

Motivation – eine Führungsaufgabe?

Beim Thema Motivation denkt man als Erstes an Führungsaufgaben. Von der Firma und deren Stellvertretern, den Vorgesetzten, wird erwartet, dass sie die Mitarbeitenden motivieren. Ein Irrtum, wie die Praxis zeigt. Wohl gibt es äussere Anreize – die tatsächliche Motivation jedoch kann nur von innen kommen.

Dr. med. Rolf Heim,
Institut für
Arbeitsmedizin ifa

In den letzten vier Jahrzehnten hat sich unsere Arbeitswelt radikal gewandelt: Bis zu den 70er Jahren überwiegte die Produktion deutlich. Dementsprechend waren die Bemühungen der Arbeitsmedizin hauptsächlich auf Vermeidung von physischen und chemischen Schädigungen sowie die Prävention von Unfällen ausgerichtet. Mit der massiv grösseren Bedeutung des Dienstleistungssektors veränderten sich sowohl die Anforderungen an die Mitarbeitenden, aber auch die Beschwerden, welche am Arbeitsplatz gehäuft auftraten. Von den Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie kreativ und flexibel sind, sich ins Team integrieren und sich durchsetzen können, dass sie selbstständig denken und verantwortungsvoll handeln. Nicht nur im Büro, sondern auch in der Produktion. Verständlicherweise hat sich dadurch der Arbeitsplatz zur Stressquelle Nummer 1 entwickelt – und kostet uns jährlich über vier Milliarden Franken (Seco-Studie 2000). Fast 30% aller ArbeitnehmerInnen leiden an Stressfolgekrankheiten wie z. B. hohem Blutdruck, Verdauungsproblemen, Verspannungen, Konzentrationsstörungen usw. Im Jahre 2001 waren ca. 20% der Arbeitnehmenden unzufrieden, 31% mässig zufrieden mit ihrer Arbeit. Gründe für die Unzufriedenheit, und somit auch mögliche Stressursachen, waren in erster Linie mangelnde soziale Unterstützung im Team, Kom-

munikationsprobleme und das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

Die Arbeit spielt für uns Menschen eine zentrale Rolle. Betrachten wir all die Belastungen, die uns am Arbeitsplatz begegnen, können wir uns schon fragen, ob denn alles schlecht ist an der Arbeit. Klar ist: Arbeit ist einer der zentralsten Lebensbereiche. Durch die Arbeit sichern wir nicht nur unsere Existenz und ermöglichen uns ein erfüllendes Familien- und Freizeitleben. Wir erhalten auch Anerkennung und Bestätigung, haben die Möglichkeit, uns persönlich und beruflich zu entwickeln, sind Teil eines sozialen Netzes und festigen durch unsere Tätigkeit auch einen Teil unserer Identität. Nicht umsonst ist eine der ersten Fragen an einen Fremden: «...und was machen Sie beruflich?» Ferner geben wir unserer Existenz ein sinnvolles Ziel, empfinden uns als bedeutsam, meistern Herausforderungen und erreichen dadurch Selbstbestätigung.

Somit spielt die Arbeit eine entscheidende Rolle für unser psychisches Gleichgewicht, unsere Gesund-

«Wie wir uns am Arbeitsplatz fühlen, bestimmt massgebend, wie wohl wir uns überhaupt fühlen.»

heit und unsere gesellschaftliche Integration. Wie wir uns am Arbeitsplatz fühlen, bestimmt massgebend, wie wohl wir uns überhaupt fühlen.

Motivation: Besser durch «Zuckerbrot» oder «Peitsche»? Spätestens seit der Industrialisierung machen sich PsychologInnen und ÖkonomInnen Gedanken darüber, wie die menschliche Arbeitsleistung gesteigert werden kann. Dabei gibt es prinzipiell zwei Methoden: «Zuckerbrot» oder «Peitsche». D. h. die Leute werden entweder mit Boni und Attraktionen geködert oder mit Bestrafungen und Einbussen unter Druck gesetzt. Gelegentlich werden beide Verfahren kombiniert. Je nach Menschenbild ist auch die dazu passende Motivationstheorie unterschiedlich. Da Sigmund Freud den Menschen als faul, arbeitsvermeidend, verantwortungsscheu und sicherheitsbedürftig sah, war er der Meinung, der Mensch müsse zur Arbeit angetrieben werden. Ganz anders schätzte McGregor seine Spezies ein: Nach seiner Theorie sucht der Mensch die Herausforderung und möchte sich weiterentwickeln; Arbeit entspricht somit einem Grundbedürfnis. Je nach persönlichen Erfahrungen wird man die eine oder andere Theorie befürworten.

Zur Enttäuschung vieler ManagerInnen zeigen beide Techniken, Zuckerbrot und Peitsche, langfristig keinen Erfolg. Was nicht erstaunt, denn niemand lässt sich gerne manipulieren – und darauf läuft schliesslich jede Motivation hinaus. Paradoxerweise bedeutet dies jedoch nicht, dass die Firma nichts tun könnte, um die Mitarbeitenden zu motivieren.

