

Daniel Sievers
Schnakenberg 18
D-31608 Marklohe

Studiengang „Management und Führen im Rettungsdienst“

**Auszug aus der
Diplomarbeit
Dipl. Rettungsdienstmanager Orgakom**

Thema:

***Aktuelle Situation, Strategien und Ausblick zur
Mitarbeitermotivation
im Rettungsdienst der Bundesrepublik
Deutschland***

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|--|-------|
| Einleitung..... | 2 |
| 1. Einführung: Was bedeutet Motivation?..... | 3 |
| 1.1 Allgemeine Motivation | 4 |
| 1.2 Spezifische Motivation | 5 |
| 2. Motivation im Rettungsdienst | 8 |
| 2.1 Veränderungen der Wertemuster | 9 |
| 2.2 Einflussfaktoren auf die Motivation | 12 |
| 3. Die Folgen mangelnder Mitarbeitermotivation | |
| 3.1 „Motivationskrisen“ erkennen | 14 |
| 3.2 Die „innere Kündigung“ | 14 |
| 4. Lösungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Gesichtspunkten | |
| 4.1 Der menschlich-emotionale Aspekt | 16 |
| 4.2 Der betrieblich-wirtschaftliche Aspekt | 18 |
| 4.3 Der politische Aspekt | 19 |
| 4.4 Aspekte aus dem Qualitätsmanagement und der Leistungsfähigkeit | 20 |
| 5. Lösungsmöglichkeiten aus dem Bereich Kommunikation | |
| 5.1 Grundlagen der Kommunikation | 20 |
| 5.2 Kommunikation im Rettungsdienst | 23 |
| 5.3 Kommunikation als Erfahrungsaustausch | 23 |
| 5.4 Teamarbeit | 24 |
| 5.5 Konfliktmanagement | 25 |
| 5.6 Feedbackgespräche: Anerkennung und Kritik | |
| 5.6.1 Die Bedeutung von „Feedback“ – Einfluss auf die Motivation | 27 |
| 5.6.2 Das „Anerkennungsgespräch“ | 27 |
| 5.6.3 Das „Kritikgespräch“ | 27 |
| 6. Aspekte des Betriebsklimas | 28 |
| 7. Herausforderungen an die Führungskraft | |
| 7.1 Neue Gestaltungsmöglichkeiten in „Zeiten der Veränderung“ | 29 |
| 7.2 Arbeitszeitmodelle und Aspekte der Dienstplangestaltung | 32 |
| 8. Stellungnahme und persönliche Abschlussbetrachtung | 33 |
| 9. Ausblick: Zukunftserwartungen | 36 |
| Anhang: | |
| Auswertung der Online-Umfrage | 37 |

Einleitung

Ein Erwachsener verbringt umgerechnet rund 75% seiner Zeit (ohne Schlaf) mit Arbeit. Arbeit nimmt folglich den größten Teil unseres bewussten Lebens zeitlich in Anspruch. Deshalb sollte es möglich sein, sie als bedeutsamen Bestandteil in unserem Leben zu integrieren und nicht nur als Last und Mittel zum Zweck, als notwendiges Übel zur finanziellen Unabhängigkeit, zu betrachten. Es gibt Menschen, die nur in ihrer begrenzten Freizeit zu sich selbst finden können und die nach ihrem Empfinden Positive, ihre Freizeit, von dem für sie Negativen, ihrem Arbeitsplatz, abgrenzen.

Dies hat nicht nur weit reichende Folgen für das eigene Leben, es ist auch aus wirtschaftlicher Sicht höchst bedenklich, da der Enthusiasmus der Mitarbeiter auf der Strecke bleibt, und der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin¹ nur dann bereit ist, die vertraglich geschuldete Pflicht als Arbeitsleistung zu erbringen.

Freizeit und Arbeit stehen aber in einem engen Verhältnis zueinander und sollten nicht als voneinander unabhängige Zustände betrachtet werden: Freizeit hat auch aus wirtschaftlicher Sicht eine entscheidende Bedeutung, da sich Arbeitskräfte in dieser Zeit erholen und im Anschluss ausgeruht und mit neuer Kraft ihrer Tätigkeit am Arbeitsplatz nachgehen können. Die Freizeit trägt entscheidend zur Arbeitszufriedenheit bei. Die beiden ständig wechselnden Phasen „Anspannung am Arbeitsplatz“ und „Entspannung in der Freizeit“ haben folglich beide eine wirtschaftliche Bedeutung für eine effiziente Zielverfolgung am Arbeitsplatz.

Ein „gesunder“ Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit ist also wichtig. Dies gilt angesichts dessen Aufgaben insbesondere für Menschen, die im Rettungsdienst tätig sind. Im Rettungsdienst geht es um die gesundheitliche Sicherheit von Menschen, d.h. um viel mehr als um (nur) wirtschaftliche Aspekte – nämlich um die hoheitliche Aufgabe der Notfallrettung, die Rettung von Menschen in Notlagen. Der Schlüssel zum – hier besonders wichtigen – Erfolg heißt Motivation, denn ein Rettungsdienst mit Mitarbeitern, die nicht einen hohen Anspruch an sich selbst verfolgen, frustriert dem Feierabend entgegenstreben, kann sich seiner Aufgabe nicht erfolgreich stellen. Aus aktuellen Veränderungen im Gesundheits- und Rettungsdienstsystem gehen neue Herausforderungen für den Rettungsdienst und die Führungskräfte hervor. Die Bedeutung motivierter Rettungskräfte wird künftig eine entscheidende Position einnehmen.

Aufgrund der skizzierten Bedeutung der Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst habe ich mich in meiner Diplomarbeit der Frage nach den Zusammenhängen von Mitarbeitermotivation mit ihren Verknüpfungspunkten und Lösungsansätzen aus möglichen Motivationskrisen – speziell im deutschen Rettungsdienst – gestellt.

¹ Um den Textfluss nicht zu stören, wurde sich im weiteren Verlauf stets der männl. Form bedient, welche beide Geschlechter mit einbezieht.

Diese Arbeit stellt daher Grundlagen der Motivationstheorie und eine Vertiefung speziell für den Bereich „Rettungsdienst“ dar. Es werden die Bedeutung von Motivation im Rettungsdienst und die Problematik mangelnder Motivation dargestellt, wobei einzelne Aspekte und ihre Bedeutung vertieft werden. Ein eigenständiger Abschnitt befasst sich mit Inhalten der Kommunikation, da diese besonderen Einfluss auf die Motivation nimmt.

In einer nicht repräsentativen Online-Umfrage, die Bestandteil dieser Arbeit ist, wurde der aktuelle Stand von Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst ermittelt und ausgewertet. Die Ergebnisse sind als Anhang beigefügt. Thematisiert werden auch die veränderten Wertemuster heutiger Zeit und die neuen Herausforderungen, denen sich Führungskräfte heute und morgen stellen müssen – mitsamt Lösungsmöglichkeiten für eine zeitgemäße Führungsphilosophie.

1. Was bedeutet „Motivation“?

„Motivation“ wird in seiner Begrifflichkeit aus lat. *movere* = bewegen abgeleitet und drückt das aus, was jemanden dazu bewegt, etwas zu tun oder sich entsprechend zu verhalten, folglich etwas zu bewegen. Motivation drückt damit ganz allgemein betrachtet in einer Formel die Entschlossenheit aus: „*Ich will!*“

„Motivation“ wird in seiner Bedeutung uneinheitlich verwendet, da Motivation zumeist sehr subjektiv betrachtet wird und mit der allgemeinen Motivationsabsicht („ich will“) persönliche Größen enthält, die sich als sehr differenziert erweisen. Befragt man verschiedene Personen nach der Bedeutung von Motivation, so ist davon auszugehen, entsprechend viele unterschiedliche Definitionen zu erhalten, die immer einen Teil des eigens gesetzten Schwerpunktes und der eigenen Empfindung von Motivation mit enthalten. Auch in der Psychoanalyse und Ethologie gibt es unterschiedliche Definitionen und Lehren, die in vielerlei Hinsicht wenig gemeinsam haben: Der Psychiater Sigmund Freud² bewertete die persönliche Psychodynamik³ des Menschen als Motor seines Handelns, während Alfred Adler⁴ die Motivation insbesondere im Macht- und Geltungstrieb festmachte. Als Antwort auf die Frage, was den Menschen motiviert und antreibt, rückt für sie die Tiefe der Persönlichkeit, das Unterbewusstsein, in den Mittelpunkt. Für Freud war es insbesondere der Sexualtrieb, während für Adler der Macht- und Geltungstrieb das Unterbewusste beeinflusst. Eine der bekanntesten Motivationslehren findet sich in der Bedürfnis- bzw. Motivpyramide nach dem Psychologen Abraham Maslow⁵, in der die unterschiedlichen Bedürfnisse des Menschen in einer hierarchischen Abfolge dargestellt werden.

² Siegmund Freud (1856 – 1939), österreichischer Psychiater

³ Sprenger, Reinhart K., S.12

⁴ Alfred Adler (1870 – 1937), österreichischer Psychologe und Psychiater

⁵ Abraham Maslow (1908 – 1970); amerikanischer Psychologe, gilt als Mitbegründer humanistischer Psychologie; vgl. S. 6/7, Abb. 2

Es gilt die Annahme, dass jeder Menschen individuell ausgeprägt zur Leistung motiviert sind. Wenn der Mensch die Möglichkeit und richtigen Anreize erhält, wird die Motivation verstärkt.

Motivation enthält einen *allgemeinen* und einen individuellen, aus der eigenen Person heraus bewerteten Anteil, der als *spezifische Motivation* bezeichnet wird. In welcher Weise dabei dieser individuelle Anteil ausgeprägt ist und von welchen Umständen die spezifische Motivation abhängig ist, lässt sich allgemeingültig nicht feststellen. Hierbei handelt es sich zweifelsfrei um einen persönlichkeitsbezogenen Bereich, in dem Eigenschaften, eigene Schwerpunkte und Wünsche nach Entfaltung, Kreativität sowie Eigenverantwortlichkeit maßgeblich Einfluss nehmen.

Die komplexe *spezifische Motivation* unterscheidet sich von der *allgemeinen Motivation*. Im Folgenden werden die Merkmale beider Motivationsformen dargestellt.

1.1 Allgemeine Motivation

Jeder Mensch verfügt über das Bedürfnis, etwas zu gestalten und zu bewirken. Dieses Bedürfnis ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Bei diesem grundsätzlichen Bedürfnis handelt es sich um die *Selbstmotivation* („*ich will!*“). Es gibt Menschen, die über eine Selbstmotivation auf breiter Ebene und so über ein besonders ausgeprägtes Aktionspotential verfügen. Diese Menschen begeistern sich häufig für viele Dinge gleichzeitig. Andere, die über eine geringe Selbstmotivation verfügen, lassen sich eher nicht so schnell begeistern.

Praxisbeispiel: Ethologen beobachteten Säuglinge beim Spielen und stellten fest, in welcher Weise sie sich mit einfachen, herunterhängenden Greifspielzeugen beschäftigen, die über ihnen angebracht worden waren. Sie beobachteten, dass Säuglinge das Verlangen haben, die herunterhängenden Gegenstände zu bewegen. Dabei veränderten sich ihre Gesichtszüge, sobald sie ein an einer Kordel angebrachtes Greifspielzeug in Bewegung bringen konnten, zu einem Lächeln.

Diese Art der Selbstmotivation wird als *Neugieraktivität* bezeichnet. Das Kind motiviert sich aus der Neugier heraus selbst, die herabhängenden Gegenstände zu erforschen und mit ihnen etwas zu bewirken⁶. Der Erfolg (der Gegenstand schwingt) motiviert sie weiter, etwas zu tun, was als *Erfolgsmotivation* bezeichnet wird. Es zeigte sich auch, dass nicht jedes Kind gleichermaßen motiviert war, die Kinder zeigten ein unterschiedliches Verlangen danach, sich mit den Greifspielzeugen zu beschäftigen. Dieses Beispiel zeigt Parallelen zu Verhaltensweisen in verschiedenen Situationen und Umständen, die im Verlauf dieser Arbeit noch dargestellt werden:

⁶ Sprenger, Reinhard K., S. 10

Grundsätzlich ist jeder Mensch motiviert. Die Antriebskraft, etwas zu entwickeln, ist dagegen auf unterschiedlich ausgeprägte Art und Weise vorhanden. Ein Einflussfaktor auf diese Antriebskraft ist die Aufgabe selbst, und zwar ob der Mensch willens ist, sich gerade dieser Aufgabe zu stellen⁷.

Praxisbeispiel: Mitarbeiter Müller ist im Rettungsdienst tätig und erhält vom Wachleiter den Auftrag, die monatliche Inventur der Notfallmedikamente durchzuführen. Er kann sich jedoch nicht aufraffen, diese Aufgabe sofort zu erledigen. Während er im Aufenthaltsraum sitzt, erhält er über Funkmeldeempfänger einen Einsatzauftrag für einen (nicht zeitkritischen) Krankentransport. Er springt auf und besetzt sofort sein Einsatzfahrzeug.

Die Kraft zur Erledigung der einen Aufgabe variiert mitunter im Vergleich zu einer anderen Tätigkeit. Die *allgemeine Motivation* ist die individuell ausgeprägte Kraft nach Verwirklichung. Sie ist folglich abhängig sowohl von der *Selbstmotivation* (eigenes Gestalten) als auch vom Ziel selbst, das gestaltet werden soll. Ein Mensch, der in einem Aufgabenbereich eher antriebsschwach ist, kann durch eine andere Zielsetzung plötzlich leistungsstark werden.

1.2 Spezifische Motivation

Bei der *spezifischen Motivation* spielt der subjektive Aspekt eine übergeordnete Rolle. Dieser bestimmt, warum und mit welchem Engagement sich ein Mensch für ein Ziel einsetzt, wobei die Rahmenbedingungen entscheidenden Einfluss darauf nehmen. Betrachtet man auch hier die wörtliche Bedeutung, so beschreibt das Wort „Motiv“ als Bestandteil des Wortes Motivation den individuellen Charakter der Wortbedeutung. Warum ein Mensch etwas tut, sich für ein bestimmtes Ziel begeistern kann und welche individuellen Bedingungen für die Leistungsbereitschaft vorhanden sein müssen, lässt sich nicht immer nachvollziehen⁸. Jeder Mensch lebt die spezifische Motivation auf eine andere Art aus. Allgemeine und spezifische Motivation werden zwar voneinander abgegrenzt, sie wirken jedoch auch aufeinander ein. Ist die allgemeine Motivation situationsbedingt nur gering ausgeprägt (geringe Leistungsbereitschaft, fehlender Wille zum Handeln), was bedeutet, dass der Mensch nur „Dienst nach Vorschrift“ zu leisten bereit ist, hat dieser Zustand Auswirkungen auf die spezifische Motivation, also auf die individuellen Rahmenbedingungen und Ziele, die momentan vorhanden sein müssen, um diese Person zu mehr Leistungsbereitschaft zu bewegen.

Praxisbeispiel: Ein Mitarbeiter eines Betriebes in guter Position erledigt seinen „Dienst nach Vorschrift“, er ist jedoch nicht bereit dazu, Überstunden zu leisten oder sich mehr zu engagieren, als in seinem Arbeitsvertrag festgelegt ist. Nach Feierabend fährt er in seinen Kegelklub, in dem er als Vorsitzender unentgeltlich Aktivitäten plant und sehr viel Interesse und Engagement zeigt.

⁷ Niermeyer, R./Seyffert, M., S. 14f

⁸ Sprenger, Reinhard K., S. 12

In diesem Praxisbeispiel trifft eine geringe Motivation im Beruf mit hohem Engagement im Freizeitbereich zusammen. Motivation und Leistungsbereitschaft sind in beiden Bereichen verschieden ausgeprägt. Hier wird deutlich, dass Motivation keine Charaktereigenschaft sein kann, sondern einen Zustand beschreibt, der je nach Begleitumständen, Zielvorstellungen und Erfahrungswerten stark variiert. Motivation unterliegt somit erheblichen Schwankungen, die von untereinander vernetzten Einflussfaktoren bestimmt werden. Motivation ist keine Eigenschaft sondern das Ergebnis aus einem ständigen Prozess. Wesentliche Einflussfaktoren, die gemeinsam in diesen Prozess einwirken, sind⁹:

à **Antriebsstärke**

à **Selbstverwirklichung**

à **Eigene Perspektive**

à **Umgang mit Emotionen**

Die Antriebsstärke ist der momentane und situationsabhängige Antrieb, der uns zur Aufgabenbewältigung bringt und starken Schwankungen unterliegt.

Die Selbstverwirklichung ist ein wesentlicher Einflussfaktor, der die eigene Zielsetzung beschreibt, das Leben nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten und die eigenen Vorstellungen zu verwirklichen.

Die eigene Perspektive beeinflusst – je nach Lebensphase – die selbst gewählten Zielvorstellungen. Diese Zielvorstellungen werden von den eigenen Gegebenheiten, der Erziehung, Schulbildung, Ausbildung, Berufswahl und der Interessenslage weiter geprägt.

Emotionen wirken maßgeblich auf unseren Entscheidungsprozess und die Entschlussbereitschaft ein. Sie steuern auch häufig im Unterbewusstsein unsere Prozesse mit.

