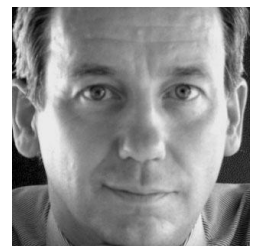


Leistungsbereitschaft in der Pflege

## Lust auf Leistung

Was motiviert Mitarbeiter in der Pflege, sich trotz immer schwierigerer Rahmenbedingungen in ihrem Beruf zu engagieren? Und wie können Sie dies als Führungskraft positiv beeinflussen? Zahlreiche Checklisten zeigen Ihnen, wie es um die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter bestellt ist und was Sie tun können, damit die Fähigkeiten Ihres Personals voll zur Geltung kommen.



Michael Rimsa

---

Gliederung	Seite
<b>1. Motivation ist der „Motor menschlichen Handelns“</b>	<b>3</b>
<b>2. Aspekte der Motivation im Pflegebereich</b>	<b>6</b>
2.1 Motive für die Wahl eines Pflegeberufes	6
2.2 Vom Aufstieg und Fall der „Berufung“	7
2.3 Die Zeit der „Ernüchterung“	8
<b>3. Typische Auslöser sinkender Motivation</b>	<b>10</b>
<b>4. Motivation ist möglich</b>	<b>12</b>
4.1 Situativer Prozess	12
4.2 Eine motivierende Gesamtsituation schaffen	14
4.3 Demotivation vermeiden	15
4.4 Die eigenen Einstellungen kennen	19
4.5 Motivationsinstrumente gezielt einsetzen	21
<b>5. Das Wichtigste auf einen Blick</b>	<b>29</b>

---

Motivation als Grundeinstellung

# 1. Motivation ist der „Motor menschlichen Handelns“

Unter Motivation werden all jene Kräfte verstanden, die einen Menschen dazu bringen, zielgerichtet etwas Bestimmtes zu tun.



Sofern ein Mensch ein bestimmtes Motiv „verspürt“, ist er bereit, eine erforderliche Handlung – und damit im beruflichen Kontext eine bestimmte Leistung – zu erbringen, die ihm sein Motiv „erfüllt“.

Die Leistung eines Menschen ist demnach eine Folge seiner Beweggründe. Sobald Menschen ein bestimmtes Defizit verspüren, wollen sie dieses durch entsprechende Aktivitäten beseitigen, und sofern Menschen ein so genanntes Wachstumsbedürfnis verspüren, suchen sie dieses durch das jeweils erforderliche Verhalten zu befriedigen.

**Ausgleich von Defiziten**

## Motiv und Verhalten

Die folgenden Beispiele zeigen Ihnen einige grundlegende Motive und die daraus jeweils resultierenden Verhaltensweisen:

**Wille entscheidet Erzielung von Wachstum**

Motiv		Verhalten
Hunger	→	Essen besorgen
Entspannung	→	Spazieren gehen
Langeweile	→	Fernsehen
Zeitdruck verspüren	→	Sich beeilen
Anerkennung wollen	→	Sich anstrengen
Jemanden in Not sehen	→	Helfen
Pünktlich sein müssen	→	Auf die Zeit achten
Prämie erhalten wollen	→	Mehr arbeiten

**Handout H 1.1-1 Verhalten und zugrunde liegende Motivation**

Motivation als Grundeinstellung



**Intrinsische und extrinsische Motivation**

Die Leistungsbereitschaft eines Menschen wird durch seinen eigenen Willen (innerer Antrieb = intrinsisch) und durch einen von außen kommenden Willen (äußerer Antrieb = extrinsisch) beeinflusst

Die Checklisten H 1.1-1 und H 1.1-2 zeigen sowohl intrinsische als auch extrinsische Motive. So sind die Motive „Hunger“, „Luft“, „Langeweile“ und „Zeitdruck verspüren“ intrinsischer Natur, während die Motive „Anerkennung“, „Jemandem in Not sehen“, „Pünktlich sein müssen“ und „Eine Prämie erhalten wollen“ extrinsischer Natur sind.

**Selbsttest**

Überprüfen Sie kurz die bei Ihnen dominante Motivationsform:

<b>Intrinsische Motivation</b>	
Ich bin durch meine Arbeit selbst motiviert.	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite, weil ich arbeiten will.	<input type="checkbox"/>
Ich arbeite in diesem Beruf, weil ich in diesem Beruf arbeiten will.	<input type="checkbox"/>
Aus meiner Arbeit ziehe ich eine persönliche Befriedigung.	<input type="checkbox"/>
Geld oder Status spielen eine eher untergeordnete Rolle.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.1-1 Intrinsische Motivation (Selbsttest)**



**Die Handlung selbst motiviert:** Ehrenamtliche Mitarbeiter sind zu meist intrinsisch motiviert. Sie leisten eine Arbeit, weil sie „von der Sache“ überzeugt sind oder weil ihnen die Arbeit hilft, ein inneres Bedürfnis zu befriedigen.

**Extrinsische Motivation**

- Mich motivieren Geld, Anerkennung bzw. der soziale Status.
- Ich arbeite, weil ich arbeiten muss.
- Ich arbeite in diesem Beruf, weil ich (aus welchen Gründen auch immer) muss.
- Die Art meiner Arbeit spielt eine untergeordnete Rolle.
- Aus der Arbeit selbst ziehe ich keinerlei Befriedigung.

**Checkliste H 1.1-2 Extrinsische Motivation (Selbsttest)**

**Die Folge einer Handlung motiviert:** Alleinverdiener sind nicht selten extrinsisch motiviert. Sie müssen Geld verdienen, um „die Familie zu ernähren“. Oftmals fördert allein die Aussicht auf mehr Geld ihre Arbeitsleistung.



Intrinsische und extrinsische Motivation gibt es nicht nur in ihrer Reinform. Selbstverständlich finden auch viele Alleinverdiener einen Sinn in ihrer Arbeit, und sie sind sicherlich auch empfänglich für mehr Verantwortung. Umgekehrt lehnen auch Mitarbeiter mit viel Freude und Spaß an ihrer Arbeit nur selten eine gute Beurteilung oder eine Lohnerhöhung ab.

Intrinsische und extrinsische Motivation können sowohl positiv (ein Mitarbeiter möchte etwas haben) als auch negativ (ein Mitarbeiter möchte etwas nicht haben oder vermeiden) ausgestaltet sein.

Eine Pflegefachkraft ist positiv intrinsisch motiviert, wenn sie ihr Aufgabengebiet erweitern möchte und gerne zusätzliche Arbeiten von Kollegen mit übernimmt. Sie ist negativ extrinsisch motiviert, wenn sie einem Bewohner gegenüber nur deshalb freundlich ist, weil sie ansonsten eine Beschwerde des Bewohners befürchtet.



Es gehört zu den Kernaufgaben von Führungskräften, die bei ihren Mitarbeitern vorherrschende Motivationsform zu erkennen und das eigene Führungsverhalten darauf abzustimmen. Entsprechend geht es bei der Gestaltung des Anreizsystems zum Leistungserhalt bzw. zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern darum, die wahrgenommenen und für das Leistungsverhalten relevanten Motive durch eine entsprechende Gestaltung des den Mitarbeiter umgebenden Arbeitssystems zu aktivieren.

