

# Führung und Mitarbeitermotivation

Was in schwierigen Zeiten sinnvoll und machbar ist

Uta Rohrschneider · Sabine Pflichtenhöfer

**LESEPROBE**



# **Führung und Mitarbeitermotivation**

**Was in schwierigen Zeiten sinnvoll und machbar ist**

Uta Rohrschneider · Sabine Pflichtenhöfer

1. Auflage 2024

© 2024 mgo fachverlage GmbH & Co. KG, Kulmbach

Druck: Generál Nyomda Kft., H-6727 Szeged

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen sind unzulässig und strafbar.

[www.ku-gesundheitsmanagement.de](http://www.ku-gesundheitsmanagement.de)

Titelbild: © Alexander Limbach; mertsaloff – stock.adobe.com

ISBN (Buch): 978-3-96474-694-8

ISBN (E-Book/PDF): 978-3-96474-695-5

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Geleitwort der Herausgeber	6
Einleitung	7

### Teil 1

<b>1</b>	<b>Mitarbeitermotivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft</b>	12
1.1	Faire Bezahlung: Die Bedeutung vom „Gehalt“	13
1.2	Was wissen wir heute? Motivationswissen für die Praxis.	15
1.3	Aktuelle Motivationsstudien und Projekte zur Mitarbeitermotivation in Krankenhäusern	28
<b>2</b>	<b>Harte Fakten und die Möglichkeit über Führung positive Rahmenbedingungen zu gestalten</b>	41
2.1	Harte Faktoren können nicht geändert werden – Führungskräfte brauchen Kompetenz zum Führen	41
2.2	Führungskraft – Was heißt das und welche Verantwortung übernehme ich mit einer Führungsrolle?	45
2.3	Müssen wir es so machen, wie wir es machen? Festgefahrene Strukturen hinterfragen	50
<b>3</b>	<b>Raus aus der Motivationsfalle – Es geht viel mehr als Sie denken</b>	54
3.1	Wie präge ich mit meinem Führungsstil die Kultur und die Leistungsbereitschaft?	54
3.2	Der Ansatz der individuellen Mitarbeiterführung, auch für Krisenzeiten	65

### Teil 2

<b>1</b>	<b>Ableitungen für die Krankenhauspraxis</b>	96
1.1	„Führung konkret“ – Wie führe ich wen? Ein Orientierungsmodell für Führungskräfte	96
1.2	Führung im Krankenhausalltag	127

# 1 Mitarbeitermotivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft

## Abstract

Neben Motivationsstudien haben wir verschiedene große Projekte zur psychischen Gesundheit in Krankenhäusern durchgeführt. Dabei haben wir nicht nur Befragungen gemacht, wir haben auf den verschiedenen Stationen mitgearbeitet. Und es war immer der gleiche Eindruck: Die Motivation der Mitarbeiter:innen hatte nichts mit dem Fachbereich zu tun, oder mit der Schwere der Krankheitsbilder oder mit der Menge an Arbeit. Der einzige belastbare Unterschied lag darin, wie gut es einer Führungskraft im ärztlichen oder pflegerischen Bereich gelang, ihre Mitarbeiter:innen als Individuen zu sehen und zu führen und ein Team zu formen, in dem sich alle ihrer eigenen Bedeutung und der Bedeutung der anderen für das Ganze bewusst sind und entsprechend handeln.

Und damit sind wir an einem wirklich kritischen Aspekt angekommen. Ich will es gar nicht pauschal „Führung“ nennen, denn auch Führung findet in einem bestimmten Rahmen, in einem System und in einem Wertesystem statt. Und die Menschen, die Führungsaufgaben und Verantwortung übernehmen, müssen auch befähigt werden, so zu führen, dass die ihnen anvertrauten Mitarbeiter:innen jeden Tag wieder gerne kommen und die ihnen übertragenen Aufgaben wahrnehmen. Führung ist nichts, was einem Menschen in die Wiege gelegt wird. Der Wille zu führen ist durchaus ein Persönlichkeitsmerkmal und genetisch bedingt, das Können aber keineswegs. Und damit können Sie sich schon die erste kritische Frage stellen: Wieviel ist uns gute, motivierende, die Arbeitskraft und Freude erhaltende Führung wert? Wieviel wird in unserem Haus in die Ausbildung von Führungskräften investiert? Und damit meine ich nicht ein einmaliges, zweitägiges Führungskräftetraining.

