angesprochen werden. Ein weiteres Führungsinstrument, das die Motivation des Personals steigert, ist die Verteilung von Lob und Anerkennung, worauf im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird (Anmerkung des Verfassers).

3.5 Lob und Anerkennung

Lob und Anerkennung machen Menschen stark, leistungsfähig und selbstbewusst. Jeder Mensch ersehnt sich - bewusst oder unbewusst - Lob und Anerkennung durch seine Mitmenschen. Lob und Anerkennung sind zwei der wirkungsvollsten Möglichkeiten, Menschen zu motivieren. Ehrliches Lob und aufrichtige Anerkennung machen eine Person glücklich und stärken ihr Selbstwertgefühl. Lob und Anerkennung sollten daher nicht nur bei der jährlich stattfindenden Weihnachtsfeier gespendet werden. Lob kann aber auch Neid erwecken. Deshalb sollte sich die Führungskraft genau überlegen, wen man in welcher Situation wie lobt und wie das auf andere wirkt. Gerade im Bereich der Altenpflege sind Lob und Anerkennung für das Pflegepersonal seitens der Führungskraft sehr wichtig. Trotz großer Bemühungen und fachlicher Kompetenz der Mitarbeiter gibt es gerade in der Altenpflege keine großen Erfolgserlebnisse für sie. Weiters wird das Pflegepersonal häufig mit negativen Erfahrungen wie Tod, Schicksal und Krankheit konfrontiert, was auf Dauer eine demotivierende Wirkung herbeiführen kann. Zeigt die Führungskraft aber Interesse und Verständnis für die Arbeit des Mitarbeiters, hilft und unterstützt er diese, so wirkt sich das positiv auf dessen Leistung aus. Ein Mitarbeiter, der eine besonders gute Leistung erbringt, sollte für diese erbrachte Leistung auch Lob und Anerkennung seitens der Führungskraft erhalten. Das steigert das Selbstbewusstsein und der Mitarbeiter erfährt dadurch, dass seine erbrachte Leistung anerkannt wird. Dies wiederum steigert die Motivation und wird ihm für weitere Leistungen ein Ansporn sein.

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia wird seitens der Führungskraft den Mitarbeitern Lob ausgesprochen und Anerkennung gezeigt. Wenn die gesamte Gruppe eine tolle Leistung erbracht hat, wird dies im Rahmen der Dienstbesprechung ausgesprochen. Wenn ein einzelnes Teammitglied durch besonderes Engagement hervorsteht, erhält es Lob und Anerkennung. Somit lässt sich Neid seitens anderer Teammitglieder vermeiden. Wenn die

Führungskraft ihren Mitarbeitern genügend Lob und Anerkennung spendet, wird auch eine geringere Fluktuation der Mitarbeiter entstehen (Anmerkung des Verfassers).

Zusammenfassend gesehen, hat die Führungskraft einen großen Einfluss auf die Motivation ihres Personals. Sie kann durch die Art, wie sie führt, die Produktivität und Kreativität fördern oder im negativen Sinne das Gegenteil bewirken. Weiters kann die Führungskraft durch die Weitergabe von Informationen die Motivation der Mitarbeiter steigern. Mitarbeiter müssen wissen, warum sie eine Aufgabe erledigen sollen und welcher Sinn dahinter steht. Wenn keine Informationsweitergabe stattfindet, kann der Mitarbeiter unzufrieden und demotiviert werden. Auch klare Zielformulierungen seitens der Führungskraft für die Mitarbeiter tragen zur Motivation bei. Durch gestaltete Handlungsspielräume und durch Delegation erfährt der Mitarbeiter Verantwortungsbewusstsein und sein Selbstwertgefühl wird gestärkt. Mit Lob und Anerkennung hat die Führungskraft die Möglichkeit den Mitarbeiter zu stärken und sein Engagement zu steigern. Eine weitere Erkenntnis ist, dass die Führungskraft durch jedes Gespräch, das sie mit dem Mitarbeiter führt, die Motivation aufrecht erhalten bzw. verstärken kann. Die Führungskraft kann zusammenfassend gesehen sehr viel zur Motivation ihres Personals beitragen. Motivation lässt sich nicht nur durch materielle Gegenstände oder Geld erzeugen. Mitarbeiter brauchen viel mehr Anerkennung, Lob, Wertschätzung, Erfolgserlebnisse und eine Führungskraft, die eine Vorbildfunktion einnimmt (Anmerkung des Verfassers).

