

Vertrauensvolle Kommunikation motiviert Mitarbeiter

Hauptgründe für Leistungsbereitschaft, Engagement und Freude an der Arbeit liegen auf der Gefühls- und Beziehungsebene; weniger auf der Sachebene. Welche Voraussetzungen Führungskräfte in Altenhilfeeinrichtungen schaffen müssen, damit die Mitarbeiter ihrer vorgegebenen Richtung folgen, beschreibt der erste Teil dieser neuen CAREkonkret-Serie.

Petersthal. Die Gründe, weshalb ein Mitarbeiter etwas (gerne) macht, resultiert aus seiner Überzeugung, seinen Erfahrungen, seinen Vorstellungen und nicht zuletzt aus seinen eigenen (ethischen) Leitlinien. Die Motivation bezeichnet den Antrieb, der den Menschen dazu bewegt, dies oder jenes zu tun oder zu lassen. Von Führungskräften wird verlangt, dass sie „ihre“ Mitarbeiter motivieren. Dazu werden zahlreiche Instrumente angeboten, gelehrt und dargestellt. Im etymologischen Wörterbuch wird „motivieren“ hergeleitet aus den Synonymen „zu etwas bewegen, anregen, Antrieb geben“. Das „führen“, das den Führungskräften zu eigen ist oder sein sollte, bedeutet demnach „leiten, die Richtung bestimmen“.

Nun stellt sich die Frage, ob eine Führungskraft, geschweige denn eine „externe“ Person wie



Erfolg in der Arbeit und im Unternehmen, setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Großen Einfluss hat dabei die Art der Kommunikation in der Einrichtung.

Foto: Höke

Motivationstrainer es schaffen kann, Mitarbeiter zu motivieren. Dies würde bedeuten, dem Mitarbeiter Motive zu liefern, die ihn dazu bewegen, seine Einstellung zur Arbeit zu verändern. Also muss der Antrieb des Mitarbeiters hinterfragt werden.

Es wird immer deutlicher, dass Faktoren wie monetäre Anreize nur kurzfristige Effekte zeigen. Zwar gehen die Meinungen, was im Arbeitsalltag motivierend wirkt weit auseinander, in Untersuchungen wurde jedoch deutlich, dass materielle Anreize

in der Regel verpuffen. Ähnlich wie bei der Kommunikation, in der die sachlichen Botschaften nur „die Spitze des Eisbergs“ darstellen, der Hauptanteil, also die Gefühls- und Beziehungsebene sich jedoch „unter Wasser“ befindet, verhält es sich auch bei der Motivation: Die Hauptgründe für Leistungsbereitschaft, Engagement und Freude an der Arbeit liegen in der Gefühls- und Beziehungsebene, wenige Gründe auf der Sachebene.

Natürlich muss die Sachebene stimmen, also beispielsweise eine

angemessene Bezahlung, geregelte Dienstzeiten und eine gute Ausstattung des Arbeitsplatzes. Nicht zu unterschätzen sind jedoch die „weichen“, schwierigen oder gar nicht zu greifenden Motive, die die Mitarbeiter zu einer guten Arbeitsleistung antreiben.

Gutes Miteinander erfordert offene Kommunikationskultur

Erfolg in der Arbeit und somit in letzter Konsequenz Erfolg im Unternehmen, setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Ein wichtiger Einfluss ist der Umstand, wie gut die Kommunikation in der Einrichtung funktioniert. Diese geschieht auf mehreren Ebenen. Zum einen geht es um rein sachliche Informationen, wie z. B. in Übergaben oder Teambesprechungen. Zum anderen geht es um Informationen, die die Mitarbeiter betreffen, sei es direkt oder indirekt. Informationsweitergabe hat mit Vertrauen zu tun (Wissen ist Macht). Haben Mitarbeiter das Gefühl, ihnen werden Informationen vorenthalten, werden sie misstrauisch und die Gerüchteküche beginnt zu kochen. Mit dem Vorenthalten, Verändern oder Beschönigen von Informationen können Menschen beeinflusst, besser gesagt manipuliert werden. Auch wenn dies zumindest anfangs nicht offensichtlich ist,

spürt der Mitarbeiter mit der Zeit, dass „etwas nicht in Ordnung“ ist. Er wird möglicherweise in eine Richtung gedrängt, die er nicht einschlagen will. Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation ist daher die Voraussetzung für ein gelingendes Miteinander.

Natürlich heißt Führung auch immer Steuerung, also stellt sie eine Fremdsteuerung dar. Wird diese Art der Steuerung und Führung jedoch offen gelegt, d. h. der Mitarbeiter erhält Klarheit über die Angelegenheiten und die daraus resultierenden Konsequenzen, hat er immer die Wahl und die Chance, entsprechend zu handeln. Gute Mitarbeiterbeziehungen stellen sich nicht von selbst ein. Es muss daran gearbeitet werden, zum Wohle aller Beteiligten, nicht zuletzt der alten Menschen, die es zu pflegen und betreuen gilt.

Im nächsten Beitrag der Serie geht es konkret um fördernde Kommunikationsstrukturen in Einrichtungen der Altenhilfe. //

INFORMATION

Die Serie wird betreut von Claudia Heim, Sozial- und Qualitätsmanagerin, Buchautorin, Coach, Dozentin, TQM-Auditorin, E-Mail: info@claudiaheim.de