Motivation beeinflusst die Art, die Intensität und Dauer unseres Leistungsverhaltens, wobei eine Unterscheidung zwischen der Person und der Situation vorgenommen werden muss: Während sich die Person vom Antrieb, den eigenen Wünschen und Willen selbst, also *von innen motiviert*, wird die Person durch die Situation *von außen motiviert*. Die Situation umfasst dabei z. B. Anreize, Zielvorgaben, Möglichkeiten und andere Einflussgrößen.

⁹ Niermeyer, R./Seyffert, M., S. 13f

Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Abraham Maslow¹⁰ geht von fünf Kategorien menschlicher Bedürfnisse aus, welche eine Hierarchie der Dringlichkeit bilden. Erst wenn eine Stufe in einem gewissen Ausmaß befriedigt ist, wird die darauf aufbauende verfolgt. Danach stellen körperliche Bedürfnisse die Grundlage dar, auf der die Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Anerkennung und der Wunsch nach Selbstverwirklichung aufbauen. Das eigentlich simple Modell wäre bei seiner Veröffentlichung 1954 keine Überraschung gewesen, wenn sich aus seinem Stufenbau nicht eine überraschend nützliche Anwendung ergäbe. Maslow formulierte damit eine wichtige Erkenntnis: Motivation hat mit Bedürfnissen zu tun.

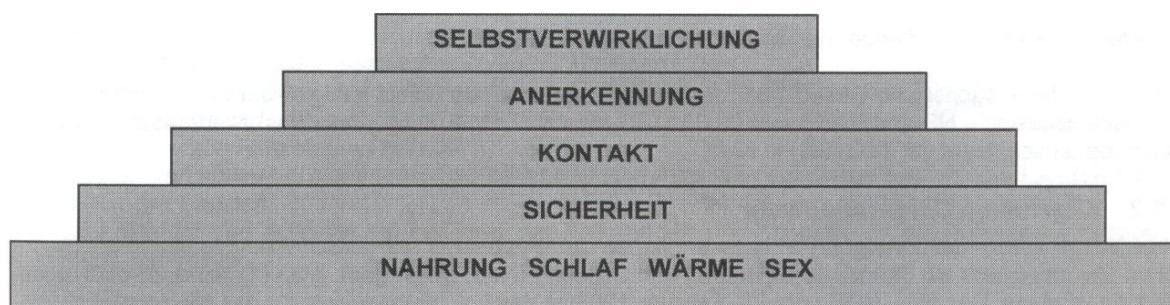


Abb. 1 Die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow 1954 (LFS Celle/Loy GF; S. 9)

Zusammenfassung:

Grundsätzlich sind alle Menschen zur Leistung motiviert, wenn sie die Möglichkeit und richtigen Anreize erhalten. Motivation hat immer etwas mit individuellen Bedürfnissen zu tun.

Es gibt die *allgemeine Motivation*, die situationsbedingt das eigene Aktionspotential nach Gestaltung beschreibt, als auch die spezifische Motivation, die in Abhängigkeit nach den eigenen Zielvorstellungen und deren individueller Bedeutung über Ausdauer und Energieeinsatz entscheidet. Beide Motivationsarten stehen in Zusammenhang und werden durch Einflussfaktoren bestimmt, die durch eine individuelle, persönliche Wertung unterschiedlich gewichtet sind. Diese Gewichtung wird zum einen durch die eigene Person und zum anderen durch die Situation sowohl von innen als auch von außen vorgenommen.

¹⁰ vgl. S. 2

2. Motivation im Rettungsdienst

Für Wirtschaftsunternehmen ist die Motivation der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung, da dessen Leistungsfähigkeit mit der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eng verbunden ist. Beschränkt sich letztere auf minimalem Niveau, so ist diese Situation als Rückschritt in der Unternehmensentwicklung zu bewerten. Die Behauptung auf dem Markt und die Wettbewerbsfähigkeit sind gefährdet, wenn die wertvollsten und kostenintensivsten Produktionsfaktoren eines Unternehmens, die eigenen Mitarbeiter, nicht die notwendige Leistung erbringen, um ein wirtschaftliches Fortschreiten zu sichern.

Da der Rettungsdienst als Sozialbetrieb eine besondere Bedeutung hat, sei vorweg kurz darauf eingegangen: Dabei ist der Unterschied zwischen einem Sozialbetrieb („non-profit-Unternehmen“) und einem Wirtschaftsbetrieb (profitorientiertes Unternehmen) vorab zu erläutern. Ein Sozialbetrieb, wie z.B. ein öffentlicher Rettungsdienst, muss grundsätzlich wirtschaftlich und damit kostendeckend, jedoch nicht gewinnbringend arbeiten. Das Sozialgesetzbuch (§ 12 SGB V) legt diese Anforderungen an den Rettungsdienst fest. Nach den Grundsätzen des ökonomischen Prinzips gilt für den Rettungsdienst in der Bundesrepublik Deutschland das Minimalprinzip, was einen gleichen Leistungsstandard als Output (die Bereitstellung eines leistungsbereiten, qualitativ immer gleichwertigen Rettungsdienstsystems) bei minimalem Input (geringer Kosteneinsatz) garantieren soll. Da es hier zwar um eine kostendeckende und wirtschaftliche Funktion des Rettungsdienstes, in erster Linie jedoch um einen Dienstleistungsbetrieb mit hoheitlichem öffentlichen Auftrag handelt, sind gleich bleibende qualitätssichernde Merkmale bei geringem Kosteneinsatz von entscheidender Bedeutung. Es geht weniger um die Sicherung eines wirtschaftlichen Umsatzes als vielmehr um eine gleich bleibende, hohe Qualität bei geringen Kosten.

Mitarbeitermotivation wirkt sich also im Rettungsdienst direkt auf die Leistungsbereitschaft aus und hat direkte Auswirkungen auf die Qualität der Patientenversorgung. Damit grenzt sich der Sozialbetrieb aufgrund der besonderen Aufgabe von privatwirtschaftlich orientierten Betrieben ab.

Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst hat in erster Linie Auswirkungen auf die Qualität der notfallmedizinischen Sicherheit und nicht – wie in einem profitorientierten Unternehmen – in erster Linie „nur“ auf Umsatz und Kundenbindung.

Im Rettungsdienst gibt es einige Besonderheiten, die unmittelbar die Mitarbeitermotivation beeinflussen: So müssen die Zustände „Bereitschaft“ und „Einsatz“ voneinander differenziert werden. Im Bereitschaftszustand geht es in erster Linie um die Aufrechterhaltung der Einsatzbereitschaft, die Aus- und Fortbildung und Einsatzplanung. Hier findet eine intensive soziale und zwischenmenschliche Interaktion statt.

Im Einsatzzustand ist die Aufgabe des Rettungsdienstes durch hohen Zeitdruck und Situationsdynamik, sehr hohe Verantwortung sowie große psychosoziale Belastungen geprägt. Ständig wechselnde Arbeitszustände unter den ungünstigen Umständen des Schichtdienstes, die sich insbesondere negativ auf die Gesundheit des Mitarbeiters und auf seine Freizeitgestaltung auswirken können, werden mitunter als zusätzliche Belastung empfunden. Berücksichtigt man den Erfolgszwang, in jedem Rettungseinsatz einen erfolgreichen und für den Patienten günstigsten Ausgang herbeizuführen, wird weiter deutlich, welche Besonderheit der Rettungsdienst im Vergleich zu anderen Betriebsarten darstellt. Hier steht der Mensch in einer Ausnahmesituation im Vordergrund, der sich dem Rettungsteam anvertraut. Der Rettungsassistent muss ein „Allrounder“ sein, er muss über ein hohes medizinisches, einsatztaktisches und fachorganisatorisches Querschnittswissen, Menschenführungsqualifikation und Entscheidungskompetenz verfügen, um erfolgreich arbeiten zu können. Diese belastende Alltagssituation des Rettungsdienstes verlangt eine immerwährende Professionalität – und eine ständige Leistungsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters auf höchstem Niveau. Als Folge des festgestellten Grundsatzes, dass jeder Mitarbeiter grundsätzlich zur Leistung motiviert ist, wenn er die Möglichkeit und die richtigen Anreize erhält, sind hier insbesondere Führungskräfte gefordert. Sie müssen ihren Mitarbeitern sowohl in der Einsatz- als auch in der Bereitschaftssituation optimale Rahmensituationen schaffen, um zu motivieren und die Anreize zur optimalen Leistungsbereitschaft herzustellen.

2.1 Veränderungen der Wertemuster

Aktuelle Veränderungen im Anspruchsdenken, ein erhöhter allgemeiner Bildungsstand, eine sich verändernde Bewertung von Arbeit, die nahezu gleichrangig neben dem Freizeitwunsch angesiedelt wird, münden in einen weiter fortschreitenden Wertewandel und haben entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeitermotivation eines jeden Betriebes.

Der Mitarbeiter hat heute einen erhöhten subjektiven Anspruch auf selbständiges Handeln und Selbstverwirklichung durch das eigene Festsetzen von individuellen Zielen und Ansprüchen. Daraus resultieren ein Bestreben nach Freiheit, das Ablehnen von „vorgefertigten Aufgaben“ und ein Partizipationsanspruch an Entscheidungen am Arbeitsplatz. Mitarbeiter haben verstärkt das Bedürfnis nach Informationen, um sich mit der Aufgabe identifizieren zu können. Es wird abgelehnt, einer Tätigkeit mit höchster Leistungsbereitschaft nachzugehen, ohne den Sinn darin erkennen zu können. Bleibt der Sinn verschlossen, mangelt es an Motivation.¹¹

Die Persönlichkeiten heutiger Mitarbeitergenerationen befinden sich in ihrem Denken, Wollen und Befinden in einem Veränderungsprozess. Sie möchten sich insbesondere in ihrem Handeln „wieder erkennen“.

¹¹ Decker, Franz Prof. Dr., S. 15

„Ein wachsender Wohlstand wird zu einer Wandlung der Geister führen, als sich damit der Horizont weitet und eine Umwertung der Werte vollzieht. Dann wird sich Wohlstand nicht mehr nur in der Zahl und Menge konsumierter Güter manifestieren wollen, sondern es wird mit der Hinlenkung der Menschen auf die Deckung geistiger und seelischer Bedürfnisse der Blick von heute auf das Morgen gerichtet und das Bestreben wach werden, in der Gestaltung und Führung eigenen Lebens nach persönlichen Vorstellungen und Anschauungen, Ruhe, Sicherheit, Befriedigung und Erfüllung zu finden.“ (Ludwig Erhard)

Bereits 1957 hat der damalige Wirtschaftsminister Ludwig Erhard (1879 – 1977) diesen Sachverhalt zutreffend auf den Punkt gebracht. In seiner programmatischen Schrift „Wohlstand für alle“ schreibt er über den Wertewandel künftiger Zeiten und über Veränderungen in der Persönlichkeit, dem Fühlen, eigenen Willen und Befinden¹².

Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf die individuellen Rahmenbedingungen, die gegeben sein müssen, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter möglichst effektiv zu fördern (vgl. Abschnitt 1.1 und 1.2). Hier ist insbesondere die Führungskraft gefordert, den neuen Ansprüchen gerecht zu werden und die Rahmenbedingungen darauf auszurichten. Die Personalführung gewinnt durch diese Einflüsse eine besonders hohe Bedeutung. Entscheidungen „von oben“ unterziehen sich bei den Mitarbeitern einer Wertung und werden nicht mehr bedingungslos akzeptiert. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich die Beziehung zur Pflicht aufgelöst hat, vielmehr wird der Sinn und der Wunsch nach Selbstverwirklichung „vorgeschaltet“, der – wenn er erkannt und als anstrebenswert bewertet wurde – als „Motivator“ einen Mitarbeiter zur Höchstleistung bewegen kann.

Einflussgrößen, wie das „Ich“, „der Sinn“ und die „Pflicht“ (aus Überzeugung) nehmen in ihrer Gesamtheit Einfluss auf die Motivation. Werden alle drei in einer Aufgabe wieder gefunden, ist der Mitarbeiter aufgrund optimaler Rahmenbedingungen zur Leistung in höchstem Maß bereit.

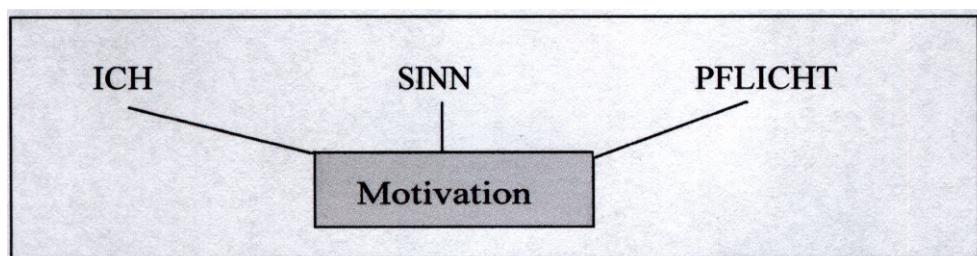


Abb. 2 Einflussgrößen auf die Motivation (Decker, Franz Prof. Dr., S. 16)

In den vergangenen Jahren fokussierten sich die persönlichen Wertvorstellungen in Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz insbesondere auf Pflicht- und

¹² Internetverweis: www.wikipedia.de/ludwig-erhard, 05.08.05

Akzeptanzwerte, Disziplin und Unterordnung. Der Mitarbeiter sah sich verpflichtet, sich im Betrieb seinen Vorgesetzten bedingungslos unterzuordnen, bescheiden, fleißig und treu zu sein.¹³ Diese Vorstellung wird nun abgelöst durch ein neues demokratisches Grundverständnis am Arbeitsplatz, das beinhaltet Partizipation, gestiegene Freizeitbedürfnisse bei moderaten Arbeitszeitmodellen (wenn realisierbar), Kreativität und Selbständigkeit. Die steigende Bedeutung von Freizeit steht nun nahezu gleichrangig neben dem Pflichtbewusstsein.

Im Rahmen einer modernen schulischen Ausbildung und eines Elternhauses, das Kindern durch Förderung und Begleitung eine Perspektive schafft, sollen die Schüler heute zu selbständig agierenden Menschen ausgebildet werden. Die heutige schulische Ausbildung unterscheidet sich von den vor 25 Jahren geltenden Grundsätzen, so dass mitunter der Hang zur Selbständigkeit, Kreativität und Selbstverwirklichung erhebliche Differenzen zu einer auf Disziplin und Gehorsam aufgebauten Bildung der Vergangenheit ausmachen.

Im Rettungsdienst gelten durch die unterschiedlichen Rettungsdienstgesetze der Bundesländer auch unterschiedliche Anforderungen an die Besetzung von Rettungsmitteln. Das Qualifikationsspektrum umfasst Rettungsassistenten, Rettungssanitäter und Rettungshelfer, die je nach Bundesland und gesetzlicher Grundlage unterschiedlich eingesetzt werden. Die unterschiedlichen Qualifikationen im Rettungsdienst werden zumeist nebeneinander eingesetzt, soweit das Rettungsdienstgesetz dieses legitimiert bzw. vom Rettungsdiensträger so vorgesehen ist.

Die Besetzung eines Rettungswagens mit einem Rettungsassistenten und einem Rettungssanitäter als Fahrer ist sehr häufig anzutreffen. Es kann dazu kommen, dass ein hauptamtlicher Rettungsassistent mit einem ehrenamtlichen Kollegen als Rettungssanitäter oder aber auch einer studentischen Aushilfe zusammen auf einem Einsatzfahrzeug tätig ist. So trifft man innerhalb einer Fahrzeugbesatzung nicht selten unterschiedliche Zielvorstellungen, Bildungsniveaus und verschiedene Bedürfnisse. Der Rettungsassistent identifiziert sich u. U. auf eine ganz andere Art mit der Rettungswache, während der Ehrenamtliche, der hauptberuflich in einem völlig anderen Aufgabenfeld tätig ist, seine Tätigkeit auf dem Rettungswagen als Nebenbeschäftigung ansieht. Die Motivationskurve, d.h. die grundsätzliche Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit von der Situation, kann bei beiden Mitarbeitern ganz unterschiedlich verlaufen.

Bei der Alarmierung zu einem Notfalleinsatz ist es zum Beispiel zu erwarten, dass der Rettungsassistent, für den diese Art von Einsätze zu seinem täglichen Geschäft gehören, möglicherweise routinierter reagiert als der ehrenamtliche Rettungssanitäter, für den jegliche Art von Notfalleinsatz eine Besonderheit darstellt. Die Zusammenarbeit als Team kann in dieser Konstellation mitunter problembehaftet sein, da beide Mitarbeiter auf unterschiedliche Art und mit unterschiedlichen Emotionen und Erwartungshaltungen in den Einsatz gehen.

¹³ Decker, Franz Prof. Dr., S. 16

Die im Beispiel verwendete Konstellation birgt daher auch Konfliktpotential: Es besteht die Möglichkeit, dass sich Spannungen aufgrund der unterschiedlichen Motivationskurven ergeben, weil beide unterschiedliche Zielvorstellungen in diesem Einsatz entwickeln. Eine Konfliktursache könnte das unterschiedliche Bildungsniveau oder ein möglicher Generationskonflikt mit unterschiedlichen Wertvorstellungen sein.

