

BBDK Frühjahrs-Kolloquium 2015

März 2015

Vertrauen als Schlüssel zum Erfolg - Leistungsstark mit motivierten Mitarbeitern

Von Wolf-Dietrich Groß *

16% sind engagiert - Mal angenommen, von Ihren Mitarbeitern arbeiteten nur 16 Prozent wirklich engagiert, 67 % würden Dienst nach Vorschrift machen und die anderen hätten innerlich gekündigt. Was für eine absurde Statistik, denken Sie.

Aber Achtung, genau diese Ergebnisse brachte 2013 eine Repräsentativbefragung deutscher Arbeitnehmer durch das renommierte Marktforschungsinstitut Gallup. Eine interessante Frage wäre, wie engagiert *Ihre* Mitarbeiter in *Ihrem* Krankenhaus ihre Aufgaben erledigen.

Leistung braucht Vertrauen - Kreativität, Produktivität, Patienten-/Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit zeichnen das konkurrenzfähige Krankenhaus aus. Seine Effizienz hängt an der Leistungsbereitschaft des Einzelnen. Zu dessen Motivation tragen in erster Linie die Führungskräfte bei, egal ob bei den Ärzten, im Pflegebereich oder in der Verwaltung.

Wie aber kommt Engagement konkret zustande ? Wie lässt es sich stabil halten ? An oberster Stelle stehen nicht etwa Lohn und Gehalt, sondern eine von Vertrauen geprägte Atmosphäre und die Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte. Damit tun sich Chefs oft schwer, denn „nicht gemeckert ist genug gelobt“, so immer noch die vielfach gelebte Praxis. Das reicht aber nicht.

Anerkennung macht stark - Wer mit Anerkennung geizt, nimmt das Bemühen seiner Mitarbeiter, einen guten Job zu machen und dem Patienten/Kunden erstklassige Leistungen zu bieten, nicht genügend zur Kenntnis. Leistung wird schnell zur banalen Selbstverständlichkeit und bekommt einen anstrengenden und faden Beigeschmack. Lustlosigkeit ist die Folge. Menschen wollen am Arbeitsplatz wahr- und ernst genommen werden, nicht nur „funktionieren“ müssen. Doch genau da sitzt der Knoten: Sie fühlen sich oft getrieben, Fehler werden bestraft. Die Hauptanstrengung gilt der Suche nach den „Schuldigen“. Gesichtsverlust ist programmiert, die Motivation sinkt. Gewaltvolle Kommunikation schreiender, strafender, sarkastischer oder anders de-motivierender Chefs macht Angst.



Ermutigung durch Vertrauen - Stattdessen braucht es tägliche Ermutigung, Anerkennung und - unabhängig von der erbrachten Leistung – Wertschätzung und Respektierung des Individuums. Eine der Hauptaufgaben von Führungskräften im Krankenhaus ist es, für ihre Mitarbeiter angstfreie Räume zu schaffen, so dass Vertrauen entstehen kann. Vertrauen gibt Mut und motiviert. Angst hingegen macht Vertrauen unmöglich und schafft Misstrauen. Nur wer gern an seinen Arbeitsplatz kommt, bleibt motiviert. Wollen Führungskräfte Vertrauen schaffen, müssen sie beziehungsfähig sein.

Ein Full-time-job - Gute, beziehungsintensive Atmosphäre am Arbeitsplatz - egal, ob im OP, auf der Station oder am Schreibtisch - macht Lust auf Leistung und Verantwortung. Mitarbeiter-Führung ist schon für sich fast ein Full-time-job, die aber häufig als notwendiges Übel nebenher erledigt wird - falls überhaupt.

Richtungswechsel durch Lernkultur - Vertrauen als Schlüssel zum Erfolg kann nur dann wachsen, wenn nicht - wie so häufig - die Vermeidung von Fehlern im Fokus steht, sondern konstruktive und konsequente Unterstützung bei Lernprozessen selbstverständlich ist. So entsteht Lust auf Leistung durch die Gewissheit, für Misslingen nicht an den Pranger gestellt zu werden. Mitarbeiter fassen Vertrauen durch individuelle Bewegungsfreiheit und Gestaltungsraum, durch Lernkultur statt Fehlerfokussierung, durch Einbeziehung statt Isolation. Vertrauen macht Kontrolle nicht überflüssig – im Gegenteil. Die Endkontrolle hat der Chef. Verzichtet wird aber auf Mikro-Management und Detailkontrolle.

Vorbild führt - Genau genommen geht es darum, die eigenen Mitarbeiter nicht zu *de*-motivieren. Der Chef als glaubwürdiges Vorbild auch in Konfliktsituationen spielt in jedem Führungsprozess eine enorm wichtige, die zentrale Rolle. Und dass auch verloren geglaubtes Engagement wieder zu gewinnen ist, zeigen oft Chefwechsel: plötzlich blühen Mitarbeiter auf, die längst resigniert hatten und auch innerhalb des Teams als „verloren“ galten.

** Wolf-Dietrich Groß arbeitet als Trainer und Coach bundesweit für Krankenhäuser, Unternehmen und Verbände mit Führungskräften und deren Teams (www.cmi-berlin.de)*