**Motive sind Leistungspotenziale**

Motivation als Grundeinstellung

## 2. Aspekte der Motivation im Pflegebereich

**15 % arbeiten engagiert**

Nach einer Gallup-Umfrage (Gallup Organization, Princeton, USA) aus dem Jahre 2002 sind nur 15 Prozent aller Deutschen engagiert bei der Arbeit und empfinden diese als befriedigend.

**69 % machen „Dienst nach Vorschrift“**

Dagegen machen 69 Prozent aller Deutschen „Dienst nach Vorschrift“ und fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber nicht wirklich verpflichtet.

**16 % haben innerlich gekündigt**

16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben sich nach Gallup „innerlich“ von ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen „verabschiedet“.

**Fragen**

All diese Mitarbeiter erbringen also keine 100-prozentige Leistung für ihr Unternehmen (mehr). Wie kommt es zu solch unglaublichen Zahlen? Sind Ihre Mitarbeiter ebenfalls derart demotiviert? Wollen und können Ihre Pflegemitarbeiter überhaupt 100 Prozent Leistung erbringen? Insbesondere die letzte Frage können wir erst dann beantworten, wenn wir uns darüber im Klaren sind, was Menschen grundsätzlich dazu motiviert, einen Pflegeberuf zu ergreifen.

### 2.1 Motive für die Wahl eines Pflegeberufes

**Motive für die Berufswahl**

Um dies herauszufinden, sollten Sie zunächst an Ihre eigenen Motive für die Wahl Ihres Pflegeberufes denken und diese in Bezug auf ihre damalige Bedeutung für Sie zu bewerten:

Motiv	Beschreibung	Wichtigkeit		
		Sehr wichtig	Wichtig	Nicht wichtig
<b>Engagement</b>	Ich wollte mich sozial engagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kontakt</b>	Ich wollte mit Menschen arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Helfen</b>	Ich wollte helfen, „Leiden zu lindern“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wirkung</b>	Ich wollte etwas bewirken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tradition</b>	Ich trat in die Fußstapfen von ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Empfehlung</b>	Ich hörte auf den Rat von ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qualifikation</b>	Ich wollte eine gute Ausbildung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Verdienst</b>	Ich wollte „gutes Geld“ verdienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sicherheit</b>	Ich wollte einen sicheren Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Karriere</b>	Ich wollte eine gute Position haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Handout H 1.1-2 Motive für die Wahl des Berufes**

Ihre persönliche Bewertung dürfte vermutlich mit dem Ergebnis vieler Umfragen übereinstimmen, die diesbezüglich im Pflegebereich durchgeführt wurden. Dabei rangierten auf den ersten Plätzen stets die intrinsischen Motive „Mit Menschen arbeiten“, „Helfen wollen“ und „Soziales Engagement“, gefolgt von den extrinsischen Motiven „Arbeitsplatzsicherheit“, „Abwechslungsreiche Tätigkeit“ und „Gute berufliche Qualifikation“.

**Intrinsische Motive dominieren**

In einer im Jahre 2002 durchgeführten Umfrage unter deutschen Arbeitnehmern unterschiedlicher Berufsgruppen antworteten auf die Frage, was Deutsche grundsätzlich im Beruf sehr stark motiviert,

- 46 % „freundliche Kollegen“,
- 41 % „eine anspruchsvolle Tätigkeit“,
- 37 % „inhaltlicher Gestaltungsspielraum“ und
- 16 % „Gehalt und Sonderleistungen“.

(Quelle: Focus, Heft 14, 30.03.2002)

**2.2 Vom Aufstieg und Fall der „Berufung“**

Die pflegerische Arbeit an und mit kranken und alten Menschen ist eine sehr anspruchsvolle Tätigkeit. Sie stellt hohe Anforderungen an

**Hohe Anforderungen**

- die Belastbarkeit,
- die fachlichen und persönlichen Kompetenzen sowie
- die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Entsprechend hoch sind daher die Anforderungen an die persönliche Motivation.

Motivation als Grundeinstellung

### Pflege als Berufung

Die meisten Menschen, die in Pflegeberufen arbeiten, sind mit einer sehr hohen Grundmotivation ausgestattet. Pflegemitarbeiter haben zumeist den Anspruch, mithilfe ihrer Arbeit persönliche Ideale zu verwirklichen. Sie sind von sozialen und ethischen Wertvorstellungen geleitet und häufig, insbesondere zu Beginn ihres Arbeitslebens, hoch engagiert.

### Pflege als Beruf

Gleichsam gibt es im Pflegebereich auch solche Mitarbeiter, die ihre Arbeit in erster Linie als Erwerbstätigkeit verstehen. Für sie stehen ethische und soziale Ideale keinesfalls im Mittelpunkt. Sie müssen deshalb jedoch nicht weniger motiviert sein als ihre berufungsmotivierten Kollegen. Im Gegenteil: Häufig können sie sich deutlich besser abgrenzen und ihre Motivation länger und kontinuierlicher aufrechterhalten. Da ihre sozialen und ethischen Erwartungen von Anfang an geringer waren, stürzen sie „im Nachhinein“ auch weniger tief, wenn sich z. B. herausstellt, dass diese – aus welchen Gründen auch immer – nicht realisiert werden können.

### Die Profession wird zum Beruf

Die aktuellen Entwicklungen im Gesundheits- und Pflegebereich machen deutlich, dass Pflege sich von einer Berufung zu einem eigenständigen Beruf entwickelt – und wohl auch entwickeln muss. Viele Pflegemitarbeiter (vor allem ältere) erleben diesen Vorgang in Form einer tiefgreifenden Sinnkrise. Für sie ist es ein „entsinnender“ und damit demotivierender Widerspruch, einerseits eine kommerzielle Dienstleistung unter stets schlechter werdenden Bedingungen erbringen zu müssen und andererseits ein Leitbild des Helfenwollens und des Sich-sozial-Engagierens leben zu wollen und zu sollen.

## 2.3 Die Zeit der „Ernüchterung“

Man könnte bezüglich der in der Gallup-Umfrage ermittelten Ergebnisse auch fragen: Können Mitarbeiter überhaupt (tagtäglich) 100 Prozent Leistung erbringen bzw. 100-prozentig motiviert sein?

### Motivation und Motivierung

### Jegliches Motivieren ist Demotivieren

Reinhard K. Sprenger, der provokante Motivationsexperte und Autor des Bestsellers „Mythos Motivation“, vertritt die Auffassung, dass jegliches Motivieren ein Demotivieren ist. Wer, seiner Meinung nach, an seinen Mitarbeitern falsch „herumdoktert“, bewirkt letztlich genau das Gegenteil, von dem, was er erreichen möchte.



Sprenger unterscheidet dabei zwischen Motivation (Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft der Mitarbeiter auf der Basis ihrer Eigensteuerung) und Motivierung (Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft eines Individuums durch Anreize eines Vorgesetzten durch Fremdsteuerung).

Motivation, so wie sie die meisten Führungskräfte betreiben, ist – so Sprenger – in Wirklichkeit Motivierung und führt einzig zur langfristigen Demotivation der Mitarbeiter.