Zusammenfassung:

Motivation ist ein Zustand der Leistungsbereitschaft, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Im Rettungsdienst hat Motivation eine intensive Bedeutung. Wirtschaftliche Zusammenhänge sind mit der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter verbunden. Im Rettungsdienst geht es jedoch primär um die notfallmedizinische Tätigkeit als Dienst am Menschen in besonders schwierigen Situationen, in denen der Rettungsdienst stets gleich bleibend leistungsstark und professionell tätig werden muss. Aufgabe von Führungskräften muss es sein, optimale Rahmenbedingungen für die Motivation der Mitarbeiter zu schaffen und auf die sich verändernden Werte und Zielvorstellungen der Mitarbeiter einzugehen. Diese Werte haben sich in der Vergangenheit verändert, in dem sie sich weg von reinen Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zum Individualismus bei sich verändernder Gesellschaft bewegt haben, die von dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, gesteigerten Freizeitbedürfnissen und Partizipation geprägt sind. Das „Ich“, der „Sinn“ und die „Pflicht“ wirken zu gleichen Teilen auf die Motivation ein.

Als Folge des gesellschaftlichen Wandels und unterschiedlichen Arbeits- und Qualifikationsverhältnissen bei der Besetzung von Rettungsmitteln kann es mitunter zu Konflikten kommen.

2.2 Einflussfaktoren auf die Motivation

So facettenreich wie die Motivation sind auch die Einflussfaktoren darauf. Es gibt Einflussfaktoren, die das Gegenteil, die mangelnde Leistungsbereitschaft, begünstigen. Motivation bestimmt die Richtung, die Stärke und Dauer des Leistungsverhaltens. Einflussfaktoren finden sich in der *Person* und in der *Situation* wieder:

1. **Person:** Motivation entsteht „von innen“ und bestimmt Antrieb, Wille und Wunsch (intrinsische Motivation)
2. **Situation:** Die Rahmenbedingungen, die „von außen“ Einfluss nehmen und den Anreiz, das Ziel oder die Möglichkeit schafft (extrinsische Motivation)

Einflussnahme auf die Motivation entsteht somit sowohl von innen als auch von außen¹⁴ und steht in engem Zusammenhang mit den eigens gesetzten

¹⁴ Sprenger, Reinhard K., S. 13

Bedürfnissen. Der Einflussfaktor „Situation“ wird fremd gesteuert, hier wirken die Führungskräfte ein, die entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, aus denen sich Motivation ergibt. Der Mensch überprüft diese Fremdsteuerung, den Motivierungsversuch, auf dessen Attraktivität. Erst wenn diese darin für den Menschen erkennbar wird, lässt er sich auf die Motivierung ein.

Für die Führungskraft im Rettungsdienst ist die Einflussnahme auf die Motivation möglich, indem die Arbeit so organisiert wird, dass sie dem Mitarbeiter Spaß bereitet und gleichzeitig produktiv ist. Das Betriebsklima bei der Arbeit beeinflusst den Faktor „Spaß“ in erheblichem Maße.

Äußere Anreize, wie Prämien, Bonussysteme usw. können kurzfristig zu einer erhöhten Arbeitsbereitschaft anspornen, jedoch nicht dauerhaft. Wird der Versuch unternommen, durch materielle oder finanzielle Anreize dauerhaft zu motivieren, werden diese Anreize schnell als Gewohnheit betrachtet. Bleiben Prämien einmal aus, wird diese Situation negativ bewertet und als Bestrafung aufgefasst.¹⁵ Neueste Studien aus der Ethologie haben ergeben, dass der Mitarbeiter in eine Belohnungserwartung abdriftet und nach der Überlegung „was muss ich tun, um die größte Belohnung zu erhalten“ seine Aufmerksamkeit nicht der eigentlichen Tätigkeit sondern der Belohnung zuwendet¹⁶. Auch gibt es im Rettungsdienst nur eingeschränkte Möglichkeiten, Belohnungen für Arbeitsziele auszugeben. Bei der eigentlichen Aufgabe, der Notfallrettung, erweist es sich als selbstverständlich, dass der Rettungsassistent unabhängig einer in Aussicht stehenden Belohnung mit größtmöglicher Kraft, Sorgfalt und Ausdauer für das Leben und die Gesundheit des in Not geratenen Patienten einsetzt. Extrinsische Motivierungsversuche hinterlassen hier einen befremdlichen Eindruck. Kurzfristige Anreize wären jedoch für die sorgfältige Erledigung von Zusatzaufgaben wie die Anleitung von Praktikanten und Auszubildenden oder im Rahmen anderer Tätigkeiten *kurzzeitig im Ausnahmefall* (!) denkbar, so lange sie nicht als Regelfall eingestuft werden können.

Es sollte bedacht werden, dass Anreizsysteme in Belohnungswettkämpfe zwischen Mitarbeitern ausarten können. So sollte sich jede Führungskraft diesen Schritt sorgfältig überlegen, da sich ein „Belohnungswettkampf“, Vergleiche und Unmut über die Frage, ob eine Belohnung gerechtfertigt war, äußerst negativ auf das Betriebsklima auf der Rettungswache auswirken können. Die Wache ist ein Arbeitsplatz, an dem Teamfähigkeit elementare Bedeutung hat und ungeklärte Konflikte die Leistungsfähigkeit eines Rettungsteams ernsthaft gefährden können. Anreizsysteme sind daher unangebracht. Sie zeugen nicht selten von Hilflosigkeit der Führungskraft, die keinen anderen Weg erkennt, verantwortungsvoll und motivierend zu führen.

¹⁵ Sprenger, Reinhard K., S. 55ff

¹⁶ Hübner-Weinhold, Mark, „Hamburger Abendblatt“ vom 04.06.2005, S. 75

3. Die Folgen mangelnder Mitarbeitermotivation

3.1 „Motivationskrisen“ erkennen

Um Motivationskrisen im Rettungsdienst frühzeitig erkennen und zeitnah darauf reagieren zu können, muss zuerst die Arbeitsleistung näher betrachtet werden:

Die Arbeitsleistung besteht aus zwei Komponenten¹⁷:

- a) arbeitsvertraglich geschuldete Leistungspflicht gegenüber dem Arbeitgeber (Pflichtleistungen)
- b) Goodwill-Leistungen

Bei den *Pflichtleistungen* handelt es sich lediglich um den (rechtlich) geschuldeten Einsatz des Arbeitnehmers, das „Arbeiten nach Vorschrift“. Der Rettungsassistent verrichtet seinen Dienst auf dem RTW so, wie es von ihm verlangt wird, er ist jedoch zu keinen darüber hinaus gehenden Leistungen bereit.

Bei den weiteren Leistungen handelt es sich um die *Goodwill-Leistungen*, die nicht Bestandteil der reinen Pflichtleistungen sind, sondern darüber hinaus vom Mitarbeiter freiwillig übernommen werden. Darunter zählt vor allem hohes Engagement bei der Aufgabenerledigung. Es handelt sich um das Erkennen von notwendigen Tätigkeiten, zu denen der Arbeitnehmer im Rahmen seines Arbeitsvertrags nicht explizit verpflichtet ist, aber für die Tätigkeit von besonderer Bedeutung ist. Das Unterlassen dieser Leistungen hat für den Mitarbeiter – im Vergleich zu den Pflichten – keine negativen Konsequenzen.

Das Fehlen von Engagement, die Fokussierung auf die reinen Pflichtaufgaben, der „Dienst nach Vorschrift“, was meist mit einem schlechten Betriebsklima einhergeht, unausgesprochene und ungelöste Konfliktherde zwischen den Mitarbeitern und/oder Führungskräften und breite Unzufriedenheit sind eindeutige Indikatoren für eine ernsthafte Motivationskrise, die die Leistungsfähigkeit des Rettungsdienstes äußerst negativ beeinflusst. Weitere alarmierende Signale sind der grundsätzliche Verzicht auf Engagement und Eigeninitiative, hohe Krankenstände, frostiges Betriebsklima mit Humorlosigkeit, fehlende Bereitschaft zur sachlichen Auseinandersetzung mit lauter „Jasagern“ – bis hin zur Resignation. Durchweg stehen diese Anzeichen in Zusammenhang mit Führungsfehlern.

3.2 Die „innere Kündigung“

Der Mangel an Engagement im Rettungsdienst kann – wie bereits in den vergangenen Abschnitten erläutert – erhebliche negative Auswirkungen mit sich

¹⁷ Decker, Franz Prof. Dr., S. 10

ziehen. Werden die Signale von Motivationskrisen nicht erkannt, hat dieser Zustand massive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Rettungsdienstes. Sowohl in der Qualität der Patientenversorgung als auch in wirtschaftlicher Hinsicht sind negative Folgen zu befürchten. Eine der schlimmsten Folgen fortwährender Motivationskrisen ist die „innere Kündigung“ der Mitarbeiter: Innere Kündigung bedeutet Konzentration auf die Pflichtaufgaben, völlige Resignation und vollständig fehlende Identifikation mit der übernommenen Aufgabe. Der betroffene Mitarbeiter übt keine Kritik und vermeidet jegliche Diskussionen und Auseinandersetzungen in Zusammenhang mit dem Beruf. Es fehlt ein vertrautes Miteinander, die Weitergabe von Informationen und jegliche Fähigkeit zur Teamarbeit.^{18 19}

Nach einer Untersuchung der „Gallup GmbH“ aus dem Jahre 2001²⁰ verspüren 84% der Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit. Der wirtschaftliche Schaden für deutsche Unternehmen sei durch fehlendes Engagement dramatisch hoch. Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement sei - der Umfrage zufolge - schlechtes Management.

Zusammenfassung:

Arbeitsleistungen setzen sich aus den beiden Komponenten „Pflichtleistungen“ und „Goodwill-Leistungen“ zusammen. Die Beschränkung auf die nur vertraglich geschuldeten Leistungspflichten ist eine ernstzunehmende Motivationskrise, die sich anhand verschiedener Signale vorher abzeichnet. Häufig gehen Führungsfehler einer Motivationskrise voraus.

Die „innere Kündigung“ ist der Höhepunkt einer Motivationskrise und bedeutet Verzicht auf jegliches Engagement, fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung bis hin zur Resignation mit gravierenden negativen Folgen für den Betrieb. Im Rettungsdienst können die Folgen bis hin zu Qualitätsverlusten bei der hoheitlichen Aufgabe der Menschenrettung reichen.

¹⁸ Internetverweis: www.zuerich.de/services/infothek_unternehmer/innere_kuendigung/index.jsp v. 15.08.05

¹⁹ Internetverweis: [www.buero-](http://www.buero-forum.de/content/con1/medien/fremdpublikationen/innere_kuendigung/index_html)

²⁰ [forum.de/content/con1/medien/fremdpublikationen/innere_kuendigung/index_html](http://www.gallup.com/poll/113777/germany-2001.aspx) v. 15.08.05

²⁰ Pressemeldung der „Gallup GmbH“ Wiesbaden vom 24.09.2001

4. Lösungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Gesichtspunkten

4.1 Der menschlich-emotionale Aspekt

Die intrinsische Motivation steht mit der eigenen Person in Zusammenhang. Jedes bewusste menschliche Handeln ist mit Emotionen verbunden. Untersuchungen²¹ haben ergeben, dass zwischen erfolgreichem Handeln und *emotionaler Intelligenz* eine Verbindung besteht. Bestimmte Wahrnehmungen und Fähigkeiten fließen in die *emotionale Intelligenz* ein.

Die emotionale Intelligenz ist ein zumeist unbewusster Umgang mit unseren Emotionen und die persönliche Fähigkeit, eigene Emotionen bewerten und beeinflussen zu können. Zur emotionalen Intelligenz zählen das *Selbst-Bewusstsein* (nicht zu verwechseln mit „Selbstbewusstsein“), die Einflussnahme auf die eigenen Emotionen, aber auch die Empathie-Fähigkeit, das Selbstmanagement, eigene Gefühle wahrnehmen und erkennen zu können, das Engagement, eigene Gefühle und Beziehungen zu managen und die Selbst-Motivation, die Fähigkeit, die Emotionen zur Zielverwirklichung einzusetzen (vgl. Abb. 3). Diesen „inneren“ Bereich des Mitarbeiters, der aus der eigenen Persönlichkeit Einfluss auf die intrinsische Motivation nimmt, kann die Führungskraft kaum beeinflussen. Hier zeichnet sich ab, ob sich ein Mitarbeiter im Rahmen seiner psychosozialen Kompetenz für den Rettungsdienst-Betrieb weiterentwickelt, und ob sich sogar Möglichkeiten für neue Verantwortungsbereiche ergeben. Ein Mitarbeiter mit hoher emotionaler Intelligenz hat das Potential, andere und sich selbst zu motivieren und seine Potentiale von innen heraus optimal einzusetzen. Die emotionale Intelligenz als das Zusammenspiel von Ratio und Emotionen ist somit ein bedeutender Faktor für erfolgreiches Agieren. Mangelt es bei den Mitarbeitern an emotionaler Intelligenz, so werden die Mitarbeiter im schlimmsten Fall zu einseitig („kopf- bzw. bauchgesteuert“) agierenden, einzelkämpferischen oder ausschließlich auf „Ausführung“ fixierte Mitarbeiter ohne jegliche Mitgestaltungs- und Teamfähigkeit.

²¹ Niermeyer, R./Seyffert, M., S. 20f

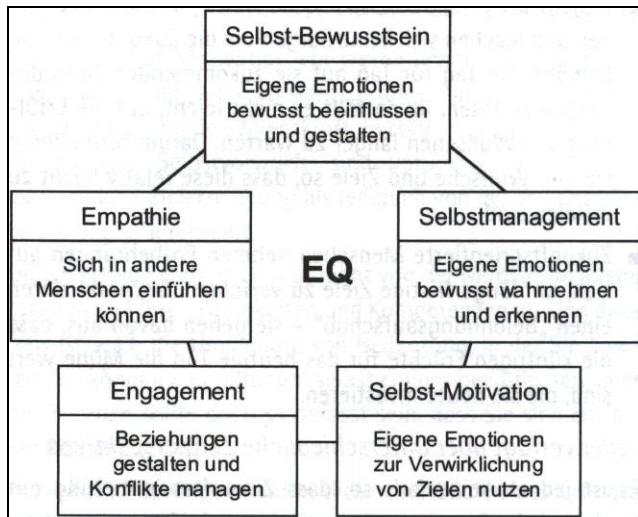


Abb. 3 Komponenten emotionaler Intelligenz (Niermeyer/Seyffert, S. 21)

Neben Emotionen, eigenen Zielen und Wünschen spielt auch die menschliche zeitliche Einstellung eine große Rolle auf der intrinsischen Motivationsebene: Es gibt Menschen, die vergangenheitsorientiert die Gegenwart mit Vergangenem bemessen und so Schwierigkeiten haben, sich Ziele zu setzen.

Gegenwartorientierte Menschen leben „im jetzt“ und sorgen sich weniger um die Zukunft, während sich zukunftsorientierte Menschen genaue Ziele setzen, die sie umzusetzen beabsichtigen, auch wenn die Umsetzung mit gegenwärtigen Einschnitten verbunden ist. Je nachdem welche Zeitperspektive für die berufliche Ebene Rettungsdienst gewählt wird, gibt sich der eine Mitarbeiter mit dem zufrieden, was ihn gegenwärtig umgibt, während der zukunftsorientierte Mitarbeiter sich weite Ziele setzt.²² Diese könnten z.B. bedeuten, sich neben dem Beruf weiter fortzubilden, sich unter aktuellen Einschnitten im privaten und vielleicht auch beruflichen Bereich immer neu zu qualifizieren, um in der Zukunft so zu leben, wie es den aktuellen eigenen Vorstellungen entspricht. Denkbar wären hier Zusatzqualifikationen wie Lehrrettungsassistent, MPG-Beauftragter oder ein berufsbegleitendes Studium.

Findet eine vermehrte gegenwartsorientierte Zielsetzung im Mitarbeiterpool statt, so ist die Folge eine perspektiv- und ziellose, mit ausschließlich auf „Ausführung“ der aktuell anfallenden Aufgaben beschränkte Belegschaft der Rettungswache.

Zwar ist die zeitliche Perspektivebene der intrinsischen Motivation nicht direkt beeinflussbar, es obliegt jedoch der Führungskraft, Potentiale zu erkennen, zu fördern und den Mitarbeitern die Möglichkeiten zukunftsorientierter Zielgestaltung zu schaffen oder zumindest zu erleichtern.

²² Niermeyer, R./Seyffert, M., S. 22ff

4.2 Der betrieblich-wirtschaftliche Aspekt

In dem Abschnitt 3.2 wurden bereits die Folgen der inneren Kündigung dargestellt. In diesem Abschnitt rückt der betriebliche Aspekt in den Vordergrund, was insbesondere den Motivationsaufbau durch ein Unternehmen betrifft. Damit werden die Grundlagen deutlich, an welchen Stellen eine Führungskraft ansetzen muss, um den Betrieb durch Mitarbeitermotivationsfelder voranzubringen.

Für jeden Betrieb, gleich ob es sich um einen Sozialbetrieb wie einen Rettungsdienst oder ein profitorientiertes Unternehmen der freien Wirtschaft handelt, ist ein ständiges Vorankommen durch erfolgreiches Handeln sehr wichtig. Betrieblicher Erfolg ist mit jedem einzelnen Mitarbeiter verknüpft und hängt selbstverständlich nicht nur mit der Mitarbeitermotivation, sondern auch mit anderen Faktoren zusammen:

Dr. Reinhard K. Sprenger, Motivationstrainer und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten, nennt als Schlüssel des Erfolgs drei „Säulen“, bestehend aus „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“.

