

Zukunftskompetenz Haltung

Wie Menschen im Getriebe der Arbeitswelt wirklich ticken

Jeden Tag aufs Neue eine Leistung zu erbringen, das auch noch gerne, ist der Wunsch nicht nur von Führungskräften und Unternehmen. Auch Angestellte und Arbeiter wollen das Gefühl haben, dass das, was sie leisten, für jemanden wichtig und wertvoll ist.

Heute wissen wir, dass es dabei nicht allein um eine gerechte Entlohnung oder ausreichend Lob und Anerkennung geht, auch wenn diese Aspekte als sogenannte „Hygienefaktoren“ zweifellos wichtig sind. Unter anderem die Motivationsforschung hat aber gezeigt, dass Menschen mehr wollen, als ihre primären Bedürfnisse zu erfüllen, zu funktionieren und Ziele zu erreichen. Natürlich existiert diese Bedürfnisebene und verdient Aufmerksamkeit. Es wäre aber zu kurz gefasst sich allein darauf zu konzentrieren.

Der Arbeit zustimmen

Wenn wir uns damit beschäftigen, wie die Menschen im Getriebe der Arbeitswelt wirklich ticken und was sie antreibt, geht es vielmehr um das eigene Wollen. Im Wollen erlebt sich der Mensch als Angesprochener, als jemand, dem es um etwas Wertvolles geht. Und das ist noch nicht alles: Etwas zu wollen hat auch immer mit Entscheidung zu tun, mit einer persönlichen Zustimmung zur aktuellen Situation. Das Wollen bildet damit den Gegensatz zum Müssen.

Wollen heißt mehr, als einfach nur Spaß zu haben. Vielmehr ist jeder Mensch aufgefordert, in Bezug auf seine Arbeit die Frage zu beantworten: „Kann ich zu dem, was ist oder getan werden muss, meine Zustimmung geben? Stimmt es für mich, jetzt zu tun, was in diesem Augenblick ansteht?“ Damit ist nicht gemeint, dass Zustimmung nur für angenehme Tätigkeiten gegeben wird. Aber auch eher unangenehme Tätigkeiten können erledigt werden, wenn sich grundsätzlich dafür entschieden wurde. Diese Zustimmung ist äußerst wichtig – Menschen, die längere Zeit ohne Zustimmung unangenehmen Tätigkeiten nachgehen, sind eher Burnout gefährdet.

Wollen kann nicht erzwungen werden

Für das Wollen braucht es also eine Entscheidung. Dies ist allerdings kein rein rationaler Akt, im Sinne von: „Du musst es nur wollen!“. Wollen kann nicht erzwungen werden, ebenso wenig wie Liebe, Glaube oder Hoffnung. Das Wollen des Menschen ist frei, sogar angeboren, so die Überzeugung von Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse. Damit Wollen entstehen kann, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Zunächst braucht es ein **Können**. Wollen ohne Können bleibt ein Wunsch, wenn die eigenen Möglichkeiten, die Befähigung und das Selbstvertrauen eines Arbeitnehmers fehlen. Darüber hinaus geht es hier um die Rahmenbedingungen und Strukturen in einer Organisation. Kann der Arbeitnehmer diesen zustimmen, kann er sie bejahen, ist die erste Grundvoraussetzung erfüllt.

2. Als zweites geht es um das **Erleben von wertvoll und gut**. Wie erwähnt will der Mensch eben nicht nur funktionieren, sondern das Gefühl erleben, dass das, was er tut, wichtig und wertvoll ist und dass er mag, was er tut. Wichtig in diesem Zusammenhang ist das Arbeitsklima. Wie viel Zeit und Nähe für Beziehungen sind möglich? Werden Erfolge gefeiert, Rückschläge und Fehler gemeinsam geteilt und besprochen? Welche Beziehungskulturen werden im Unternehmen (vor-)gelebt?

3. Des Weiteren will jeder Mensch **als Person wichtig sein** für eine Organisation, nicht nur als Arbeitskraft. Menschen wollen in ihrer Bedeutung wahrgenommen werden, nicht in ihrer Funktion, und erleben, dass sie in ihrer Einzigartigkeit so sein dürfen, wie sie sind. Es geht also um Beachtung, Wertschätzung und Gerechtigkeit und das Gefühl der Legitimation.

4. Zuletzt geht es um die Frage nach dem **Sollen** (warum soll ich das tun?), anders gesagt: um den großen Zusammenhang, das Ziel und die Zukunft einer Tätigkeit. Vor allem diesem Aspekt wird oft zu wenig Bedeutung beigemessen. Zu Unrecht, denn Arbeitnehmer wollen wissen, was der Sinn ihrer Tätigkeit ist und welche Bedeutung ihr Handeln für das Unternehmen hat. Viktor Frankl bemerkte dazu bereits vor 50 Jahren: „Wer Menschen motivieren will und Leistung fordert, muss Sinnmöglichkeiten bieten“. Damit ist übrigens kein moralischer oder gar religiöser Sinn gemeint. Eher geht es um die Frage, welchen Sinn eine Tätigkeit für eine Organisation hat. Oftmals ist hier zu beobachten, dass Mitarbeiter etwas tun, weil sie es tun müssen, ohne zu wissen, wozu das gut ist.

Fazit

Motivation, die von außen kommt (extrinsische Motivation), so zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, hat allenfalls einen zeitlich begrenzten Charakter. Der Führungsexperte und Buchautor Reinhard Sprenger sprach einmal davon, dass eine Gehaltserhöhung eine Halbwertszeit von 48 Stunden habe.

Wenn es also darum geht, wie Menschen in der Arbeitswelt ticken, sind zum einen die Rahmenbedingungen einer Organisation wie Arbeitsklima und Wertschätzung der Menschen zu beachten. Jedoch darf auch der Sinn einer Unternehmung nicht in Vergessenheit geraten. Früher war dieser Sinn oft leichter zu erkennen. Heute werden Produkte oftmals verzweckt und dienen ausschließlich einer Gewinnmaximierung. Inwieweit sich ein Arbeitnehmer dafür entscheiden mag, muss er im Einzelfall selber entscheiden.

Festzuhalten ist, dass die Menschen in der Arbeitswelt selbst verantwortlich dafür sind, ob sie motiviert sein wollen und dafür nicht ihren Vorgesetzten verantwortlich machen können. Jedoch sollten Führungskräfte die Voraussetzungen schaffen, in denen Motivation (Wollen) entstehen kann, und alles unterlassen, was zu einer Demotivation führen kann.

Thomas Reichel

Braunschweig, im Januar 2021

Thomas Reichel
Beratung für Entwicklung

Anschrift
Sidonienstraße 2a
38118 Braunschweig

Kontakt
Fon 05 31.618 39 42
Mobil 01 71.736 05 81

info@reichel-beratung.de
www.reichel-beratung.de

Umsatzsteuernummer
DE 245/079/874