Zum anderen brauchen Führungskräfte auch einen Rahmen, der ihnen die Möglichkeit bietet, die Mittel, die sie für eine individuelle Mitarbeiterführung benötigen, zu nutzen. Diesen Rahmen muss das Management schaffen. Wenn vor dem Hintergrund des ständig steigenden Kostendrucks im Gesundheitswesen Führungskräfte alleingelassen und nicht ausgebildet werden, Mitarbeitende motivierend zu führen, wird sich die Situation auch nicht grundlegend ändern. Keine Pflegeausbildung und kein Medizinstudium befähigen dazu.

Dass Führung für die Motivation und Leistungsfreude eine große Rolle spielt, haben Sie vielleicht schon in Ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit erlebt. Denken Sie einmal kurz darüber nach, wie welches Führungsverhalten, welcher Vorgesetzte Ihre Leistungsfreude positiv oder negativ beeinflusst hat. Viele Führungskräfte wollen es besser machen, als sie es vielleicht selbst erlebt haben, aber es fehlt ihnen das Wissen und die Mittel.

Im Rahmen unserer Projekte durfte ich mehr als einmal auch in Frühbesprechungen von Ärzten dabei sein. Ganz ehrlich: Situationen, in denen Erwachsene und gut gebildete Frauen und Männer eingeschüchtert wirken, schweigend auf ihre Hände schauen und sich nicht trauen Blickkontakt aufzunehmen oder etwas zu sagen, weil die oder der Erste, der sich auch nur traut eine Frage zu stellen, „zusammengefaltet“ wird, ist keine motivationsfördernde Führungssituation. Da hilft auch keine Gehaltserhöhung, auch nicht bei Ärzten.

### 1.1 Faire Bezahlung: Die Bedeutung vom „Gehalt“

Wir sind immer wieder verwundert, wie fest sich der Glaube, dass Geld Menschen motiviert, in den Köpfen verankert hat und hält. In unseren Seminaren gibt es im Zusammenhang mit dem Thema Motivation immer noch allzu häufig die Aussage: „Ich kann ja keine Gehaltserhöhung geben, wie soll ich da motivieren? Das Geld ist als klassischer extrinsischer Motivator ein Zufriedenmacher, ein Hygienefaktor, aber kein Motivator. Das ist in der Literatur inzwischen mehr als ausreichend beschrieben und dennoch wirkt der Irrglaube weiter. An dieser Stelle möchte ich noch einmal kurz auf die insbesondere in den letzten zwei Jahren geführte Diskussion „mehr Geld für mehr Motivation und Zufriedenheit“ eingehen. In der Corona-Pandemie, ganz ohne Zweifel eine sehr besondere und extrem herausfordernde Situation, ist, wenn man das so sagen will, sogar unsere Regierung darauf reingefallen: Sonderprämien für das Pflegepersonal und eine ewige Gehaltsdiskussion, wenn es um den Mangel an Pflegepersonal und Ärzten geht. Die Sonderzahlung wird keine und keinen von den unglaublichen Belastungen durch die Corona-Pandemie Betroffenen plötzlich motiviert haben. Für einige wird es sicher eine persönliche Anerkennung gewesen sein, endlich in ihrer Bedeutung für die Gesellschaft als so wertvoll gesehen zu werden, wie sie es sind. Aber das Geld wird keinen Funken mehr Motivation gebracht haben. Ich wage es sogar eher als Schmerzensgeld zu bezeichnen. Nur lindert es die Schmerzen nicht und damit kann es auch nicht motivieren.

Geld als Hygienefaktor ist notwendiges Mittel zum Zweck, das eigene Leben möglichst gut zu gestalten. Das Gehalt muss im Vergleich mit den persönlichen Peer-Gruppen als fair und gerecht erlebt werden, sonst entsteht ein Gefühl von Ungerechtigkeit, welches natürlich zu Demotivation führen kann. Aber mehr Geld macht nicht mehr Motivati-

on. Dass Menschen nicht (nur) wegen des Geldes arbeiten, zeigt uns das Ehrenamt. In Deutschland bringen sich 43,6 Prozent der Bürger über 14 Jahre intensiv in Ehrenämtern und unbezahlten Tätigkeiten ein (Simonson, Vogel & Tesch-Römer 2016). Gerade im Gesundheitswesen brauchen und kennen Sie diese Menschen. Und obwohl diese Menschen für ihre Arbeit kein Geld erhalten, scheint die Tätigkeit für sie ein großer Gewinn zu sein. Und genau das ist der Grund für ihre Leistung. Die erlebte emotionale Zufriedenheit, das Gefühl von Sinn, das erlebte Glück, die gewonnene emotionale Bezahlung. Diese Menschen können das Angebot von Geld sogar als Beleidigung empfinden.