### Fremd- statt Eigensteuerung

Die permanente Fremdsteuerung der in Wirklichkeit eigengesteuerten Individuen hat langfristig deren „Ent-Motivation“ zur Folge. Wer arbeitet, um zu helfen und sich zu verwirklichen, kann durch eine Lohn-erhöhung nur kurzfristig, wenn überhaupt, zu einer Mehrleistung gebracht werden. Die mangelhafte Wertschätzung seiner wahren Arbeitsmotive dürfte langfristig jedoch dazu führen, dass er an (Grund-)Motivation und damit Identifikation verliert.

**Demotivation**

Viele der sehr motivierten und zu Anfang besonders engagierten Pflegemitarbeiter sind in der Mitte ihres Arbeitslebens erschöpft und „ausgebrannt“. In dieser Zeit stoßen sie vermehrt an ihre physischen und psychischen Grenzen und können ihre „Energiebatterien“ nur noch unter großem Aufwand wieder aufladen. Diesen Mitarbeitern wird immer stärker bewusst, dass ihre ethischen Ideale von vielen Faktoren behindert werden, die sie tatsächlich kaum beeinflussen können.

Hinzu kommt, dass sie die extrinsischen Motivationsversuche ihrer Führungskräfte zunehmend bewusster wahrnehmen, die sie zwar verstehen und selbstverständlich kurzfristig auch gerne annehmen, innerlich aber eher als „Beleidigung“ ihrer tatsächlichen Motivation und Ideale ablehnen.

**Falsche Motivierung wirkt beleidigend**

Viele Pflegemitarbeiter erfahren im Laufe ihres Berufslebens eine große Ernüchterung. Sie werden täglich mit der Tatsache konfrontiert, dass sie physische und psychische Grenzen haben, und dass sie ihre Ideale unter den vorherrschenden Bedingungen nur schwer verwirklichen können. Wenn sie hier keine wirksamen Bewältigungsmechanismen entwickeln, besteht die Gefahr intensiver und langanhaltender Frustration, Erschöpfung und Demotivation.

**Ernüchterung**

Letztlich werden jedoch nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte von den extrinsischen Motivationskapriolen ihrer Vorgesetzten im Sinne Sprengers systematisch demotiviert. Es gibt kaum

Motivation als Grundeinstellung

einen Mitarbeiter bzw. eine Führungskraft, der/die sich nicht schon einmal über die Naivität und Unverfrorenheit aufgeregt hat, mit der ihre Vorgesetzten glaubten, sie motivieren zu können bzw. zu müssen.

### 3. Typische Auslöser sinkender Motivation

#### Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Im Jahre 2004 brachte der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband – Landesverband Baden-Württemberg – die Handreichung „Attraktive Arbeitsplätze in der Altenhilfe“ heraus. Dort heißt es im Vorwort:

„In den letzten Jahren wurde immer wieder berechtigte Kritik an den Arbeitsbedingungen in der Pflege geäußert: zunehmender Arbeitsdruck, eine ausufernde Bürokratie und Imageprobleme sind nur einige wenige Schlagworte dieser Diskussionen. Wenig gefragt wurde allerdings nach den Ursachen für diese Probleme, die in den Einrichtungen selbst zu suchen sind: überlastete Führungskräfte, geringes Wissen über Gesundheitsförderung, unzureichende innerbetriebliche Kommunikation, mangelnde Phantasie bzgl. materieller und immaterieller Anreizsysteme, fehlende Angebote zur Bewältigung von Stress.“ (Quelle: Paritätischer Wohlfahrtsverband, Attraktive Arbeitsplätze in der Altenhilfe, 2004)

#### Sinkende Arbeitsplatzqualität

Die Arbeitsplatzqualität in der Pflege sinkt seit Jahren. Sie bestimmt sich der Studie zufolge durch folgende Faktoren:

- Gesundheit und Arbeitsschutz
- Arbeitsprozesse, -zeiten und -umgebung
- Vergütung, Anreize, Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Qualifizierung, lebenslanges Lernen, berufliche Qualifizierung
- Kommunikation und Beteiligung

#### Unqualifizierte Motivierungsversuche

Sind diese Kriterien nicht oder nur schlecht erfüllt und ergänzt man sie um die unqualifizierten Motivierungsversuche überlasteter Führungskräfte, dann sind sie dazu angetan, Mitarbeiter in ihrer (intrinsischen) Motivation zu erschüttern und ihre Ideale und Ziele einer ernüchternden und extrinsisch demotivierend wirkenden Realität zu unterwerfen.

#### „Gefühlte“ Rahmenbedingungen

Häufig sind es die „gefühlten“ Rahmenbedingungen, die die Mitarbeiter belasten und ihre Desillusionierung und damit schleichende Demotivation bewirken. Erst beim zweiten Hinsehen erkennt man auch ein mangelhaftes Selbst- und Zeitmanagement der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Auch das wollen wir nun kurz überprüfen: Wie oft haben Sie in Ihrer Einrichtung in der Vergangenheit folgende Aussagen gehört?

Faktoren	Häufigkeit		
	nie	manchmal	oft
Die körperliche und psychische Arbeitsbelastung wird immer höher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Arbeitsdruck ist viel zu hoch, Zusatzbedarf können wir gar nicht mehr leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Personalschlüssel ist viel zu gering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Personaldecke ist zu dünn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben keine Zeit mehr für eine angemessene soziale Betreuung und Aktivierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Qualitätsanforderungen an unsere Arbeit steigen immer mehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Dokumentationsaufwand ist viel zu hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je älter ich werde, desto schlechter komme ich mit der Wechselhaftigkeit des Dienstes zurecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was ist das für eine Führung? Ich fühle mich gar nicht wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte immer nur dann Informationen, wenn es schon zu spät ist bzw. etwas nicht läuft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was denkt sich unsere Leitung nur bei solchen Vorgaben und Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung ist bei uns ein Fremdwort. Mitarbeiterfortbildung findet so gut wie gar nicht oder viel zu selten statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Handout H 1.1-3 Häufige demotivierende Faktoren in der Pflege**

Motivation als Grundeinstellung

### Schleichende Sinnentleerung

Die genannten Faktoren tragen wesentlich zur Demotivation von Mitarbeitern bei.

Sind die Mitarbeiter einigen oder gar allen diesen Faktoren über einen längeren Zeitraum ausgesetzt, so bauen sie große Motivationsdefizite auf. Die bei den meisten Mitarbeitern anfänglich hohe Berufungsmotivation sinkt von Berufsjahr zu Berufsjahr und es kommt schleichend zu einer immer stärker wirkenden Sinnentleerung. Bei vielen Pflege-  
mitarbeitern ist es daher äußerst bewundernswert, wie viel Grundmotivation sie trotz der sie umgebenden schwierigen Umstände immer wieder aktivieren können.

## 4. Motivation ist möglich

### Wille ist entscheidend

Entscheidend ist die Willensbildung, ganz gleich, wie diese herbeigeführt wird.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter den Willen, die innere Bereitschaft entwickeln, sich zu bewegen und eine ihnen gestellte Aufgabe bestmöglich zu erfüllen.

Unzweifelhaft bleibt dabei, dass es besser und sicher auch dauerhafter ist, wenn dies von innen heraus (intrinsisch) geschieht. Allerdings sollten wir hier stärker differenzieren und erkennen (lernen), wie utopisch es ist, bei allen Aufgaben und in allen Bereichen stets intrinsisch motivierte Mitarbeiter vorfinden zu wollen.

### 4.1 Situativer Prozess

Motivation unterliegt, wie alles im Leben, situativen Gegebenheiten, d. h., sie hängt von einer vorherrschenden Situation und damit von vielen Elementen ab, die diese Situation beeinflussen (können).



