

wen wird es überraschen – Führung! Und Führung ist ausschließlich Beziehung. Wer ehrlich ist, muss zugeben, dass dafür nicht die Zeit fehlt, sondern das Bewusstsein für diese hohe Priorität – gerade im Gesundheitsbereich ist die Führungsverantwortung oft zweitrangig vor anderen Aufgaben.

Grundlage jeder Motivation ist Identifikation. Langfristiger Erfolg stellt sich nur ein, wenn sich die Menschen mit ihrem Auftrag oder Arbeitsklima identifizieren. Was bringt Mitarbeiter dazu? Identifikation bedeutet, dass ich Teil von etwas werde oder etwas Teil von mir wird. Ich muss einen Teil meiner Persönlichkeit im Beruf und Unternehmen wiederfinden. Im besten Fall gibt es so viele Überschneidungspunkte, dass es sich um einen Vollzeitpatriotismus handelt.

### MEINE ZIELE – DEINE ZIELE

Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu Vollzeitpatrioten machen? Sie dazu bewegen, vollmotiviert ein gemeinsames Ziel zu erreichen? Damit sich jemand für fremde Ziele engagiert, braucht er das Gefühl, dass dieser Einsatz auch seine emotionalen Grundbedürfnisse befriedigt. Die Aufgabe lautet daher, herauszufinden, was das emotional vordergründigste Ziel eines jeden Mitarbeiters ist. Und da wären wir wieder bei der Beziehung. Fordert ein Teammitglied z.B. mehr Geld, ist Geld nicht sein eigentliches Ziel, sondern Ausdruck einer Emotion. Vielleicht Unsicherheit oder die Angst, nicht genug für die Altersvorsorge zurückzulegen. Es strebt nach mehr Sicherheit. Oder der Mitarbeiter will Anerkennung, bedeutsamer sein, was sich in einem höheren Gehalt ausdrücken kann. Das ist eine ganz andere Emotion als Sicherheit. Weiß ich von meinen Teammitgliedern, was sie antreibt, kann ich die entsprechenden Handlungs- und Kommunikationsstrategien nutzen, um ihnen zu helfen, ihre eigenen Ziele zu erreichen. Dann verstehen sie emotional irgendwann, dass es sich lohnt, sich für die Organisation, das Thema oder das Unternehmen einzusetzen, weil sie damit ihre Ziele automatisch mitbefriedigen. Es wird Teil des Lebens, mit dem sie sich identifizieren.

Wichtiger sind also weniger die einzelnen Maßnahmen, sondern vielmehr die innere Haltung und die Frage: Wen führe ich eigentlich? Standardisierte Personalgespräche geben darauf keine Antwort. Sie sind nur darauf ausgelegt, Informationen einzuholen und nicht, ein Gefühl für die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu bekommen. Dafür müssen sich beide Gesprächspartner ein Stück weit öffnen. Druck, Belohnung oder die Aussicht darauf, Schulungen, Belehrungen – all diese Instrumente, die Mitarbeiter motivieren oder eine Verhaltensänderung herbeiführen sollen, funktionieren nur, wenn Identifikation die Grundlage bildet. Dann sind die Mitarbeiter auch bereit, mehr zu geben als sie nehmen. Menschen sind grundsätzlich hilfsbereit. Fehlt die Basis, schwankt es schnell ins Gegenteil: innere Kündigung. Schlecht für den Arbeitgeber, weil der Mitarbeiter nicht leistet, wofür er bezahlt wird.

### STEFFEN KIRCHNER

Motivationsexperte und Personality-Coach,  
Kontakt: [management@steffenkirchner.de](mailto:management@steffenkirchner.de),  
[www.steffenkirchner.de](http://www.steffenkirchner.de)



## KOLUMNE



# Neustart nach dem Urlaub

Die Zeit der Sommerferien nutzen viele Mitarbeiter für einen längeren Erholungsurlaub – allein oder mit dem Partner bzw. der Familie. Diese Auszeit bietet ihnen in der Regel Abstand vom Alltag – auch zur Arbeit –, Zeit zum Nachdenken und zum Überprüfen des Zusammenspiels von Arbeit, Privatleben, Freizeit und eigener Gesundheit. Den Mitarbeitern wird bewusst, was ihnen an ihrer Arbeit Freude macht, was sie belastet, was auch dazugehört und einfach mitgemacht wird.

Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere dann, wenn in Teams Spannungen herrsch(t)en und die Arbeitsbelastungen vor dem Urlaub besonders hoch waren, die dadurch verursachten Belastungen im Urlaub von den Mitarbeitern abfallen. Der Blick „aus der Distanz“ eröffnet neue Perspektiven. Die Mitarbeiter stellen sich dann nicht selten die Frage, ob sie wieder „in die Mühle“ zurückwollen. Kontakte im Urlaub zu Berufskollegen beschleunigen nicht selten diese Abwanderungsgedanken.

Für das Management, die Führungskräfte, ist es wichtig, sich – ähnlich wie bei Rückkehrgesprächen nach einer Krankheit – mit dem Mitarbeiter nach dem Urlaub kurz über diesen und ihre Gedanken an die Arbeit zu sprechen. Dabei ist auch zu ergründen, welche Ideen und Verbesserungsvorschläge die Mitarbeiter haben, die zurück an ihren Arbeitsplatz kehren, ob sie sich z.B. einen Arbeitsplatz in einem anderen Team wünschen bzw. wie man ihre Ideen aufgreifen kann. In diesen Gesprächen kann man auch erfahren, ob die Mitarbeiter – als sie zum Nachdenken kamen – Abwanderungsgedanken hegten oder ihre Karriere planten. In beiden Fällen kann man das Gespräch suchen und entsprechende Angebote für Veränderungen oder Aufstiegsmöglichkeiten unterbreiten oder gemeinsam entwickeln, ggf. gemeinsam mit den Mitarbeitern der Personalabteilung oder der Einrichtungsleitung.

Wichtig ist, dass den Gesprächen von Seiten der Führungskräfte zeitnah Taten folgen und kein Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern verspielt wird. Die Kosten der Fluktuation sind hinlänglich bekannt, sie zu begrenzen und Mitarbeiter zu binden sowie abwanderungswillige Mitarbeiter aus anderen Einrichtungen dazuzugewinnen, muss das Ziel der Führungskräfte sein.

Eckhard Eyer, Unternehmensberater  
(Perspektive Eyer Consulting)