

WEITERBILDUNGSLEHRGANG
„BASALES UND MITTLERES
PFLEGE MANAGEMENT“

02. Dezember 2013 bis 27. November 2014

ABSCHLUSSARBEIT

zum Thema

Mitarbeitermotivation im Krankenhaus

Kommunikation als Motivationswerkzeug

vorgelegt von: Linda Moser
KH Barmherzige Brüder St. Veit/Glan
Interner Ost

begutachtet von: DGKS Tanja Leinthale, BA, MA
KABEG Klagenfurt am Wörthersee
Medizinische Dokumentation - LKF

November/2014

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit verfasst und alle ihre vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewährten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

St. Veit an der Glan, November 2014

Linda Moser

KURZZUSAMMENFASSUNG

Diese Arbeit befasst sich intensiv mit der Thematik Mitarbeitermotivation, professioneller Kommunikation und dem Einfluss der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter. Heutzutage ist es oft nicht einfach, ein Team zu führen, zu leiten und zu motivieren, da die Bedingungen immer härter und der Druck immer größer werden. Genau aus diesem Grund ist es als Führungskraft wichtig, eine professionelle Kommunikation und einen wertschätzenden Sprachstil zu haben. Die Kommunikation ist der Schlüssel zu einer guten Teamzusammenarbeit. Eine Führungskraft kann zur Mitarbeitermotivation sehr viel beitragen und hat auch einen großen Einfluss auf das gesamte Team. Mitarbeiter sollten mehr als nur einen Schlag auf die Schulter bekommen. Besonders motivierend wirkt das Zugeständnis von mehr Kompetenz – Vertrauen wird vermittelt und die Chance zur Weiterentwicklung wird gefördert. Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeitern Anerkennung zu zeigen und eine angenehme Atmosphäre bei der Arbeit zu erzeugen.

Die Fähigkeit, Mitarbeiter bei ihren innersten Motiven und Wünschen zu erreichen, ist nicht hoch genug einzuschätzen. Nur dort, wo man Menschen berührt, kann man sie auch bewegen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Paul Watzlawick

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
0 VORWORT.....	7
1 EINLEITUNG.....	8
2 GRUNDLAGEN DER MOTIVATION.....	10
2.1 WAS IST MOTIVATION?	10
2.1.1 Motivation und andere Begriffe.....	11
2.1.2 Kann man andere motivieren?	11
2.2 MOTIVATIONSTHEORIEN	13
2.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow.....	13
2.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie.....	14
2.3 ZUSAMMENFASSUNG.....	15
3 GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION	17
3.1 NONVERBALE KOMMUNIKATION	17
3.1.1 Mimik.....	17
3.1.2 Blickkontakt	18
3.1.3 Gestik	18
3.1.4 Körperhaltung.....	18
3.1.5 Distanz	19
3.2 WERTSCHÄTZENDER SPRACHSTIL.....	20
3.3 SPRECHVERHALTEN.....	20
3.4 ZUSAMMENFASSUNG.....	21
4 EINFLUSS DER FÜHRUNGSKRAFT AUF DIE MITARBEITERMOTIVATION.	
.....	22
4.1 MOTIVATIONSFAKTOREN DER FÜHRUNGSKRAFT.....	22
4.1.1 Führungsverhalten und Führungsstile	23
4.1.2 Informationspolitik.....	24
4.1.3 Motivieren durch das Wort.....	24
4.1.4 Motivieren mit Zielen	25
4.1.5 Motivierend kontrollieren	26
4.2 DIE ROLLE DER LEITENDEN PFLEGEFACHKRAFT.....	27
4.2.1 Führung und Motivation.....	28
4.2.2 Wirksam kommunizieren	28
4.2.3 Kommunikation als effektivstes Führungsmittel.....	29
4.2.4 Der vierohrige Empfänger	30
4.3 ZUSAMMENFASSUNG.....	31
5 EINFLUSS DER AUFGABE	33
5.1 MOTIVATIONSFAKTOREN DER AUFGABE	33
5.1.1 Bedürfnisorientierung	33
5.1.2 Ganzheitlichkeit.....	34
5.1.3 Spaß.....	34
5.1.4 Herausforderung.....	34
5.2 ZUSAMMENFASSUNG.....	35
6 ZUSAMMENFASSENDER DARSTELLUNG	36
7 LITERATURVERZEICHNIS.....	38

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wechselwirkung der Motivationsfaktoren	13
Abbildung 2: Bedürfnispyramide Maslow	14
Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	15
Abbildung 4: Weg-Ziel-Modell nach Porter und Lawler.....	25

0 VORWORT

Ich arbeite seit 2008 auf der Internen Abteilung bei den Barmherzigen Brüdern in St. Veit an der Glan. Als ich Anfang 2012 die Stelle als Vertretung der Stationsleitung angeboten bekam und danach gleich eine Zeitlang auf mich gestellt war, wurde mir bewusst, welche Herausforderung es ist, eine Station zu leiten, zu motivieren und zu führen. Mir wurde jeden Tag aufs Neue bewusst, dass ich eine Vorbildfunktion darstelle und ich meine Kommunikation situationsgerecht anpassen muss. Ich finde, dass die Kommunikation ein Schmiermittel zwischenmenschlicher Beziehungen ist. Ich habe gemerkt, dass oftmals das Selbstbild mit dem Fremdbild weit auseinander klafft. Sehr oft sagt die Körpersprache etwas anderes als die Worte. Die Glaubwürdigkeit einer Aussage hängt viel mit Mimik und Gestik zusammen. Ich bin der Meinung, dass man sich die Prinzipien überdenken und sich diese Aussage zu Herzen nehmen soll „Sie müssen nicht alles sagen, was Sie meinen; aber das, was Sie sagen, sollten Sie auch meinen!“ Ich habe als Vertretung gemerkt, dass man mit der Motivation bei den Mitarbeitern sehr viel bezwecken kann. Wenn man die Mitarbeiter dort abholt wo sie stehen und deren Motivation fördert, steigen Arbeitswille und die Teamzusammenarbeit enorm. Voraussetzung für eine erfolgreiche Motivation ist, dass man selbst ausreichend Motivation besitzt. Die Mitarbeiter müssen sehen, dass man selbst hinter den Zielen, Visionen und Entscheidungen der Organisation und der Station steht. Als Führungskraft sollte man Stresssituationen gut überstehen und Konflikte konstruktiv lösen können. Man sollte positiv denken, Körper und Geist in Einklang bringen und den Zielen und Visionen klar folgen.

Mein Dank gilt meiner Betreuerin Frau Tanja Leinthal MA, BA, die mich bei meiner Abschlussarbeit unterstützte und mir hilfreiche Tipps gegeben hat. Ebenfalls danke ich meiner Mama, Birgit Moser, für die Unterstützung und die Geduld, die sie in der Zeit für mich aufbrachte und für das Korrekturlesen meiner Abschlussarbeit.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Verwendung von geschlechtsspezifischen Bezeichnungen z.B. „Patient/Patientin“ verzichtet. Die Bezeichnung „Patienten“ gilt im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1 EINLEITUNG

Der Grund für die Themenwahl dieser Abschlussarbeit ist, dass nur ein motivierter Mitarbeiter ein guter Mitarbeiter ist, der gerne in die Arbeit kommt und gerne seine Arbeit macht. Dies spiegelt sich auch auf das gesamte Team nieder. Kommt ein Mitarbeiter schon in der Früh demotiviert und schlecht gelaunt in die Arbeit, sinkt die Motivation der anderen Mitarbeiter erheblich. Die Führungskraft spielt daher eine große Rolle, sie sollte immer wieder darauf achten, dass die Motivation der Mitarbeiter aufrechterhalten bleibt. „Das einzige, was mich in der Arbeit hält, ist die Erdanziehung“. Wenn ein Mitarbeiter so redet, ist etwas faul. Da heißt es, die faule Stelle zu finden, denn ein fauler Apfel, den man nicht aus dem Korb nimmt, bringt auch die anderen Äpfel zum Faulen. Motivierte Mitarbeiter bekommen auch das Gefühl vermittelt, dass sie Verantwortung tragen und ein wichtiger Teil des Ganzen sind. Sie fühlen sich gut und bringen hervorragende Arbeit.

Ein positives Klima unter den Mitarbeitern und auch mit der Führungskraft ist für die Motivation sehr wichtig, denn schlechte Stimmung in der Einrichtung führt zu Arbeitsunlust und Demotivation; im „worst case“ erhöht sich die Fehlzeitenquote, Krankenstände vermehren sich und die Effektivität leidet. Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapitel in einer Einrichtung im Gesundheitswesen. Ihre Motivation entscheidet über den Erfolg. Führungskräfte, die dem Grundsatz „Kontrolle ist gut, Druck ist besser“ folgen, werden nicht lange motivierte und engagierte Mitarbeiter haben. In einer Organisation gibt es viele Möglichkeiten, den Mitarbeiter zu motivieren und eine angenehme und motivierende Atmosphäre zu erzeugen. Zufriedene Mitarbeiter werden es durch Leistung und Loyalität danken.

Das erste Kapitel befasst sich mit den Grundlagen der Motivation und den Motivationstheorien. Im zweiten Kapitel wird auf die nonverbale und verbale Kommunikation eingegangen. Beschrieben wird, wie wichtig es ist einen wertschätzenden Kommunikationsstil anzuwenden und den richtigen Sprachstil zu den Mitarbeitern zu wählen. Das vierte Kapitel ist das eigentliche Hauptkapitel und gibt Antworten auf die Forschungsfrage, geht näher auf Motivationsfaktoren der Führungskraft, der Führungsstile und dem Führungsverhalten ein und gibt Einblick in die Thematik „die Rolle als Führungskraft“. Im letzten Kapitel geht es um die zu bewältigenden Aufgaben und wie eine Führungskraft die Arbeit gestalten muss, dass die Mitarbeiter ihre motivierenden Potenziale entfalten können.