Zum Teil können wir erleben, dass Geld scheinbar doch motiviert. Aber Achtung, in diesen Fällen ist Geld nur ein Mittel zum Zweck. In diesem Fall bietet es den Mitarbeitenden die Möglichkeit sich etwas zu kaufen, was ihre wirkliche, intrinsische Motivation bedient. Die intrinsischen Motive beschreiben wir in Kapitel 1.2 näher. Zu ihnen gehören u. a. die Motive Status (das Streben etwas Besonderes zu sein und dies auch zu zeigen) und das Motiv Bewegung (das Bedürfnis sich körperlich zu verausgaben). Menschen mit entsprechenden Motivausprägungen könnten sich z. B. von dem Mehr an Gehalt mehr „Status“ oder für sie wichtige Sportausrüstung kaufen. Diese beiden Dinge motivieren sie dann wirklich. Dass das Geld motiviert, ist aber ein Trugschluss. Ein anderes Beispiel könnte sein, dass jemand mit dem Geld einen Hundesitter bezahlen kann. Das könnte positiv sein, wenn er sich Sorgen macht, was der Hund in seiner langen Abwesenheit macht. Viel motivierender könnte aber sein, wenn er seinen Hund mit zur Arbeit bringen dürfte, um ihn auch dort bei sich zu haben (Motiv Autonomie mit dem Bedürfnis nach emotionaler Verbundenheit).

Ja, ich kann die Gehaltsdiskussion verstehen, wenn es um den Wert einer Tätigkeit geht. Und da können und müssen wir uns als Gesellschaft sicherlich fragen, was ist welche Arbeit wert. Ist die Arbeit von Teamleiter:innen in der IT mit fünf bis acht Mitarbeiter:innen mehr wert, als die einer Stationsleitung mit einer Verantwortung für 15 Mitarbeiter:innen und X Patient:innen? Dies ist für mich aber in der Tat eine gesellschaftliche Diskussion, mit der Frage: Was ist uns unser Gesundheitswesen wert? Politik und Gesellschaft sind gefragt. Nur hilft dies nicht kurzfristig.

Aus unserer Sicht sind die Ursachen für den Pflegekräfte- und Ärztemangel nicht in der Bezahlung begründet, sondern vielmehr in der systemischen Missachtung der Aspekte, die die Motivation von Menschen ausmachen. Würde es primär um die Bezahlung gehen, dürften wir in anderen Berufen schon gar keine Mitarbeiter:innen mehr finden. Und dennoch gibt es sehr viele Menschen, die für deutlich weniger Gehalt arbeiten gehen als Pflegekräfte und Ärzte. Sie leisten ebenfalls viel und wir brauchen sie. Manche haben leichtere Aufgaben, manche vielleicht vergleichbar schwerere. Nein, wir wollen hier das

Thema Gehalt nicht diskutieren, weil weder wir noch Sie, wenn Sie nicht gerade Chef Ihrer eigenen Klink sind und das entscheiden können, es nicht ändern können.

## 1.2 Was wissen wir heute? Motivationswissen für die Praxis

Zu den Fragen, was Motivation ist und was Menschen motiviert, wurde in der Psychologie viel geforscht und es gibt in der Wissenschaft wie in der Business-Psychologie viele, zum Teil deutlich unterschiedliche Modelle. Die theoretischen Modelle sind hier weniger interessant als die Fragen, was die handelnde Führungskraft weiterbringt, was ihr Erkenntnisse für den Alltag gibt, die helfen, das eigene Handeln, die Mitarbeiter:innen und die Ist-Situation zu verstehen und ggf. neu auszurichten.

### Aufwand und Ertrag – Gestalter der Zufriedenheit und Leistungsfreude

Beginnen wir die Frage nach der Motivation mit einem Modell, welches sehr schön und alltagtauglich deutlich macht, welche Bedeutung Motivation für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen hat und gleichzeitig zeigt, wie schnell sich Motivation in Demotivation verwandeln kann. Das „Aufwands-Ertrags-Modell“, angelehnt an die Arbeiten von Siegrist (1996), zeigt, wo wir für ein Mehr an Loyalität und Motivation ansetzen müssen.