Das Wollen, ausgedrückt in der Selbstmotivation, der eigenen Willenskraft des Mitarbeiters, drückt als erste Säule die Fähigkeit aus, sich selbst für ein attraktives und herausforderndes Ziel zu begeistern und dieses Ziel zu verfolgen. Hierbei handelt es sich auch um intrinsische Motivation.

Das Können ergibt sich aus den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, nämlich die Möglichkeiten zu besitzen, das Ziel erreichen zu können. Der Wille kann nicht den Mangel an Fähigkeit kompensieren, um Erfolg zu haben.

Die dritte Säule drückt das Bedingungsumfeld aus, das durch den Betrieb selbst gestaltet wird und maßgeblich dazu beiträgt, ob ein Ziel erreicht werden kann oder nicht. Das Bedingungsumfeld ist dafür verantwortlich, ob sich ein Mitarbeiter bei der Zielverfolgung frei entfalten kann und unter den äußeren Umständen will. Der Mitarbeiter wird so extrinisch, aus der Situation heraus, motiviert, sein Ziel zu erreichen.

Praxisbeispiel: Ein Rettungsdienst sollte bestenfalls über Mitarbeiter verfügen, die über eine hohe Willensstärke verfügen, sich für ihre Aufgabe und die anfallenden Tätigkeiten einzusetzen. Ein Sozialbetrieb wie ein Rettungsdienst „lebt“ von der Selbstständigkeit seiner Mitarbeiter bei der Aufgabenverwirklichung, da der Rettungsassistent vor Ort ggf. in Zusammenarbeit mit einem ärztlichen Kollegen in der Lage sein sollte, notwendige Tätigkeiten eigenständig zu erkennen und umzusetzen. So muss der Rettungsassistent bei einem Notfalleinsatz selbst erkennen können, welches Handeln am besten für die Versorgung des Notfallpatienten geeignet ist, welche Rettungsmaßnahmen anstehen oder welches Material bzw. Rettungsfahrzeuge weiter notwendig sind. Dabei entscheidet er im Sinne des Erfolgs ausschließlich aus seiner Selbstmotivation heraus, trotz

möglicher Umstände und Aufwendungen die bestmögliche Zielumsetzung zu erreichen.

Diese Willenskraft lässt sich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn der Rettungsassistent auch gleichzeitig über die Kompetenzen für sein Handeln verfügt, also gut ausgebildet ist und Fortbildungsangebote nutzt. Dabei ist für die Führungskraft auch die Auswahl umfassend ausgebildeter Fachkräfte von entscheidender Bedeutung.

Als dritte Bedingung sind die Begleitumstände von besonderer Bedeutung. Hier stellt sich die Frage, ob die Situation ein erfolgreiches Handeln überhaupt zulässt. Die Begleitumstände werden geprägt durch das Arbeitsmaterial, z.B. der Rettungswagen, die medizinische Ausrüstung, die Rettungswache, aber auch durch das Betriebsklima oder die finanzielle Entlohnung.

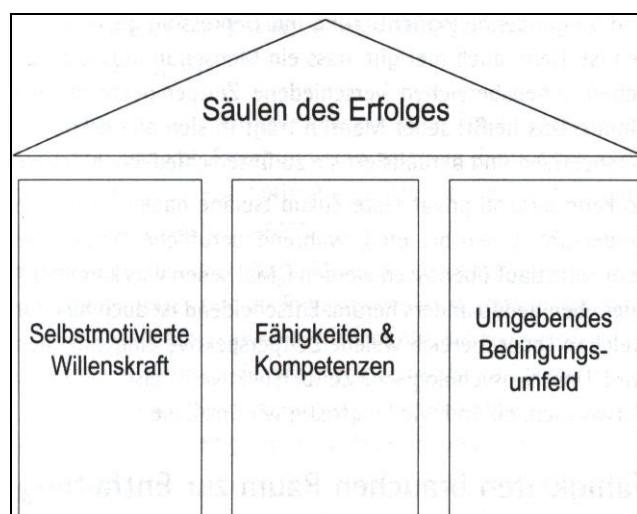


Abb. 4 Säulen des Erfolges (Niemeyer/Seyffert, S. 24)

4.3 Der politische Aspekt

Motivation ist auch durch politische Aspekte beeinflussbar: Dazu gehören z.B. Bestandteile unseres Steuersystems, Zulagen und Gesetze. Als Beispiele sind einkommenssteuerliche Angelegenheiten, Ausbildungsförderungszulagen und den Arbeitnehmer besonders betreffende Gesetze wie z. B. das Rettungsassistentengesetz oder Arbeitsgesetze anzuführen. Auch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und die Arbeitsmarktsituation sind hier zu nennen. Sie alle nehmen durch Beeinflussung auf die Rahmensituation indirekt Einfluss auf das Bedingungsumfeld.

Ein Mitarbeiter, der sich immer höheren Abgaben bei gleich bleibendem Einkommen und hoher Arbeitsbelastung ausgesetzt sieht, wird diesen Zustand mitunter auf seine Selbstmotivation übertragen, da sich die Rahmensituation verschlechtert hat (hoher Einsatz – wenig Ertrag). Gleiches wäre auch vorstellbar, wenn die Arbeitszeit des Mitarbeiters erhöht wird, so dass der Freizeitanteil (umgebende Situation) stetig sinkt, während die Arbeitsbelastung steigt. Ein

Ungleichgewicht zwischen Pflichtanteilen und Freizeitausgleich mindert die Motivation.

4.4 Aspekte aus dem Qualitätsmanagement und der Leistungsfähigkeit

Die Einführung des Qualitätsmanagements für den Rettungsdienst hat positive Auswirkungen nach innen und nach außen. Nach außen wirkt sich das Prüfzertifikat positiv auf die Wirtschaftlichkeit und den Wettbewerb aus, die Zertifizierung sichert hohe Standards und Vertrauen von Patienten, hier insbesondere im Bereich des Krankentransportes.

Nach innen hat das Qualitätsmanagement besonders positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation. Gelingt es, den Sinn des Systems der Belegschaft zu vermitteln, so dass es nicht etwa als Kontrollmechanismus oder Zusatzbelastung missverstanden wird, kann das Qualitätsmanagement das „Wir-Gefühl“ positiv beeinflussen, da jeder Mitarbeiter an der Zertifizierung als Team gemeinsam mitwirkt. Jeder Mitarbeiter ist Bestandteil des Systems, vom Engagement jedes einzelnen ist die erfolgreiche Umsetzung abhängig. Dabei geht es insbesondere um die *emotionale Ebene*, denn ein Mitarbeiter kann sich deutlich besser mit einem Betrieb identifizieren, an deren Gestaltung er aktiv Einfluss nehmen kann.

Durch die Teilnahme am Qualitätsmanagement werden alle Mitarbeiter eingebunden. Es gibt nun Standards auf hohem Niveau. Die Folge sind positive Erfahrungen und Erlebnisse der Mitarbeiter. Es wird erkannt, dass ein Rettungsdienst mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, hohem Niveau, standardisierten Prozessen und gutem Arbeitsgerät erfolgreicher arbeiten kann. Die Erfolgsmeldungen geben wiederum positive Impulse, so dass sich die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit weiter entwickeln kann. *Die Arbeit macht Spaß!*

Die eingangs angesprochenen positiven Wirkungen nach „außen“ haben wiederum Auswirkungen nach „innen“: Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bedeutet, dass der Rettungsdienst kostendeckend arbeitet und so wieder Kapital für Investitionen in Arbeitsgeräte zur Verfügung steht. Folglich können die Mitarbeiter auf eine modernere Ausrüstung oder bessere räumliche Gestaltung zurückgreifen. Die Folge ist erneut eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und Verbesserung allgemeiner Mitarbeiterzufriedenheit.

5. Lösungsmöglichkeiten aus dem Bereich „Kommunikation“

5.1 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren des zwischenmenschlichen Miteinanders. Kommunikation nimmt Einfluss auf jede Situation zweier oder mehr Menschen, die Informationen verbal und nonverbal miteinander austauschen. Dieses Kapitel zeigt die Grundlagen der Kommunikation auf, auf der jede Art von Mitarbeitergesprächen aufbaut und einen wesentlichen

Bestandteil der Mitarbeitermotivation ausmacht. Welche Zusammenhänge dazu bestehen, zeigen die folgenden Abschnitte.

Zwischenmenschliche Kommunikation bedeutet im Grundsatz Austausch von Informationen zwischen Personen. Zu jeder Kommunikation gehören

- a) ein Sender (Mitteiler)**
- b) eine Nachricht / Information**
- c) ein Empfänger der Nachricht / Information**

Bei der Nachrichtenübermittlung wird die Nachricht durch den Sender auf verschiedenen Ebenen verschlüsselt und vom Empfänger entschlüsselt. Werden alle Informationsebenen der Nachricht übereinstimmend entschlüsselt und gehen dabei keine Informationen verloren, findet ungestörte Kommunikation statt.²³

Sender --- verschlüsselt à Nachricht à entschlüsselt --- Empfänger

Praxisbeispiel: Der Rettungsdienstleiter Herr Scheff betritt die Rettungswache und verlangt Herrn Müller zu sprechen: „Herr Müller, wir müssen uns mal über Ihren Arbeitsvertrag in meinem Büro unterhalten, kommen Sie bitte in einer Stunde in mein Büro.“

Herr Müller reagiert nervös auf die Bitte seines Chefs und malt sich aus, was ihn im Büro des Herrn Scheff erwarten könnte.

Sein Interpretationsspielraum erstreckt sich je nach Entschlüsselung der Nachricht auf verschiedenen, verbalen und nonverbalen Informationsebenen, um die Absichten seines Vorgesetzten herauszufinden. Das sind:

- a) verbale Signale (z.B. Worte)**
- b) nonverbale Signale (z.B. Gestik, Mimik, Tonfall, Betonung)**

Im Beispiel versucht Herr Müller, den Anlass des Gespräches durch die mitgesendeten nonverbalen Signale zu entschlüsseln und sich so auf ein positives oder unangenehmes Gespräch einstellen zu können.

Kommunikation findet folglich auch ohne den Gebrauch der Sprache statt. Somit ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren, da wir fortwährend Signale unseren Mitmenschen senden und auch wieder empfangen. Grundsätzlich ist es möglich, dass die Nachricht anders aufgenommen wird, als sie ursprünglich gemeint war. In diesem Fall gehen Informationen bei der Kommunikation verloren. Das geschieht auf den Ebenen „meinen“, „sagen“ und „verstehen“, denn es kann unterschiedlich

²³ Hambrock, Elke, S. 14ff „Kommunikation und Gesprächsführung“

sein, wie eine Nachricht ursprünglich vom Sender gemeint war, sie aber vielleicht anders verschlüsselt oder vom Empfänger wieder entschlüsselt wurde. Bei jeder Codierung der Nachricht können Informationen verloren gehen.

Jede Nachricht wird auf unterschiedlichen Ebenen codiert, das gilt für die Ver- als auch für die Entschlüsselung:

1. Sachaussage:

Hier geht es um die reine Sachinformation der Nachricht

2. Selbstoffenbarung:

Hier geht es um die Information, die der Sender über sich sendet.

3. Beziehungserklärung:

Hier geht es um die Beziehung zwischen Sender und Empfänger. Auf dieser Ebene wird häufig sehr viel in Form des Tonfalls und der nonverbalen Kommunikation gesendet.

4. Appell:

Hier geht es um die Absicht, die der Empfänger mit seiner Nachricht verfolgt, also was der Sender mit seiner Nachricht eigentlich bezwecken möchte.

Diese Ebenen, auf denen eine Nachricht codiert wird, werden auf den gleichen Ebenen, den „Ohren“ decodiert („gehört“).

Praxisbeispiel: Herr Müller „hört“ auf dem „Ohr“ der Sachebene: „Herr Scheff möchte über meinen Arbeitsvertrag sprechen“, er „hört“ auf dem „Ohr“ der Selbstoffenbarung vielleicht: „Er fühlt sich nicht wohl bei dem Gedanken, den Arbeitsvertrag auslaufen lassen zu müssen“, auf dem „Beziehungsohr“: „Herr Müller ist mir eigentlich sympathisch“ und auf dem „Appelloor“: „Seien Sie in einer Stunde in meinem Büro, damit wir die Formalitäten erledigen können“.

Herr Müller rechnet mit der Auflösung seines Arbeitsvertrages und decodiert auf verschiedenen Kommunikationsebenen verbal, jedoch vor allem *nonverbal*, was sich hinter der Aufforderung seines Vorgesetzten verbergen mag. Herr Müller decodiert („gehört“) im Beispiel auf allen Kommunikationsebenen, auch, wenn er auf bestimmten „Ohren“ aufgrund einer Befürchtung besonders sensibel decodiert. Das Beispiel zeigt, wie schnell Nachrichten anders „gehört“ werden, als sie gemeint sein könnten.

Kommunikation ist nur dann störungsfrei, wenn der Empfänger auf allen Ebenen gleichsam „hört“ und genau das decodiert, was vom Sender codiert wurde. Eine ungleichmäßige Decodierung auf den Ebenen hat meist eine Verfälschung der eigentlich gemeinten Nachricht zur Folge.

5.2 Kommunikation im Rettungsdienst

Für den Rettungseinsatz ist es von größter Bedeutung, dass auf der Sachebene eindeutig kommuniziert wird und dass Missverständnisse vermieden werden, damit der Notfalleinsatz effizient und störungsfrei abgearbeitet werden kann. Hier geht es in erster Linie um zweckmäßige Kommunikation im Sinne des Einsatzauftrags.

In der Bereitschaftssituation geht es verstärkt um die Beziehungsebene, die auf das Betriebsklima einwirkt. Hier findet die Art des zwischenmenschlichen Miteinanders statt, für die es im Einsatzfall keinen Freiraum gibt. Die Bereitschaftssituation kompensiert die zielorientierte Konzentration, indem in einsatzruhigen Zeiten im Sinne eines angenehmen Betriebsklimas das persönliche Miteinander gelebt wird. Im Falle von Konflikten und Missverständnissen ist es äußerst hilfreich, Botschaften auf allen Ebenen zu prüfen, um die Ursache herauszufinden. Damit ist die vielschichtige Kommunikation – wird sie bewusst eingesetzt – ein hilfreiches Mittel, um bewusst und unmissverständlich miteinander zu kommunizieren.

Der Einsatz im Rettungsdienst setzt auch im Umgang mit Patienten ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit voraus. Bei der Anamneseerhebung, beim Zusprechen, aber auch beim tröstenden „Tätscheln“ der Hand des Notfallpatienten handelt es sich um wichtige Formen der täglichen Kommunikation.

5.3 Kommunikation als Erfahrungsaustausch

Der Rettungsdienst ist ein Berufszweig, der sowohl hohes medizinisches Querschnittswissen, ständige Fortbildung und Praxistraining als auch eine besonders hohe Sozialkompetenz für den verantwortungsbewussten Berufsalltag erforderlich macht. Der Rettungsdienst „lebt“ somit von engagierten und motivierten Rettungsdienstmitarbeitern, die ihren Beruf nicht nur als Beruf sondern – wie es häufig heißt – als „Berufung“ sehen, für den überdurchschnittlicher Einsatz, ungünstige Arbeitszeiten, psychische Belastung, gesundheitliche Gefährdung bei gleichzeitiger verhältnismäßig geringer Entlohnung hingenommen werden. Umso bedeutender ist der interkollegiale Austausch von Erfahrungen und Informationen, um sich als Team unter Stärkung des „Wir-Gefühls“ auszutauschen und aus Erfahrungen der Kollegen eigene Schlüsse ziehen zu können. Nicht selten gibt dieses „Wir-Gefühl“ nach belastenden Einsätzen die Kraft zurück, um Erlebnisse besser zu verarbeiten und posttraumatische Belastungsreaktionen oder psychovegetative Erschöpfungszustände zu vermeiden. In vielen Rettungswachen ist die Einsatznachbesprechung eine feste Institution geworden, um sich auszutauschen und einander zuzuhören. Auch das Feedback- oder Kritik-Gespräch, welche an anderer Stelle noch aufgegriffen und vertieft werden, sind

absolut notwendige Formen der Kommunikation zum „Widerspiegeln“ der eigenen Persönlichkeit und zum Austausch von Informationen.

5.4 Teamarbeit

Der Wunsch nach Mitgestaltung geht einher mit der Entwicklung in Richtung „flachere Hierarchien“²⁴, verbunden mit dem Partizipationswillen und Informationsdrang der Mitarbeiterschaft. Führungs- und Leitungsaufgaben sowie bestimmte Verantwortungsbereiche können so von mehreren Personen getragen werden. Arbeit beschränkt sich nicht mehr auf das Ausführen genau vorgegebener Aufgaben, die durch eine verantwortliche Führungskraft überwacht werden, vielmehr kann sie in einzelne Handlungsfelder unterteilt werden, so dass jeder Mitarbeiter je nach seinen Fachgebieten bestimmten Aufgabenschwerpunkten zugeordnet und hier verstärkt selbstständig tätig werden kann. Die Führungskraft rückt verstärkt in die Rolle eines „Moderators“ zwischen den einzelnen Teams, der Impulse von außen zuführt und darauf bedacht ist, dass die Teilergebnisse wieder zusammengeführt werden, um das Gesamtziel erreichen zu können.

Bei dieser Arbeitsform handelt es sich um selbständige Teamarbeit, die eine gute Alternative zu den auf Ausführung beschränkten Tätigkeitsformen darstellt.

Teamarbeit setzt Motivation frei, wenn es gelingt, Teamgeist zu entwickeln und so eine interessante und anregende Arbeit zu gestalten.