#### Merke

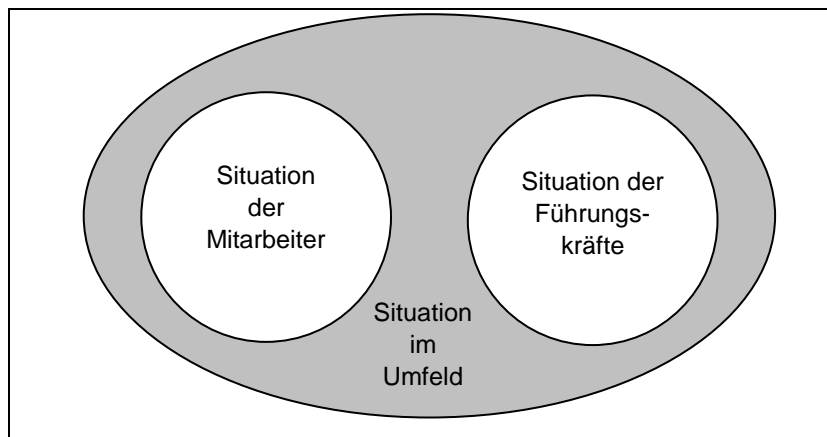
Mitarbeiter führen und motivieren zu wollen, bedeutet, sich jeweils auf eine vorherrschende Situation einstellen zu müssen. Diese Situation wird stets von vielen Faktoren beeinflusst, die es zu betrachten, anzunehmen, zu analysieren und zu koordinieren gilt. Dadurch wird jede Führungs- und Motivationssituation zu einem komplexen situativen Prozess, der sich nur sehr schwer „über einen Kamm scheren“ lässt.

Wenn Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter motivieren wollen, müssen Sie Ihre eigene Situation, also Ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten bzw. Ihren eigenen Willen (z. B. zu motivieren) kennen,

einschätzen und einsetzen können. Sie müssen die Situation des zu Motivierenden, d. h. dessen Fähigkeiten und Fertigkeiten bzw. dessen Willen (z. B. motiviert werden zu wollen und/oder zu können) einschätzen, und Sie müssen die Situation im Umfeld (z. B. demotivierende Rahmenbedingungen) erkennen und berücksichtigen.

### Situationsfelder

Die nachfolgende Abbildung zeigt Ihnen die klassischen Situationsfelder, in denen Sie sich befinden, wenn Sie Mitarbeiter motivieren wollen.



**Abb. H 1.1-1 Die drei klassischen Situationsfelder**

Die gesamte Motivationssituation hängt von Ihrem Wollen und Können, vom Wollen und Können des zu Motivierenden, und davon ab, in welchem Maß das sie umgebende Umfeld ein Motiviertsein bzw. ein motiviertes Handeln ermöglicht, unterstützt und wertschätzt.

Wenn Sie die verschiedenen Situationsfelder (Führungskraft, Mitarbeiter und Umfeld) anschauen, die dortigen Gegebenheiten analysieren und diese in Ihrem Vorgehensplan beachten, dann schaffen Sie alle notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche extrinsische und intrinsische Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Je nach „Reifegrad“ Ihrer Mitarbeiter, d. h. je nachdem, in welchem Maß Ihre Mitarbeiter motiviert sind (Wollen) und in welchem Maß sie die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten (Können) besitzen, sollten Sie Ihre Mitarbeiter situativ unterschiedlich motivieren.

**Stets alle Situationsfelder beachten**

**Art Ihrer Motivation sollte vom „Reifegrad“ Ihrer Mitarbeiter abhängen**

## Motivation als Grundeinstellung



- So können Sie etwa einem Mitarbeiter, der eine Aufgabe übernehmen will und auch kann, nach einer kurzen Information die Aufgabe ohne großen Aufwand delegieren.
- Einen Mitarbeiter, der die Aufgabe zwar übernehmen will, aber nicht ohne weiteres erfüllen kann, müssen Sie zunächst umfassend unterweisen und anschließend die Aufgabenerfüllung kontrollieren. Nur so wird er lernen, die Aufgabe später einmal ebenfalls nach kurzer Information vollkommen selbstständig durchführen zu können.

#### 4.2 Eine motivierende Gesamtsituation schaffen



Nehmen wir als Beispiel für eine „gute“ Motivationssituation ein funktionierendes Team in einer Mannschaftssportart. Was zeichnet ein solches Team aus?

- Es hat ein klares und eindeutiges Ziel vor Augen, das es gemeinsam erreichen will und kann.
- Es kennt die Spiel- und Mannschaftsregeln und jeder hat sie angenommen.
- Es akzeptiert das zu erreichende Ziel als eine Herausforderung, die es für „machbar“ hält.
- Es erhält laufend und augenblicklich Feedback über seine Leistungen.
- Es existiert eine klare Rollenverteilung im Team und jedes Teammitglied (wert)schätzt die Rollen der anderen.
- Es dürfen die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgespielt und auch Fehler gemacht werden.
- Es empfinden alle Freude und Spaß beim Spielen. Alle wollen gewinnen.

#### Wollen, Können und Dürfen

**Wollen, Können und Dürfen müssen aufeinander abgestimmt sein**

Ihr Ziel als Führungskraft im Pflegebereich und das Ziel Ihrer Einrichtungsleitung sollte es sein, eine solche Gesamtsituation zu schaffen, in der Wollen, Können und Dürfen aufeinander abgestimmt und an die Bedürfnisse aller Beteiligten angepasst sind. Zugegeben, eine anspruchsvolle Herausforderung!

Das Verhalten Ihrer Mitarbeiter wird durch dieses abgestimmte Zusammenspiel von Dürfen, Wollen und Können entscheidend beeinflusst. Dabei besteht im Hinblick auf Wollen und Können ein multiplikatives Verhältnis, das sich in folgender Formel wiederfindet:

$$\text{Leistung} = \text{Wollen} \times \text{Können}$$

**Multiplikatives  
Verhältnis**

Oder anders ausgedrückt:

$$\text{Leistung} = \text{Motivation} \times (\text{Fähigkeiten} + \text{Fertigkeiten})$$

Ist also das Wollen (Motivation) groß und das Können (Fähigkeiten und Fertigkeiten) gleich null, wird die Leistung ebenfalls gleich null sein. Steht die Motivation in einem angemessenen Verhältnis zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten, können Ihre Mitarbeiter ihre Stärken ausspielen und sich in ihrer Arbeit ausgewogen verwirklichen.

### 4.3 Demotivation vermeiden

Es ist nicht möglich, Mitarbeiter langfristig zu motivieren, solange die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

**Rahmenbedingungen  
müssen stimmen**

Die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern resultiert aus den Wechselbeziehungen zwischen persönlichen Motiven und den Gegebenheiten sowie den Anreizen ihrer Arbeitsstelle.

Wie schätzen Sie die Rahmenbedingungen in Ihrer Einrichtung ein?