Das Aufwands-Ertrags-Modell geht davon aus, dass wir alle, wenn wir arbeiten gehen, einen gewissen Aufwand haben. Aufwand ist all das, was Sie in Ihren Job investieren – vom Training on-the-job über die investierte Zeit bis hin zu geleisteten Überstunden. Aufwand ist auch das frühe Aufstehen oder der Organisationsaufwand, den Sie haben, um Ihre Kinder unterzubringen, etc. Was genau als Aufwand erlebt wird, ist sehr individuell und somit von Mensch zu Mensch verschieden. Reflektieren Sie doch mal, was für Sie Ihr Aufwand ist und schreiben Sie die Aspekte kurz auf.

Das Modell vertritt die Annahme, dass diesem erlebten Aufwand – den „Investitionen“, die Menschen leisten – ein sogenannter „Ertrag“ gegenübersteht. Der Ertrag setzt sich aus allem zusammen, was ein Mensch durch die Tätigkeit subjektiv, emotional für sich gewinnt. Der Ertrag beschreibt letztlich die Motive, die durch die erbrachte Leistung befriedigt werden. Monetäre Aspekte sind hier nicht gemeint. Als Ertrag benennen Menschen z. B. Lernen und Entwicklung, eine gute Beziehung zu Kollegen und Kolleginnen, Anerkennung, Erfolg, Ansehen, Einflussmöglichkeiten und vieles mehr. Nehmen Sie sich noch einen kleinen Moment, um über Ihren emotionalen Ertrag nachzudenken. Was ist Ihre emotionale Bezahlung? In der ► Abbildung 1.1 sind Aufwand und Ertrag als zwei Säulen dargestellt.

## 1 Ableitungen für die Krankenhauspraxis

Der erste Teil dieses Beitrags zeigte auf, dass modernes Personalmanagement vor allem in individueller und selektiver Führung besteht, die sich unter anderem an der individuellen Motivationsstruktur der Mitarbeitenden orientiert. Nun steht diese individuelle Motivationsstruktur den Mitarbeitenden aber nicht „auf der Stirn geschrieben“, es ist die Aufgabe der Führungskräfte, diese in der Zusammenarbeit und Gesprächen mit den Mitarbeitenden „aufzuschlüsseln“. In diesem zweiten Teil geben wir Ihnen nun konkrete Modelle an die Hand, die Sie direkt in Ihre Führungspraxis übertragen können. Das Ziel ist eine individuelle und selektive Führung, die sich an der Grundmotivation der Mitarbeitenden orientiert. Das Können-Wollen-Modell liefert Ihnen dafür zunächst eine grundlegende Orientierung zur Definition von Führungsstrategien für verschiedene Arbeitertypen. Das sind Arbeitertypen, die sie alle kennen und die sie alle in Ihren Teams sitzen haben. Wir zeigen Ihnen, wie Sie „Delegation“ und „Aufgabenübertragung“ individuell einsetzen und Feedback-/Mitarbeitergespräche gezielt zum Monitoring und zur Steuerung der Motivation nutzen. Und da uns natürlich auch klar ist, dass Sie unter angespannten Rahmenbedingungen arbeiten, zeigen wir Ihnen am Ende des Teils, dass es nicht viele Ressourcen in Form von Zeit und Geld braucht (denn beides haben Sie im Krankenhaus meist nicht oder kaum), um sich auch als Führungskraft weiterzuentwickeln und kontinuierlich daran zu arbeiten, den Gedanken der motivorientierten Führung in die gelebte Führungspraxis zu übertragen.

### 1.1 „Führung konkret“ – Wie führe ich wen? Ein Orientierungsmodell für Führungskräfte

Ein wesentlicher Bestandteil von effektiver Führung ist eine selektive und individuelle Mitarbeiterführung. Sie wissen bereits – jeder Mitarbeitende ist anders. Wenn Sie sich als Führungskraft der Individualität Ihrer Mitarbeitenden mit den jeweiligen Stärken und Schwächen bewusst sind, haben Sie bereits viel gewonnen.