Insbesondere der Rettungsdienst ist darauf angewiesen, dass das Rettungsteam gut funktioniert, das Team „eingespielt“ ist. Ein eingespieltes Team ist in der Lage, miteinander und füreinander für eine gemeinsame Sache zu agieren. Jedes einzelne Teammitglied leistet seinen individuellen Beitrag zum Aufgabenbereich. Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Gestalters und Moderators.

Im Einsatzfall funktioniert ein „Team“ besonders zuverlässig, wenn einander die Stärken und Schwächen des Teampartners bekannt sind. Ein Team kann sich hervorragend ergänzen, wie das nachfolgende Beispiel zeigt:

Praxisbeispiel: Die Besatzung des RTW 80/83/1 besteht aus den Rettungsassistenten Müller und Meier. Herr Müller hat seine Ausbildung vor kurzer Zeit beendet und verfügt über ein fundiertes fachmedizinisches Wissen. Herr Meier ist seit über 20 Jahren im Rettungsdienst tätig und hat Schwierigkeiten, mit dem Fachwissen seines jungen Kollegen mitzuhalten. Herr Meier dagegen versteht es perfekt, auf seine Patienten einzugehen und betreut gern seine Patienten – insbesondere bei einem Krankentransport. Trotz Altersunterschied und unterschiedlichen Kenntnisständen arbeitet jeder der Mitarbeiter speziell auf Grundlage seiner Fähigkeiten zusammen als Team.

²⁴ Hambrock, Elke, S. 8 „Teamwork- und Konfliktmanagement“

Herr Meier freut sich, bei Krankentransporten seine Patienten zu begleiten, während Herr Müller im Notfalleinsatz besonders gefordert ist. Jeder Rettungsassistent ist sich seiner und der besonderen Stärken seines Teampartners bewusst und tritt dann in den Vordergrund, wenn ein Einsatz gerade die besonderen Fähigkeiten des einen Kollegen erfordert.

Das Praxisbeispiel zeigt, wie Teamarbeit im Rettungsdienst funktionieren kann. Es macht jedoch vor allem deutlich, wie Teamarbeit auf das zwischenmenschliche Miteinander, erfolgreiches, zielorientiertes Handeln und Motivation Einfluss nimmt. Entscheidende Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit ist nicht nur das Kennen eigener Stärken und Schwächen, sondern auch Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und das Vermeiden von Konkurrenzdenken innerhalb des Teams sowie die Einsicht, dass das Gemeinschaftsziel nur gemeinsam zu erreichen ist. Die Motivation wird so von innen aufgebaut, da jedes Teammitglied von sich aus und ohne Zwang engagiert ist, das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Der Rettungsdienst „lebt“ durch Teamarbeit, ohne funktionierende, aufeinander abgestimmte und selbständige handelnde Teams, die Förderung und Moderation durch die Führungskraft kann ein Rettungsdienst nicht effizient arbeiten.

5.5 Konfliktmanagement

„Konflikt“ (lat. „con fligere“) bedeutet in seiner Übersetzung „zusammenprallen“, denn hier prallen zwei unterschiedliche Ansichten oder Wahrnehmungen aufeinander.

Wenn Menschen zusammen leben und miteinander arbeiten, kann es immer zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Im Rettungsdiensteinsatz kommen die ungünstigen Rahmenbedingungen Stress, Zeit- und Erfolgsdruck hinzu. Auch gilt im Einsatz ein strafferer Umgangston, kommuniziert wird vermehrt auf der Sach- als auf der Beziehungsebene.²⁵

Konflikte sind nicht vermeidbar und signalisieren, dass im Team zum Konfliktzeitpunkt etwas nicht stimmt. Sie sollten jedoch nicht als Störfaktor sondern vielmehr als Chance gesehen werden. Werden Konflikte schnell bewältigt, können sie das Team stärken, da sie die beteiligten Personen sich weiterentwickeln lassen. Konflikte bieten die Chance, aus ihnen zu lernen und Situationen aus anderen Sichtweisen zu betrachten, das eigene Handeln und Denken zu hinterfragen und sich in andere Menschen hineinzuversetzen. Aus Konflikten entstehen regelmäßig Veränderungen, aus denen ein Team, wie z. B. eine Rettungswachenbesatzung, gestärkt hervorgehen kann, da der Konflikt neue Ansichten und Lösungswege der anderen Seite aufzeigt. Im Konfliktfall wird verstärkt auf der Beziehungsebene kommuniziert, auf dieser Ebene können die Konfliktparteien einander kennen lernen, sie sehen, welche Dinge verärgern, wann

²⁵ Hambrock, Elke, S. 38 „Teamwork- und Konfliktmanagement“

der Konfliktpartner verletzt ist und wie er in bestimmten Situationen reagiert. Diese Erfahrung kann für den weiteren Umgang von großer Bedeutung sein.

Konflikte sind ein Indikator dafür, dass eine inhaltliche Auseinandersetzung vollzogen wird, Handlungsfelder und das eigene Denken hinterfragt, Meinungen ausgetauscht und - im Idealfall - neue Lösungswege erschlossen werden.

Entscheidend ist, dass Konflikte rechtzeitig erkannt werden und zu einer Lösung gelangen. Geschieht das nicht und bleiben Konflikte bestehen, ist die Handlungsfähigkeit eines Teams eingeschränkt. Im Rettungsdienst ist es erforderlich, dass man sich aufeinander verlassen kann. Bestehen ungelöste Konflikte, ist diese Voraussetzung bis zur Aussprache und Lösung nicht mehr gegeben. Ein Konflikt zwischen zwei Menschen hat Einfluss auf alle Kommunikationsebenen. Wird im Einsatz als Folge eines Konfliktes vermindert kommuniziert, betrifft diese ungünstige Situation auch die Sachebene. Daher sollten Konflikte immer zeitnah zu einer Lösung geführt werden. Konfliktlösungen sollten immer in der Bereitschaftssituation herbeigeführt werden, da in der einsatzfreien Zeit Raum für zwischenmenschliche Beziehungen, z.B. Gespräche, ist.

Ziel muss es sein, nach einem Konflikt schnell wieder ein Gleichgewicht²⁶ zwischen der Person (Ich), der Gruppe (Wir), der Sachaufgabe (Es) und dem Umfeld, der Rahmensituation (Globe) herzustellen. Anschaulich wird dieser gewünschte Zustand im Konzept der Themenzentrierten Interaktion von Ruth Cohn²⁷:

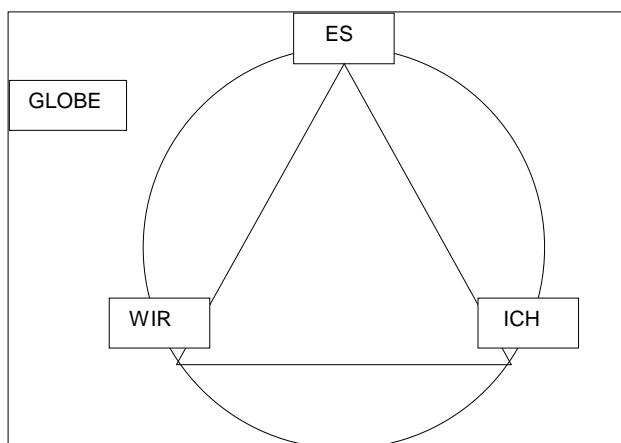


Abb. 5 Das Modell der Themenzentrierten Interaktion (Hambrock, Elke, S. 23)

²⁶ Hambrock, Elke, S. 22ff „Teamwork- und Konfliktmanagement“

²⁷ Ruth C. Cohn, geb. 1912 in Berlin-Charlottenburg, Psychoanalytikerin und Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

Findet eine Balance dieser vier Faktoren statt, stimmen die Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Team. Die zielorientierte Lösung, das gemeinschaftliche Arbeiten und die Selbstverwirklichung können so am besten umgesetzt werden.

5.6 Feedbackgespräche: Anerkennung und Kritik

5.6.1 Die Bedeutung von „Feedback“ – Einfluss auf die Motivation

Bei einem Feedback-Gespräch handelt es sich um ein Gespräch darüber, wie das eigene Verhalten von Kollegen oder Vorgesetzten aufgefasst und welche Empfindungen durch ein bestimmtes Verhalten ausgelöst wurden. Feedback kann eine kritische oder lobende Rückmeldung beinhalten. Dabei handelt es sich um ein sehr sinnvolles Mittel, um das Verhalten von Menschen zu bestätigen oder auf eine Änderung einwirken zu wollen. Gerade das Aussprechen von Anerkennung bei besonderen Mitarbeiterleistungen ist für das Betriebsklima sehr förderlich. Feedbackgespräche nehmen Einfluss auf die Motivation, da sie sowohl die innere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflussen (intrinsische Motivation) als auch auf das Betriebsklima - die äußere Umgebung und die Rahmenbedingungen - Einfluss nehmen (extrinsische Motivation). Feedback ist ein Mittel, das insbesondere von Führungskräften, aber auch von Kollegen (z.B. bei der Einsatznachbesprechung) oder Lehrrettungsassistenten gegenüber den Auszubildenden genutzt wird. Es wird möglichst immer zeitnah nach dem Gesprächsanlass eingesetzt und kann sowohl verbal als auch nonverbal ausgedrückt werden.

5.6.2 Das „Anerkennungsgespräch“

Das Anerkennungsgespräch drückt eine Wertschätzung über eine herausragende Leistung, besonderes Engagement oder ein Verhalten aus. Es bestätigt und verstärkt den Feedbackempfänger in seinem Handeln.

Beispiele:

- Ein Mitarbeiter hat eine außergewöhnlich gute Leistung gezeigt.
- Ein Team hat in einem Einsatz besonders erfolgreich agiert.
- Ein Mitarbeiter hat die Zielvorgaben der Führungskraft ausgezeichnet umgesetzt.

5.6.3 „Das Kritikgespräch“

Das Kritikgespräch bezweckt eine kritische Auseinandersetzung und zumeist eine Verhaltensänderung. Damit ist es ein wichtiges Instrument, um Konflikte zeitnah zu lösen oder zu vermeiden. Dem Kritikempfänger wird eine Orientierungshilfe gegeben, um sein Verhalten und die Wirkung auf andere einschätzen zu können.

Für ein Kritikgespräch muss es einen konkreten Anlass geben, und es muss zeitnah nach dem Anlass stattfinden, damit es seine Wirkung nicht verfehlt.

Beispiele:

- Ein Mitarbeiter hat sich fehlerhaft verhalten.
- Ein Mitarbeiter ist leistungsschwach und zeigt kein Engagement.
- Die Mitarbeiter sind unzufrieden mit dem Sozialverhalten eines Kollegen.

6. Aspekte des Betriebsklimas

Sachgerechte Kommunikation, der richtige Umgang mit Konflikten und wegführende Mitarbeitergespräche wirken sich auf den psychosozialen Aspekt des Betriebsklimas aus. Das gute zwischenmenschliche Klima auf der Rettungswache und im Einsatzteam bildet eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung im Rettungsdienst.

In der Bereitschaftssituation geht es darum, den straffen, sachbezogenen, sozialen Umgang zu pflegen. Das bedeutet, dass der menschlich-soziale Aspekt zumeist auf der Rettungswache Bedeutung erlangt, da in der Einsatzsituation keine Zeit dafür ist. Je besser die zwischenmenschlichen Beziehungen „funktionieren“, je umfangreicher Informationen ausgetauscht werden und je ausgereifter die Koordination im Beziehungsnetz erfolgt, desto weniger besteht die Gefahr von Beziehungsstörungen.

Kommunikationsprozesse finden verstärkt auf der Sach- und Beziehungsebene statt. Störungen auf der Beziehungsebene sind zumeist vorher auf der Sachebene „verschlüsselt“ worden. Sie sind auf den ersten Blick nicht unbedingt erkennbar, belasten aber bei der täglichen Arbeit das Betriebsklima. Ist das Betriebsklima gestört, zeichnet sich dieser Zustand insbesondere durch ungelöste Konflikte, Informationsdefizite und unangenehme Stimmungslagen ab, wodurch die Motivation zur Leistungsbereitschaft rapide absinkt. Der Mitarbeiter verspürt keine Freude mehr in seinem Situationsumfeld. Jetzt sind die Möglichkeiten zur zielorientierten Aufgabenbewältigung stark gefährdet: Das Team auf der Rettungswache mutiert zu einer Gruppe von Einzelkämpfern ohne gegenseitiges Vertrauen, ohne Freude am Beruf und mit stark eingeschränkter Leistungsfähigkeit. Der Informationsfluss – gerade im Rettungsdienst entscheidend – ist grundlegend gestört, was sich z. B. an mangelnden Übergaben beim Schichtwechsel oder fehlenden Absprachen innerhalb der diensthabenden Rettungsdienstmitarbeiter abzeichnet. Die weiteren Folgen wären Desinteresse am Beruf, breite Unzufriedenheit und Resignation. Der Rettungsdienst wäre jetzt in seiner Handlungsfähigkeit herabgesetzt.

Ein gutes Betriebsklima zeichnet sich insbesondere durch einen *offenen und ehrlichen Umgang zwischen den Mitarbeitern* und ein *breites Vertrauensverhältnis* aus. Zu den weiteren Indikatoren eines guten Betriebsklimas gehören²⁸

- authentische Führungskräfte mit Vorbildcharakter
- regelmäßiger und umfassender Informationsfluss im Kollegenkreis
- Feedback-Gespräche
- regelmäßige Dienstversammlungen und Besprechungen
- Konfliktlösungsstrategien
- Förderung von Vorschlägen, Entwicklungen und Veränderungen
- Förderung von Selbständigkeit
- Übertragung von Verantwortungsbereiche auf Teams oder einzelne Mitarbeiter
- klare und zeitgemäße Organisationsstrukturen der Arbeit

7. Herausforderungen an die Führungskraft

7.1 Neue Gestaltungsmöglichkeiten in „*Zeiten der Veränderung*“

Führungskräfte können verstärkend auf die Situation und damit auf die extrinsische Motivationsebene einwirken. Eine direkte Motivierung ist gänzlich unmöglich, die Führungskraft kann jedoch Faktoren der extrinsischen Motivationsebene beeinflussen. Dabei müssen die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters so weit wie möglich berücksichtigt werden. Es liegt dann am Mitarbeiter und seiner Persönlichkeit, wie stark er sich für seine Aufgabe einsetzt.

Der Mitarbeiter in der heutigen Zeit möchte sich in seiner Aufgabe wieder finden, hat das Bedürfnis nach Information, Abwechslung, Selbständigkeit, Partizipation und – besonders bedeutend – Freizeit. Hinzu kommen ständig neue Technologien, Aufgaben und Ziele, die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen. Sie müssen in der Lage sein, flexibel auf die Veränderungen der Gegenwart zu reagieren und dürfen sich nicht vergangene Organisationsformen starr zu eigen machen. Standen in der Vergangenheit vor allem die Sachgestaltung und Optimierung der ökonomisch-technischen Abläufe an der Tagesordnung, so wenden sich Führungskräfte heute im Idealfall dem *Führen mit Innovation und Beweglichkeit* zu. Führung entwickelt sich neben Planungsstrategien und Organisationsformen, die für die Zielsetzung eines

²⁸ Hambrock, Elke, S. 13 „Kommunikation und Gesprächsführung“

Betriebes notwendig sind, weg von der reinen Zweckgestaltung in eine ergänzende geistige Führung mit *Schwerpunkt auf Menschenführung*. Allein mit der Zweckgestaltung lässt sich in zukunftsweisenden Betrieben immer weniger Effizienz erwirken. Zusammen mit notwendigen Einsatzstrategien, Finanz- und Verwaltungskonzepten entwickelt sich eine allumfassende dynamische Führung, die den Mitarbeitern den Raum für Selbstverwirklichung, Selbständigkeit und Verantwortung ermöglicht. Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Problemlösers, auf keinen Fall die eines „Vordenkers“.

Eine Anpassung des Führungsstils ist unausweichlich notwendig, wenn er nicht an den veränderten Voraussetzungen von Mitarbeitern vorbei gehen soll.

Die positiven Folgen sind eine verstärkte Identifikation mit der Sachaufgabe und dem Betrieb; die Steigerung der Selbstentfaltung und Kreativität mündet letztendlich in eine wachsende Effizienz des Betriebes. Diese resultiert aus der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit und gestiegenen Leistungsbereitschaft. Die positiven Rahmenbedingungen beeinflussen die extrinsische Motivation der Mitarbeiter, die ihre Arbeit bestenfalls bei optimalen Rahmenbedingungen verrichten können und ihre persönlichen Vorstellungen durch den Betrieb berücksichtigt sehen. Durch diese Führungsphilosophie reift eine Harmonisierung im Betrieb heran.

Motivierende Führungsarbeit ist ein Prozess, der Mitarbeiter in ihrer Energieentfaltung „begleitet“ und „förderst“.