Die sich daraus ergebende Forschungsfrage lautet:

- **Was kann eine Führungskraft mittels Kommunikation zur Mitarbeitermotivation im Team beitragen?**

2 GRUNDLAGEN DER MOTIVATION

*Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren.
Man muß sie schonend behandeln
und immer wieder aufziehen.*

Gerald W. Huft

Die Fähigkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und zu erhalten, wurde eines der wichtigsten Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft. Liest man Stellenanzeigen, steht diese Eigenschaft auf einer Stufe neben Kenntnissen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, der Betriebswirtschaft und der Qualitätssicherung einer Organisation.

Motivation ist sozusagen in Mode gekommen. Es gibt kein Patentrezept, Motivation zu steigern oder langfristig sicherzustellen. Motivation ist genauso individuell wie die Mitarbeiter und lässt sich auch nicht erzwingen. Grundlagen sind wichtig, damit jeder weiß wovon man spricht und jede Person den gleichen Wissenstand hat (vgl. Loffing 2006, S. 13f).

2.1 Was ist Motivation?

„Motivation ist eines der Schlüsselworte, mit dessen Hilfe versucht wird, die Summe der Beweggründe, die menschliches Handeln lenken, zu erklären und zu beeinflussen. Antworten auf Fragen der Motivation sind für das Verständnis menschlichen Lernens grundlegend“ (Conzen et al., 2009, S. 312).

„Der Begriff Motivation bezieht sich auf die Eigensteuerung des Menschen, den Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft und ist der wirksamste Antrieb, etwas zu tun“ (Conzen et al., 2009, S. 313).

„Motivation ist die Fähigkeit einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will – weil er selbst es will“ (Conzen et al., 2009, S. 313).

Eines der faszinierendsten menschlichen Phänomene ist die Motivation. Diese hat eine bestimmte Richtung und Stärke. Den Begriff kann man definieren als die von Bedürfnissen und Gefühlen produzierte Energie, die sich auf ein Ziel richtet.

Hierbei unterscheidet man innengeleitete Antriebe (Bedürfnisse) und außergeleitete Anreizmotive. Eine der wichtigsten Aufgabe einer Führungskraft ist es, die unterschiedlichen Bedürfnisse eines Mitarbeiters so auszurichten, dass sie einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten (vgl. Pelz 2004, S. 101).

2.1.1 Motivation und andere Begriffe

„Motivation ist ein Vorgang, durch den einer Handlung auf der Basis eines bestimmten Motivs der Antrieb gegeben wird“ (Loffing 2006, S. 16).

Motivation ist also kein greifbares Objekt, sondern ein Prozess, welcher sich durch zwei Faktoren auszeichnet: Dynamik und Beeinflussbarkeit von innen und außen. Das Wort Motivation leitet sich vom lateinischen *movere* ab, was die Bedeutung „in Bewegung setzen“ trägt. Aufgrund eines Anreizes entsteht ein Bedürfnis, welches durch eine Handlung befriedigt werden muss. Motivation ist also der innere Zustand, welcher auf diese Bedürfnisbefriedigung abzielt. Dies bedeutet, dass die Motivation eine Aktion nach sich zieht, die uns in Bewegung setzt. Anreize sind Situationen, die von außen auf eine Person einwirken. Diese sind in der Lage, Bedürfnisse anzusprechen und erzeugen damit die Motivation oder Demotivation. Ziele sind individuell und können unter anderem ein Grund für die Motivation sein. Auch wenn sich die Begriffe Motive und Bedürfnisse im Motivationsablauf hinsichtlich des zeitlichen Auftretens und der Definition unterscheiden, drücken sich beide im Erleben von Wünschen aus. Sie gelten im Sinne von „etwas“ angetrieben sein. Dieses sogenannte „etwas“ stellen die Motive und Bedürfnisse dar (vgl. Loffing 2006, S. 17f).

2.1.2 Kann man andere motivieren?

Einige Berater glauben, dass man nur Demotivation vermeiden kann. Dies bedeutet, wenn ein Mitarbeiter nicht grundsätzlich motiviert ist, dann können auch ausgereifte Motivationsmittel nicht helfen. Für eine Führungskraft ist wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die nicht demotivierend sind – vorausgesetzt eine Grundmotivation ist vorhanden. Diese zwei Begriffe sind in diesem Zusammenhang zu diskutieren:

- Die intrinsische Motivation, beschreibt den inneren Antrieb eines Menschen, etwas zu tun oder zu leisten. Die Gründe liegen in der Persönlichkeit eines Menschen.
- Die extrinsische Motivation enthält alle Rahmenbedingungen der Arbeit, wie zum Beispiel Bezahlungen, Prämien und Belohnungen (vgl. Schlick et al., 2007, S. 51f).

Die Gesamtmotivation ist ein Produkt von intrinsischer und extrinsischer Motivation. Man sollte der intrinsischen Motivation, also der Leistungswille, mehr Beachtung schenken. Denn stellt man einen neuen Mitarbeiter ein, bei dem die intrinsische Motivation hoch ist, dann können mit relativ einfachen extrinsischen Mitteln große Leistungen erzielt werden (vgl. Schlick et al., 2007, S. 52).

10 goldene Regeln der Mitarbeitermotivation:

- „Seien Sie selbst motiviert
- Führen Sie flexibel und situationsgerecht
- Warten Sie nicht ab, sondern investieren Sie in Ihre Mitarbeiter
- Beschuldigen Sie nicht, sondern suchen gemeinsam nach Lösungen
- Glauben Sie an Ihre Mitarbeiter
- Erzwingen Sie nichts, sondern schaffen Sie Angebote
- Schaffen Sie ein motivierendes Umfeld
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern ein „berufliches Zuhause“
- Machen Sie Ihre Mitarbeiter glücklich
- Schaffen Sie eine gemeinsame Vision“ (Loffing 2006, S. 101).

Für die Motivation eines Mitarbeiters ist die Wechselwirkung von drei Faktoren entscheidend (siehe Abb. 1):

- „der persönlichen Bereitschaft – dem Wollen
- der persönlichen Fähigkeit – dem Können
- der persönlichen Möglichkeit – dem Dürfen“ (Loffing 2006, S. 101).

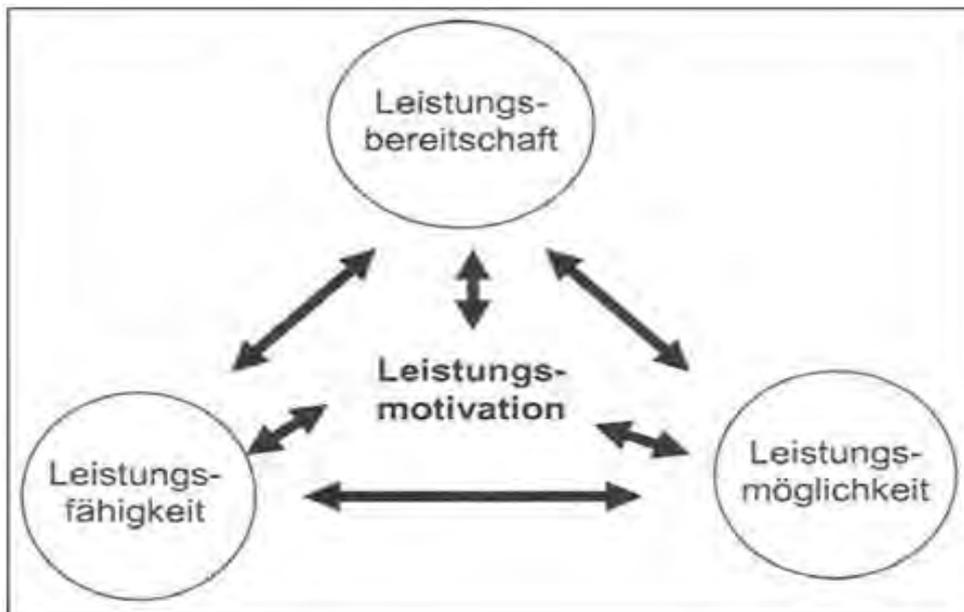


Abbildung 1: Wechselwirkung der Motivationsfaktoren (Quelle: www.dasbibliothekswissen.de).

2.2 Motivationstheorien

Die Frage was Menschen motiviert, beschäftigt schon seit einigen Jahren Experten der verschiedensten Fachrichtungen. Die Ergebnisse ihrer Überlegungen spiegeln sich in zahlreichen Motivationstheorien wider. Ob diese Theorien plausibel sind, ist kritisch zu bemerken, dass die große Anzahl zu einer gewissen Verwirrung führen kann. Der Motivationsprozess ist sehr komplex und individuell – viele Motivationstheorien setzen nur an einem Punkt des Prozesses an (vgl. Loffing 2006, S. 22).

2.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow (siehe Abb. 2)

Die wohl bekannteste Motivationstheorie entwickelte der Psychologe Abraham Maslow. Maslow ging davon aus, dass alle menschlichen Motive in fünf Bedürfnisgruppen zusammengefasst werden können. Diese sind:

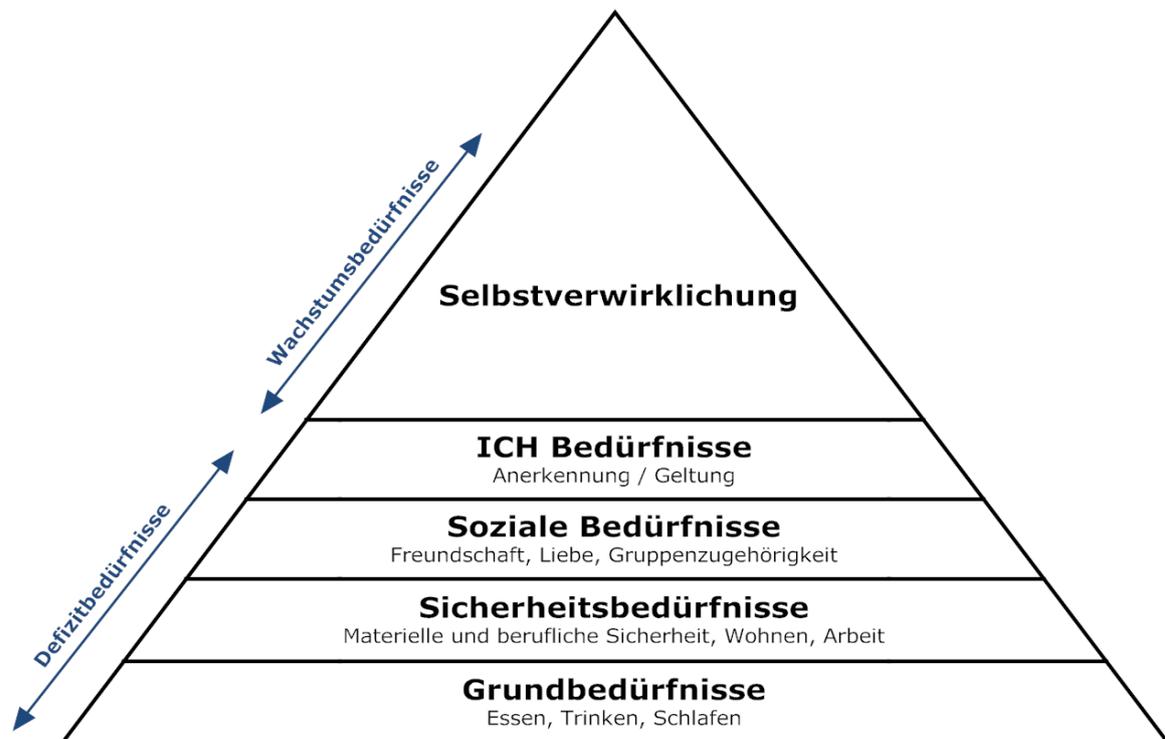


Abbildung 2: Bedürfnispyramide Maslow (Quelle: www.forum-systemfrage.de).

