

Mythos Motivation

Mitarbeiter begeistern und die richtigen Bewerber anlocken

Die Diskussion zum Thema Motivation reißt seit Jahrzehnten nicht ab. Hartnäckig hält sich dabei der Glaube, es gäbe einen Knopf, auf den man nur zu drücken braucht, damit Mitarbeiter besser funktionieren. Doch so funktioniert die Sache eben nicht. Wer mehr will als ein Strohfeuer, sorgt am besten für ein dauerhaft motivierendes Arbeitsumfeld, für ein Klima, das Mitarbeiter ebenso wie Bewerber begeistert und letztendlich die beste Basis ist, um als Team im Umgang mit den Patienten täglich Außergewöhnliches zu leisten.



Ralf R. Strupat/Halle (Westf.)

n Hinter der Frage, wie man seine Crew am besten motiviert, steckt letztlich die Frage des eigenen Menschenbildes: Werden Mitarbeiter „von Natur aus“ eher als träge, faul und unzuverlässig gesehen, die bei der Arbeit angetrieben und kontrolliert werden müssen? Oder schätzen wir sie grundsätzlich als leistungsbereit ein, erkennen, dass sie sich aktiv einbringen, wenn man ihnen Möglichkeiten dazu eröffnet? Ein gutes Arbeitsklima rangiert bei den Motivationsfaktoren für viele Menschen weit oben. In einem schlechten Klima dominieren Konkurrenzdenken und das Beharren auf Zuständigkeiten. Wer sich dagegen zugehörig und im Team anerkannt fühlt, ist eher bereit, sich für die gemeinsame Sache ins Zeug zu legen.

Galeere oder Traumschiff?

Der Alltag sieht heute dagegen oft so aus: Mitarbeiter fühlen sich wie auf einer Galeere. Sie sehnen den wöchentlichen Landgang herbei, den nächsten Urlaub, die Rente oder zumindest das nächste Wochenende. Radiosender berichten über erschreckende Studien zur Motivation, feiern dann aber jeden Brückentag und gehen offenbar davon aus, dass am Freitag das ganze Land ins echte (Freizeit-)Leben startet. Wer es als Chef heute wagt, gegenüber seinen Mitarbeitern vom „Unternehmensboot“ zu reden, in dem alle gemeinsam sitzen, erttet häufig nur noch matte Seufzer, nicht selten zynische Sprüche. Kein Wunder, denn das Bild ist ebenso treffend wie gewagt: Zwar kann man, wenn alle zusammenhalten, mit einem Schiff große, ferne Ziele erreichen. Man kann jedoch auch gemeinsam Schiffbruch erleiden. Und zweifellos kommt es auf einem Schiff tatsächlich auf jeden Einzelnen an, wenn die Reise ein Erfolg werden soll – vom Matrosen bis zum Kapitän.

Ähnliche Motivatoren

Gutes Arbeitsklima, persönliche Wertschätzung, Anerkennung für das Geleistete, Eigenverantwortung und Zielklarheit sind ein gutes Rezept für eine hohe Motivation in der Zahnarztpraxis.

Bleibt noch die spannende Frage, ob alle Menschen durch dieselben Dinge zu motivieren sind oder ob es da Unterschiede gibt. Kurz gesagt: Grundsätzlich sind die genannten Motivatoren für jedermann und jede Frau relevant. Wer legt keinen Wert auf Wertschätzung? Für die grundsätzliche Freude an der Arbeit und die persönliche Zufriedenheit ist es wichtig, dass man sich persönlich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlt. Wer mag es schon, wenn er wie eine wandelnde Personalnummer behandelt wird? Ein verheerender Satz, den ein Chef zu seinen Mitarbeitern sagen kann, ist: „Hier ist jeder ersetzbar!“ Rein rational mag das ja stimmen, doch Engagement wurzelt eben auch in dem Gefühl, persönlich geschätzt und gebraucht zu werden. Austauschbar, ersetzbar zu sein, demotiviert – das ginge dem Chef, der solche Sätze sagt, selbst auch nicht anders. Wer hasst es nicht, gegängelt zu werden? Dennoch gibt es graduelle Unterschiede. Der eine Mitarbeiter braucht besonders viel Lob und Bestätigung, ein anderer nicht ganz so viel. Nicht alle Menschen wollen für dieselben Dinge gelobt werden. Der eine sucht fachliche Anerkennung, der andere möchte eher für seine Freundlichkeit und menschlichen Qualitäten gewürdigt werden. Auch was Mitarbeiter als „Gängelei“ empfinden, variiert je nach Kompetenz, Naturell und Erfahrungshintergrund. Und schließlich hängt es auch von der Lebenssituation ab, womit Mitarbeiter vollends begeistert werden können. Familienfreundliche Arbeitszeiten und eine Kinderbetreuungsmöglichkeit sind für junge Mitarbeiter heute z. B. ein dicker Pluspunkt. Ältere Mitarbeiter wissen vielleicht eher zu schätzen, wenn ihre Praxis ihnen durch gezielte Angebote hilft, gesund und fit zu bleiben.

Zuckerbrot oder Peitsche?

Im Alltagsverständnis geht es immer wieder schlicht um die Frage: Zuckerbrot oder Peitsche – was wirkt besser? Zahlreiche Untersuchungen bestätigen inzwischen, dass man mit dem Zuckerbrot weiter kommt. Starre Vorgaben und Gängeleien schüchtern ein und machen unselbstständig. Wer immer gesagt bekommt, was er tun soll, macht irgendwann nur noch das, was man ihm sagt. Hinzu kommt: Wer Angst hat, denkt schlechter. Wer je un-