Diese Aussage wird unterstrichen, wenn sich Führungskräfte in ihrer Bedeutung einem „Coach“ gleichstellen. Der Coach ist zwar „Chef“, aber er *begleitet* seine Mannschaft, *freut* und *leidet* zusammen mit seinem Team und holt das bestmögliche heraus. Aufgabe des Coachs ist es, den nächsten notwendigen Entwicklungsschritt zu erkennen und den Spieler „zu ermutigen“, ihn jedoch weder zu über- noch zu unterfordern. Die Abbildung 6 zeigt, in welchem Rahmen sich die individuellen Anforderungen von Leistung in Abhängigkeit der Kompetenzen bewegen sollten. Sie sind so zu gestalten, dass Unter- aber auch Überforderungen vermieden werden. Dabei sollte nach Möglichkeit auf jeden Mitarbeiter individuell nach vorhandenen Kompetenzen eingegangen werden, um Frustrationen und in Selbstzweifel mündenden Leistungsdruck zu vermeiden. Hier passt der Vergleich mit dem Coach, der seine Mitarbeiter individuell nach vorhandener Form und Training einsetzt.

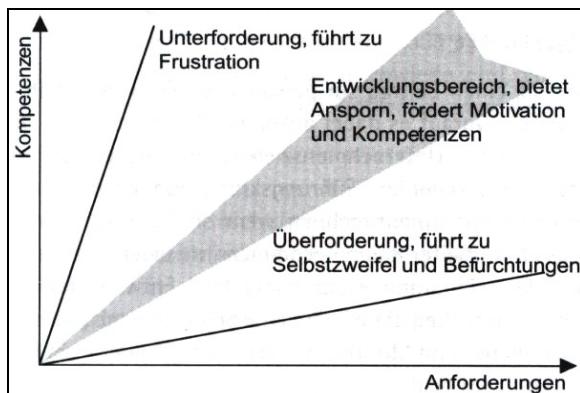


Abb. 6 Anforderungsbereiche beim Entwicklungsprozess (Niermeyer/Seyffert, S. 78)

In der Praxis sind die Veränderungen gut umsetzbar: Der Rettungsdienst ist ein Sozialbetrieb, in dem selbständiges Denken und Handeln sowie hohes Verantwortungsbewusstsein entscheidende Bedeutung haben. Die Führungskraft, ob Rettungswachenleiter oder Leiter Rettungsdienst, sollte diese Anforderungen im täglichen Dienstablauf berücksichtigen und delegieren können. Delegation beinhaltet die Förderung selbständig zu gestaltender Tätigkeiten, die Einbeziehung der Rettungsdienstmitarbeiter für Tätigkeiten der Dienstplangestaltung, ein Team für den Bereich Qualitätsmanagement, Fahrzeugverwaltung, Medikamentenbestellung, Aus- und Fortbildung, Hygiene und vieles mehr. Auch die täglichen Pflichtaufgaben, wie die Fahrzeugpflege, der verantwortungsvolle Umgang mit Technik und Material sowie die Desinfektion auf der Rettungswache gehen in einen selbständigen Prozess über. Mitarbeiter gestalten eigenverantwortlich den Arbeitsablauf, während die strategische Führung, z. B. der Rettungswachenleiter, als Problemlöser und Prozess-Steuerer fungiert, Besprechungen organisiert und Gestaltungsprozesse fördert.

Veränderungen müssen verstanden, akzeptiert und anschließend „gelebt“ werden. Häufig ergeben sich bei Veränderungsprozessen Zweifel: „Es hat doch jahrelang so funktioniert, wie jetzt gearbeitet wird“ – oft sind es Gedanken dieser Art, die zu Unsicherheit und Zögern führen. Doch liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, dass es nicht zum Stillstand, zu einem Verharren kommt. Es muss in das Bewusstsein gelangen, dass durch Innovationen und Veränderung das erfolgreiche Arbeiten ausgebaut wird.

Zusammenfassung:

In einer zeitgemäßen Führungsphilosophie sieht sich die Führungskraft nicht mehr als „Vordenker“ sondern „Prozessbegleiter“. Die Starrheit einer auf ökonomisch-organisatorische Denkweise beschränkten Führung weicht einer dynamischen Menschenführung mit Innovationsbereitschaft, d.h. Mut zur Veränderung. Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, eigene Ideen einfließen zu lassen und können sich besser mit dem Betrieb identifizieren. Durch Teamarbeit, Konfliktbewusstsein und Selbstverwirklichung wird Motivation gefördert.

Insbesondere im Rettungsdienst ist selbständiges Denken und Handeln, die Übertragung von Verantwortung auf einzelne oder auf ein Team von übergeordneter Bedeutung.

7.2 Arbeitszeitmodelle und Aspekte aus der Dienstplangestaltung

Der Wunsch nach optimaler Freizeiteinteilung ist im Rettungsdienst mit der Konzeption des Dienstplanes verbunden. Dieser kann so gestaltet sein, dass sowohl der Erholungswert zwischen den Schichten als auch zusammenhängende, freie Tage und freie Wochenenden berücksichtigt werden. Auch das gesundheitliche Wohlbefinden und der Biorhythmus, der durch fortwährende schnelle Wechsel von Tag- und Nachtdiensten gestört wird, müssen in den Blickpunkt der Führungskraft geraten. Im Rahmen der Dienstplangestaltung sollten nach Möglichkeit neben notwendigen Organisations- und Personalverwaltungsformen der Gesundheitsschutz und das Bedürfnis nach Freizeit von einer verantwortungsbewussten Führungskraft beachtet werden. Je umfangreicher den Rettungsdienstmitarbeitern die Gelegenheit gegeben wird, sich nach ihrem Dienst zu erholen, desto leistungsfähiger und zufriedener widmen sich die Mitarbeiter ihren Aufgaben während ihres folgenden Dienstes. Auch hier münden Überlegungen in die Mitarbeitermotivation.

Aktuelle Diskussionen über die wöchentliche Höchstarbeitszeit im Rettungsdienst, vergütungs- und arbeitszeitschutzrechtliche Einordnungen, zentrale Aussagen des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) und des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) sowie die Übertragbarkeit auf das deutsche Recht im SIMAP-Urteil führen mitunter zu Verwirrung und auch zu Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitervertretungen und Arbeitgebern sowie nicht selten zu Unzufriedenheiten am Arbeitsplatz. Damit nehmen aktuelle arbeitszeitrechtliche Wendungen maßgeblich Einfluss auf die Umfeldgestaltung und damit auf die Mitarbeitermotivation. Unterschiedliche Rechtslagen für staatliche und nichtstaatliche Sozialbetriebe führen zu einer zweigeteilten Situation:²⁹ Zum einen bei der Frage nach der wöchentlichen Höchstarbeitszeit unter Einschluss des Bereitschaftsdienstes, zum anderen über Ausweitungsmöglichkeiten hinsichtlich Bereitschaftsdienst und Arbeitsbereitschaft in Verbindung mit den Tarifverträgen bzw. Arbeitsvertragsrichtlinien. Bis hier Klarheit geschaffen ist, herrschen Verwirrungen, Verärgerungen, einhergehend mit einer wirtschaftlichen Wettbewerbsverzerrung, vor. Diese derzeit unbefriedigende Situation, bei der viel Aufklärungsarbeit vonseiten der Führung erwartet wird, hat starken Einfluss auf die Leistungsbereitschaft des Rettungsfachpersonals.

Ein Beispiel dafür, welche Auswirkungen der Beschluss des EuGH in der Praxis ausmacht, findet sich bei der Berufsfeuerwehr Hamburg. Der Innensenator Hartmuth Wrocklage hatte 1999 die 50-Stunden-Woche eingeführt. Auf Grundlage des EuGH-Urteils gilt jedoch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden.

²⁹ Petri, Jens-Christian / Schrömbgens, Marius, S. 39f

Nach einem Bericht des „Hamburger Abendblattes“³⁰ haben die rund 2000 Berufsfeuerwehrleute je 600 Stunden zuviel gearbeitet. Gewerkschaft und Senat müssten sich nun darüber auseinandersetzen, ob und wie die zuviel geleistete Arbeit ausgeglichen wird. Ver.di-Bereichsleiterin Sieglinde Frieß: „Würden die Überstunden abgebummelt, hätten die Kollegen etwa vier Monate frei.“ Darüber hinaus müsse der gesamte Dienstplan, der aktuell am Wochenende noch 24-Stunden-Dienste vorsehe, auf eine tägliche Arbeitszeit von maximal 13 Stunden mit Bereitschaftszeit umgestellt werden, so das Blatt. Um die Verkürzung der Wochenarbeitszeit auszugleichen, müssten rund 100 neue Stellen geschaffen werden. Dafür sei aber kein Geld da, heißt es weiter.

Am Beispiel der Berufsfeuerwehr Hamburg zeigt sich, welche Art von Auseinandersetzungen in naher Zukunft auf die Rettungsdienste und Berufsfeuerwehren zukommen wird. Selbstverständlich wirkt sich diese aktuelle Situation auf die Mitarbeitermotivation der Beschäftigten aus, sie steht in direktem Zusammenhang mit ihrer Freizeit und beruflichen Umfeldgestaltung – ihren Arbeitsbedingungen.

8. Stellungnahme und persönliche Abschlussbetrachtung

Die Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst ist äußerst facettenreich und greift in viele Bereiche des Dienstalltags über, die miteinander wie in einem Netzwerk verbunden sind. Somit ist es unmöglich, Motivation als ein in sich abzuschließendes Thema zu betrachten. Ich habe daher beabsichtigt, die vielen Bereiche, die mit Motivationsfaktoren in einem engen Zusammenhang stehen, aufzugreifen und auch deren Verknüpfungen untereinander dazustellen.

Im Rahmen einer nicht repräsentativen Umfrage, dessen Ergebnisse im nachfolgenden Anhang ab Seite 37 präsentiert werden, wurden ein allgemeiner Trend und ein ansatzweises Abbild der Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst dargestellt. Darüber hinaus wurden theoretische Grundlagen der Motivation und die Problematik mangelnder Mitarbeitermotivation mit ihren Folgen sowie umfangreiche Lösungsmöglichkeiten mit verschiedenen Fokussierungen betrachtet. Ein Abschnitt thematisierte die aktuelle Herausforderung in „Zeiten der Veränderung“ für Führungskräfte. Ein maßgeblicher Teil wurde der Kommunikation im Rettungsteam gewidmet, denn mangelnde Leistungsbereitschaft und Desinteresse am Arbeitsplatz finden ihre Ursache häufig in fehlender Kommunikationsbereitschaft oder einseitige Beschränkung auf bestimmte Kommunikationsebenen.

Eine Betrachtung der Umfrageergebnisse im Zusammenhang mit den aufgezeigten Möglichkeiten zur Förderung von Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst lässt erkennen, in welchen Bereichen es regelmäßig zu Schwierigkeiten kommt. Nicht selten ist ein starres Festhalten an überholten Führungsphilosophien Ursache für defizitäre Motivation und Unzufriedenheiten beim hauptamtlich beschäftigten Rettungsfachpersonal. Oft wird nicht rechtzeitig

³⁰ „Hamburger Abendblatt“ vom 19.08.2005

erkannt, dass es Veränderungen in unserer Gesellschaft gegeben hat, die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen. Prinzipien der Sachgestaltungsführung werden vielfach gegenüber der dynamischen Menschenführung bevorzugt. Daraus ergeben sich Folgen zu Lasten der Mitarbeitermotivation. Die Situation erfordert eine neue Generation von Führungskräften, die nicht aus einer hierarchischen Struktur heraus zu Führungskräften ernannt werden, da sie die meisten Dienstjahre mitbringen. Vielmehr brauchen wir eine neue Generation von speziell ausgebildeten Führungskräften, die sich mit Innovationsbereitschaft, Vertrauen und neuer Führungsphilosophie den heutigen und künftigen Zeiten stellt.

Die Online-Umfrage, dessen Ergebnisse im Anhang dargestellt werden, entbehrt zwar einer Repräsentanz, sie zeigt jedoch einen Trend auf, der innerhalb der Beteiligten insbesondere die emotionale Ebene widerspiegelt, wenn es um die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit und die Einschätzung der persönlichen Rolle im Betrieb geht. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass parallel zur allgemein recht hohen Mitarbeiterzufriedenheit der Wunsch nach mehr Partizipation und Selbstverwirklichung vorhanden ist, denn mehr als dreiviertel der Befragten äußerten das Verlangen, ihre Ideen zumindest in weiten Teilen mit einbringen zu wollen. Zu selten wird Partizipation an wichtigen Entscheidungsprozessen „gelebt“, noch immer werden zu viele Entscheidungen ausschließlich in der „Führungsetage“ gefällt. Zu oft wird verkannt, dass Partizipation Identifikation und damit steigende Leistungsbereitschaft bedeutet. Häufig fällt es älteren Führungskräften schwerer, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen und – abgesehen von notwendigen Organisationsformen – Verantwortung auch auf Teams und Mitarbeiter zu übertragen. Es bedeutet einen Prozess des Umdenkens, als Führungskraft „in die Mitte“ des Betriebes zu wechseln, nicht „von oben“ sondern aus der Mitte heraus zu führen und damit Einflussnahme durch die Mitarbeiter zuzulassen. Eine dynamische Führung ermöglicht eine umfassende Weitsicht, da durch verteilte Verantwortungsbereiche der Rettungsdienst nicht in eine starre Richtung verläuft, sondern sich durch Kreativität und das Zulassen von Veränderungen von innen heraus anpassen lässt. Ist die Führungskraft in der Lage, Vertrauen zu geben, so lässt sich nach dem Prinzip der sozialen Interaktion (Wechselbeziehungen) davon ausgehen, dass das geschenkte Vertrauen gut „investiert“ ist. Die Folge sind steigendes Selbstvertrauen, Kooperation, Zufriedenheit durch die Übertragung von Verantwortung und eigenständige Aufgabenbewältigung verbunden mit steigender Leistungsbereitschaft (vgl. „Vertrauenskreislauf“ Abb. 7).

Wie leicht sich Motivation fördern lässt, zeigt sich in einem herausragenden Werk von Stephen Lundin, Harry Paul und John Christensen, die in ihrem Motivationsbuch „Fish!“ die Geschichte des weltberühmten Pike Place Fischmarktes erzählen und auf beeindruckende Weise zeigen, wie leicht sich aus einem Arbeitsplatz voller Einöde, Kraftlosigkeit und Langeweile ein Platz voller Energie und Freude mit Spaß an der Arbeit gestalten lässt. Dazu sind nicht mehr als vier „Zutaten“ notwendig: „*Ständige Präsenz*“, „*Freude bereiten*“, „*die eigene Einstellung*“ und das „*Spielen*“, womit wesentliche Motivationsfaktoren intrinsischer und extrinsischer Motivation angesprochen werden. Durch ständige Präsenz im

privaten und beruflichen Leben zeigt sich ein Interesse an den Mitmenschen, Familienangehörigen, Kollegen und Patienten, das Vertrauen schafft und die Basis zwischenmenschlichen Miteinanders darstellt. „Freude machen“ kann bedeuten, den Patienten als Mensch und nicht nur als „medizinischer Notfall“ zu sehen, ihm dierettungsdienstliche Begegnung in dieser so schwierigen Phase so angenehm wie möglich zu gestalten, einem verunfallten Kind einen bemalten, aufgeblasenen Einweghandschuh zu schenken oder einer alten Dame bei einem Krankentransport zuzuhören, wenn sie darüber spricht, was sie bewegt. Auch den Kollegen kann Freude bereitet werden, wenn man füreinander da ist und sich aus schwierigen Situationen als Team hilft. Die eigene Einstellung als Basis der Selbstmotivation lässt für jeden Mitarbeiter die Frage offen: „Soll es ein guter Arbeitstag werden?“ Die Frage lässt sich doch eigentlich nur bejahen, sie drückt das aus, was der Mitarbeiter selbst dazu beitragen kann, den Arbeitstag zu einem schönen Tag werden zu lassen. Der Mitarbeiter hat die Wahl, energiegeladen und hilfreich oder desinteressiert und verbittert die Rettungswache zu betreten. Der letzte Aspekt, das „Spielen“, mag vielleicht insbesondere im Rettungsdienst befremdlich klingen, es drückt jedoch nichts anderes als den Spaß am Arbeitsplatz aus. Spaß kann insbesondere in der einsatzruhigen Zeit dazu beitragen, den Tag zu einem glücklichen Tag werden zu lassen und Stress im Einsatz auf der Rettungswache zu kompensieren. Warum sonst sind Tischtennisplatten, Dart oder Tischfußball beliebtes Equipment auf der Rettungswache? Und wer hat nicht schon mal durch Neckereien und Unfug den Tag auf der Rettungswache als auflockernd empfunden?

Während des Umfrage-Zeitpunktes bestand die Möglichkeit, über die „Feedback-Seite“ im Internet Meinungen und Anregungen zu senden. Ich möchte einen Eintrag aufgreifen, in dem von einem Kommilitonen der Führungsakademie dankenswerter Weise der Einwand gebracht wurde, dass Motivation eine wechselseitige Beziehung ist, also nicht nur der Mitarbeiter vom Arbeitgeber bzw. der Führungskraft motiviert wird sondern auch die Führungskraft durch die Mitarbeiter Einfluss auf seine Motivationsebene nimmt. Selbstverständlich trifft genau diese Tatsache zu. Es muss jedoch die besondere Aufgabe der Führungskraft berücksichtigt werden, der – anders als der Belegschaft – zum Zwecke der optimalen Aufgabengestaltung eine besondere Aufgabe als Impulsgeber und Vorbild zuteil wird und die sich damit der Herausforderung stellen muss, Motivationskrisen bei den Mitarbeitern zu erkennen und darüber hinweg zu helfen, ohne sich selber frustrieren und mit dem „Strom“ ziehen zu lassen. Die Führungskraft muss diesen „Strom“ frühzeitig erkennen, um in der Lage zu sein, diesem durch Veränderungen „entgegenzutreten“ und wieder optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. In der Motivations-Parabel „Fish!“ hat sich die Abteilungsleiterin Mary Jane Ramirez eben nicht von der Einöde ihrer neuen Abteilung mitziehen lassen. Sie hat die Motivationskrise in ihrer Ursächlichkeit erkannt und ist ihr entgegengetreten. Und genau das macht verantwortungsvolles Führen aus.