Motivation als Grundeinstellung

Rahmenbedingungen	Ihre Einschätzung		
	Schlecht	Gut	Sehr gut
<b>Arbeitstechnische Rahmenbedingungen</b>			
Ausstattung (der Arbeitsplätze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Gestaltungs- und Handlungsspielraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeit- und Pausenregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urlaubs- und Vertretungsregelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organisatorische Rahmenbedingungen</b>			
Regelung der Verantwortungen und Kompetenzen (Stellenbeschreibungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung der Aufgabenverteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung des Arbeitsablaufs/der Arbeitsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung der Verantwortungen und Kompetenzen (Stellenbeschreibungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Materielle Rahmenbedingungen</b>			
Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Soziale Rahmenbedingungen</b>			
Führungskultur (Vorgesetztenverhalten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Fehlern und Konflikten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Handout H 1.1-4      Einschätzung der Rahmenbedingungen



### Überforderung

Viele Führungskräfte machen für eine mangelhafte Leistung ihrer Mitarbeiter deren Motivation, also deren Wollen, verantwortlich. Dies dient in der Regel nur der eigenen Entlastung, denn für das Wollen sind schließlich die Mitarbeiter selbst verantwortlich. Für das Können, die Fähigkeiten und Fertigkeiten dagegen stehen auch die Führungskräfte ein.

Sie sind es schließlich, die gemeinsam mit der Heim- oder Geschäftsleitung für die Rahmenbedingungen in der Einrichtung sorgen. Letztlich sind sie auch für die mitgebrachten fachlichen und methodischen Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitarbeiter verantwortlich, denn zumeist haben diejenigen Führungskräfte, die im Nachhinein über die mangelhafte Qualifikation Ihrer Mitarbeiter klagen, genau diese Mitarbeiter gemeinsam mit der Heim- oder Geschäftsleitung ausgewählt, für geeignet befunden und eingestellt.

**Führungskräfte sind für Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter (mit)verantwortlich**

Wenn Sie motivieren wollen, müssen Sie folgenden Grundsatz verinnerlichen:

Sollen setzt Können voraus.

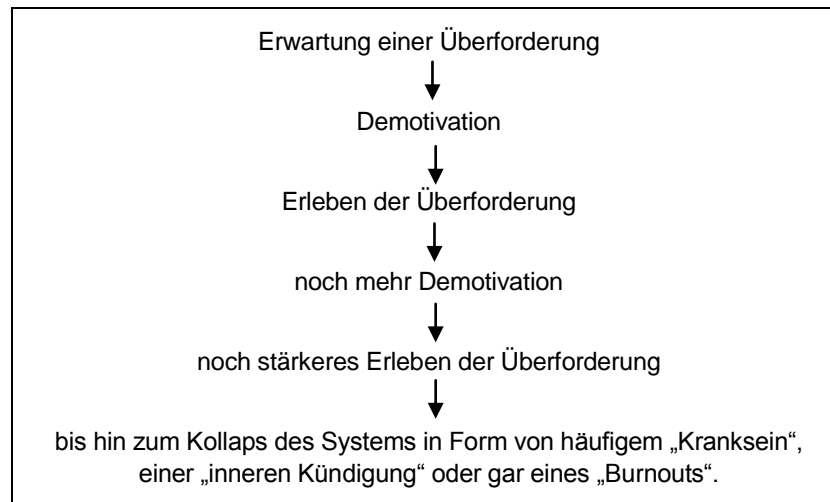
**Grundsatz**

Nur, wer eine Aufgabe erfüllen kann, wird dies auch für alle Seiten zufriedenstellend tun. Sie sollten daher vor der Vergabe einer Aufgabe sehr genau prüfen, ob der Mitarbeiter die Aufgabe auch erledigen kann. Andernfalls bringen Sie sich selbst und den Mitarbeiter in eine schwierige Lage. Das Vergeben von Aufgaben an Mitarbeiter beinhaltet eine verantwortungsvolle Einschätzung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der jeweiligen Person. Dies ist eine zentrale und zugleich nicht triviale Führungsaufgabe. Wer bereits bei der Einstellung das Können und Wollen von Mitarbeitern falsch einschätzt, wird später bei der Aufgabenvergabe und -erfüllung Probleme bekommen. Schließlich sollen die Mitarbeiter etwas tun, was sie nicht können und vielleicht deshalb auch nicht wollen.

Viele Führungskräfte gehen davon aus: „Dann müssen es die Mitarbeiter halt können.“ Das ist ein einfordernder Satz, aber keinerlei Lösung für das Problem. Im Gegenteil, er setzt den nachfolgenden Teufelskreis in Gang:

**Teufelskreis der Überforderung**

## Motivation als Grundeinstellung

**Unterforderung****Gefahren  
der Unterforderung**

Erfahrungsgemäß ist es allerdings mindestens genauso schlimm, permanent unterfordert zu sein. Wer nie leisten darf, was er leisten kann und will, resigniert. Er wird die eigene Leistung herunterfahren auf das Niveau, das gefordert ist und langfristig gleichsam innerlich kündigen, protestieren, informell führen, untergraben oder zu intriganten Mitteln gegenüber der Führung greifen, um das erfahrene Defizit zu kompensieren.

Als verantwortungsvolle Führungskraft sollten Sie um diese Phänomene wissen und alle Formen von Demotivation vermeiden bzw. beseitigen.

**Möglichkeiten  
der Motivation**

**Mitarbeiter sind nämlich immer dann motiviert, wenn sie ...**

**... in ihrer Arbeit unterstützt werden, d. h.**

- einen konstruktiven Ansprechpartner haben,
- problemlos Fragen stellen dürfen,
- Fehler machen dürfen,
- über Gestaltungsfreiheiten verfügen und gleichsam
- klare und eindeutige Vorgaben erhalten.

**... Beziehungen pflegen und erleben können**

- zu ihren Vorgesetzten (Führungsklima) und
- zu ihren Kollegen (Teamklima).

**... Anerkennung und Wertschätzung erfahren**

- für ihre Person (Feedback) und
- für ihre Leistungen (Beurteilung).

**... eindeutig und nachvollziehbar geführt werden,**

- indem sie Aufgaben erhalten, die sie bewältigen können,
- indem für sie wichtige Entscheidungen getroffen und Zuarbeiten (auch von den Führungskräften) erledigt werden,
- indem sie sehen, dass ihre Vorgesetzten das vorleben, was auch von ihnen gefordert wird,
- indem sie (auch) ihre persönlichen Ziele erreichen können und dürfen, d. h. einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.

**... in ihren Stärken und Potenzialen erkannt werden,**

- indem sie gefordert werden und
- indem sie „fair“ beurteilt werden.

**... in ihren Möglichkeiten gefördert werden,**

- indem sie qualifikationsbezogene und anspruchsvolle Aufgaben erhalten,
- indem sie fortgebildet werden und
- indem ihre Entwicklungswünsche beachtet werden.

**Handout H 1.1-5 Möglichkeiten der Motivation von Mitarbeitern****4.4 Die eigenen Einstellungen kennen**

Wer andere motivieren will, muss bei sich selbst anfangen. Motivation ist eine Führungsaufgabe, die bei der eigenen Person beginnt.

**Merke**

Wie wir bereits wissen, ist die Führungskraft neben den zu motivierenden Mitarbeitern und dem Umfeld ein zentrales Element der Gesamtsituation. Daher ist eine ehrliche und selbstkritische Bestandsaufnahme des eigenen Wollens und Könnens – insbesondere des Motivierenwollens und Motivierenkönnens – eine wichtige Voraussetzung für die Motivation anderer.