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia kommen die oben angeführten Instrumente zur Mitarbeitermotivation bereits zum Einsatz. Wie im nächsten Kapitel beschrieben, werden die Mitarbeiter und deren täglich geleistete Arbeit seitens der Führung sehr geschätzt. Nachfolgend wird das Altenwohn- und Pflegeheim Antonia vorgestellt (Anmerkung des Verfassers).

4 VORSTELLUNG DES ALTENWOHN- UND PFLEGEHEIM ANTONIA

Das Altenwohn- und Pflegeheim Antonia (Abb. 4, S. 30) ist eines der vier „Anderes Haus des Alterns“- Pflegeheime in Kärnten. Der Betreiber dieser Pflegeheimgruppe ist Herr Gerhard Mosser. Das Altenwohn- und Pflegeheim liegt in ländlicher Idylle in St. Thomas am Zeiselberg und besteht seit rund 18 Jahren. Die 18 Einzelzimmer und 33 Doppelzimmer überzeugen durch ihr gemütliches Ambiente und werden nach den individuellen Wünschen der Heimbewohner gestaltet. Weiters stehen zwei Einzelzimmer für betreutes Wohnen zur Verfügung. Die Aufnahme in das Altenwohnheim ist ab Pflegestufe 0 sowie in das Pflegeheim ab Pflegestufe 3 möglich. Die Krankheitsbilder der Heimbewohner sind sehr umfangreich und fordern daher auch ein großes pflegerisches und medizinisches Wissen vom Pflegepersonal, welches den Mitarbeitern durch ständige Fort- und Weiterbildungen ermöglicht wird (Validation, Integratives Pflegekonzept nach Riedl, Hospizgrundausbildung, Basale Stimulation usw.).

Das Altenwohn- und Pflegeheim Antonia gewährleistet, anhand des Pflegeprozesses und des Pflegemodells nach Monika Krohwinkel, die Lebensqualität mittels ganzheitlicher Betreuung, durch aktivierende Pflege von Körper, Geist und Seele. Die Organisationsform der Pflege wird anhand der Bezugspflege durchgeführt. Durch die Bezugspflege in Kombination mit den jeweiligen Biografien und Lebensereignissen der Heimbewohner ist es möglich, jeden einzelnen Bewohner individuell zu pflegen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Ein Bezugspflegeteam besteht jeweils aus einer diplomierten Fachkraft sowie vier Pflegehelfern bzw. Altenfachbetreuern. Die Aufgaben der Teams sind verantwortungsvoll und umfangreich und umfassen alle pflegerischen sowie kommunikativen Eigenschaften, vom Ansprechpartner der Angehörigen bis hin zur geschätzten Vertrauensperson. Ein weiterer Schwerpunkt der Bezugspflege befasst sich mit der bewohnerorientierten Pflegeplanung. Gemeinschaftliche Aktivitäten sowie psychosoziale und seelische Kontakte werden täglich im Rahmen der Animation geknüpft, welche durch eine ausgebildete Seniorenanimateurin durchgeführt wird. Ab 2010 stehen im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia 10 Betten für die Kurzzeitpflege zur Verfügung. Diese Kurzzeitpflegebetten werden von der Kärntner Landesregierung, Abteilung 13, vergeben.