Diese Gruppen stehen in hierarchischer Beziehung zueinander. Erst sind diejenigen Bedürfnisse relevant, die das Fundament der Pyramide stellen. Sind diese befriedigt, werden die Bedürfnisse der zweiten Ebene relevant. Es wird dabei zwischen Defizit- und Wachstumsbedürfnisse unterschieden. Die Defizitbedürfnisse stellen den unteren Bereich der Pyramide dar. Werden diese Bedürfnisse nicht befriedigt, entsteht ein Defizit. Die Wachstumsbedürfnisse befinden sich im Bereich der Selbstverwirklichung. Sind diese nicht befriedigt, stellen sie kein direktes Defizit dar. Maslow ging davon aus, dass die letzte Stufe der Pyramide nie vollständig erreicht werden kann, da die Persönlichkeitsentwicklung ein ständiger Prozess ist (vgl. Loffing 2006, S. 24f).

Maslow formulierte: „A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately happy. What a man can be, he must be. This need we may call self-actualization“ (Loffing 2006, S.25).

Dies bedeutet, dass jeder Mensch dies machen sollte, was ihm am Herzen liegt und wo die Bedürfnisse, Interessen und Potenziale liegen.

2.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie

Diese Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman (siehe Abb. 3) ist ebenfalls sehr bekannt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, was Menschen von innen

heraus in der Arbeitswelt motiviert. Unterschieden wird zwischen den Faktoren, die bei der Arbeit

- Zufriedenheit (Motivationsfaktoren)

oder

- Unzufriedenheit (Hygienefaktor)

auslösen. Zu den Zufriedenheit auslösenden Faktoren zählen. Erfolg, Anerkennung und Verantwortung für die Arbeitsaufgabe. Zufriedenheit stellt sich nicht ein, wenn keine Unzufriedenheit mehr vorliegt. Dafür sind zusätzliche Anreize notwendig. Sehr oft wird die Starrheit des Modells kritisiert. Es können keine dauerhaften Umstände herausgefiltert werden, die zur Arbeit motivieren. Erst ein erneuter Mangel macht die Bedeutung wieder bewusst und kann wieder motivierend wirken (vgl. Conzen et al., 2009, S. 315).

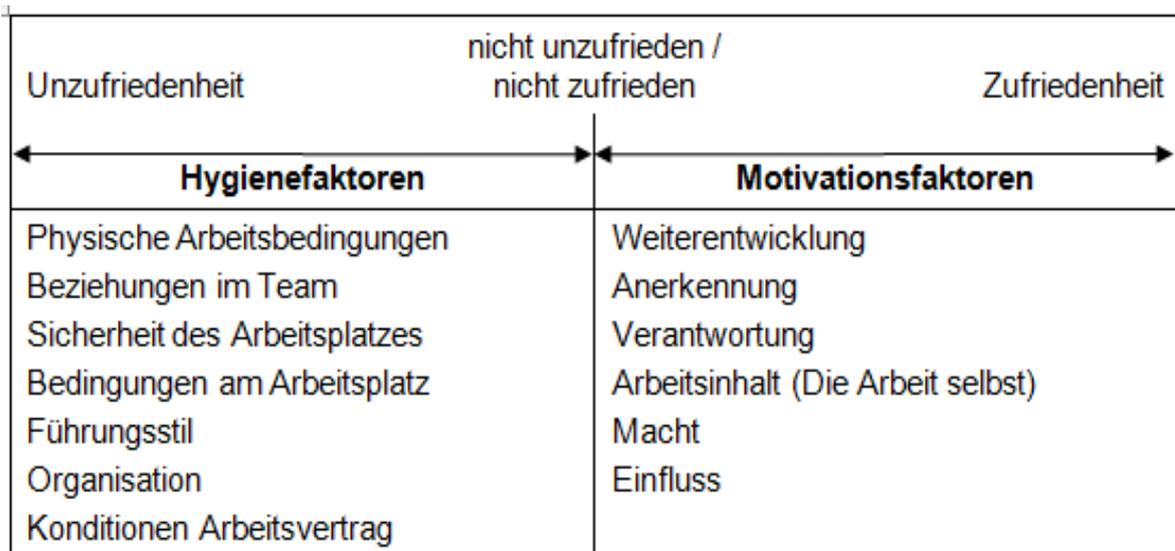


Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Quelle: <http://www.grin.com/de>).

2.3 Zusammenfassung

Die Motivation ist eines der faszinierendsten menschlichen Phänomene. Führungskräfte müssen bei den Mitarbeitern erkennen, was sie gerade bewegt – dann erst werden sich die Mitarbeiter selbst motiviert einsetzen. Anschreien alleine genügt nicht mehr – dies wird nicht ernst genommen und erntet Gelächter. Selbstverständlich ist Bestrafung auch eine Art der Motivation – die kann man sich jedoch nur leisten, wenn die Mitarbeiter in einem starken Abhängigkeitsverhältnis stehen und leicht ersetzbar sind. Wichtig für eine Führungskraft ist es, ein Vorbild für die Mitarbeiter zu sein.

Wenn die Führungskraft die Ziele und Visionen der Organisation lebt, kann sie diese auch den Mitarbeitern weitergeben und schmackhaft machen. Wichtig ist, dass eine

Führungskraft den Mitarbeiter als Menschen akzeptiert, Wertschätzung, Respekt und Toleranz entgegenbringt. In der Sache selbst sollte sie jedoch hart sein.

Das bedeutet, dass es wichtig ist herauszufinden, was einem Mitarbeiter wichtig ist und was ihn motivieren könnte und dann an dem anzusetzen. Jeder Mitarbeiter muss individuell gesehen werden, da jeder andere Bedürfnisse beziehungsweise Defizite hat, die erfüllt werden können.

Im nächsten Kapitel geht es um die nonverbale und verbale Kommunikation. Beschrieben wird, worauf man achten soll und was wichtig ist im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern.

3 GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

“Sie kennen die Redewendung

„Das spricht mich nicht an.

*“Wenn Sie einen Menschen wirklich ansprechen,
also wirklich erreichen möchten, kommen Sie nicht umhin,
sich selbst entsprechend zu kleiden
sowie Ihre Botschaft in ansprechende Worte zu hüllen.“*

Agnes Anna Jarosch

Kommunikation ist eine der wichtigsten Grundlagen der menschlichen Existenz. Informationen werden ausgetauscht, wir lernen, wir gestalten Beziehungen oder lösen beim Gegenüber Gefühle aus. In der Kommunikation wirken viele Faktoren aufeinander, denn die Beziehung und Einstellung zum Gesprächspartner sind genauso wichtig, wie die eigene Einstellung, Meinung und Beziehung zum Sachinhalt. Die Kommunikation teilt sich in nonverbal und verbal, wobei in diesem Kapitel mehr auf die nonverbale Kommunikation wertgelegt wird, da eine nähere Erklärung zur verbalen Kommunikation den Rahmen dieser Abschlussarbeit sprengen würde.

3.1 Nonverbale Kommunikation

Auf viele psychologische Grundlagen haben wir wenig Einfluss, zumal bei der Persönlichkeit unseres Gegenübers. Anders verhält es sich mit der eigenen Person. Ab dem Moment, wo wir mit einer anderen Person in einem räumlichen Kontakt treten, kommunizieren wir. Die Art, wie wir kommunizieren, hat in den meisten Situationen mehr Bedeutung als der vermittelte Inhalt. Der Mensch ist ein auf sehr vielen Ebenen kommunizierendes Wesen, dass manchmal auch sprechen kann (vgl. Conzen et al., 2009, S.383).

3.1.1 Mimik

Die ausgelösten Gefühle werden von der Mimik wiedergespiegelt. Gleichzeitig kann man erkennen, ob das Gesagte verstanden, akzeptiert oder abgelehnt wird. Erstaunen zeigt sich durch weit geöffnete Augen und Skepsis durch Hochziehen der Augenbrauen. Ein Lächeln wirkt sich meist positiv auf, doch ist nicht immer im Arbeitsleben erforderlich. Im professionellen Kontext ist ein freundliches Lächeln mit Höflichkeit gleichzusetzen (vgl. Conzen et al., 2009, S. 383).

„In pointierter Form bringt das der englische Historiker Cyril N. Parkinson in geradezu medizinisch-anatomischer Argumentation vor: „Um ein böses Gesicht zu machen, musst du fünfundsechzig Muskeln anstrengen; um zu lächeln, brauchst du nur zehn. Überanstreng dich nicht!“ (Conzen et al., 2009, S. 383).