Wenn Sie Motivation ermöglichen wollen, können Sie das nur, wenn Sie Ihre eigene Motivation und Demotivation kennen. Sie müssen die bei Ihnen selbst wirkenden positiven und förderlichen Mechanismen

**Eigene Motivation und Demotivation kennen**

## Motivation als Grundeinstellung

benennen und zuordnen und die hinderlichen Blockaden und Einstellungen auflösen. Ohne dies können Sie andere nicht intrinsisch motivieren – höchstens extrinsisch kurzfristig anregen.

Stellen Sie sich nun bitte einen Ihrer Mitarbeiter vor, den Sie motivieren wollen und beantworten Sie folgende Fragen:

**Fragen**

- Welches Ziel verfolge ich mit meinem Handeln bei diesem Mitarbeiter?
- Was bin ich bereit zu tun, um diesen Mitarbeiter zu motivieren?
- Wie viel Energie möchte ich in die Motivation dieses Mitarbeiters stecken?
- Wie lange kann ich diese Energie aufrechterhalten?
- Welche und wie viele „Niederlagen“ und Enttäuschungen bin ich bereit, in Kauf zu nehmen?
- Mit welchen Teilerfolgen kann ich mich bis wann zufrieden geben?

**Handout H 1.1-6 Grundfragen zur Motivation anderer**

Andere zu motivieren heißt, Zeit und Energie aufwenden zu müssen. Deshalb müssen Sie mehr als Ihr Gegenüber motiviert sein. Besteht die Gefahr, dass Ihre Motivation rasch nachlässt, können Sie den Motivationsprozess nicht lange aufrechterhalten und damit Ihr Gegenüber auch nicht dauerhaft motivieren.

**Eigene Einstellung ist entscheidend**

Sie müssen sich die Motivation Ihrer Mitarbeiter zutrauen und sich Ihrer eigenen Einstellungen und Glaubenssätze anderen Menschen gegenüber bewusst sein.

Im Folgenden können Sie überprüfen, welchen Einstellungen und Glaubenssätzen Sie zum Thema „Mitarbeiter und Motivation“ unterliegen:

**Glaubenssätze zur Motivation**

Mitarbeiter wollen ihre Vorgesetzten immer betrügen.

Man kann andere nur motivieren, wenn man selbst motiviert ist.	<input type="checkbox"/>
Menschen sind grundsätzlich träge und faul.	<input type="checkbox"/>
Es ist unmöglich, andere Menschen zu motivieren.	<input type="checkbox"/>
Ein Mensch kann alles erreichen, wenn er es nur will.	<input type="checkbox"/>
Es hat sich noch nie gelohnt, sich zu engagieren.	<input type="checkbox"/>
Ich bin immer motiviert.	<input type="checkbox"/>
Frauen sind anders zu motivieren als Männer.	<input type="checkbox"/>

**Checkliste H 1.1-3 Glaubenssätze zur Motivation**

Es hängt von Ihrer Einstellung anderen Menschen gegenüber ab, wie Sie von Ihren Mitarbeitern erlebt werden. Menschen spüren, wie andere über sie denken. So, wie Sie selbst ja auch spüren, ob Sie Ihr Vorgesetzter bei Ihrer Arbeit für qualifiziert hält oder nicht.

Denken Sie z. B. bei der Vergabe einer Aufgabe, dass der ausgewählte Mitarbeiter im Grunde der Aufgabe nicht gewachsen ist, dann spürt der Mitarbeiter dies. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird er unbewusst entweder Ihrer Vorstellung nachkommen oder sich zumindest teilweise entsprechend dieser Vorstellung verhalten, d. h. die Aufgabe nicht bestmöglich erfüllen. Gehen Sie dagegen offen und positiv auf den Mitarbeiter zu und signalisieren Sie ihm von vornherein, dass Sie ihm vertrauen und die Erledigung der Aufgabe zutrauen, so wird er viel eher Ihren Erwartungen entsprechen und die Aufgabe zu beider Zufriedenheit lösen.

**Selbsterfüllende  
Prophezeiung****4.5 Motivationsinstrumente gezielt einsetzen**

Wer seine Mitarbeiter motivieren will, muss die verschiedenen Motivationsinstrumente je nach Situation gezielt einsetzen können. Aus den Faktoren Wollen, Können und Dürfen und deren jeweiligen negativen Ausprägungen ergeben sich unterschiedliche Konstellationen in Bezug auf einen erfolgreichen Einsatz der intrinsischen und extrinsischen Motivationsinstrumente.

**Unterschiedliche  
Konstellationen**

Motivation als Grundeinstellung

Mitarbeiter	kann	darf	kann nicht	darf nicht
<b>will</b>	<b>Intrinsische Motivation</b>		<b>Extrinsische Motivation</b>	<b>Extrinsische Motivation</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinn „leben lassen“</li> <li>- Commitment (siehe S. 23) leben lassen</li> <li>- sich verwirklichen lassen</li> <li>- Stärken ausspielen lassen</li> <li>- Inhalte selbst gestalten lassen</li> <li>- Entscheidungen selbst überlassen bzw. in Entscheidungen einbeziehen</li> <li>- Spielfeld(er) und Aufgaben selbst wählen lassen</li> </ul> <p><b>Extrinsische Motivation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen wertschätzen</li> <li>- Feedback geben, falls erwünscht</li> <li>- alle Formen der Demotivation vermeiden</li> <li>- Stärken nutzen</li> <li>- herausfordernde Ziele setzen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräch(e) führen</li> <li>- Ursachen klären und abstellen</li> <li>- unterstützen</li> <li>- fortbilden</li> <li>- machbare Aufgabe(n) zuteilen</li> <li>- im härtesten Fall nicht weiterbeschäftigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisatorische Hemmnisse beseitigen</li> <li>- persönliche Konfliktfelder innerhalb der Einrichtung klären</li> <li>- förderliche Regelungen einführen</li> </ul>
<b>will nicht</b>	<b>Extrinsische Motivation</b>		<b>Extrinsische Motivation</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungen, die erbracht werden, wertschätzen</li> <li>- Gespräch(e) führen</li> <li>- Ursachen für Nichtwollen klären</li> <li>- Wollen einfordern</li> <li>- befristet fördern/unterstützen</li> <li>- fortbilden (vor allem in Bezug auf die eigene Motivation)</li> <li>- begrenzt materiell motivieren</li> <li>- Konsequenzen klarmachen</li> <li>- Konsequenzen androhen</li> <li>- abmahnen</li> <li>- Konsequenzen durchsetzen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- klare und konsequente Gespräche führen</li> <li>- evtl. unqualifizierte Aufgabe anbieten (= letzte Chance geben)</li> <li>- nicht weiterbeschäftigen</li> </ul>	

Handout H 1.1-7 Anwendungsmatrix „Motivationsinstrumente“

Commitment ist die engagierte Selbstverpflichtung zu einem bestimmten Verhalten. Es setzt die persönliche Verbundenheit mit der Idee einer Aufgabe, Fantasie und Intuition, eine positive emotionale Beziehung zur Aufgabe und zum Aufgabenumfeld, persönliche Initiative und die Einbindung in einen umfassenderen Aufgaben- und Organisationsprozess voraus.



