

Faktoren echter Arbeitszufriedenheit und des Engagements –was treibt (Ihre) Mitarbeiter an?

Einleitung

Mitarbeiterführung heißt, Mitarbeitern dazu zu verhelfen, Ziele zu erreichen, sie erfolgreich zu machen. Eine gute Führungskraft erreicht in der Regel bei ihren Mitarbeitern eine hohe Effizienz, d. h. ein qualitativ und quantitativ besseres Arbeitsergebnis, die Identifikation des Mitarbeiters mit der zu leistenden Tätigkeit und eine Anregung des Erfindungs- und Verbesserungspotenzials. Hauptziel der Personalführung ist die Mitarbeitermotivation!

Die Abbildung 1 macht deutlich, dass Leistungs- oder Verhaltensmängel durchaus nicht immer auf fehlende Motivation zurückzuführen sind. Möglicherweise hatte sich der Betreffende nach besten Kräften und mit dem Einsatz aller ihm verfügbaren Mittel bemüht, konnte aber wegen unzureichender Voraussetzungen das Arbeitsziel nicht erreichen. Kritisiert oder bestraft man einen überforderten Mitarbeiter vorschnell, schafft man sich zusätzlich zum auslösenden Arbeitsproblem ein echtes Motivationsproblem.

Die drei in Abbildung 1 zuerst aufgeführten Probleursachen lassen sich, sofern sie rechtzeitig erkannt werden, im Allgemeinen durch organisatorische Maß-

nahmen relativ leicht beseitigen. Einen demotivierten Mitarbeiter wieder aufzubauen ist hingegen ein langwieriger, mühevoller Prozess ohne Erfolgsgarantie!

Theorien der Motivationspsychologie

Es macht Spaß, mit motivierten und verantwortungsbewussten Mitarbeitern eine moderne Zahnarztpraxis zu führen. Dies gelingt, wenn auf Dauer die Bedürfnisse des Teams berücksichtigt werden.

Sämtliche Theorien der Motivationspsychologie basieren auf folgender These: Motivation beruht stets auf dem Wunsch nach Befriedigung von Bedürfnissen. Mit anderen Worten: Kein (geistig gesunder) Mensch tut etwas, ohne eine Chance zu sehen, dadurch ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen. Dies soll nachfolgend am Beispiel der Zwei-Fakten-Theorie des US-amerikanischen Arbeitswissenschaftlers und Psychologen *Frederick Herzberg* näher erläutert werden.

Durch umfangreiche Befragungen hat *Herzberg* herausgefunden, dass es zwei unterschiedliche Arten von die Arbeitszufriedenheit beeinflussenden Faktoren gibt, aber nur eine davon geeignet ist, echte Arbeitszufriedenheit und lange anhaltendes Mitarbeiter-

