



**Pflege** Management kompakt

Christian Loffing (Hrsg.)

Personalmanagement

Christian Loffing  
Cindy Hofmann  
Marcus Spletter

# Mitarbeiter- motivation leicht gemacht

Tipps für die Motivationsarbeit

**Kohlhammer**

# Pflege Management kompakt

## **Der Herausgeber und Autor**

Christian Loffing, Dipl. Psychologe, Dipl. Betriebsökonom, zertifizierter Coach, Trainer und Berater, Fachbuchautor, Lehrbeauftragter der Steinbeis-Universität Berlin, Vorstandsmitglied der Georg-Gottlob-Stiftung in Essen und Leiter des bundesweiten Berater-Netzwerks [karrierepflege.de](http://karrierepflege.de).

## **Die Autoren**

Cindy Hofmann, Altenpflegerin und Diplom-Pflegewirtin (FH), studierte an der FH Fulda. Als Altenpflegerin war sie mehrere Jahre in der häuslichen Pflege und im Bereich Qualitätsmanagement tätig. Sie arbeitet heute freiberuflich als Lektorin und Autorin in den Bereichen Pflegewissenschaft, Pflegemanagement und Pflegepraxis.

Marcus Splietker ist Zeichner und Karikaturist, mit einer kaufmännischen Ausbildung, Abitur auf dem zweiten Bildungsweg und Studium der Kunstgeschichte und Architektur. Nach ersten Erfahrungen im Bereich des Möbeldesigns tätig für verschiedene Möbeleinrichtungshäuser. Seit Frühjahr 2005 selbstständiger Illustrator für Werbeagenturen, Verlage und andere Unternehmen.

Christian Loffing  
Cindy Hofmann  
Marcus Spletter

# Mitarbeitermotivation leicht gemacht

Tipps für die Motivationsarbeit

Verlag W. Kohlhammer

Verlag und Autor haben große Sorgfalt darauf gelegt, dass alle in diesem Buch gemachten Angaben dem derzeitigen Wissensstand entsprechen. Eine Gewährleistung können Verlag und Autor hierfür jedoch nicht übernehmen.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© 2006 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Gestaltungskonzept Peter Horlacher

Illustration: Marcus Splietker

Bearbeitung: Cindy Hoffmann

Satz: TypoDesign, Kist bei Würzburg

Druck und Bindung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN-10: 3-17-019299-X

ISBN-13: 378-3-17-019299-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-026525-7

## Geleitwort von Prof. Dr. Dohm

»Das einzige, was mich in diesem Laden hält, ist die Erdanziehung.« Wenn ein Mitarbeiter so redet, ist etwas faul. Dann heißt es, die faule Stelle zu finden, denn ein fauler Apfel, den man nicht aus dem Obstkorb entfernt, bringt auch die anderen Äpfel zum Faulen.

Wie sieht ein motivierter Mitarbeiter aus?  
Welche Komponenten spielen eine Rolle?

Motivierte Mitarbeiter bekommen von ihrer Einrichtung das Gefühl vermittelt, dass sie Verantwortung tragen und ein wichtiger Teil des Ganzen sind. Sie fühlen sich als Mit-Unternehmer, bringen hervorragende Leistungen für »ihr« Unternehmen und genügen auch dem eigenen Anspruch – eine »win-win-Situation« entsteht.

Motivierte Mitarbeiter sind bestens informiert und wissen über sämtliche Vorgänge in »ihrem« Unternehmen Bescheid. Sie haben keine Scheu, innovative Ideen zu äußern oder neue Arbeitsmethoden auszuprobieren. Da sie wissen, dass die Leitung hinter ihnen steht, zeigen sie eine höhere Risikobereitschaft – das wird sich auszahlen, denn Fortschritt bedeutet Veränderungen.

Kreatives und innovatives Denken basiert auf einem kommunikativen und offenen Klima untereinander. Keiner sollte seine Ideen nur im stillen Kämmerlein ausbrüten müssen. Die Schwellenängste, sich mit seiner Idee zu »outen«, können im persönlichen Gespräch abgebaut werden.

Ein positives Klima unter den Beschäftigten ist für deren Motivation und Engagement äußerst wichtig. Denn schlechte

Stimmung in der Einrichtung führt zu Arbeitsunlust und demotiviert, im »worst case« erhöht sich die Fehlzeitenquote, und die Effektivität leidet.

Erfolgreiche Mitarbeiter sollten mehr erhalten als einen Schlag auf die Schulter. Besonders motivierend wirkt das Zugeständnis von mehr Kompetenzen – so wird Vertrauen vermittelt und die Chance gegeben, sich weiter zu entwickeln.

Eine motivierende Einrichtung beteiligt die dafür verantwortlichen Mitarbeiter am Erfolg. Mitarbeiter, deren Einsatz auf diese Weise gewürdigt wird, sind angespornt, sich auch in Zukunft zu engagieren.