Abb. 4: Altenwohn- und Pflegeheim Antonia

Derzeit sind 45 Personen im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia beschäftigt. Das Pflorgeteam besteht aus diplomierten Fachkräften, Altenfachbetreuern, Pflegehelfern sowie Pflegehelfern in Ausbildung, welche der Aufsicht der Pflegedienstleitung unterliegen. Der Heimleitung unterliegt die Aufsicht des Küchenpersonals, des Reinigungspersonals, des Wäschepersonals sowie der Haustechniker. Das Altenwohn- und Pflegeheim Antonia bietet seinem Personal eine angenehme und familiäre Atmosphäre. Heimleitung, Pflegedienstleitung und Geschäftsführung legen großen Wert auf Wertschätzung und respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern. Auch auf eine gute Zusammenarbeit und ein respektvolles Miteinander im Team wird seitens der Führung sehr geachtet, was auch im Pflegeleitbild des Hauses festgelegt ist. Aus der Sicht des Autors sind die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Betriebes. Der Betrieb ist auf das Pflegepersonal und deren Verbleib am Arbeitsplatz angewiesen. Ein motiviertes und zufriedenes Pflegepersonal bringt eine bessere Leistung, hat weniger Fehlzeiten und Krankenstände und mehr Freude an der Arbeit. Dadurch besteht meist auch eine geringere Fluktuation des Personals (Anmerkung des Verfassers).

Im extramuralen Bereich sollte die Motivation des Pflegepersonals einen besonders großen Stellenwert einnehmen, was im nächsten Kapitel näher beschrieben wird (Anmerkung des Verfassers).

4.1 Motivation der Mitarbeiter im extramuralen Bereich

Gerade im extramuralen Bereich ist mit einer großen Fluktuation der Mitarbeiter zu rechnen. Ein häufiger Grund dafür ist, dass z.B. in Pflegeheimen eine schwere körperliche Arbeit geleistet werden muss. Damit verbunden ist auch der Personalschlüssel im extramuralen Bereich, welcher von der Landesregierung, Abteilung 13, vorgegeben wird. Dieser schreibt zurzeit eine Betreuung von 1:2,5 vor. Auch der Verdienst im extramuralen Bereich ist geringer als im intramuralen Bereich (Krankenanstalten). Ein weiterer Grund für die große Fluktuation ist, dass die Mitarbeiter immer mit denselben Krankheitsbildern konfrontiert werden und selten „Neues“ erleben. Weiters muss das Pflegepersonal im extramuralen Bereich sehr viel an Angehörigenarbeit leisten, oft jahrelang. Ein weiteres Problem stellen die Arbeitszeiten dar. Mitarbeiter im extramuralen Bereich müssen mit geteilten Diensten rechnen, da sie pro Tag nicht mehr als zehn Stunden Dienst leisten dürfen. Es muss daher mit größeren Pausenzeiten gerechnet werden. Im intramuralen Bereich sind jedoch nach wie vor 12 Stunden Dienste erlaubt. All diese angeführten Punkte führen zu einer hohen Fluktuation, die auch mit hohen Fluktuationskosten für das Unternehmen verbunden sind. Häufig betroffen von dieser Fluktuation ist das diplomierte Fachpersonal. Dieses Fachpersonal, welches die Ausbildung erst beendet hat, ist nur für Akutstationen oder Intensivstationen zu begeistern. Im extramuralen Bereich zu arbeiten ist nur für wenige eine Herausforderung und meistens nur eine Übergangslösung, bis sie in den intramuralen Bereich wechseln können. Es kommt daher oft zu einem regelrechten Kampf um diplomiertes Fachpersonal.

Besonders hier ist die Führungskraft gefordert, Motivation auszuüben, um das diplomierte Fachpersonal vom Unternehmen zu begeistern und auch zu fördern. Gerade im extramuralen Bereich bestehen für das diplomierte Fachpersonal die größeren Aufstiegschancen (z.B. Stationsleitung) in einem kürzeren Zeitintervall als im intramuralen Bereich. Im extramuralen Bereich ist es von großer Wichtigkeit, Pflegepersonal auf Dauer zu gewinnen. Ein fixer Personalstamm bringt sehr viel Positives für den Betrieb und für die Bewohner. Die Bewohner müssen ein Vertrauen zum Personal aufbauen. Nur so ist eine effektive Pflege möglich. Langjährige Mitarbeiter können sehr viel an Ideen und Veränderungsvorschlägen mit einbringen. Sie kennen die Eigenheiten der Heimbewohner und können auch sehr gut mit ihnen umgehen. Für den Betrieb bedeuten langjährige Mitarbeiter ein gutes Arbeitsklima und eine hohe Qualität der geleisteten Arbeit. Zufriedene Bewohner und deren Angehörige werden mit hoher Wahrscheinlichkeit ein

Pflegeheim, in dem sie freundlich bedient, professionell und respektvoll behandelt werden, weiterempfehlen (Anmerkung des Verfassers).