Das nachfolgend beschriebene Modell dient Ihnen als Orientierungshilfe bei der Gestaltung einer individualisierten Führung, die selektiv auf den jeweiligen Stand Ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich ihres Könnens (damit sind fachliche und überfachliche Kompetenzen gemeint) und ihres Wollens (was die Ausprägung der jeweiligen Leistungsmotivation meint) ausgerichtet ist.

Dies ist ein grundlegendes Modell, in das Sie zusätzlich Ihre Einschätzungen bezüglich der jeweiligen Motivstruktur Ihrer Mitarbeitenden – wie Sie in Teil 1 des Beitrags erfahren haben – einfügen sollten.

### 1.1.1 Das Können/Wollen-Modell – die richtige Führungsstrategie für unterschiedliche Leistungsträger

Bei der Einschätzung Ihrer Mitarbeitenden zur Definition der jeweils individuell passenden Führungsstrategie kann Ihnen ein einfaches Modell helfen, das die beiden Dimensionen „Können“ und „Wollen“ enthält. Die Dimension „Können“ fragt: „Kann der Mitarbeitende die Anforderungen der Tätigkeiten, so wie sie heute an ihn gestellt werden, zu 0 Prozent, zu 50 Prozent oder zu 100 Prozent erfüllen?“. Das Gleiche gilt für die Dimension „Wollen“: Verfügt der Mitarbeitende über den Willen und die Motivation, um die Anforderungen der Tätigkeiten, die er ausübt, zu 100 Prozent zu erfüllen? Diese zwei elementaren Kriterien gilt es bei der individuellen Mitarbeiterführung ganz genau zu beachten und durch eine systematische Vorgehensweise zu überprüfen.

D. h. Sie benötigen zuerst einmal eine Klarheit darüber, wo sich die einzelnen Mitarbeitenden heute befinden und was die Strategie sein kann, mit der Sie sie führen wollen. Hierzu finden Sie nachfolgend ein leeres Portfolio definiert. Machen Sie sich bitte einmal die Mühe und arbeiten Sie das entsprechende Portfolio aus, indem Sie auf einem weißen Blatt Papier das abgebildete Koordinatensystem übernehmen und Ihre heutigen Mitarbeitenden dort einsortieren. Die beiden Dimensionen „Können“ und „Wollen“ bedeuten: „Kann die Anforderung der Tätigkeit, so wie sie heute an ihn/sie gestellt werden, zu 0, zu 50 oder zu 100 Prozent erfüllen?“ Gleiches gilt für die Dimension „Wollen“.

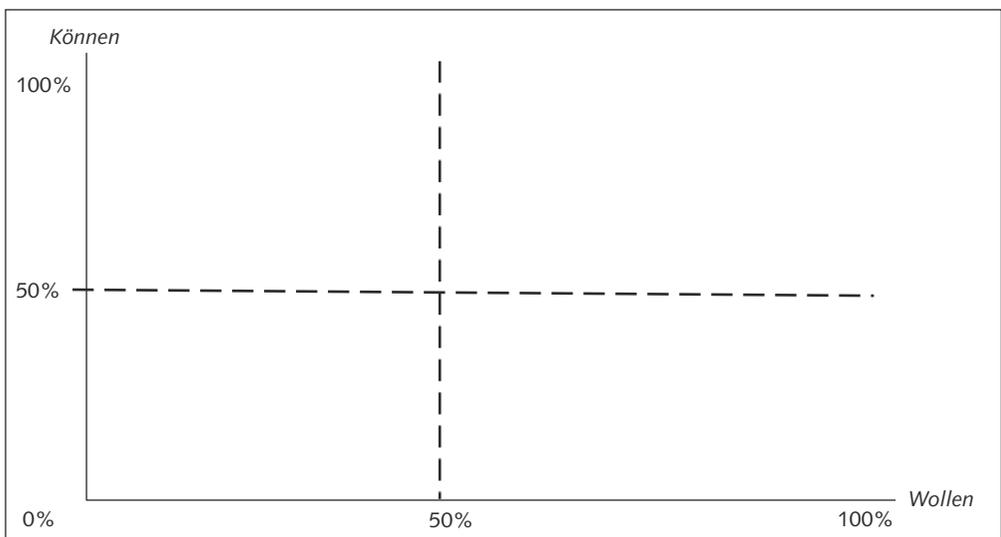


Abb. 1.1: Das Mitarbeiterportfolio

Wenn Sie Ihr Mitarbeiterportfolio (► Abb. 1.1) mit Ihren realen Mitarbeitenden erarbeitet haben, können wir jetzt daran gehen, grundlegende Strategien für die unterschiedlichen Zielgruppen zu entwickeln.