3.1.2 Blickkontakt

Dem Blickkontakt kommt eine besondere Bedeutung hinzu, denn durch ihn wird sofort eine Beziehung zum Gegenüber hergestellt. Interesse und Sympathie werden genauso transparent wie Ablehnung oder sogar Feindseligkeit. Ein Abbruch dessen kann gleichbedeutend sein mit Unbehagen, Ängsten, Unsicherheiten oder einem inneren Abbruch des Kontakts. In Konfliktsituationen sollten die Teilnehmer nicht direkt gegenüber sitzen sondern eine andere Sitzordnung wählen. Denn so haben die Teilnehmer die Möglichkeit aus dem Augenkontakt zu treten, da dieser aggressionsfördernd sein kann (vgl. Conzen et al., 2009, S. 383).

3.1.3 Gestik

Die Gestik hat in der Kommunikation eine unterstützende Funktion. Spontane Gesten sind meist Ausdruck der inneren Befindlichkeit. Soziale Gesten die bewusst eingesetzt werden, müssen für beide Parteien klar sein, damit diese die gewünschte Wirkung haben. Wie zum Beispiel der Händedruck – dieser ist im westeuropäischen Raum bekannt und akzeptiert. Nach außen gerichtete Handflächen wirken einladend, entspannend und friedlich. Jedoch in Kombination mit hochgezogenen Schultern bedeutet dies dann Ratlosigkeit. Um die persönliche Gestik zu überprüfen, bedarf es einer Rückmeldung von außen, da sich gewohntes Verhalten oder Angewohnheiten dem Bewusstsein unterziehen. Besondere Vorsicht bietet sich im interkulturellen Kontext, da ein und dieselbe Geste völlig unterschiedliche Aussagen haben kann (vgl. Conzen et al., 2009, S. 384).

3.1.4 Körperhaltung

Um die Gestik und Mimik zu verstärken, tut die Körperhaltung ein Übriges. Wie zum Beispiel das Zuwenden des Oberkörpers Interesse und persönliche Zugewandtheit bedeuten und das Sprechen über die Schulter eben das Gegenteil bedeuten kann (vgl. Conzen et al., 2009, S. 384).

„Unsere Sprache ist voll von Metaphern, die sich der Körpersprache bedienen: einer Idee „den Rücken zuwenden“, einen neuen Mitarbeiter „mit offenen Armen aufzunehmen“, unter Belastung „in die Knie gehen“, jemandem „die Augen öffnen“ (Conzen et al., 2009, S. 384).

Eigenschaften wie Selbstsicherheit, Ruhe und Gelassenheit sind gefragte Eigenschaften in einem Führungsalltag. Auch die Sitz- und Standposition sollten gerade und fest wirken. Die Führungskraft sollte ihr Interesse am Gegenüber durch offenen Blickkontakt, ermunternde Gesten und eine zugewandte Körperhaltung zeigen. Bei der nonverbalen Kommunikation muss auf die Gesamtheit aller Signale geachtet werden als auch auf den Kontext (vgl. Conzen et al., 2009, S. 384).

3.1.5 Distanz

In der Kommunikation kann es durch Nichteinhalten der individuellen Distanzbedürfnisse zu Störungen kommen. Sehr bald fühlt sich ein Gesprächspartner bedrängt, wenn der andere ihm zu nahe kommt. Die zugelassene Nähe ist immer Ausdruck von Vertrautheit in der Beziehung zueinander.

Man unterscheidet vier Distanzzonen:

1. Öffentliche Distanz: Fremde Menschen halten einen Mindestabstand von drei Metern zueinander.
2. Gesellschaftliche Distanz: Menschen, die in einem offiziellen Kontakt zueinander stehen, halten einen Abstand zwischen 1,50 und 3 Metern zueinander. Wie zum Beispiel bei Arbeitskollegen, Geschäftspartnern und Vorgesetzten.
3. Persönliche Distanz: Abstand liegt zwischen 0,5 und 1,5 Metern – Voraussetzung ist ein vertrautes Verhältnis.
4. Intimdistanz: Die persönliche Distanzzone wird durch sehr engen Körperkontakt unterschritten. Dies kommt zum Beispiel bei Eltern-Kind Beziehungen, Partnerschaften und guten Freundschaften vor.

Bei schwierigen und konfliktreichen Gesprächen ist die Einhaltung von Distanzen sehr wichtig. Wenn man die Distanzbedürfnisse eines Menschen missachtet, wird dies gleich als Missachtung der Persönlichkeit interpretiert (vgl. Conzen et al., 2009, S. 385).

3.2 Wertschätzender Sprachstil

Da die Erfordernisse spezifischer Gesprächssituationen zu unterschiedlich sind, existieren generell keine standardisierten Kommunikationsmodelle. Der Sprachstil soll immer Wertschätzung unserem Gegenüber ausdrücken. Hierfür sind drei Kriterien hilfreich:

- Ich-Aussagen
- gleichberechtigter Sprachstil
- anerkennender Sprachstil

Aussagen werden in der ICH-Form getroffen. Beobachtungen, Gefühle und Wahrnehmungen werden aus der eigenen Perspektive dargestellt. Für das Gegenüber ist es sehr angenehm, da dieser die Position des Senders erfassen kann. Beim gleichberechtigten Sprachstil, wendet der Sender den Stil, den er umgekehrt auch auf sich selbst angewandt wissen will, an. Häufig ist zu beobachten, dass Führungskräfte Sprachstile anwenden, die Mitarbeiter im Gegenzug keinesfalls anwenden würden. Jeder Mensch hat ein Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung – deswegen sollten Formulierungen, die Bestätigung ausdrücken, nicht zu sparsam eingesetzt werden (vgl. Conzen et al., 2009, S. 374).

3.3 Sprechverhalten

Dies beschreibt die Art und Weise, wie ein Inhalt stimmlich vermittelt wird. Wichtige Faktoren hierfür sind Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke und Artikulation. Die Stimmlage ist biologisch geregelt, wie zum Beispiel wird eine tiefere Stimme als seriöser empfunden. Der Kombination aus Geschwindigkeit und Lautstärke soll jedoch Beachtung geschenkt werden, da eine hohe Stimme schrill wirken und sehr schnell kippen kann, wenn mit hohem Tempo schnell gesprochen wird. Dieses Sprechverhalten kann von hoch emotional bis hysterisch bewertet werden (vgl. Conzen et al., 2009, S. 385).

Die Sprechgeschwindigkeit muss sich dem Gegenüber und dem Inhalt des Gesprochenen anpassen. Bei einem zu schnellen Tempo kann der Zuhörer den Anschluss und die Konzentration verlieren. Ein zu rascher Redefluss wirkt anstrengend und kann eine Unsicherheit des Sprechenden vermitteln. Im Gegensatz dazu, kann eine langsam schleppende Sprache den Eindruck erwecken, dass der Redner gelangweilt, desinteressiert oder demotiviert ist (vgl. Conzen et al., 2009, S. 385).

Auf Betonungen und Akzentuierungen soll Wert gelegt werden – dies wird als Geste der Höflichkeit angesehen. Eine kurze Unterbrechung gibt allen Beteiligten die Gelegenheit, das Gesagte auf sich wirken zu lassen. Eine angemessene Lautstärke vermittelt Selbstsicherheit und Souveränität, ein zu leises Sprechen wirkt unsicher. Personen, die man schon von weitem hören kann, gelten als unbeherrscht, unsensibel, disziplin- und rücksichtslos. Überhöhte Lautstärke einer Führungskraft wirkt so, als wollen sie die Mitarbeiter durch Dominanzverhalten einschüchtern. Führungskräfte sollten das eigene Sprechverhalten überprüfen. Der Ton macht die Musik, ein viel zitierter Spruch (vgl. Conzen et al., 2009, S. 386).

3.4 Zusammenfassung

Nur wer selber brennt, kann andere anfeuern. Kommunikation ist vielfältig und mehrdimensional. Der verbale Anteil in einem Gespräch liegt weit unter dem nonverbalen Anteil einer Kommunikation. Die Körpersprache wie Mimik, Gestik, Distanzverhalten, Sprechweise und Tonlage geben deutlichere Auskunft über Meinungen, Einstellungen und Gefühle über das gesprochene Wort. Sie kommt auch dann zum Tragen, wenn wir unserem Gegenüber zuhören. Wir können nonverbal Interesse am Zuhören vermitteln und umgekehrt die körpersprachlichen Signale des Gegenübers wahrnehmen. Diese Dinge lernen wir im Laufe unseres Lebens schon als erstes. Führungskräfte sollten mit der Zeit ihr eigenes Sprechverhalten überprüfen – denn der Ton macht die Musik. Dies bedeutet, dass ein Feedbackgespräch sehr vom Vorteil ist, da es eine Mitteilung an eine Person ist, die zeigt, wie man von anderen wahrgenommen, erlebt und verstanden wird. Für eine Führungskraft ist es wichtig, immer wieder Feedback zu geben und auch anzunehmen. „Wie eine Person auf andere wirkt, erfährt man nur durch ein Feedback“.

Das vierte Kapitel beschreibt die eigentliche Thematik der Abschlussarbeit und gibt Antworten auf die bereits gestellte Forschungsfrage.

*Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren,
ist die Kommunikation.*

Lee Iacocca

4 EINFLUSS DER FÜHRUNGSKRAFT AUF DIE MITARBEITERMOTIVATION

*"Die ganze Kunst der so schwierigen Menschenführung besteht darin,
seine Untergebenen so zu behandeln,
wie man selbst von seinem Vorgesetzten
behandelt werden möchte."
Richard Nixon*

Die größten Einflussfaktoren auf die Motivation der Mitarbeiter ist die motivierende Wirkung der Führungskraft. Die Art und Weise, wie die Führungskraft einen Mitarbeiter anspricht, inwieweit sie eine Vorbildfunktion einnimmt und viele weitere Faktoren werden von den Mitarbeitern bewertet. Wenn diese Bewertung positiv ausfällt, ist mit einer hohen Motivation zu rechnen. Wenn Mitarbeiter einer Führungskraft vertrauen, folgen sie dieser gern. Eine Führungskraft sollte Mitarbeiter in schwierigen Zeiten leiten, hinter ihnen stehen, vorbildlich sein und Fachkompetenz besitzen. All dies sollte von einer Führungskraft erlernt werden, denn von der Motivation der Mitarbeiter hängt der Erfolg einer Organisation ab (vgl. Loffing 2006, S.43).