Die Zufriedenheit des Pflegepersonals lässt sich anhand der jährlichen Fluktuation messen. Im Jahr 2009 ist die Fluktuationsrate der Mitarbeiter im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia im Dreijahresvergleich stark gesunken.

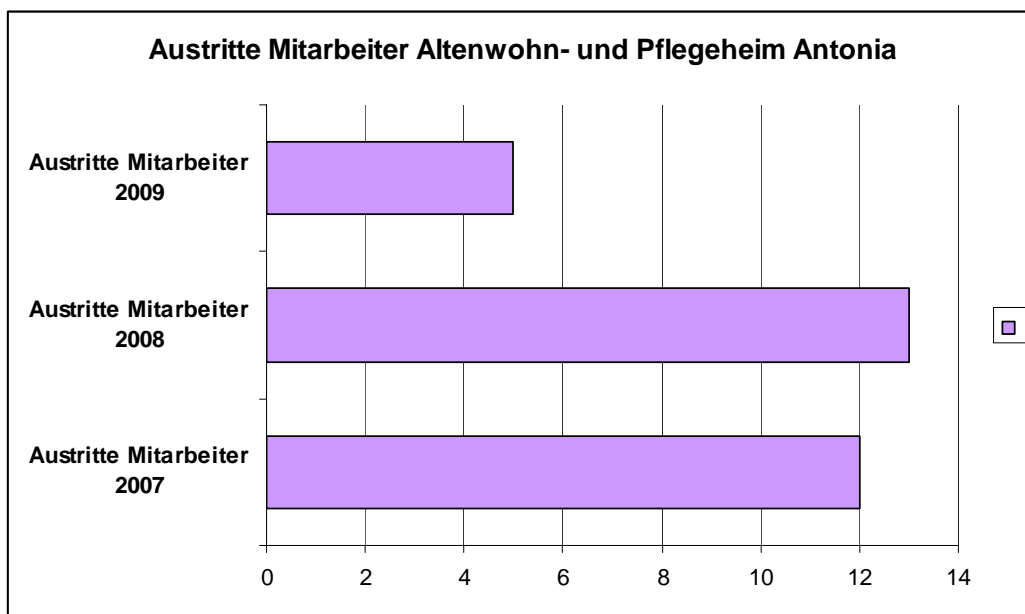


Abb. 5: Fluktuation der Mitarbeiter im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia
(entnommen aus: Winkler, 2009)

Verglichen wurde die Mitarbeiterfluktuation von den Jahren 2007, 2008 und 2009. Wie in der Grafik (Abb. 5, S. 32) sichtbar, haben im Jahr 2007 zwölf Mitarbeiter den Betrieb verlassen, im Jahr 2008 dreizehn und im Jahr 2009 nur fünf Mitarbeiter. Wenn man die Austritte des Pflegepersonals von den Jahren 2007 und 2009 vergleicht, lässt sich daraus schließen, dass sich die Zufriedenheit und somit auch die Motivation der Mitarbeiter im Jahr 2009 stark gesteigert hat. Die Mitarbeitermotivation wirkt sich also positiv auf den Betrieb aus (Anmerkung des Verfassers).

Was im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia bereits zur Mitarbeitermotivation und zur Zufriedenheit dieser seitens der Führung und der Geschäftsleitung beigetragen wird, zeigt sich im nächsten Kapitel (Anmerkung des Verfassers).