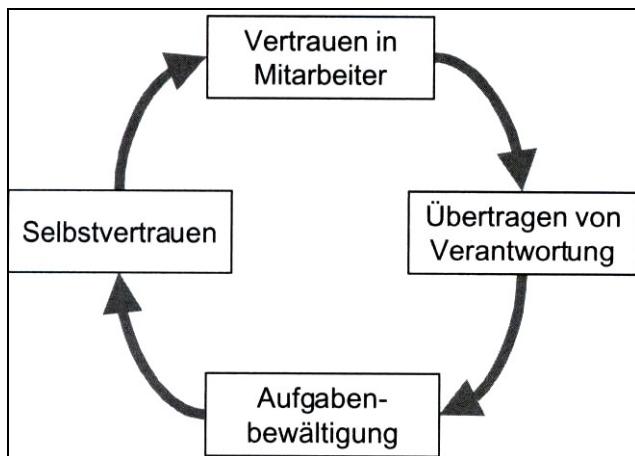


Abb. 7 Vertrauenskreislauf (Niermeyer/Seyffert, S. 72)

9. Ausblick: Zukunftserwartungen

Das Berufsbild „Rettungsdienst“ steht im Wandel, es wird künftig weitere Veränderungen geben, die Bereiche wie gesetzliche Regelungen (z.B. die anstehende Novellierung des Rettungsassistentengesetzes), den Bereich der Arbeitszeit (Umsetzung des EuGH-Urteils), die Ausbildung und das Examen zum Rettungsassistenten betreffen werden. Dazu kommen die zunehmend schlechteren Bedingungen im Gesundheitswesen, der zunehmende Kostendruck mit leeren öffentlichen Kassen bei einer überalternden Bevölkerung.

Für jeden Rettungsdienstmitarbeiter wird es in den kommenden Jahren eine Reihe von konkreten Veränderungen geben, für jede Führungskraft bedeuten diese Veränderungen neue Herausforderungen: Es wird künftig mehr und andere Aufgaben für Führungskräfte geben, denn es ist insbesondere die Aufgabe der Führungskräfte, diese Veränderungen im Interesse der Mitarbeiter und zusammen mit den Mitarbeitern zu gestalten, umzusetzen und verständlich zu machen. Wohin die „Reise der Veränderungen“ gehen wird, ist noch nicht genau abzusehen, sicher ist, dass es ein neues Berufsbild des Rettungsassistenten geben wird.

Die Förderung der Mitarbeiter, die Motivation und damit die Förderung ihrer Leistungsbereitschaft wird eine ganz entscheidende Rolle einnehmen. Ein Absinken der Leistungsfähigkeit des Rettungsdienstes muss trotz schwieriger Zeiten unbedingt vermieden werden. Es gilt, den Rettungsdienst der Zukunft aus seiner Mitte heraus mit zu gestalten und Innovationen verständlich zu machen.

Motivation gewinnt in den Phasen der Veränderung eine besonders entscheidende Bedeutung. Es muss und wird künftig immer stärker in das Bewusstsein rücken, wie facettenreich, verzweigt und elementar wichtig der Aspekt „Mitarbeitermotivation“ für einen erfolgreichen, effizienten und zukunftsweisenden Rettungsdienst ist.

Anhang

Aktuelle Situation der Mitarbeitermotivation im Rettungsdienst der Bundesrepublik Deutschland

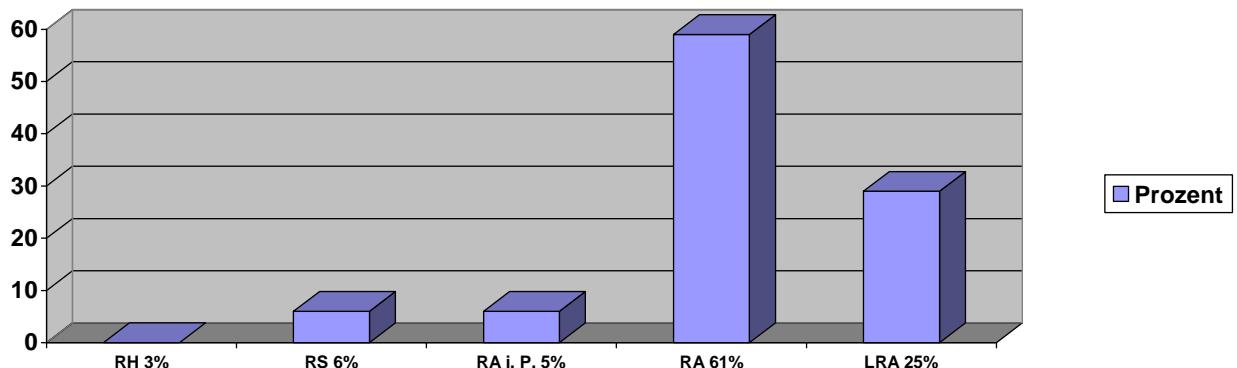
Aktuelle Ergebnisse einer Online-Umfrage

Im Rahmen dieser Studienarbeit wurden über einen Zeitraum von acht Wochen mithilfe einer im Internet hinterlegten Umfrage hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Ziel war es, ein (wenn auch nicht repräsentatives) Abbild der mit Motivation im Zusammenhang stehenden Faktoren zu erstellen.

Auf der Internetseite www.daniel-sievers.de fanden sich während des Umfragezeitraumes zehn durch das Multiple-Choice-Verfahren anwählbare Fragen, die sowohl persönliche Angaben, wie Alter und Ausbildungsstand, als auch Einschätzungen zur eigenen Motivation und Ansichten betrafen.

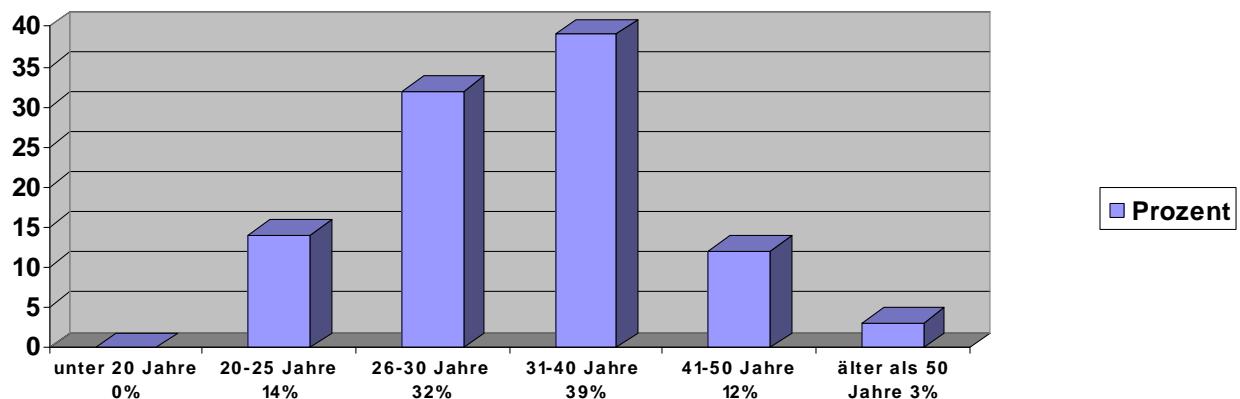
Auswertung:

1. Bitte nennen Sie Ihren Ausbildungsstand.



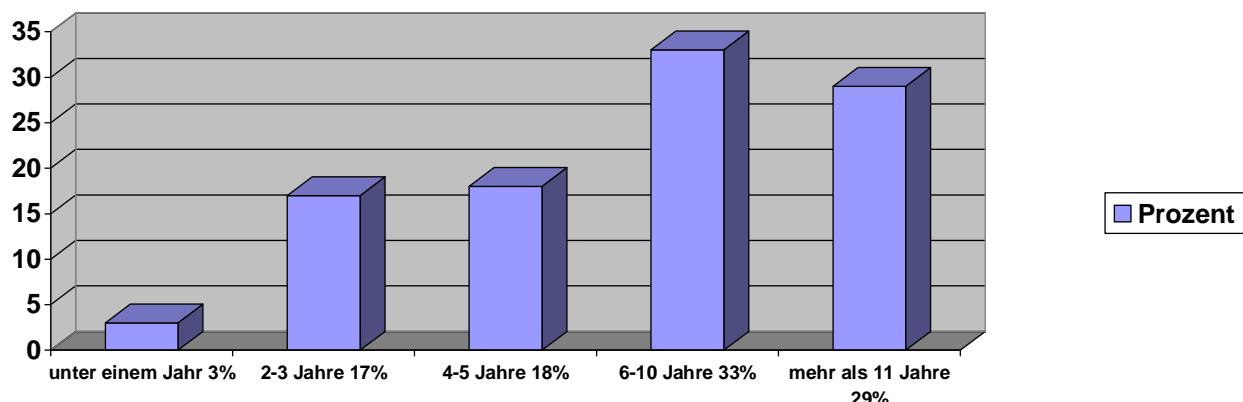
Die meisten Rettungsdienstmitarbeiter, die sich an der Umfrage beteiligten, hatten die Qualifikation zum Rettungsassistenten (61%), weitere 25% besaßen die Qualifikation zum Lehrrettungsassistenten (LRA). Diese Werte waren zu erwarten, da die meisten Rettungsassistenten hauptamtlich beschäftigt sind. 86% der Befragten gehörten zum examinierten Rettungsfachpersonal.

2. Bitte nennen Sie Ihr Alter.



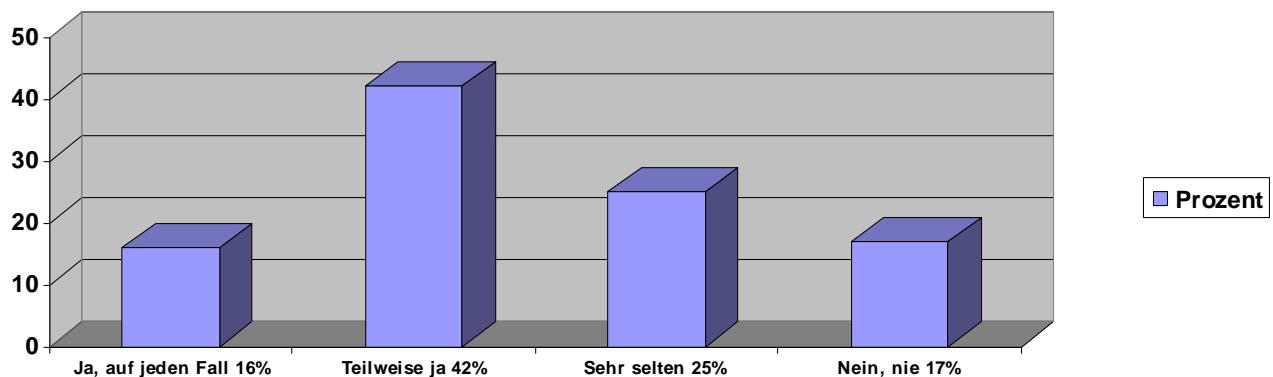
Hier zeigte sich ein Schwerpunkt im „mittleren“ Alter von 31-40 Jahren, gefolgt von der Gruppe der 26-30 jährigen.

3. Wie lange sind Sie in Ihrer jetzigen Tätigkeit beschäftigt?



Bei der Frage nach der Summe der Beschäftigungsjahre waren die meisten der antwortenden Rettungsdienstmitarbeiter zwischen 6-10 Jahre im Dienst (33%), gefolgt von den mehr als 11 Jahre beschäftigten Mitarbeitern (29%). Dieses Ergebnis sagt aus, dass die deutliche Mehrheit der Antwortenden länger als sechs Jahre im Rettungsdienst tätig und mit den Abläufen an ihrem Standort vertraut ist sowie über langjährige Einsatz erfahrung im Rettungsdienst verfügt. Berufsanfänger waren unter den Antwort gebenden Rettungsdienstmitarbeitern nur gering vertreten.

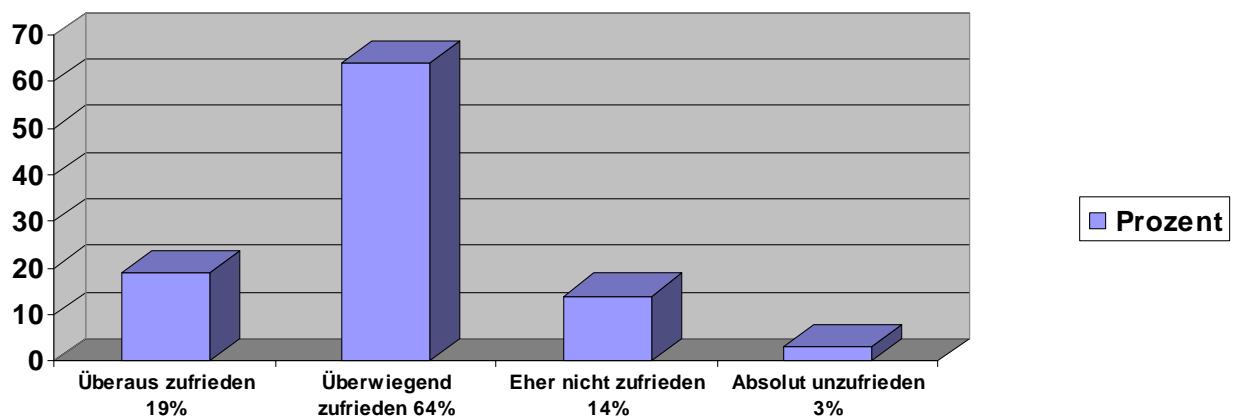
4. Werden Sie persönlich an wichtigen Entscheidungsprozessen an Ihrem Arbeitsplatz beteiligt?



Die Mehrheit mit 42% gab an, zum Teil an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligt zu werden, weitere 16% werden ständig beteiligt. Dem gegenüber stehen 25%, die nur sehr selten, weitere 17%, die überhaupt nicht an wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Wertet man diese Ergebnisse aus, wird ein Trend ersichtlich, der eher knapp zugunsten einer Partizipation im Rettungsdienstalltag ausfällt: 58% der Rettungsdienstangehörigen werden zumindest zu weiten Teilen oder ständig beteiligt, während 42% sehr selten oder nie beteiligt werden. Angemerkt sei hier, dass die Frage, welche alltäglichen Entscheidungen als wichtig angesehen werden, naturgemäß subjektiv von den einzelnen Antwortgebern entschieden wurde. Darin liegt ein gewisser Unsicherheitsfaktor bei den Ergebnissen.

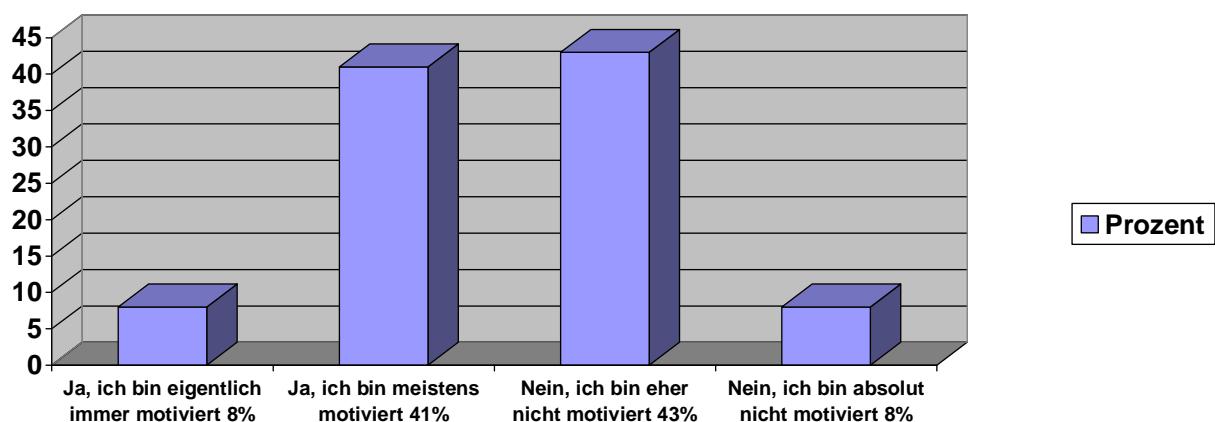
5. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit im Rettungsdienst?



Die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit war in diesem Umfrageteil festzustellen. 64% der beteiligten Rettungsdienstmitarbeiter gaben an, mit ihrer rettungsdienstlichen Tätigkeit überwiegend zufrieden zu sein, 19% sind sogar überaus zufrieden. Damit macht der Anteil der weniger bis überhaupt nicht zufriedenen Mitarbeiter einen geringen Anteil von „nur“ 17% aus. Das ist ein wichtiges Ergebnis, betrachtet man weiter die empfundene Motivierung durch den Arbeitgeber, nach der im weiteren Teil des Projektes gefragt wurde.

Die Prozentzahl der zufriedenen Mitarbeiter ist zunächst erfreulich hoch, doch muss hier unterstrichen werden, dass es um die allgemeine Zufriedenheit von Rettungsdienstmitarbeitern geht. Hier fließen alle Faktoren (z.B. Freude im Umgang mit Menschen, Interesse an der Notfallmedizin, etc.) mit ein, folglich darf diese Zahl nicht als spezifische Zufriedenheit an der Rettungswache interpretiert werden.