4.1 Motivationsfaktoren der Führungskraft

Die Mitarbeitermotivation kann von einer Führungskraft beeinflusst werden. Sehr viele Faktoren, die in der Person der Führungskraft und ihrem Verhalten liegen, haben Einfluss auf die Motivation von den Mitarbeitern. Eine gute Voraussetzung für hoch motivierte Mitarbeiter ist ein motivierter Vorgesetzter mit positiver Einstellung. Gute Vorgesetzte sind lebende Beweise ihrer Einstellung im Umgang mit den Herausforderungen in der Arbeitswelt. Eine Führungskraft wirkt auf die Mitarbeiter motivierend, wenn sie

- positiv denkt und an die Mitarbeiter glaubt
- die Anliegen der Mitarbeiter kennt, sich zielorientiert für deren Wünsche einsetzt, aber auch auf die Grenzen hinweist
- sich vorbildlich verhält, glaubwürdig in ihrer Funktion, Rolle und Leistung ist
- mit Stress umgehen kann
- entscheidungsfreudig und flexibel ist
- wichtige Information gleich weitergibt.

Mitarbeiter entwickeln mit der Zeit ein gutes Gespür wie authentisch die Führungskraft ist (vgl. Conzen et al., 2009, S. 317).

4.1.1 Führungsverhalten und Führungsstile

Die Art und Weise mit der eine Führungskraft ihre Mitarbeiter führt nennt man Führungsverhalten. Den Erfolg kann man daran messen, ob man zu der sich ergebenden Führungssituation das richtige Führungsverhalten anpasst. In einer Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass erfolgreiche und motivierende Führungskräfte vor allem sechs Führungsstile authentisch in der richtigen Situation einsetzen können. Unter Führungsstil versteht man eine einheitliche Grundhaltung gegenüber Mitarbeitern (vgl. Loffing 2006, S.45f).

- Autoritärer Führungsstil „Tun sie, was ich ihnen sage“ sagt eine autoritäre Führungskraft. Eine andere Meinung oder eine Diskussion wird nicht zugelassen. Anweisungen und Befehle werden ausgesprochen. Autoritäre Führungskräfte handeln kurz und prägnant. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist Klarheit in der eigenen Aussage.
- Autoritativer Führungsstil „Begleiten sie mich auf meinem Weg“, werden die Mitarbeiter aufgefordert. Eine autoritative Führungskraft muss motivieren und für ein Ziel begeistern können. Mitarbeiter werden als Menschen betrachtet, die Höchstleistungen erbringen können und auch wollen. Mitarbeiter und Führungskraft streben nach einem gemeinsamen Ziel.
- Affiliativer Führungsstil „Für mich zählen in erster Linie die Menschen“. In der Pflege spielen Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit eine Beziehung zwischen Mitmenschen aufzubauen eine große Rolle. Für viele Menschen waren diese Fähigkeiten entscheidend für die Berufswahl.
- Demokratischer Führungsstil „Was halten sie davon“. Eine wichtige Grundlage ist, die Meinung der Mitarbeiter zu erfragen und zu akzeptieren. Mitarbeiter werden als gleichberechtigte Partner anerkannt und ihnen wird eine große Verantwortung zuteil. Die Mitarbeiter haben hier den größten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.
- Leistungsbetonter Führungsstil „Machen sie es wie ich und zwar jetzt“. Hier geht es ausschließlich darum Leistung von den Mitarbeitern zu verlangen. Mitarbeiter werden ohne Rücksicht auf Verluste mit Aufgaben betraut, die sie oft an das Limit ihrer Leistungsfähigkeit bringen (vgl. Loffing 2006, S.47ff).
- Coachender Führungsstil „Versuchen sie es doch einmal“. Der Mitarbeiter rückt in

den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, wird als kompetent und leistungsbereit gesehen. Hilfestellungen auf dem Weg zu Zufriedenheit und persönlichen Erfolg des Mitarbeiters werden gegeben. Führungskräfte erkennen Potenziale der Mitarbeiter und wissen diese auch einzusetzen – dies trägt auch zum Unternehmenserfolg bei (vgl. Loffing 2006, S.47ff).

4.1.2 Informationspolitik

Im Rahmen der Mitarbeitermotivation spielt die Informationspolitik eine wesentliche Rolle. Demotivierte und unzufriedene Mitarbeiter wissen oft nicht, warum sie eine Aufgabe erledigen sollen und erleben häufig, dass ihnen vonseiten der Führungskraft wichtige Informationen nicht übermittelt werden. Am Ende fehlt ihnen das Wissen, welchen Sinn eine Aufgabe hat. Demotivierte Mitarbeiter kritisieren, dass ihnen keine Erkenntnisse vorliegen, was mit einem Arbeitsergebnis geschieht und ihnen keine Rückmeldung darüber gegeben wird. Sicherlich kann eine Führungskraft nicht alle Informationen weitergeben, die sie als Führungskraft erhält. Jedoch sollte eine Führungskraft den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sie selbst Bescheid weiß und im Sinne der Mitarbeiter handelt. Führungskräfte sollten Bescheid geben, dass sie bestimmte Informationen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht weitergeben können und dürfen auf keinen Fall die Mitarbeiter anlügen. Mitarbeiter merken dies. Gerüchte sollten vorgebeugt werden, indem Führungskräfte den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass die Informationen bei ihnen gut aufgehoben sind. Führungskräfte sollten Mitarbeitern das Gefühl von Sicherheit geben (vgl. Loffing 2006, S. 51f).

4.1.3 Motivieren durch das Wort

Führungskräfte haben oft kein anderes Mittel zur Verfügung als das Wort. Die meisten Budgets sind ausgeschöpft, Prämien sind undenklich und ein Teamdinner erst gar nicht möglich. An Anerkennungsmaßnahmen oder Beförderungen sind auch in Zukunft nicht zu denken. Wenn Führungskräfte in Teambesprechungen immer wieder die Richtung vorgeben, und dass noch wortgewaltig, dann wissen die Mitarbeiter wo es hingehet und wo sie gerade stehen.

Doch ehrlich gemeintes Lob freut beinahe jeden Menschen – darüber hinaus wird konstruktive Kritik besser angenommen. Martin Luther King bewegte die Menschen mit dem Satz „Ich habe einen Traum....“ und Alexander der Große hielt seine Armee nur mit Worten zusammen. Wichtig dabei ist, dass auch den schönen Worten Taten folgen müssen. Einige Umfragen haben ergeben, dass nicht eine schöne Rhetorik sondern

Ehrlichkeit, gefragt ist (vgl. Schlick et al., 2007, S. 86f).

4.1.4 Motivieren mit Zielen

Mitarbeiter strengen sich umso mehr an, je attraktiver die Ziele sind und je größer die Wahrscheinlichkeit ist, diese Ziele auch erreichen zu können. Eines der bekanntesten Modelle dieser Kategorie ist das Porter und Lawler (siehe Abb. 4). Die Berücksichtigung der zeitlichen Veränderung von Motiven und der Lernfähigkeit der Mitarbeiter ist das Besondere an dem Modell. Dieses Motivationsmodell zeigt uns, inwieweit Erwartungen die Motivation steuern und das Verhalten beeinflussen. Die Kernpunkte des Modells sind

- die Erwartung, durch Bemühungen ein Ziel zu erreichen
- gute Arbeitsleistung wird zu einem persönlichen Ziel führen

Somit wird angenommen, dass die individuelle Motivation am Arbeitsplatz von den Wahrscheinlichkeiten bestimmt wird, dass erhöhte Bemühungen zu verbesserter Arbeitsleistung führen und dass eine gute Arbeitsleistung zu Zielen führen, die für einen Mitarbeiter eine hohe Wertigkeit hat (vgl. Pelz 2004, S. 116ff).

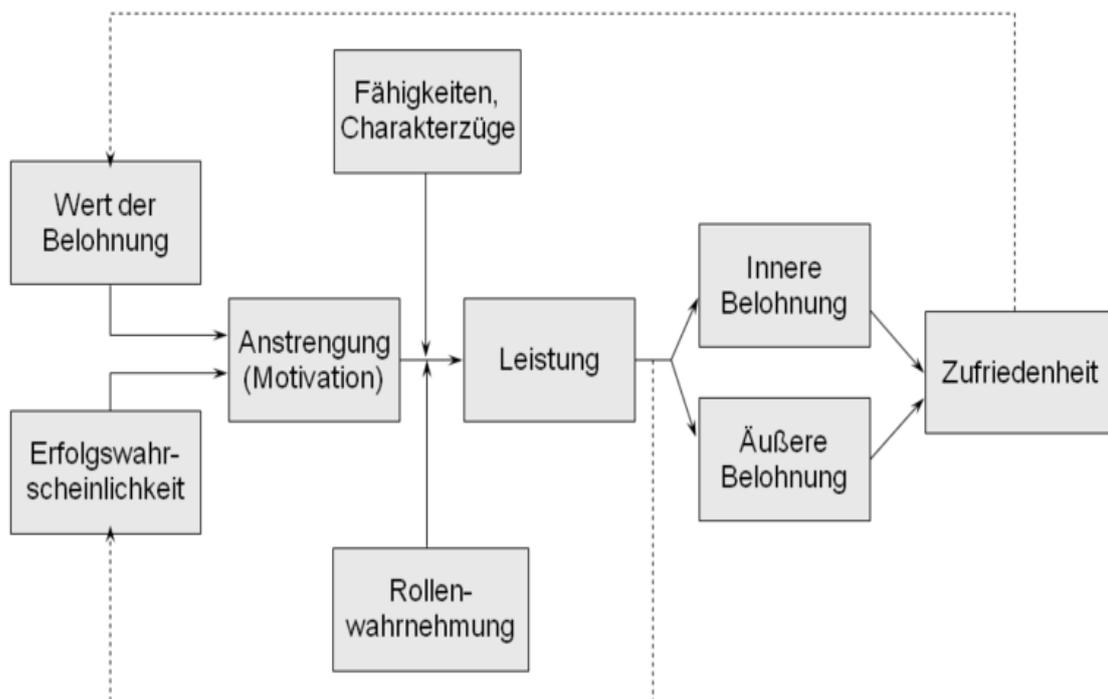


Abbildung 4: Weg-Ziel-Modell nach Porter und Lawler (Quelle: www.wikipedia.org).