4.2 Motivation der Mitarbeiter des Altenwohn- und Pflegeheim Antonia

Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia wird die Mitarbeitermotivation und somit die Zufriedenheit des Pflegepersonals sehr groß geschrieben. Seitens der Pflegedienstleitungen wurde im September 2009 zum ersten Mal ein Mitarbeiterausflug der „Anderen Haus des Alterns“- Pflegeheimgruppe in die Südsteirische Weinstraße organisiert. Für diesen Ausflug wurden zwei Termine festgelegt, so dass für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit bestand, an dieser Fahrt teilzunehmen. Mitarbeiter und Führungskräfte der einzelnen Pflegeheime hatten somit die Möglichkeit sich untereinander kennen zu lernen und ihre Erfahrungswerte auszutauschen. Aus der Sicht des Autors wurde damit auch die Verbindung zwischen Führungskraft, Geschäftsführung und Personal gestärkt. Nach zahlreichen positiven Rückmeldungen wird in den nächsten Jahren ein Ausflug in die südsteirische Weinstraße zu einem sogenannten „Pflichttermin“. Auch zu den Festtagen werden seitens der Geschäftsführung kleine Präsente an die Mitarbeiter überreicht. Im Dezember findet die jährliche Weihnachtsfeier für die Mitarbeiter statt. Dabei werden Geschenke überreicht und für die Zusammenarbeit gedankt.

Mitarbeiter, die fünf bzw. 10 Jahre oder länger im Betrieb tätig sind, erhalten als Dankeschön, seitens der Geschäftsführung, eine wertvolle Münze als Andenken. Jedes Teammitglied erhält zu seinem Geburtstag eine kleine Aufmerksamkeit. Weiters finden im Lauf eines Jahres zahlreiche gesellschaftliche Veranstaltungen im Haus statt, wie zum Beispiel Sommerfest, Oktoberfest und monatliche Geburtstagsfeiern. Auch bei der monatlichen Dienstplangestaltung werden die Mitarbeiter miteinbezogen. Jedes Teammitglied hat pro Monat drei Tage zu Verfügung, die er im Dienstplan als „Freiwunsch“ einplanen kann. Der Versuch, den Dienstplan von den Mitarbeitern gestalten zu lassen, hat sich jedoch als negative Erfahrung herausgestellt (Anmerkung des Verfassers).

Welche Bereiche der bereits bearbeiteten Literatur im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia bereits zur Anwendung kommen, zeigt sich im nächsten Kapitel (Anmerkung des Verfassers).

4.3 Umsetzung der Theorie im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia

Warum ein Mensch einmal mehr und einmal weniger mit Elan an eine Aufgabe herangeht bzw. was einen Menschen individuell motiviert wurde bereits auf den Seiten 12. und 13. bearbeitet. Im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia wird das Pflegepersonal, seitens der Führungskraft, nicht nur als Arbeitskraft sondern als individueller Mensch, mit Stärken und Schwächen, gesehen. Diese Stärken und Schwächen spiegeln sich auch im beruflichen Alltag wieder. Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter zu erkennen und die Arbeitsverteilung an diese anzupassen.

Das Pflegepersonal im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia hat die Möglichkeit, auch die eigenen Stärken in den beruflichen Alltag mit einzubringen. So erfolgte eine freiwillige Zuteilung für die Verteilung des Inkontinenzmaterials, Zuständigkeit für Wechseldruckmatratzen, Aromapflege, Verbandsdepot, Dekoration des Hauses usw. Für all diese Tätigkeiten wurden Pflegepersonen ausgewählt, die diese Arbeiten im Laufe der Jahre immer positiv erledigt haben. Weiters führt diese Zuteilung dazu, dass sich die Mitarbeiter für diese Tätigkeiten verantwortlich fühlen und damit wiederum das Selbstbewusstsein wächst und die Motivation dieser steigt.