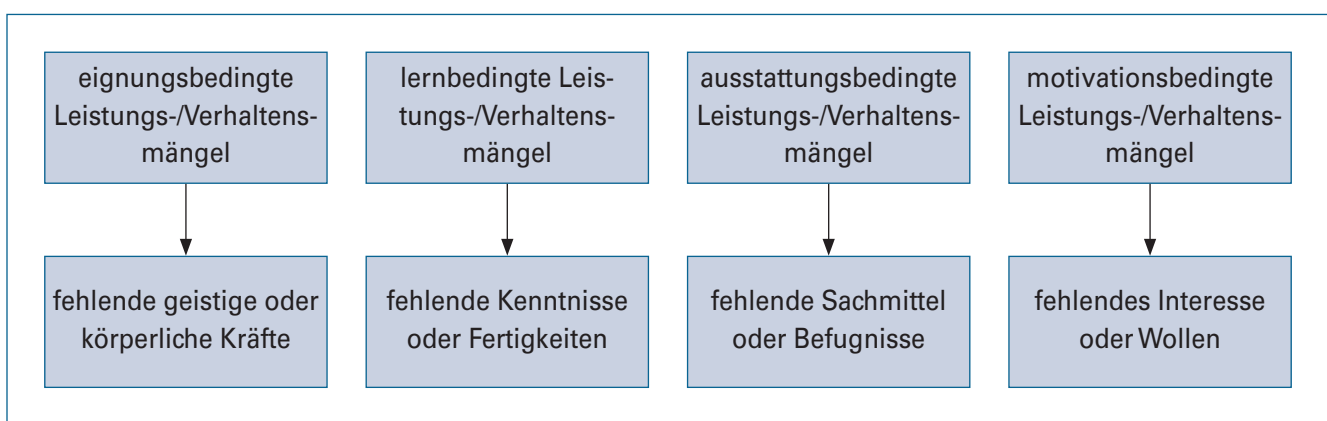


Abb. 1 Ursachen von Leistungs- oder Verhaltensmängeln

engagement zu schaffen. Er hat diese Faktoren als Motivatoren (auch Anspornfaktoren genannt) bezeichnet. Dazu zählen alle in der Arbeit selbst begründeten Handlungsanreize, wie z. B.:

- interessante Arbeitsaufgaben,
- selbstständiges Arbeiten,
- Eigenverantwortung,
- Entscheidungsbefugnis,
- Leistungswettbewerb,
- Erfolgserlebnisse,
- Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte und
- Aufstiegsmöglichkeiten.

Keine grundlegende Unzufriedenheit herrscht, wenn die von *Herzberg* als Stabilisatoren (auch Hygienefaktoren genannt) bezeichneten Faktoren zufriedenstellend gestaltet sind. Dazu zählen u. a.:

- gute Arbeitsplatzausstattung,
- gerechte Entlohnung,
- angemessene Sozialleistungen,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- gute zwischenmenschliche Beziehungen und
- gutes Firmen- (Praxis-)image.

Die Stabilisatoren stabilisieren das Arbeitsklima, schaffen jedoch noch keine echte Arbeitsfreude und kein langfristiges Mitarbeiterengagement. Sie bewirken nur Sekundärmotivation.

Hieraus lassen sich drei Schlussfolgerungen ziehen:

1. Fehlende Stabilisatoren führen zu latenter Unzufriedenheit der Mitarbeiter und zum Unterschreiten der Normalleistung.
2. Fehlende Motivatoren haben dagegen zur Folge, dass die Arbeitshaltung nur neutral ist und die Mitarbeiter mit ihrer eigentlichen Arbeit nicht wirklich zufrieden sind, selbst wenn im Hinblick auf die Stabilisatoren alles stimmt.
3. Erst wenn zufriedenstellende Stabilisatoren gegeben sind und geeignete Motivatoren hinzukommen, bestehen optimale Voraussetzungen für echte Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Leistungssteigerungen.

Wertvolle Streicheleinheiten

Ob Mitarbeiter im Job ihr Bestes geben, hängt vor allem vom Chef ab. Wertschätzung stellt dabei mit Abstand den wichtigsten Motivationsfaktor dar. „Anerkennung ist eine Pflanze, die vorwiegend auf Gräbern wächst!“ – nach diesem Motto verfahren Vorgesetzte, die grundsätzlich nur Missstände wahrnehmen und gute Ergebnisse als den Normalzustand begreifen. Wenn eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern aber immer nur Kritikgespräche führt, schafft sie keine vertrauensvolle Basis in ihrem Team.

Verteilen Sie Lob und Anerkennung jedoch nicht wahllos. Je feiner Sie differenzieren, desto besser können Sie Mitarbeiter motivieren. Wertschätzung bedeutet: Behandeln Sie alle Mitglieder Ihres Praxisteam fair und möglichst einheitlich. Das heißt nicht, dass Sie alle gleich behandeln. Zumindest aber sollten Sie sämtlichen Mitarbeitern die gleichen Chancen einräumen – und auf Vorurteile verzichten.