4.1.5 Motivierend kontrollieren

Kontrolle hat eine ähnliche Auswirkung auf die Mitarbeiter wie die Zielsetzung. Ziele geben den Mitarbeiter eine Richtung und Kontrolle lässt die Zielsetzung erkennen und können oft verstärkend wirken. Voraussetzung für die Anstrengung ist die Information über die eigene Leistung. Nur wenige Menschen kommen ohne Anerkennung aus und können selbst das Gefühl entwickeln etwas Sinnvolles geleistet zu haben. Eine Anerkennung ist umso wirksamer, je mehr Glaubwürdigkeit, Ansehen und Vertrauen die anerkennende Person hat. Negatives Feedback ist dann wirksam, wenn der betroffene Mitarbeiter ein hohes Selbstvertrauen besitzt und das Gespräch problem- und zukunftsorientiert verläuft. Das Gegenteil wäre ein Gespräch, das sich an Fehlern und Schuldzuweisungen orientiert. Eine Kontrolle zielt meist auf den Arbeitsfortschritt, das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse ab.

Beim Arbeitsfortschritt geht es darum, eine Soll-Ist-Abweichung früh zu erkennen und einzugreifen. Bei der Kontrolle des Arbeitsverhaltens geht es darum, inwieweit der Mitarbeiter seine Aufgaben bewältigen kann. Und bei der Kontrolle der Arbeitsergebnisse werden die vereinbarten Ziele kontrolliert. Diese drei Kontrollen gehören zu den Feedback-Kontrollen. Fehlentwicklungen und Abweichungen lassen sich erst im Nachhinein feststellen. Viele Führungskräfte empfinden die Aufgabe des Kontrollierens als Unangenehm. Schwachstellen, mögliche Probleme und Fehler des Mitarbeiters müssen offen angesprochen werden. Oft wird über Leistungsmängel hinweg gesehen – Führungskräfte warten oft so lange, bis das Fass überläuft. Die Folgen sind dann meist Schäden im Arbeitsklima. Bevor so etwas passiert, sollten Führungskräfte schon im Vorhinein ein paar Regeln aufstellen (vgl. Pelz 2004, S. 245ff).

- Transparenz: Die wichtigsten Kontrollen sollen festgelegt und die Mitarbeiter informiert werden.
- Häufigkeit: Kontrollen sollen angemessen durchgeführt werden. Das Vertrauen zu den Mitarbeiter soll gefördert werden.
- Offenheit: Die Beurteilungskriterien bekannt machen und objektiv anwenden.
- Angst abbauen: Mit betreffenden Mitarbeiter reden. Meinungen und Standpunkte abwägen.
- Konsequenzen: Mit angemessenen Konsequenzen reagieren. Verstöße auf Motive hin analysieren.
- Verantwortlichkeit: Die Kontrolle als Chance und Hilfe bei der Umsetzung von Zielen sehen. Die Eigenverantwortung des Mitarbeiters fördern.

- Respekt vor dem Menschen: Immer den Menschen im Mittelpunkt sehen – aber sachlich und hart bleiben.
- Keine Überreaktion: Bei Abweichungen und Problemen eine angemessenes Verhalten zeigen (vgl. Pelz 2004, S. 245ff).

Für eine sinnvolle Kontrolle werden Kriterien benötigt, anhand deren die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter zu messen sind. Auswahl und Gewichtung ist vom Personalmanagement abhängig. Ein Beispiel hierfür:

Führungsverhalten:

- Vermitteln von Visionen, Zielen und Sinn der Arbeit
- Angemessene Kritik und Anerkennung
- Aktives Fördern von Mitarbeitern
- Regelmäßige Erfolgskontrolle
- Übertragung von Verantwortung
- Erfüllen der Vorbildfunktion
- Qualität und Zuverlässigkeit der Planung (ebd.).

4.2 Die Rolle der leitenden Pflegefachkraft

Die Führungskraft ist stets Erwartungen und Erfordernissen ausgesetzt und befindet sich im mittleren Management in der Sandwichposition. Erwartungen und Zielvorgaben der oberen Führungsebene soll eine Führungskraft ebenso entsprechen, wie den Wünschen ihrer Mitarbeiter. Die Ansprüche, die sich in der Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen ergeben, stehen sehr oft im Widerspruch zu den Bedürfnissen der Patienten/Bewohner und deren Angehörigen. Damit es nicht zu einem Dilemma kommt, ist ein klares Rollenverständnis notwendig. Die Führungskraft sollte eine klare und deutliche Position vertreten, auch wenn dies beim Gegenüber nicht immer auf Gegenliebe stößt (vgl. Conzen et al., 2009, S. 375f).

Für die Führungskraft ist es unerlässlich ihr Verhalten und die Kommunikation mit den Mitarbeitern, der Balance den Werten, nämlich betriebsgeforderter Effektivität und zwischenmenschlichen Humanität, anzugleichen. Ein abwertender und rücksichtsloser Umgang mit den Mitarbeitern ist genauso wenig zielführend wie eine Verdeckung von nicht bewältigenden Schwierigkeiten und Konflikten. Der gute Kontakt mit dem Team ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche und ehrliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Die Motivation steigt dadurch auch enorm (vgl. Conzen et al., 2009, S. 377).

4.2.1 Führung und Motivation

Das Aufgabenprofil einer Führungskraft wirkt sich auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Wer eine Führungsposition hat, ist motiviert, engagiert und ist sich seiner Vorbildfunktion bewusst. Diskrepanzen lassen sich nicht ausschließen und einige Fragen werden aufgeworfen. Müssen Führungskräfte immer motiviert sein? Was können Führungskräfte in einer Organisation bewirken? Auf diese Fragen gibt es keine kurzen Antworten, denn auf diese anspruchsvolle Tätigkeit wie das Leiten, Führen und das Managen einer Station beinhaltet immer das Abwegen mehrerer Möglichkeiten. Erstmals gilt es mehrere Rollenauffassungen zu klären. Folgende Varianten sind bekannt:

- Die Kollegin: Unterschiedsarme Einbindung in das Team ist sehr wichtig und patientennahe Arbeiten haben eine große Bedeutung. Leistungsaufgaben laufen nebenbei und Dienstpläne werden am Wochenende geschrieben.
- Die Honoratorin: Diese ist zentrale Ansprechpartnerin für Ärzte, Sozialarbeiter und Verwaltung und lebt die Führungsposition nach eigenen Vorstellungen aus.
- Die Unersetzliche: Die meisten Aufgaben werden selbst erledigt, um sicher zu sein, dass diese korrekt ausgeführt werden.
- Die Vorarbeiterin: Die wichtigste Aufgabe wird in der praktischen Anleitung gesehen. Die Führungskraft hat einen guten Überblick über die Station – aber eher aus der Perspektive eines Praxisanleiters und nicht einer Führungskraft.
- Die Managerin: Arbeitet im Sinn einer professionellen Führungskraft, kann delegieren, kümmert sich um die Mitarbeiter, unterstützt diese und hilft bei der beruflichen Weiterentwicklung. Die Führungskraft verfügt über professionelle Führungskennnisse was Dienstplangestaltung, Arbeitsrecht und Gesprächsführung angeht.

Diese Varianten sind in der Praxis eher als Mischform anzutreffen. Wichtig für eine gelingende Balance ist eine ausgewogene Mischung aus Nähe zum Menschen und reflektierter Distanz zum Arbeitsgegenstand (vgl. Conzen et al., 2009, S. 316).

4.2.2 Wirksam kommunizieren

Zu den wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft zählt die Kommunikation. Menschen neigen dazu, dass was sie sehen und empfinden, für objektiv wahr einzuschätzen. Bei unternehmerischen Entscheidungen muss die Führungskraft aus einer Kombination von menschlicher und wirtschaftlicher Zusammenhänge heraus entscheiden.

Das Verhalten der Beteiligten sowie das wirtschaftliche Umfeld muss richtig eingeschätzt werden. Für die Kommunikation gelten fünf Prinzipien mit jeweils typischen Quellen für Störungen.

„*Man kann nicht nicht kommunizieren*“ Auch das Schweigen, Ignorieren und Wegdrehen enthält eine Nachricht. Jede Kommunikation enthält einen Beziehungs- und einen Inhaltsaspekt. Beim Inhaltsaspekt geht es um Sachthemen, logische Gedankengänge und Argumente. Die Beziehungsebene gibt Aufschluss darüber, wie die Gesprächspartner emotional zueinander stehen.

Die Kommunikation kann verbal und auch nonverbal sein – eine verbale Äußerung wäre ein Kompliment. Kommunikationsprobleme entstehen häufig durch Verwechslung von verbaler und nonverbaler Botschaften. Führungskräfte müssen sich genau überlegen, wie sie was und vor allem wie sie mit den Mitarbeitern sprechen. Wichtig dabei ist, jeden Mitarbeiter gleich zu behandeln und keine sogenannte „Freunderlwirtschaft“ zu betreiben. Wichtig ist auch die Art der Beziehung – entweder symmetrisch oder komplementär. Symmetrisch ist eine Beziehung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und komplementär von Führungskraft zu Mitarbeiter. Grundsätzlich gilt in symmetrischen Beziehungen, dass der eine Gesprächspartner das Bestreben hat, sich besser darzustellen, als der andere. Es entsteht ein Wettbewerb. Die Gesprächspartner können sich leicht gegenseitig hochschaukeln. Dazu hat Schulz von Thun das klassische Modell der vier Seiten einer Nachricht entwickelt, das in den nächsten Unterkapitel erklärt wird (vgl. Pelz 2004, S. 127ff).