In dem Kästchen oben rechts sind die Mitarbeitenden aufgeführt, die sowohl „Können“ als auch „Wollen“. Das sind unsere **Stars**. Für diese brauchen wir folgende Strategie: Wir müssen sie motivieren, so dass sie nach wie vor mit Engagement tätig sind und wir müssen sie an uns binden, denn von diesen Personen haben wir immer zu wenige, daher müssen wir dafür sorgen, dass sie dableiben.

In dem Quadranten rechts unten finden Sie Mitarbeitende, die zwar „wollen“, aber noch nicht „können“. Das ist die Zielgruppe, die es zu qualifizieren gilt, unsere **Workhorses**.

In dem dritten Quadranten unten links finden Sie Mitarbeitende, die nicht können, aber – wesentlich problematischer – auch nicht wollen. Wenn Sie nach gründlicher Überprüfung dazu kommen, dass diese Mitarbeitenden tatsächlich nicht wollen, sollten Sie sich mit einer Desinvestitions-Strategie anfreunden. Der **Deadwood**, der hier versammelt ist, muss irgendwie aus dem Krankenhaus herausentwickelt werden. Hier geht es darum, das Engagement baldmöglichst zu beenden.

Die problematischste Zielgruppe findet sich im Quadranten oben links. Dies sind unsere **Problems**, die Problemfälle. Hier gibt es keine klare Strategie wie bei den anderen drei Zielgruppen, hier müssen Sie individuell und selektiv vorgehen. Individuell deshalb, weil Sie jeden Fall einzeln betrachten müssen, ob ein Unter- oder Überforderungsproblem besteht, ob es persönliche oder private Themen gibt, ob Demotivations- oder Frustrationstendenzen aufgrund mangelnder Anforderungen vorliegen oder, oder, oder. Die Strategie muss deswegen selektiv sein, weil Sie daran arbeiten müssen, die in diesem Feld befindlichen Mitarbeitenden entweder in das Feld der „Stars“ zu bringen oder in das Feld der „Deadwoods“.

Wie Sie erkennen konnten, haben wir für drei der vier Mitarbeitenden-Zielgruppen klare Strategien und bei einer müssen wir sehr individuell vorgehen.

### Führungsstrategie für Stars

Die Stars sind diejenigen Ihrer Mitarbeitenden, die über hervorragende Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen und gleichzeitig ein auffallend hohes Maß an Motivation an den Tag legen. Diese Mitarbeitenden stellen das geistige und kreative Kapital Ihres Krankenhauses dar. Das eigene, hohe Anspruchsniveau treibt sie immer wieder zu Höchstleis-

tungen an. Hierzu benötigt der Star Freiraum, um sich entwickeln zu können sowie die Anerkennung und den Ansporn von Ihnen.

Häufig wird jedoch vor allem der Kraft der Motivation seitens der Krankenhäuser nicht genügend Rechnung getragen; oft wird der anfängliche Eifer schnell von Demotivation gedämpft und die optimale Entwicklung des Mitarbeitenden gebremst, anstatt dass die Motivation und der Wille zu Leistung, der aus ihr entspringt, gezielt genutzt und durch Herausforderungen immer wieder neu angefacht wird.

Die „Stars“ haben das größte Wachstumspotential und Potentiale sind vor allem eine Frage des Wollens. Stark leistungsmotivierte Mitarbeitende stellen häufig viele Fragen. Dies ist eine Voraussetzung für die Entwicklung eines erweiterten Verständnisses von Abläufen und Prozessen, die Vertiefung von Hintergrundwissen und die persönliche Optimierung. Mitarbeitende mit Wachstumspotential setzen sich häufig expansive Ziele. Das Formulieren von Qualitätsmaßstäben und Gütekriterien an die eigene Tätigkeit deutet auf eine Auseinandersetzung mit den eigenen Ansprüchen hin. Die Arbeit mit dem eigenen Anspruchsniveau führt zu einer Verbesserung, weil wahrgenommen wird, dass man den Anforderungen noch nicht genügt. Auch die kritische Auseinandersetzung mit bestimmten Erfahrungen und Erlebnissen deutet darauf hin, dass mit einem eigenen Anspruchsniveau gearbeitet wird. Fehler wiederholen sich bei diesen Mitarbeitenden nur selten – zu schnell lernen sie, wie etwas richtig oder besser funktioniert, und integrieren das neue Wissen umgehend.