Zur Wertschätzung gehört auch, dass Sie ein Mindestmaß an Freundlichkeit und höflichem Umgangston pflegen, also etwa Handlungsanweisungen mit „bitte“ versehen oder freundlich einen „Guten Tag“ wünschen. Als Faustregel gilt: Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter so, wie Sie selbst gerne behandelt werden möchten.

Anerkennung geht über Wertschätzung hinaus und ist die Vorstufe zum Lob. Nutzen Sie die Möglichkeit der Anerkennung für Mitarbeiter, die Sie zwar schätzen, die aber keine herausragenden Leistungen erbringen. Viele Mitarbeiter leisten gute Arbeit, ohne dabei besonders exzellent zu sein. Dennoch sind sie wichtig für Ihre Praxis, da sie einen Großteil der alltäglichen Routinearbeiten bewältigen. Mit Anerkennung würdigen Sie „Normalbetrieb“ und „Normalleistung“ oder beziehen sich auf lediglich ausführende Tätigkeiten, die wenig Raum für Lob bieten.

Äußern Sie Anerkennung im Unterschied zu Lob nicht nur sporadisch, sondern regelmäßig. Anerkennung verliert trotz häufiger Anwendung ihre Wirkung nicht. Wichtig: Stellen Sie sicher, dass Ihren Mitarbeitern bewusst ist, wann Sie loben und wann Sie lediglich die erledigte Arbeit anerkennen. Formulieren Sie

dies am besten explizit: „Ich möchte hiermit Ihre Leistung anerkennen/loben/belohnen.“

Lob ist die Würdigung außergewöhnlicher Leistungen und geht damit über Anerkennung hinaus. Achten Sie darauf, konkret, sachbezogen, zur richtigen Zeit, wohl dosiert und gut formuliert zu loben. Wollen Sie richtig loben, brauchen Sie klare Vorstellungen über die Arbeitsergebnisse, die Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten. Nur dann können Sie bessere Leistungen beurteilen.

Belohnung ist Lob in Verbindung mit einer materiellen oder immateriellen Zusatzvergünstigung. Jede Vergünstigung, die Sie einem Mitarbeiter exklusiv zuteilwerden lassen, ist eine Belohnung und motiviert den Mitarbeiter zusätzlich. Mögliche Formen einer Belohnung sind z. B. Geld (Gehaltserhöhung, Bonus, Prämie etc.), Firmenwagen, betriebliche Altersvorsorge, erweiterter Handlungsspielraum, mehr Verantwortung oder Weiterbildung.

Noch ein Wort zu Weiterbildungen: Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Seminare nicht angeboten werden, weil jemand etwas nicht weiß oder nicht gut genug kann. Machen Sie klar, dass die Teilnahme an Seminaren „Prestige“ bedeutet. Mitarbeiter, die zu Schulungen dürfen (!), sind so wertvoll, dass es sich

lohnt, Geld auszugeben, um sie noch besser werden zu lassen.

Fazit

Wie sich die Patienten behandelt fühlen, hängt in erster Linie vom Engagement und von der Freundlichkeit der Mitarbeiter ab. Und: Freundlichkeit hat nun einmal etwas mit Freude zu tun, und wer keinen Grund zur Freude hat, vermittelt auch keine.

Falls ein persönliches Gespräch zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern nicht den gewünschten Ist-Zustand der Zufriedenheit darstellt oder Sie vom Praxisteam wirklich offene und ehrliche Antworten erwarten, könnte eine anonyme Mitarbeiterbefragung Aufschluss geben. Eine solche Mitarbeiterbefragung inklusive Auswertung können Sie gegen Honorar per E-Mail bei der Autorin anfordern.

Gabriele Oppenberg

GO Consulting Praxis- und Qualitätsmanagement e. K.
Ismaninger Straße 55, 81675 München
E-Mail: info@go-consulting.de
Internet: www.go-consulting.de