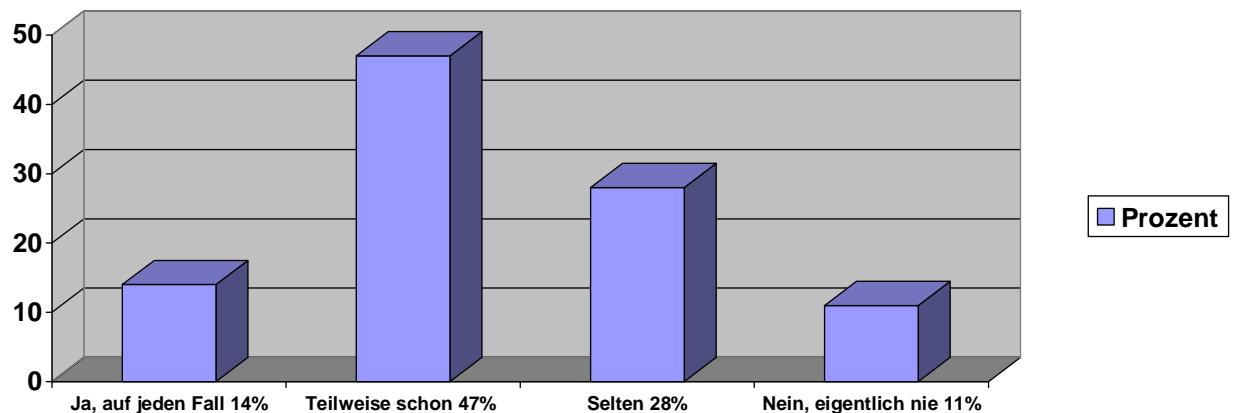
6. Fühlen Sie sich durch Ihren Arbeitgeber motiviert?



Betrachtet man die Ergebnisse dieses Umfrageteils zusammen mit Frage 5, so stellt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen der recht hohen allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit und der empfundenen Motivation durch den Arbeitgeber dar. Knapp über die Hälfte der Befragten geben an, dass sie eher nicht oder absolut nicht durch den Arbeitgeber motiviert werden, während sich 49% durch ihren Arbeitgeber motiviert oder meistens motiviert sehen. Auf Grundlage dieser Umfrage wird nur etwa jeder zweite Mitarbeiter durch den Arbeitgeber motiviert, während knapp neun von zehn Befragte mit ihrem Rettungsdienstalltag zufrieden sind.

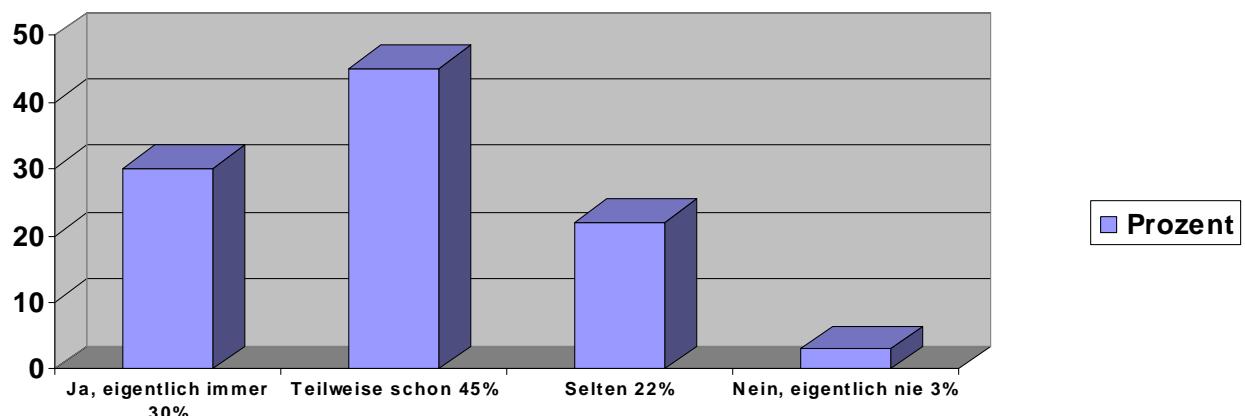
Es stellt sich die Frage, was die Mitarbeiter motiviert, wenn 51% angeben, dass sie nicht durch ihren Arbeitgeber motiviert werden. Hier könnte eine erweiterte Fragestellung zu den einzelnen Bereichen des Rettungsdienstes darüber Aufschluss geben, welche Bereiche die breite allgemeine Berufszufriedenheit auslösen.

7. Nimmt Ihr Arbeitgeber Rücksicht auf die Interessen der Mitarbeiter?



Die Mehrheit von 47% der Befragten gab an, dass ihr Arbeitgeber wenigstens zu einem Teil Rücksicht auf ihre Interessen nehme. Weitere 14% sind der Auffassung, dass es in jeden Fall so sei. Dagegen geben 28% an, dass Rücksichtnahme auf die Mitarbeiterinteressen nur selten, bei 11% überhaupt nicht genommen werde. Hier zeigt sich ein Ergebnis von 61%, die im Allgemeinen eine Berücksichtigung ihrer Interessenslage feststellen können. Bei den Interessen könnte es sich z.B. um Belange des Dienstplans, die Lage dienstfreier Tage oder Urlaub handeln.

8. Werden Ihnen Freiräume bei der Aufgabenbewältigung an Ihrer Dienststelle gewährt?

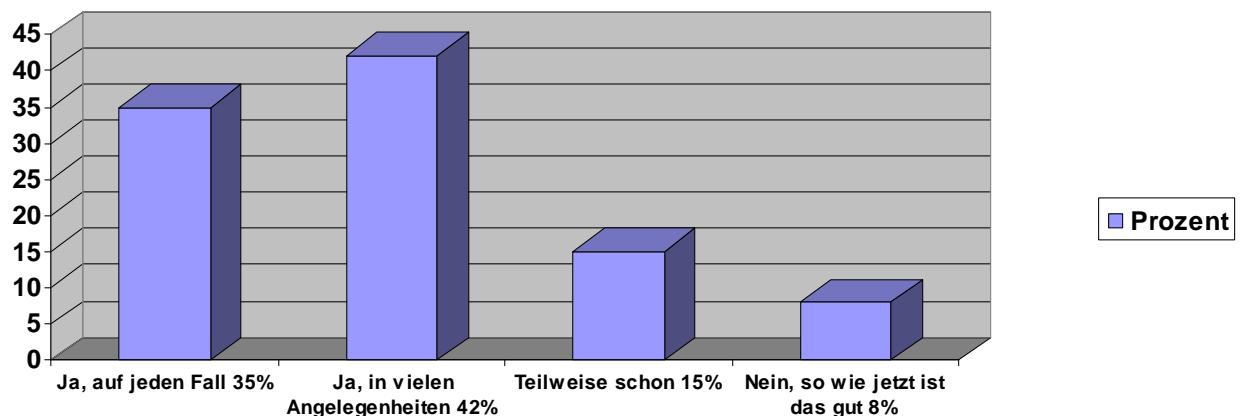


30% schätzten ihre Situation so ein, dass ihnen immer Freiräume gewährt werden, weitere 45% stimmten dieser Auffassung nur zum Teil zu, so dass insgesamt drei viertel der Befragten wenigstens teilweise diese Freiräume an ihrer Dienststelle genießen.

Bei der Bewertung dieser recht hohen Zahl muss sicherlich auch berücksichtigt werden, dass der Rettungsassistent in der berufsüblichen Einsatzsituation in

vielerlei Hinsicht selbstständig Entscheidungen treffen muss und somit Freiräume für eine ungestörte Arbeitsweise zum Alltagsgeschäft gehören, um Einsatzsituationen bewältigen zu können.

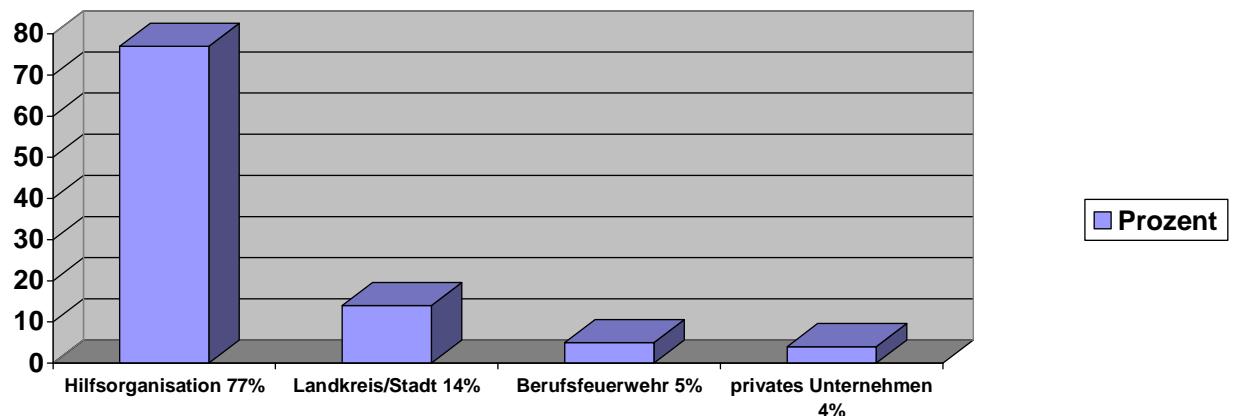
9. Wünschen Sie sich, eigene Ideen stärker einbringen zu können?



Im Vergleich zu der Frage nach einer Rücksichtnahme auf die eigene Interessenslage und der hohen Zahl von Antwortenden, die insgesamt viele Freiräume im Rahmen ihrer Tätigkeit sehen, wünschen sich 77%, verstärkt eigene Ideen ständig oder in vielen Angelegenheiten einbringen zu können. 15% wünschen sich diese Einflussnahme zum Teil, während für 8% der Befragten ihre derzeitige Situation zufriedenstellend ist.

Als überraschend könnte die hohe Zahl derjenigen gewertet werden, die mehr Einflussnahme auf ihre Tätigkeit wünschen, obwohl doch der überwiegende Teil der Befragten eine Rücksichtnahme auf ihre Interessen durch den Arbeitgeber feststellen können. Bei der Bewertung und der damit verbundenen Frage, ob sich hier eine mögliche Diskrepanz ergeben hat, muss überlegt werden, um welche Art von Ideen es sich handeln könnte. Hier wären Ideen zu nennen, die vorwiegend die Organisation der täglichen Arbeit betreffen, z.B., die Organisationsformen und Arbeitsabläufe optimieren. Es muss zwischen der Berücksichtigung eigener Ideen und Interessen differenziert werden. Auch hier könnte eine ergänzende Fragestellung aufschlussreich sein.

10. Bei welcher Organisation sind Sie tätig?



77% der Befragten sind Mitarbeiter einer Hilfsorganisation, während nur 14% Bedienstete eines Landkreises, 5% Angehörige einer Berufsfeuerwehr und nur 4% Mitarbeiter eines privaten Rettungsdienstes sind.

Obwohl die Anzahl von Mitarbeitern der Hilfsorganisationen den Großteil der Beteiligten ausmachte, unterteilt sich diese große Gruppe in die vier großen deutschen Hilfsorganisationen. Daher müssen auch die unterschiedlichen Voraussetzungen bei den Hilfsorganisationen mit ihrer Tarifvielfalt bedacht werden, durch die Mitarbeiter verschiedenen Voraussetzungen (wie Arbeitszeit, Vergütung, Pausen) unterliegen. Ähnliches gilt selbstverständlich auch bei den privaten Rettungsdiensten.

Zusammenfassung:

Die Ergebnisse zeigen eine sehr hohe Beteiligung an der Umfrage unter den Rettungsassistenten der Hilfsorganisationen im Alter zwischen 26 und 40 Jahren mit Berufserfahrung von mindestens sechs Jahren. Die Mehrheit gab an, dass sie in wichtige Entscheidungsprozesse wenigstens teilweise einbezogen wird und mit ihrer rettungsdienstlichen Tätigkeit überwiegend zufrieden ist.

Bei der Frage nach arbeitgeberspezifischer Motivierung fiel das Ergebnis sehr geteilt aus: Knapp die Hälfte erkennen eine arbeitgeberspezifische Motivierung, während gut jeder zweite Mitarbeiter subjektiv vom Arbeitgeber eher nicht oder gar nicht motiviert wird.

Ein Großteil der Antwortenden empfand eine wenigstens teilweise vorhandene Rücksichtnahme auf Arbeitnehmerinteressen. Dreiviertel gaben an, bei der Aufgabenbewältigung zumeist immer oder wenigstens zu einem Teil Freiräume gewährt zu bekommen, gut die gleiche Anzahl der Beteiligten wünschen sich jedoch eine stärkere Einbindung ihrer eigenen Ideen in Arbeitsprozesse.

Auslegung der Ergebnisse:

Festzustellen ist ein recht positives Ergebnis bei der allgemeinen Zufriedenheit von Rettungsdienstangehörigen mit Ihrem Beruf. Auch im Bereich der Partizipation von Rettungsdienstmitarbeitern an Entscheidungsprozessen fiel das Ergebnis überraschend positiv aus. Führt man die hohe Anzahl derer mit an, die sich über eine erhöhte Rücksichtnahme ihrer Belange freuen können und denen bei Ihrer Aufgabenbewältigung Freiräume gewährt werden, so lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse bei dieser Umfrage in eine positive Richtung gehen.

Der Rettungsassistent ist im Einsatzfall berufsspezifisch auf eine selbständige Arbeitsweise angewiesen, so dass Freiräume – insbesondere im Einsatzfall – zwingend erforderlich sind. In der Notfallrettung trifft der Rettungsdienstmitarbeiter binnen Sekunden eigenverantwortlich Entscheidungen, z. T. als Team mit dem Notarzt zusammen. Somit darf der hohe Anteil von Mitarbeitern, die erfreulicherweise über hohe Freiräume in ihren Arbeitsprozessen verfügen, nicht überinterpretiert werden. Ein Vorgabedenken durch die Dienststelle würde die Entscheidungsfreiheit des Rettungsfachpersonals im Einsatz behindern und wäre äußerst kontraproduktiv. Es stellt sich die Frage, ob das Ergebnis auf beide Phasen, die einsatzvorbereitende und die Einsatzphase anwendbar ist.

Trotz des allgemein positiven Trends fallen die Ergebnisse ins Auge, die sich mit der Frage der Selbstverwirklichung durch Umsetzung eigener Ideen seitens des Arbeitgebers befassen: Eine deutliche Mehrheit wünscht sich eine stärkere Beachtung der eigenen Ideen, während eine Motivierung seitens des Arbeitgebers bei nur jedem zweiten Befragten festgestellt wird. Viele Arbeitsprozesse ließen sich optimieren, wenn Mitarbeiter im Rettungsdienst verstärkt durch eigene Vorschläge Einfluss darauf nehmen könnten. Hier ist noch Handlungsbedarf erkennbar, eine Hausaufgabe insbesondere an Führungskräfte!

Literaturverzeichnis:

- DECKER, Franz Prof. Dr. „Personal- und Menschenführung im Rettungsdienst“ Fachwissen-Skript 2, Führungsakademie Orgakom 2004
- HAMBROCK, Elke „Kommunikation und Gesprächsführung“ Fachwissen-Skript 3, Führungsakademie Orgakom 2004
- „Teamwork und Konfliktmanagement“ Fachwissenskript 4, Führungsakademie Orgakom 2004
- HÜBNER-WEINHOLD, Mark „Motivation kommt von innen“, „Leadership - die Kunst zu Führen“ Teil 4, „Hamburger Abendblatt“ vom 04.06.2005 Seite 75
- LUNDIN, Stephen / „Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch“ Wirtschaftsverlag PAUL, Harry / Ueberreuter, Wien/Frankfurt 2001 CHRISTENSEN, John
- NIERMEYER, Rainer / „Motivation“ 2. Auflage, Haufe, Planegg SEYFFERT, Manuel bei München 2004
- PETRI, Jens-Christian / „Dienstplangestaltung“ SCHRÖMBGENS, Marius Fachwissen-Skript 16, Führungsakademie Orgakom 2005
- SPRENGER, Reinhart K. „30 Minuten für mehr Motivation“ 8. Auflage Gabal Verlag, Offenbach 2005

Internet:

www.buero-forum.de/content/con1/medien/fremdpublikationen/innere_kuendigung/index.html vom 15.08.05

www.gallup.de vom 16.08.2005

www.wikipedia.de/ludwig-erhard vom 05.08.05

www.zuerich.de/services/infothek_unternehmer/innere_kuendigung/index.jsp vom 15.08.05

Abbildungsverzeichnis:

- DECKER, Franz Prof. Dr. „Personal- und Menschenführung im Rettungsdienst“ Fachwissen-Skript 2, Führungsakademie Orgakom 2004
- HAMBROCK, Elke „Teamwork und Konfliktmanagement“ Fachwissen-Skript 4, Führungsakademie Orgakom 2004
- LFS CELLE/LOY,
Landesfeuerwehrschulen
Niedersachsen Ausbildungsunterlagen „Gruppenführer“ 2004
- NIERMEYER, Rainer /
SEYFFERT, Manuel „Motivation“ 2. Auflage, Haufe, Planegg bei München 2004