Bei den „Stars“ müssen Sie die Motivation und die Bindung an das Unternehmen ins Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit rücken. Dazu können Sie Projektarbeiten, Sonderaufgaben und Delegationen nutzen. Auf das Führungsinstrument der „Delegation“ gehen wir im nächsten Abschnitt genauer ein.

Zielvereinbarungen sind für diese Mitarbeitenden ein wichtiges Steuerungs- und Motivationsinstrument. Versäumen Sie nicht, diesen Mitarbeitenden Perspektiven innerhalb des Krankenhauses aufzuzeigen, die eine kontinuierliche Erweiterung des Kompetenzspektrums und des eigenen Verantwortungsbereichs bedeuten. Arbeiten Sie gemeinsam mit diesen Mitarbeitenden an einer zielstrebigem Umsetzung dieser Ziele und Perspektiven.

Achtung: Stars sind nicht unproblematisch, weil sie scheinbar so unproblematisch sind. Viele Führungskräfte haben noch nicht erkannt, wie wichtig es ist, sich besonders um die Stars zu kümmern. Dazu ein ganz simples Beispiel aus dem Leben: Angenommen, Sie haben zwei Kinder. Einem fällt es in der Schule sehr leicht, es geht gern in den Unterricht und es macht seine Hausaufgaben fast immer selbständig. Das andere ist versetzungs-

gefährdet, hat große Probleme, dem Unterrichtsstoff zu folgen und hasst die Schule. Hand aufs Herz: Welchem Ihrer beiden Kinder würden Sie mehr bei den Schulaufgaben helfen und warum?

Stars werden oft vernachlässigt, weil sie es ja scheinbar gar nicht nötig haben, gefördert zu werden. Zu selten wird erkannt, dass auch Stars einen Anreiz brauchen, um ihre hohe Motivation beizubehalten. Am besten funktioniert das mit Delegation. Je kniffliger die Aufgaben sind und je mehr eigenständiges Nachdenken und Handeln damit verbunden ist, desto besser. Vereinbaren Sie mit Ihren Stars zwar die Ziele, überlassen Sie die Zielerreichung aber dem Mitarbeitenden weitgehend selbst.

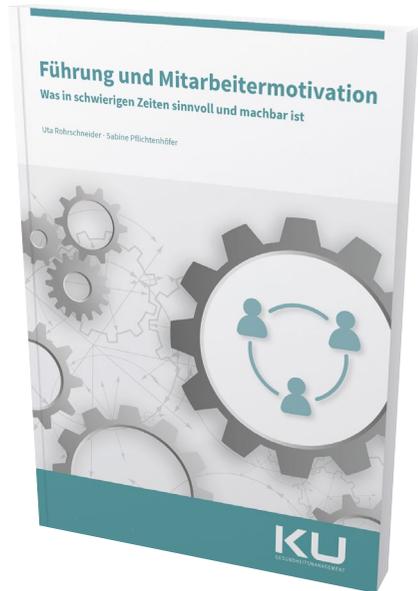
Offensichtlichen Hochleistern kann es passieren, dass sie irgendwann „abheben“ und sich selbst für „überragend“ halten. Für diese Mitarbeitenden empfiehlt sich folgende Strategie: Übertragen Sie ihnen eine Aufgabe, die mindestens eine Nummer zu groß ist und helfen Sie im letzten Moment, ohne dass derjenige Ihre Unterstützung als „Hilfe“ versteht. Die zu verzeichnenden Erfolge heben das Selbstbewusstsein und fördern den Stolz und das Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten. Der nächste Schritt ist, dass Sie ein Projekt aufgeben, das wiederum eine Nummer zu groß ist; dieses Mal helfen Sie nicht im letzten Moment. Die wertvolle Lernerfahrung besteht darin, mit Misserfolgen umzugehen und festzustellen, dass man trotzdem weiterhin ein akzeptiertes Mitglied des Teams ist. Dies fördert die Loyalität und die Bindung. Sie müssen allerdings sicher sein, dass es sich bei solchen Maßnahmen um wirkliche Potentialträger handelt, die ein sehr ausgeprägtes Bedürfnis nach Weiterentwicklung und Wachstum haben. Wenn Sie diese Strategie bei den „Workhorses“ oder „Problems“ anwenden, kann das sehr negative Auswirkungen auf deren Selbstsicherheit und Stabilität haben. Ihre Führungsstrategie bei den Stars sollte dagegen immer sein, neue Anreize zu bieten, sie dadurch zu motivieren und sie an das Krankenhaus zu binden.