Da im Haus auf Fort- und Weiterbildungen ein großer Wert gelegt wird, erhielt eine langjährige Pflegehelferin die Möglichkeit die Ausbildung zur Seniorenanimateurin in Anspruch zu nehmen. Diese Pflegehelferin zeichnete sich durch besondere Fähigkeiten, einen animierenden und einfühlsamen Umgang mit den Heimbewohnern, aus. Dieses Teammitglied handelte mit ihrer Ausbildung aus einer intrinsischen Motivation heraus, ohne von externen Anreizen (Lohn) verführt worden zu sein. Auch der Brandschutzbeauftragte des Altenwohn- und Pflegeheim Antonia wurde seitens der Führungskraft deshalb ausgewählt, da er aus einer extrinsischen Motivation heraus handelt (Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr St. Thomas am Zeiselberg). Leider gibt es aber auch im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia Pflegepersonal, welches nur aus einer intrinsischen Motivation heraus handelt, das heißt, wenn sie sich einer Aufgabe nur wenig um der Arbeit selbst willen widmen. Bei diesen Menschen stehen ebenfalls meistens andere Beweggründe im Vordergrund (Anmerkung des Verfassers).

Zusammenfassend gesehen, wird die Theorie der Motivation im Altenwohn- und Pflegeheim Antonia in die Praxis umgesetzt. Die Arbeitsverteilung seitens der

Führungskraft erfolgt nach den Stärken und Schwächen des Pflegepersonals. Daher ist es für die Führungskraft wichtig, ihre Mitarbeiter und dessen Interessen zu kennen. Die Führungskraft soll daher eine Anpassung zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Fähigkeiten und Interessen des Pflegepersonals anstreben (Anmerkung des Verfassers).

5 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Bei der Bearbeitung der ersten Fragestellung, ob die Führungskraft und der Betrieb zur Motivation der Mitarbeiter etwas beitragen kann, konnte festgestellt werden, dass die Führungskraft sehr viel zur Mitarbeitermotivation beitragen kann und diese somit zu einer der wichtigsten Anforderungen an die Führungskraft zählt. Die Führungskraft kann sehr viel zum Arbeitsklima und somit auch zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Das Arbeitsumfeld muss so geschaffen sein, dass den Mitarbeitern kontinuierlich und in einer angenehmen Atmosphäre das Gefühl von Wertschätzung vermittelt wird. Die Mitarbeiter brauchen von der Führungskraft immer wieder Aufmerksamkeit, Zuwendung und Anerkennung. Dies wirkt sich positiv auf ein gutes Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aus, was wiederum zu einem motivierten Leistungsverhältnis führt.

Die zweite Fragestellung, welche sich mit der Auswirkung von motivierten Mitarbeitern auf den Betrieb beschäftigt, konnte positiv beantwortet werden. Die Mitarbeitermotivation hat auch Auswirkungen auf den Betrieb. Wie in Abb. 5 S. 32 sichtbar, trägt sie zu einer geringeren Fluktuation der Mitarbeiter bei. Dies hat wiederum eine positive Auswirkung auf die Qualität der Arbeit und führt zu einem positiven Image für Außenstehende.

Zusammenfassend gesehen, ist Motivieren, Führen, Fördern und Fordern Führungsaufgabe. Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern richtig kommunizieren und diese zu den richtigen Ergebnissen führen können, tragen wesentlich zur Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Bewohner und deren Angehörigen und des gesamten Betriebes bei (Anmerkung des Verfassers).

6 LITERATURVERZEICHNIS

Loffing Ch., Hofmann C., Spletker M., 2006: Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Tipps für die Motivationsarbeit, 1. Auflage, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Niermeyer R., Seyffert M., 2008: Motivation, 3. Auflage, Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg/München

Daigeler T., Hölzl F., Raslan N., 2009: Führungstechniken, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg/München

Niermeyer R., 2007: Motivation – Instrumente zur Führung und Verführung, 2. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung München

Pollanz S., Schaller-Maitz Ch., Oktober 2009, Arbeitsunterlagen

Winkler G., November 2009, Altenwohn- und Pflegeheim Errichtungs- und Betriebs GmbH, Villach

www.dr-kopp.com

(19.10.2009)

www.coaching-corner.com/pyramide

(10.11.2009)

http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Arbeitsmotivation_nach_Hackman_und_Oldham.s

vg

(10.11.2009)