

# Mitarbeitermotivation im Krankenhaus

## Intrinsische versus extrinsische Leistungsanreize: Wie werden Mitarbeiter am besten motiviert?

**D**er Arbeitgeber „kauft“ nur 51 Prozent der Leistung seiner Angestellten mit der Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag ein, so behauptet es jedenfalls Steven Sonzino, Professor an der London Business School. 49 Prozent der Gesamtleistung muss die Führungskraft aus den Mitarbeitern „herauskitzeln“. Da lohnt es sich schon, sich mit den Themen Inspiration und Motivation auseinanderzusetzen.

Es zählt zu den grundlegenden Erkenntnissen der Motivationspsychologie, dass motivierende Faktoren stark personen- und situationsabhängig sind. Vieles spricht deshalb für eine Individualisierung der Anreizsysteme bzw. für individuelle Wahlmöglichkeiten und Selbstbestimmung. Krankenhäuser sind, wie alle Unternehmen, gefordert, mit immateriellen und materiellen Maßnahmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst individuell zu fördern. Dies ist mit zunehmender Belegschaftszahl ein immer schwieriger werdendes Unterfangen. „Gießkannenmodelle“ führen eher nicht zu mehr Effizienz und Effektivität im Unternehmen. Umso mehr sind in diesem Bereich die Führungskräfte gefordert. Wesentlich für die Gestaltung zielführender, dem Krankenhaus nützender Konzepte und Maßnahmen ist, über Führungsinstrumente und Personalsysteme zu erfahren, was Mitarbeiter individuell motiviert. Strukturierte Mitarbeitergespräche und -befragungen bilden hierfür einen pragmatischen Ansatz. Motivationstheorien können an dieser Stelle nur als Basis- und Hintergrundwissen fungieren.

Intrinsische Leistungsanreize sind besonders eng mit der Arbeit und ihrer Ausgestaltung verbunden. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter sehen in der Arbeit selbst die Bedürfnisbefriedigung. Es bedarf somit keines Drucks oder An-

reizes von außen. Durch häufige Erfolge bei ihren Aktivitäten kann die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters gefördert werden. Auch bei ansonsten wenig leistungsmotivierten Menschen steigert Erfolg die Leistung, während Misserfolge ihre Leistungsbemühungen hemmen. Bei Menschen mit hoher Leistungsmotivation können Misserfolge die Leistungsbemühungen sogar noch erhöhen.

In Abgrenzung dazu wirken extrinsische Anreize von außen. Ein klassisches Beispiel für extrinsisch motiviertes Verhalten ist das Arbeiten in einem Beruf, der wenig Freude bereitet, jedoch des Geldes wegen dennoch ausgeübt wird. Die eigentliche Bedürfnisbefriedigung wird außerhalb des Berufs gesucht. Damit entsteht die oft zu beobachtende freizeitorientierte Arbeitshaltung, nur auf den „Freitagmittag“ hin zu arbeiten. Hier wirkt Motivation nur so lange, wie auch der äußere Einfluss anhält. Hinsichtlich der Wirkungsdauer extrinsischer Anreize ist festzustellen, dass die meisten materiellen Anreize einen eher kurzfristig motivierenden Effekt haben, während der Großteil der immateriellen Leistungsanreize zu den langfristig wirkenden Anreizen zählt. Zu wissen, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einzelfall besonders motiviert, kann also von ausschlaggebender Bedeutung sein.

Ein Beispiel: Eine junge Ärztin baut gerade gemeinsam mit ihrem Mann ein Haus. Wie kann ich sie motivieren, mehr zu leisten, Überstunden zu machen oder Dienste zu übernehmen? In dem Fall durch Geld, das liegt nahe. Die gleiche Ärztin bekommt später ein Kind. Wie kann ich sie jetzt motivieren? Sehr wahrscheinlich durch interessante Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. Wieder ein paar Jahre später, immer noch die gleiche Ärztin: Die Kin-

der sind aus dem Größten raus, das Haus ist abbezahlt. Wie ist sie nun zu motivieren? Mit Anerkennung ihrer Arbeit durch Karrieremöglichkeiten. Die Basis für diese verschiedenen Anreize war und ist immer *Respekt und Wertschätzung* beider Seiten füreinander. Dies sind die Grundpfeiler für die langfristige Bindung eines Mitarbeiters an die Klinik oder ein Krankenhaus. Wer weder Respekt noch Anerkennung erhält, verhält sich – vermutlich eher unbewusst – unloyal und ist kaum noch zu motivieren. Er nimmt zwar eine Gehaltserhöhung oder eine Weiterbildung gerne mit, ist aber eher nicht bereit, hierfür eine entsprechende Gegenleistung zu bringen.

Das Beispiel zeigt, dass es wichtig ist, als modernes Krankenhaus und kluger Arbeitgeber bei jedem Mitarbeiter zur richtigen Zeit die richtigen intrinsischen und/oder extrinsischen Leistungsanreize einzusetzen, um eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu erreichen. Weil dies ein individuelles Programm für jeden Einzelnen nötig macht, muss sich die Führungskraft individuell mit den Mitarbeitenden auseinandersetzen. Der „Chef als Patron“ hat noch lange nicht ausgedient und wird wieder zum modernen Konzept.

Erfolgreiche Führungskräfte identifizieren bei ihren Mitarbeitern zunächst deren Stärken. Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, um ihre Begabungen zur Entfaltung bringen zu können. Diese Erkenntnisse finden sich im sogenannten Flow-Modell wieder und bestätigen die Ergebnisse der Forschungen des ungarischen Psychologieprofessors Mihaly Csikszentmihalyi, der an der University of Boston zu einem der weltweit führenden Motivationswissenschaftler wurde. Geht ein Mitarbeiter

einer Arbeit nach, die seinen Begabungen und Interessen entspricht, so ist der wichtigste Einflussfaktor zur Förderung der intrinsischen Motivation – Spaß bei der Arbeit – gegeben.

Mitarbeiter sind heutzutage größtenteils gut qualifiziert, weitgehend über ihre Rechte aufgeklärt und selbstbewusst im Handeln. Hinzu kommt, dass die Arbeit in den westlichen Industriestaaten meist nicht mehr nur dazu dient, die Grundbedürfnisse zu befriedigen, sondern vielmehr zum Bestandteil der persönlichen Selbstverwirklichung geworden ist, dem obersten Ziel der Bedürfnistheorie von Maslow. Die jeweiligen Arbeitsaufgaben müssen daher möglichst abwechslungsreich sein, der Einzelne muss sich mit den Zielen der Organisation, bei der er arbeitet, identifizieren können. An diesem Modell müssen individuelle Motivationskonzepte ansetzen, um eine langfristige Bindung qualifizierter Arbeitskräfte an das Unternehmen zu erreichen.

*Gaby Baller, Bernhard Schaller*

## **Korrespondenzadresse der Autoren**

---

*Gaby Baller, Training & Beratung, Rohrbacher  
Straße 92/1, 69115 Heidelberg, E-Mail:  
baller@six-sigma-coaching.de* ■