In einer Organisation gibt es viele Möglichkeiten, den Mitarbeitern Anerkennung zu zeigen und eine angenehme und motivierende Atmosphäre zu erzeugen. Zufriedene Mitarbeiter werden es Ihnen durch Leistung und Loyalität danken!



*Prof. Dr. Peter Dohm*  
Direktor des IMAgS

## Vorwort des Herausgebers/Autors

Lieber Leser,

mit der Reihe PflegeManagement kompakt haben wir ein Medium geschaffen, das Studenten, Weiterbildungsteilnehmern, Beratern und erfahrenen Praktikern gleichermaßen kurze und prägnante sowie wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Informationen rund um die Themen Organisation und Unternehmensführung, Personal, Marketing und Strategie, Qualitätsmanagement sowie Finanzen liefert.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital in einer Einrichtung im Gesundheitswesen. Ihre Motivation entscheidet über den Erfolg eines Unternehmens in der ambulanten oder stationären Pflege. Wer dabei dem Grundsatz »Kontrolle ist gut, Druck ist besser« folgt, wird nicht lange wettbewerbsfähig sein. Nutzen Sie stattdessen die motivierende Wirkung des Unternehmens, der Führungskräfte und Kollegen sowie der Arbeitsaufgabe selbst. Mit einem motivierenden Team werden auch schwierige Herausforderungen bewältigt, und es ist Ihre Entscheidung, ob Sie mit motivierten oder demotivierten Mitarbeitern zusammenarbeiten wollen.

Dieses Buch wird Ihnen nicht nur wesentliche Grundkenntnisse zum Thema Mitarbeitermotivation vermitteln, sondern in Form von Checklisten und Beispielen auch konkrete Hilfestellungen im Rahmen der Motivationsarbeit an die Hand geben. Beim Lesen des Buchs wünsche ich Ihnen viel Spaß und hoffe, dass Sie einige Impulse in Sachen Mitarbeitermotivation gewinnen können.

*Christian Loffing*



## Charaktere und Unternehmen in diesem Buch

In diesem Buch werden Sie mit fiktiven Personen und Unternehmen konfrontiert, die einen Transfer in die Praxis erleichtern sollen. Verbindungen zu realen Personen und Unternehmen sind nicht gewollt, sondern rein zufällig.

### **Manfred Gaworski**

*Geschäftsführer in der St. Johannes Krankenhaus GmbH und Mentor von Herrn Blankmann*

---



### **Peter Blankmann**

*Nachwuchsführungskraft in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Elisabeth Reichelt**

*Pflegedienstleitung in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Andrea Höltken-Schnabel**

*Stationsleitung in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



### **Bärbel Kaltenbach**

*Qualitätsmanagementbeauftragte in der St. Johannes Krankenhaus GmbH*

---



Der Transfer der Inhalte in die Praxis erfolgt primär unter Berücksichtigung der folgenden drei Unternehmen:

- a) Ambulante Hauskrankenpflege ProCura GbR
  - ein ambulanter Pflegedienst
- b) Seniorenresidenz Sonnenstift gGmbH
  - ein Seniorenheim
- c) St. Johannes Krankenhaus GmbH
  - ein Krankenhaus

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> . . . . .	5
<b>Vorwort des Herausgebers</b> . . . . .	7
<b>Charaktere und Unternehmen in diesem Buch</b> . . . . .	9
<b>Kapitel 1: Grundlagen der Motivation</b> . . . . .	13
1.1 Was ist Motivation? . . . . .	16
1.1.1 Motivation, Motive und andere Begriffe . . . . .	16
1.1.2 Ausgewählte Motivationstheorien . . . . .	22
1.2 Potenzielle Einflussfaktoren auf die Motivation . . . . .	29
1.3 Mitarbeitermotivation als entscheidender Erfolgsfaktor . . . . .	34
1.4 Lässt sich Motivation überhaupt fördern? . . . . .	39
<b>Kapitel 2: Einfluss der Führungskräfte</b> . . . . .	43
2.1 Führungskräfte und ihr Einfluss auf die Mitarbeitermotivation . . . . .	44
2.2 Motivationsfaktoren der Führungskraft . . . . .	44
2.2.1 Führungsverhalten . . . . .	45
2.2.2 Informationspolitik . . . . .	51
2.2.3 Mitarbeiterorientierung . . . . .	53
2.2.4 Vorbildfunktion . . . . .	54
2.2.5 Leistungsorientierung . . . . .	56
2.3 Motivationscheck – Messung des Motivations- potenzials . . . . .	57
<b>Kapitel 3: Einfluss des Unternehmens</b> . . . . .	59
3.1 Das Unternehmen und sein Einfluss auf die Mitarbeitermotivation . . . . .	60
3.2 Motivationsfaktoren des Unternehmens. . . . .	60
3.2.1 Arbeitsplatzbedingungen. . . . .	61