4.2.3 Kommunikation als effektivstes Führungsmittel

Das effektivste Mittel um auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, ist nun mal die Kommunikation. Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung beziehungsweise – Motivation ist ohne Austausch von Meinungen und Informationen nicht denkbar. Neben den aufgabenbezogenen Sachinformationen sind auch die emotionalen Botschaften ausschlaggebend. Mitarbeiter müssen Wünsche, Interessen, Zweifel und Enttäuschungen äußern können. Zur Mitarbeitermotivation sind gerade die emotionalen Botschaften wichtig, denn dadurch kann eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten wachsen. *Führen bedeutet Kommunizieren*. Bedenken sollte man, dass die mündliche Kommunikation weniger Missverständnisse herbeiführt als die schriftliche. Denn bei der schriftlichen Kommunikation werden oft die Inhalte nur oberflächlich gelesen oder ignoriert.

Sprache ist nun mal mehrdeutig und kann dazu führen, dass die Mitarbeiter dies unterschiedlich auffassen und komplizierte Satzstellungen können immer zu Missverständnissen führen. Auch mündliche Gespräche können zu Missverständnissen führen, jedoch hat der Mitarbeiter die Möglichkeit dies gleich zu hinterfragen. Die Führungskraft erfährt durch eine schriftliche Kommunikation keine unmittelbare Reaktion und umgekehrt auch nicht. Eine Führungskraft sollte den direkten Weg zum Mitarbeiter finden, eine Information oder ein Gespräch mündlich führen, denn dies wird durch sichtbare Mimik, Gestik und Körperhaltung begleitet und davon können beide Gesprächspartner schon sehr viel ableiten.

Auch Gefühle werden dadurch ausgedrückt. Diese können sowohl für einen überzeugenden Meinungs austausch aber auch für eine motivierende Einflussnahme auf das Mitarbeiterverhalten von großer Bedeutung sein. Oft beruht die Richtung zur schriftlichen Information vorrangig auf dem Streben nach persönlicher Absicherung. Von den Mitarbeitern wird dies bald als Ausdruck für mangelndes Selbstvertrauen der Führungskraft und Misstrauen gegenüber ihnen empfunden. Die für den Führungserfolg wichtige Vertrauensbasis wird dadurch nicht erreicht. Eine Führungskraft sollte Informationen persönlich den Mitarbeitern übergeben – dies schafft Vertrauen und eine gute Basis zur Mitarbeitermotivation und Führung.

Wenn eine Führungskraft vertrauensvoll und mitarbeiterbezogen führen will, dann sollte sie so oft es geht persönlich mit den Mitarbeitern reden, Wert auf Mimik, Gestik und Körperhaltung legen. Dies bezieht sich aber nicht nur auf Mitarbeitergespräche oder Arbeitsgespräche, sondern auch bei vielen kleinen Gelegenheiten, zum Beispiel bei der täglichen Begrüßung oder im Rahmen von Feiern. Durch solche Gespräche erfährt die Führungskraft so einiges, was zwar nicht unbedingt mit der Arbeit zu tun hat, dennoch wissenswert und für eine personenorientierte Mitarbeiterführung wichtig. Führungskräfte können dadurch aktuelle Bedürfnisse, Zweifel oder Probleme der Mitarbeiter erfahren und Dinge können zur Sprache kommen, die der gegenseitigen Vertrauensbasis hilfreich sein kann (vgl. Laufer 2013, S. 90ff).

4.2.4 Der vierohrige Empfänger

Jede Aussage enthält mehrere begleitende Botschaften, welche die gewollte Wirkung der Aussage verstärken, abschwächen oder ins Gegenteil verwandeln. Dieses Kernproblem hat Schulz von Thun gut beschrieben. Ein Beispiel dafür: Am Steuer eines PKWs sitzt eine Frau. Der Mann als Beifahrer sagt: „Du, da vorne ist grün!“

Die Frau antwortete: „Fährst du oder fahre ich!?!“. In dieser Nachricht kann der Sender mehrere Botschaften unbewusst oder bewusst versteckt haben. Diese Botschaften können sein:

- Sachinhalt: Ist eine reine Sachinformation (Zustand der Ampel)
- Selbstoffenbarung: Sender verrät gleichzeitig was über seine Befindlichkeit und Fähigkeit. Die Selbstoffenbarung kann die gewollte Selbstdarstellung als auch die unfreiwillige Selbstenthüllung einschließen
- Beziehung: Jede Aussage enthält auch eine Botschaft über die Beziehung des Senders zum Empfänger. Diese kann eine Wertschätzung, Bevormundung oder eine Über/Unterforderung enthalten
- Appell: Der Empfänger soll etwas tun oder unterlassen.

Genauso wie der Sender, hat der Empfänger die Möglichkeit mit vier verschiedenen Ohren zuzuhören (vgl. Pelz 2004, S. 131ff). Der Volksmund sagt: „Man hört nur das, was man hören will.“

- Informations-Ohr: Mit diesem Ohr hört der Empfänger, worüber der Sender informieren will
- Appell-Ohr: Mit diesem Ohr hört der Empfänger, wozu der Sender uns veranlassen möchte, was der Empfänger zu tun hat.
- Selbstoffenbarungs-Ohr: Der Empfänger hört heraus, was der Sender über sich sagen/offenbaren möchte
- Beziehungs-Ohr: Der Empfänger hört, wie der Sender über ihn denkt oder zu ihm steht.

Entscheidend ist nicht, was der Sender meint, sondern wie es beim Empfänger ankommt. Der Sender muss in der Lage sein, die Reaktion des Empfängers vorauszusehen – dies macht eine Verständigung jedoch sehr schwierig (vgl. Pelz 2004, S. 133ff).

4.3 Zusammenfassung

Zahlreiche Faktoren der Führungskraft haben Einfluss auf die Mitarbeitermotivation. Motivierend ist eine Führungskraft, die für ihre Mitarbeiter da ist, ihnen zuhört und Wertschätzung entgegen bringt. Eine Führungskraft sollte authentisch sein, jeden Mitarbeiter gleich behandeln, ehrlich sein und dem Mitarbeiter auch Vertrauen entgegen bringen. Ein Mitarbeiter wird auch nur dann gute Arbeit leisten, wenn ihm die Führungskraft zur Seite steht und ihn beim Erreichen der Ziele unterstützt.

Mitarbeiterorientierung heißt, für Mitarbeiter da zu sein, ihnen gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und jederzeit ein offenes Ohr für sie zu haben. Führungskräfte müssen auch ein Vorbild für die Mitarbeiter sein. Wenn Führungskräfte Höchstleistungen von Mitarbeitern verlangen, dann müssen auch diese erkennen, dass die Führungskraft dies auch tut. Sehr wichtig ist, dass eine Führungskraft nichts von den Mitarbeitern verlangen soll, was sie nicht auch selbst tun würde. Wichtig ist, dass eine Führungskraft das positive in den Mitarbeitern sieht. Mitarbeiter brauchen jedoch die richtige Unterstützung dabei.

Immer wieder merkt man, dass es wichtig ist, flexibel und situationsabhängig zu motivieren beziehungsweise zu agieren. Eine wichtige Voraussetzung, um motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter zu haben, ist ein gutes Feedback den Mitarbeitern zu geben. Mitarbeiter müssen wissen wo sie stehen und wo etwaige Fehlerquellen oder Potenzial zur Weiterentwicklung liegen. Die Führungskraft muss sich auch bewusst sein, dass nicht alles was sie sagt und meint auch so ankommt – sondern, dass die Mitarbeiter dies mit einem anderen Ohr hören könnten. Sie sollte vorm Gespräch schon abschätzen und sich gut überlegen, welche Worte sie wählen wird, damit diese bei den Mitarbeitern so ankommen, wie sie es auch gemeint hat und rüberbringen wollte.

Im letzten Kapitel geht es um den Einfluss der Aufgabe als Pflegeperson selbst. Es geht darum, dass eine Führungskraft die Aufgaben so anpasst, dass ein Mitarbeiter motiviert an die Arbeit geht und auch deren Bedürfnisse gestillt werden.

5 EINFLUSS DER AUFGABE

*“Wenn du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen,
Werkzeuge vorzubereiten,
Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen,
sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.”*
Antoine de Saint Exupery

Als man sich vor zehn Jahren für die Tätigkeit in der Pflege entschieden hat, waren die damaligen Interessen ausschlaggebend. Über Belastungen wurde hinweggesehen. Massive Veränderungen in den letzten Jahren führten hinzu, dass die Pflege zu den Arbeitsbereichen mit höchster Beanspruchung zählt. Trotz hoher psychischer und physischer Belastung kann die Arbeit in diesem Beruf auch Spaß machen und erfüllen. Mitarbeiter brauchen in der heutigen Zeit des ständigen Wandels Unterstützung vom Unternehmen und der Führungskraft. Ein Unternehmen muss die zu erledigenden Aufgaben an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. In diesem Kapitel geht es darum, dass die zu bewältigenden Aufgaben selbst einen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation hat. Führungskräfte sollten Aufgaben so gestalten, dass Mitarbeiter ihr motivierendes Potenzial entfalten können.

5.1 Motivationsfaktoren der Aufgabe

Um eine Aufgabe so zu gestalten, dass die Mitarbeitermotivation nicht zu kurz kommt, steht die Bedürfnisorientierung an erster Stelle. Nur wenn die Aufgaben an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst werden, kann ein Team motiviert werden. Weitere Faktoren bestimmen dann, wie motivierend die Wirkung der Aufgabe ist (vgl. Loffing 2006, S. 73).

5.1.1 Bedürfnisorientierung

Die Bedürfnisse der Mitarbeiter spielen eine entscheidende Rolle im Rahmen der Mitarbeitermotivation. Abraham Maslow demonstrierte mit der Darstellung der Bedürfnispyramide, dass Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen in ihrem Handeln geleitet werden. Aus dieser Erkenntnis abgeleitet, ist die Aufgabe der Führungskraft, die Bedürfnisse der Mitarbeiter herauszufinden und richtig zu delegieren. Führungskräfte ermitteln die Bedürfnisse am besten im Rahmen eines Einzelgespräches.

Jeder Mitarbeiter soll die Möglichkeit bekommen, seine Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen zu äußern. Wichtig ist, was der Mitarbeiter in der Zeit zwischen den Einzelgesprächen mitteilt. Eine aufmerksame Führungskraft kennt die Bedürfnisse der Mitarbeiter und kann diese auch umsetzen. Sie würdigt die Bedürfnisse der Mitarbeiter, setzt sich für die Befriedigung dieser ein, solange sie vertretbar sind (vgl. Loffing 2006, S. 73ff).