# BESTELLEN SIE JETZT

**Ja, ich bestelle**

— Expl. Führung und Mitarbeitermotivation  
Softcover, 2024, 136 Seiten  
ISBN 978-3-96474-694-8  
**39,95 Euro**

— Expl. Führung und Mitarbeitermotivation  
PDF, 2024  
ISBN 978-3-96474-695-5  
**34,95 Euro**



Widerrufsrecht: Sie können Ihre Bestellung innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen in Textform oder – wenn die Sache vor Fristablauf überlassen wird – auch durch Rücksendung der Ware widerrufen. Die Frist beginnt nach Erhalt dieser schriftlichen Belehrung, jedoch nicht, bevor Ihnen eine schriftliche Auftragsbestätigung vorliegt.

Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Sache.

Die mgo fachverlage GmbH & Co. KG verarbeitet Ihre personenbezogenen Daten im Rahmen des Vertragsverhältnisses gem. Art. 6 Abs. 1 lit. b. EU-DS-GVO. Detaillierte Informationen zum Datenschutz finden Sie unter <https://shop.mgo-fachverlage.de/datenschutz>

## Unser Bestellservice



09221 949-389

Name / Vorname



09221 949-377

Straße / Hausnummer



[ku-gesundheitsmanagement.de](https://www.ku-gesundheitsmanagement.de)

PLZ / Ort



oder Bestellung einfach rechts  
eintragen und abschicken.

E-Mail

Telefonnummer

mgo fachverlage GmbH & Co. KG  
E.-C.-Baumann-Str. 5 · 95326 Kulmbach

Datum / Unterschrift



### **Uta Rohrschneider**

ist Geschäftsführerin der grow.up. Managementberatung GmbH. Für unterschiedlichste Fragestellungen ist sie seit langem erfolgreich in der Beratung, dem Coaching und in der Ausbildung von Führungskräften u. a. im Gesundheitswesen. Motivation, Leistungs- und Arbeitsfreude sind ihr dabei ein besonderes Anliegen.

### **Sabine Pflichtenhöfer**

ist seit über 15 Jahren erfolgreich im HR Management und in der Personal- und Führungskräfteentwicklung tätig. Unter anderem verantwortete sie diese Themen in einer Unfallklinik. Sie kennt die besonderen Rahmenbedingungen und Herausforderungen von Krankenhäusern und weiß, worauf es im Klinikalltag wirklich ankommt.

## **Führung und Mitarbeitermotivation**

Was in schwierigen Zeiten sinnvoll und machbar ist

Die aktuellen Entwicklungen im Gesundheitswesen erfordern nicht nur in organisatorischen oder technischen Fragen ein Um- und Neudenken. Personalmanagement und Führung sind hier in gleicher Weise gefragt. Unter der aktuellen Last bringen die alten Wege der Führung nicht mehr den gewünschten Erfolg. Junge Mitarbeitende stellen darüber hinaus ungewohnte Forderungen, die Führungskräfte oft nicht zu beantworten wissen. Sie sind aber nicht grundsätzlich weniger motiviert, wie gern behauptet wird. Lässt man sich auf einen Ansatz ein, der die individuelle Motivation der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt rückt, können alle Mitarbeitenden in ihrer Leistungsmotivation und -freude angesprochen werden. Führung wird leichter, effizienter und erfolgreicher. Ein Ansatz der sich für alle Beteiligten lohnt. In diesem Buch stellen wir Ihnen diesen Führungsansatz vor. Darüber hinaus lernen Sie Führungsinstrumente kennen, die Sie nutzen können, um mit Ihren Mitarbeitenden das Krankenhaus wieder zu einem Ort zu machen, an dem die Leistung für Menschen wieder Spaß macht.

Das vorliegende Buch ist Teil der Buchreihe „Kurswechsel – Patientenversorgung für neue Herausforderungen positionieren“.