Aus dem Handout H 1.1-7 wird ersichtlich, dass es nicht immer leicht ist, zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu unterscheiden. Beide Motivationsarten stehen in einem so engen Verhältnis zueinander, dass eine soeben noch als extrinsisch angedachte Motivation, wie „Die Führungskraft vereinbart Ziele mit dem Mitarbeiter, die diesen motivieren sollen“, schon rasch den Anschein einer intrinsisch wirkenden Motivation haben können, sobald die vereinbarten Ziele zu einer von dem Mitarbeiter selbst gewollten Leistungssteigerung führen. Letztlich bleibt jedoch die Motivation extrinsisch, solange der Mitarbeiter nicht selbst höhere und ihn motivierende Ziele einklagt.

Bleibt allerdings noch die Frage, welche Motivationsinstrumente am stärksten positiv auf die Mitarbeiter wirken. Dies hängt davon ab, welche Arbeitsmotive in der Pflege am wichtigsten bzw. am dringendsten sind. Obwohl sich diese Frage auf die Pflege begrenzt, ist ihre Beantwortung trotzdem so unterschiedlich wie die Menschen, die in der Pflege arbeiten. Gleichwohl muss angenommen werden, dass auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in einer Einrichtung auch unterschiedliche Motive bedeutsam sind.

**Auf unterschiedlichen Ebenen herrschen unterschiedliche Motive**

### **Wichtigkeit von Motiven**

Eine die Wichtigkeit der Motive abbildende und gleichsam die diesbezüglich wohl populärste Einteilung von Motiven ist die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow.

**Populärste Einteilung von Motiven**

Motivation als Grundeinstellung

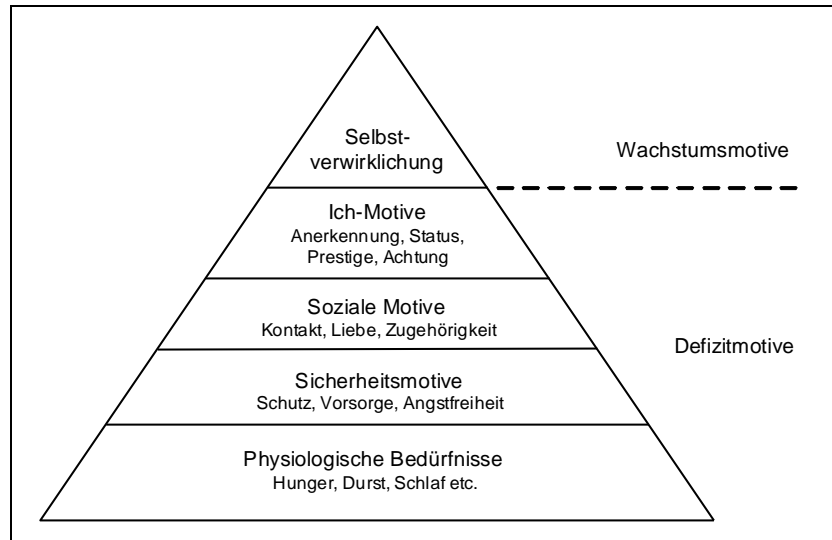


Abb. H 1.1-2 **Bedürfnispyramide von Maslow**

**Selbstverwirklichung**

Maslows Modell geht davon aus, dass die Defizit-Motive nacheinander befriedigt werden. Ist eine Bedürfnisebene gesättigt, geht man zur nächsten über. Dagegen sind alle Wachstumsmotive, hier vereinigt in dem Begriff „Selbstverwirklichung“, selbstzielsuchend, d. h., man möchte auch nach deren Befriedigung aus einem inneren Antrieb heraus noch mehr davon haben.

Für den gezielten Einsatz der Motivationsinstrumente ist von Bedeutung, auf welcher Stufe sich ein zu motiverender Mitarbeiter gerade befindet.



So macht es offensichtlich einen Unterschied, ob ich einem Mitarbeiter, der nach Anerkennung, Status und Prestige strebt, ein höheres monatliches Entgelt anbiete oder ob ich dieses einem Mitarbeiter anbiete, der gerade von Zuhause ausgezogen ist, eine eigene Familie gründet und auf jeden Euro mehr angewiesen ist.

Umgekehrt bedeutet dies, dass Mitarbeiter auf der Ich-Motive-Ebene eher intrinsisch motiviert werden wollen als die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen der Bedürfnispyramide.

**Dringlichkeit von Motiven**

Legt man den Maßstab der „Dringlichkeit“ zugrunde, um die Erforderlichkeit gezielter Motivation zu ermitteln, so müssen wir auf die demotivierenden Faktoren (siehe Handout H 1.1-8 „Häufige demotivierende Faktoren in der Pflege“) zurückgreifen. Hier finden sich ei-



nige wertvolle Anregungen für die extrinsische Motivation von Mitarbeitern zur langfristig intrinsischen Erhöhung ihrer Motivation.

Demotivationsfaktor	Motivationsmöglichkeit	Das halte ich in meinem Bereich für		
		erforderlich	nicht erforderlich	
<b>Hohe körperliche Belastung</b>	<b>Mitarbeiter ausgewogen und entlastend einsetzen</b>			
	Berücksichtigen Sie das Alter und die körperliche Leistungsfähigkeit bei der Arbeitseinteilung Ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Überprüfen Sie regelmäßig das Arbeitspensum Ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Schätzen Sie Vielarbeit wert und verteilen Sie die Arbeitsbelastung ausgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Hohe psychische Belastung</b>	<b>Erweiterungen schaffen</b>			
	Schaffen Sie Raum für die Aufarbeitung von schwierigen Erlebnissen und Erfahrungen durch Seminare oder externe Begleitung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sorgen Sie für eine regelmäßige Horzonterweiterung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Techniken vermitteln</b>			
	Lassen Sie Ihre Mitarbeiter in Trainings ihr Selbst- und Zeitmanagement verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Unterstützen Sie sie darin, mit Konflikten besser umgehen zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Häufiger Zusatzbedarf</b>	<b>Zusatzbedarf einplanen</b>			
	Planen Sie Zusatzbedarf realistisch in die Arbeits- und Zeitvorgaben ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Vergeben Sie realisierbare Arbeitsaufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Verteilen Sie ausreichend Personal auf die einzelnen Arbeitsbereiche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Stocken Sie, wenn nötig, Ihr Team auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Zu geringer Personalschlüssel</b>	<b>Personalschlüssel erhöhen</b>			
	Erhöhen Sie in Abstimmung mit der Einrichtungsleitung (freiwillig) den Personalschlüssel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Verbessern Sie die Organisation der Arbeitsabläufe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Verhindern Sie Nach- und Doppelarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Motivation als Grundeinstellung