5.1.2 Ganzheitlichkeit

Die Funktionspflege ist aus dem Pflegealltag nahezu vollständig verschwunden. Bezugspflege und Primary Nursing gewinnen zunehmend an Bedeutung. Das heißt, dass eine ganzheitliche Aufgabenbewältigung in den Vordergrund gestellt wird. Planerische und gestalterische Tätigkeiten finden sich auf der Wunschliste der Mitarbeiter ebenso, wie Aufgaben, wo Mitarbeiter frei entscheiden können. Die Arbeitsgestaltung in Richtung ganzheitlicher Aufgaben hat auch seine Grenzen. Diese werden durch rechtliche Beschränkungen und wirtschaftliche Notwendigkeiten gesetzt. Führungskräfte müssen die Aufbau- und Ablauforganisation immer wieder hinterfragen und sich auf die Suche nach einer besseren Organisation begeben. Nur so kann gewährleistet werden, dass zeitgemäß gearbeitet wird. Führungskräfte sollten sich überlegen, inwiefern sich die Tätigkeiten der Mitarbeiter bereichern lassen – Mitarbeiter können dazu befragt werden um eine sinnvolle Umgestaltung der Tätigkeiten zu erreichen. Wirtschaftliche und rechtliche Aspekte dürfen nicht außen vorgelassen werden (vgl. Loffing 2006, S. 76ff).

5.1.3 Spaß

Mitarbeiter in einem Pflegeberuf brauchen Spaß um den physischen und psychischen Druck auszugleichen. Es gibt aber kein Rezept dafür wie eine Führungskraft auf der Station Spaß erzeugt. Eine Führungskraft sollte authentisch sein und auch zulassen können, dass gelacht und entspannt wird. Patienten und deren Angehörigen sollten allerdings nicht darunter leiden. Wichtig als Führungskraft ist, viel mit dem Team zu unternehmen – Geburtstage feiern, gemeinsame Unternehmungen, einen Raum bieten für Spaß und Erholung (vgl. Loffing 2006, S. 78f).

5.1.4 Herausforderung

Herausforderungen müssen zum Bewältigen sein um motivierend wirken zu können. Führungskräfte müssen prüfen welchen Mitarbeiter sie welche Aufgabe zumuten können, sodass diese als herausfordernd, aber bewältigbar betrachtet werden.

Ein Personalmanagementinstrument, das in diesem Zusammenhang zum Einsatz kommen sollte, ist das sogenannte Management by objectives. In Mitarbeitergesprächen, die einmal im Jahr von der Führungskraft geführt werden, werden Ziele vereinbart, die in einem gewissen Zeitraum vom Mitarbeiter erreicht werden soll. Die Führungskraft achtet darauf, dass Ziele als herausfordernd vereinbart werden und im Einklang mit dem Unternehmen und der Station stehen. Für die Führungskraft ist es wichtig, die Ziele konstruktiv zu kontrollieren, denn ansonsten verlieren diese ihre motivierende Wirkung (vgl. Loffing 2006, S. 79f).

5.2 Zusammenfassung

Mit Spaß an der Arbeit geht alles viel leichter – dieser Satz wird sehr oft verwendet. In der heutigen Zeit ist es für eine Führungskraft sehr wichtig herauszufinden, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben und die Aufgaben den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter dementsprechend zu vergeben. Wichtig ist, dass man auf der Station Raum für Spaß lässt, mit den Mitarbeitern auch privat etwas unternimmt und den Erholungsfaktor auch ausleben lässt. Führungskräfte müssen versuchen, Arbeiten so einzuteilen, dass sie motivierend wirken und gleichzeitig aber auch umsetzbar sind. Um ein gutes Arbeitsklima zu erreichen und motivierte, engagierte Mitarbeiter zu haben, müssen Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden.

Dies bedeutet, dass eine Führungskraft ein gutes Wissen über Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Mitarbeiter haben muss und dieses auch in der Arbeitsaufteilung umsetzen sollte. Es wäre wichtig, wenn die Führungskraft die Mitarbeiter so einteilt, dass sie je nach Interessen und Bedürfnissen ihren Tätigkeiten nachgehen können – dadurch werden die Mitarbeiter motiviert, gestärkt und können dann engagiert ihre Arbeit leisten. Mitarbeiter sollten auch in Neuigkeiten und Veränderungen eingeweiht und miteinbezogen werden. Mitarbeiter bekommen dadurch ein Gefühl von Wertschätzung und Vertrauen.

6 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

*Einer der besten Wege,
die Moral aufzubauen und das Interesse an der Arbeit zu vergrößern,
ist das konsequente Delegieren von Verantwortung.*

Cyril Northcote Parkinson

Die vorliegende Abschlussarbeit geht der Forschungsfrage nach:

- **Was kann eine Führungskraft mittels Kommunikation zur Mitarbeitermotivation im Team beitragen?**

Mit wertschätzender Kommunikation und Empathie kann einiges erreicht und bewegt werden. Mitarbeiter können durch Motivation, richtige Kommunikation und einem angepassten Führungsverhalten ihrer Arbeit besser und motivierter nachgehen und leisten dadurch mehr. Führungskräfte müssen die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter erkennen und diese gekonnt einsetzen. Wichtig ist es, dass Führungskräfte ihre eigenen Ziele nicht aus den Augen verlieren und eine Vorbildfunktion darstellen. Wenn eine Führungskraft die Ziele und Visionen der Organisation lebt, kann dies auch dem Team weitergegeben und schmackhaft gemacht werden. Mitarbeiter müssen als Menschen akzeptiert werden, denen Wertschätzung und Toleranz entgegengebracht wird. Jeder einzelne muss individuell gesehen werden, da jeder Mensch andere Bedürfnisse, Wünsche, Kenntnisse beziehungsweise Defizite hat, die erfüllt werden müssen.

Kommunikation ist eine der wichtigsten Grundlagen des Menschen, in der viele Faktoren aufeinander einwirken. Nur wenn eine Führungskraft selbst brennt, können die Mitarbeiter entflammt werden. Führungskräfte sollten mit der Zeit ihr eigenes Sprechverhalten überprüfen, denn der Ton macht die Musik. Dies bedeutet, dass sich eine Führungskraft gut überlegen muss, in welchem Sprachstil mit einem Mitarbeiter geredet wird und welcher Kommunikationsstil angewendet werden muss, um eine gute Kommunikationsbasis mit den Mitarbeitern zu erreichen. Darüber hinaus ist es für eine Führungskraft wichtig, den Mitarbeitern zuzuhören und diese ausreden zu lassen. In dieser Abschlussarbeit wurden mehrere Antworten auf die Forschungsfrage gefunden. Doch eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit ist es, dass Führungskräfte sowohl authentisch als auch ehrlich und loyal den Mitarbeitern gegenüber sein müssen. Mitarbeiter müssen merken, dass die Führungskraft für sie da ist, zuhören kann und hinter dem Team steht.

Dass man miteinander auch mal lachen kann sowie gemeinsame Freizeitaktivitäten plant.

Doch der größte Einflussfaktor auf die Mitarbeitermotivation ist die motivierende Wirkung der Führungskraft. Mitarbeiter entwickeln mit der Zeit ein gutes Gespür und merken, wenn eine Führungskraft nicht authentisch oder ehrlich ist. Dies wirkt sich nicht motivierend auf das Team aus. Mit der Wahl des richtigen Führungsstils können Führungskräfte sehr motivierend für die Mitarbeiter wirken. Wichtig ist, dass das richtige Führungsverhalten der sich ergebenden Situation angepasst wird.

Im Rahmen der Mitarbeitermotivation spielt die Informationspolitik eine große Rolle. Mitarbeiter müssen über die zu erledigenden Aufgaben informiert werden und Führungskräfte sollten Bescheid geben, wenn sie bestimmte Informationen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht weitergeben können. Die Mitarbeiter dürfen nicht angelogen werden und müssen spüren, dass die Führungskraft hinter dem Team steht und auch in dessen Sinne handelt. Zum Abschluss sollte noch erwähnt werden, dass Führen kommunizieren bedeutet – das effektivste Mittel, um auf das Arbeitsverhalten Einfluss zu nehmen, ist nun einmal die Kommunikation.

Jede Führungskraft sollte sich merken: „man kann nicht, nicht kommunizieren“. Mit etwas Empathie und Wertschätzung kann sehr viel bei einem Mitarbeiter erreicht werden.

7 LITERATURVERZEICHNIS

CONZEN, C., FREUND, J., OVERLANDER, G., (2009): Pflegemanagement heute, 1. Auflage, Der Urban & Fischer Verlag, München.

KUNZ, G. (2012): Vom Mitarbeiter zur Führungskraft, 2. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München.

LAUFER, H. (2013): Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation, GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

LOFFING, C., HOFMANN, C., SPLIETKER, M., (2006): Mitarbeitermotivation leicht gemacht, 1. Auflage, W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart.

MAXWELL, J., (2002): Charakter und Charisma, Die 21 wichtigsten Qualitäten erfolgreicher Führungspersönlichkeiten, Band 4, Wiener Verlag, Himberg.

PELZ, W., (2004): Kompetent führen, Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

SCHLICK, S., MARINHO, M., SCHLICK, A., (2007): Führen leicht gemacht. Was Sie als Chef wirklich wissen müssen..., 2., überarbeitete Auflage, CPI – Ebner & Spiegel, Ulm.

WEINERT, A. B. (1998): Organisationspsychologie (4. Aufl.). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.

Internetquellen

<http://www.forum-systemfrage.de/Aufbau/ba/31c/ba31c.php>; 12.03.2014, 21:07 Uhr

http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Weg_Ziel_Modell_der_Motivation.png&filetimestamp=20100222000059&; Zugriff am: 13.04.2014, 15:15 Uhr.

<http://www.dasbibliothekswissen.de/Motivation-der-Mitarbeiter.html>, Zugriff am: 08.05.2014, 14:48 Uhr.

<http://www.grin.com/de/e-book/166683/die-gestaltung-des-arbeitsumfeldes-als-motivationsanreiz>, Zugriff am: 17.05.2014, 10.43 Uhr.