Demotivationsfaktor	Motivationsmöglichkeit	Das halte ich in meinem Bereich für	
		erforderlich	nicht erforderlich
<b>Zu dünne Personaldecke</b>	<b>Personaleinstellungen fordern</b>		
	Fordern Sie von Ihrer Einrichtungsleitung die Einstellung dringend benötigter neuer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stellen Sie sich diesbezüglich hinter Ihre Mitarbeiter und verhandeln Sie konsequent um zusätzliche Arbeitsstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hohe Personalfluktu-ation</b>	<b>Mitarbeiterzufriedenheit verbessern</b>		
	Führen Sie sichtbare organisatorische und persönliche Verbesserungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bilden Sie sich selbst in Bezug auf eine effektive Motivation von Mitarbeitern weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entlohnen Sie Ihre Mitarbeiter anforderungs- und leistungsgerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schätzen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter wert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sorgen Sie für ein förderliches Arbeitsklima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stiften Sie mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam pflegerischen Sinn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zusätzlicher Einarbeitungs-aufwand</b>	<b>Einarbeitungssystem einführen</b>		
	Entwickeln Sie ein System zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Befreien Sie überlastete Mitarbeiter von Einarbeitungs-aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verteilen Sie Einarbeitungsaufgaben ausgewogen auf alle Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fehlende Zeit für soziale Betreuung und Aktivierung</b>	<b>Betreuungszeit ausbauen und Kundenorientierung „verteidigen“</b>		
	Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt allen Handelns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schaffen Sie ausreichend Zeit und Raum für Betreuung und Aktivierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Befreien Sie Ihre Mitarbeiter von ablenkenden Zusatzarbeiten, wo Sie können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Setzen Sie die Mitarbeiter, deren „Herz besonders für das Pflegen schlägt“, gezielt in der Pflege ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mitarbeiter, die gerne (auch) andere Arbeiten erledigen, übernehmen dann eher solche Arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Demotivationsfaktor	Motivationsmöglichkeit	Das halte ich in meinem Bereich für	
		erforderlich	nicht erforderlich
<b>Steigende Qualitätsanforderungen</b>	<b>Qualitätsmanagement vereinfachen</b>		
	Reduzieren Sie die Qualitätsanforderungen auf das Wichtigste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Überdenken Sie Ihre Abläufe und verändern Sie diese konsequent in Richtung „Entlastung für mehr Pflegearbeit“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sorgen Sie für ein gemeinsames Qualitätsmanagement, das motiviert, möglichst viel Transparenz schafft und wirkliche Verbesserungen bringt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Zunehmender Dokumentationsaufwand</b>	<b>Dokumentation auf das Notwendigste reduzieren</b>		
	Erarbeiten Sie ein Dokumentationssystem, das die gesetzlichen Anforderungen erfüllt und gleichzeitig wirklich nur das Nötigste erfasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Wechselhaftigkeit des Dienstes</b>	<b>Belastungen ausgleichen</b>		
	Sehen, erkennen und beachten Sie die Belastung Ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schützen Sie Vielarbeiter und lassen Sie diese einen angemessenen Ausgleich in ihrer Belastung erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sorgen Sie dafür, dass Wenigarbeiter mehr arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gleichen oder zahlen Sie Überstunden aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verteilen Sie „Einspring- und Sonderbelastungen“ konsequent und gleichmäßig auf alle Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mangelhafte Führung</b>	<b>Mitarbeiter wertschätzen und transparent führen</b>		
	Interessieren Sie sich (wirklich) für die Belange der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Stehen Sie als Ansprechpartner für Ihre Mitarbeiter zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Geben Sie Ihren Mitarbeitern Hilfestellungen und fördern Sie deren Fähigkeiten und Fertigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lassen Sie fachliches und methodisches Wissen (auch über Ihr eigenes hinaus) zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nehmen Sie Ihre Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitern wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Würdigen und belohnen Sie Einsatzbereitschaft und Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motivation als Grundeinstellung

Demotivationsfaktor	Motivationsmöglichkeit	Das halte ich in meinem Bereich für		
		erforderlich	nicht erforderlich	
<b>Mangelhafte Führung</b>	Sorgen Sie für klare Strukturen, teilen Sie die Dienstpläne „gerecht“ ein und achten Sie dabei auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Bauen Sie überflüssige organisatorische Strukturen ab und binden Sie Ihre Mitarbeiter dabei ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Führen Sie regelmäßige Mitarbeitergespräche und vereinbaren Sie erreichbare, motivierende und messbare Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Geben Sie Ihren Mitarbeitern stets die für eine ordnungsgemäße Ausführung ihrer Aufgaben wichtigen Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Unterstützen und begleiten Sie Teamprozesse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Vereinbaren Sie Regeln der Fairness und halten Sie diese selbst ein bzw. sorgen Sie dafür, dass sie von allen eingehalten werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Klare und verständliche Entscheidungen rechtzeitig treffen</b>			
	Machen Sie eindeutige und klare Vorgaben bei der Aufgabenverteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Führen Sie, wo notwendig, regelmäßig Kontrollen durch und vereinbaren Sie diese Kontrollen vorher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Treffen Sie die für Ihre Mitarbeiter wichtigen Entscheidungen und erklären Sie diese so, dass Ihre Mitarbeiter sie auch verstehen können (= Sinnstiftung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Lassen Sie Ihre Mitarbeiter Entscheidungen, die in deren Kompetenzrahmen liegen, selbst treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und trauen Sie ihnen etwas zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<b>Fair beurteilen und fördern</b>			
	Beurteilen Sie Ihre Mitarbeiter nach ihren tatsächlichen Leistungen und ihrem tatsächlichen Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Überprüfen Sie, welchen Beurteilungsfehlern Sie unterliegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Bilden Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig fort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Fördern Sie Ihre Mitarbeiter, wo Sie nur können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Führen Sie eine systematische Aufstiegs- bzw. Karriereplanung (ein).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Handout H 1.1-8 Möglichkeiten der Motivation in der Pflege

## 5. Das Wichtigste auf einen Blick

Da jeder Mensch unterschiedliche Motive hat, die sich zudem im Zeitverlauf verändern, müssten die Führungskräfte in Pflegeeinrichtungen ihre Motivationsstrategien jeweils individuell gestalten und regelmäßig an die sich verändernden Motive ihrer Mitarbeiter anpassen. Denn nur so können sie kontinuierlich extrinsische Anreize setzen und hohe intrinsische Motivation erreichen.

**Ganzheitliches  
Motivations- und  
Anreizsystem entwickeln**

Dies würde die meisten Führungskräfte in der Pflege jedoch überfordern. Die Einrichtungen sind daher angehalten, ein ganzheitliches Motivations- und Anreizsystem zu entwickeln, das ihren Führungskräften ein allgemeines Handwerkszeug an die Hand gibt. Dadurch werden die Führungskräfte entlastet und es kommt zu einer besseren Motivation der Mitarbeiter – auch der Führungskräfte selbst.

Die Erfahrung zeigt, dass es allerdings auch meistens schon genügt,

- wenn die Führungskräfte sich für die Belange ihrer Mitarbeiter interessieren,
- wenn die Führungskräfte die Bereitschaft und die Leistungen ihrer Mitarbeiter wertschätzen,
- wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern vertrauen und ihnen etwas zutrauen,
- wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter ab und an entlasten,
- wenn die Führungskräfte Sinn nicht zerstören, sondern stiften,
- wenn die Führungskräfte fair sind,
- wenn die Führungskräfte Freiräume zulassen und
- wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern.

**Es genügt, wenn  
die Führungskräfte ...**

Empfinden die Mitarbeiter und Führungskräfte die von ihnen erbrachten Leistungen dann auch noch in einem ansprechenden Verhältnis materiell vergütet, dann steht einer langfristig hohen Motivation nichts mehr im Wege.

Zu jedem der genannten Motivationsaspekte gibt es unzählige Gestaltungsmöglichkeiten. Am besten Sie beteiligen Ihre Mitarbeiter und arbeiten mit ihnen gemeinsam an einem schlüssigen „System Motivation“.

**Tipp**