Wohlbefinden durch Gesundheitsförderung... Der Mensch ist langfristig am leistungsfähigsten, wenn er sich wohl fühlt. Nicht wenn er unter Druck steht oder stereotyp für seine Anstrengungen gelobt wird, sondern wenn er ehrliche Wertschätzung sowie Unterstützung erfährt, im Team und durch die Vorgesetzten. So kann dauerhafte Motivation nicht direkt erreicht werden, wohl aber indirekt, als Folge von Zufrie-

denheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Gesundheitsförderung ist eine Weiterführung des Präventionsgedankens. Dabei soll nicht nur Krankheit verhindert, sondern effektiv Gesundheit und Zufriedenheit gefördert werden.

Gesundheitsförderung ist demnach ein ganzheitliches Konzept, eine Philosophie, die von der Firmenleitung getragen werden muss. Bei der Einführung findet oft ein Umdenken statt, weg von «MitarbeiterIn = Arbeitskraft» hin zu «MitarbeiterIn als PartnerIn», weg von der Selbstverständlichkeit hin zur Wertschätzung. Tatsächlich ist Gesundheitsförderung im Betrieb eine Win-Win-Situation: Arbeitgebende wie Arbeitnehmende profitieren. Statt eines Teufelskreises wie Misstrauen → Kontrolle → Motivationsversuch → Misstrauen entsteht eine Positive Spirale durch Wertschätzung/Anerkennung → Sich ernst genommen

«Gelingt der Austausch am Arbeitsplatz, kommen die Mitarbeitenden gerne zur Arbeit.»

«Dauerhafte Motivation kann nicht direkt erreicht werden, wohl aber indirekt, als Folge von Zufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.»

fühlen → Motivation → Leistung → Wertschätzung. Obwohl es schwierig ist, die Wirksamkeit von Gesundheitsförderung mit Zahlen zu belegen (vergleichbar mit den Ausgaben für Werbekosten), gibt es kaum eine Firma, die deren Einführung befeuern würde.

...beinhaltet Selbstverantwortung.
So wie bei der Gesundheitsförderung beide Seiten profitieren, leisten auch beide Seiten einen Beitrag dazu. Im Alltag sieht das z. B. folgendermaßen aus: Die Firma sorgt für eine ergonomische Infrastruktur, während die Arbeitnehmenden auf die korrekte Anwendung und die eigene Haltung achten sowie körperliche Kräftigungsübungen ausführen. Das eigene Engagement für die Gesundheit soll wahrgenommen werden. Wer wie eine Banane im Bürostuhl sitzt, sich schräg über sein Pult lehnt und sich dabei Nackenverspannungen und Sehenscheidenentzündungen des Handgelenkes einfüngt, kann sicher nicht nur dem

Mobilbar die Schuld dafür geben. Wer mürrisch in den Betrieb kommt und seine Laune an den KollegInnen auslässt, hat sich nicht zu wundern, wenn ihm die Leute aus dem Weg gehen.

Überall begegnen wir dem Grundsatz des Ausgleichs, des Gebens und Nehmens. Er funktioniert, wenn jedes Mitglied eines Teams diesem Grundsatz folgt und die anderen so behandelt, wie es selbst gerne behandelt wird. Obwohl jeder Mensch einzigartig ist, gibt es doch einige Grundbedürfnisse, die den meisten gemeinsam sind (siehe Tabelle).

Nun ist es nicht damit getan, darauf zu warten, bis diese von der Umgebung erfüllt werden. Ein solches Verhalten führt schnell zu Enttäuschungen und somit zu einer Opferhaltung bis hin zur Resignation. Stattdessen ist ein aktives Verhalten gefragt: Einerseits soll dafür gesorgt werden, dass die eigenen Bedürfnisse so gut wie möglich erfüllt werden können. Andererseits soll den KollegInnen mit Respekt und Wertschät-

zung gegenübergetreten werden, sie sollen nach Bedarf und Möglichkeit unterstützt werden. Damit wird ein eigener Beitrag zum positiven Arbeitsklima geleistet.

Die Kunst ist, es trotzdem zu tun.

Die Herausforderung besteht darin, sich nicht von den Widerständen abschrecken zu lassen. Vielleicht wird nicht jedes Lächeln erwidert, vielleicht bekommt man trotz täglichen Turnübungen keinen moderneren

Arbeitsplatz, vielleicht herrscht Termindruck, obwohl man freundlich zum Chef war. Tatsache bleibt, dass ein Lächeln etwas Wärme in den Alltag bringt – ob es zurückkommt oder nicht. Kräftigungsübungen stärken die Rücken- und Bauchmuskulatur, auch wenn das Mobilar 40 Jahre alt ist. Und Wertschätzung den anderen gegenüber bereichert das Arbeitsklima, auch wenn Druck herrscht. Die Frage ist, ob man seine Möglichkeiten nutzen möchte –

oder sie verpasst mit der Begründung, die anderen machen auch nicht mit...

Schliesslich wollen alle dasselbe: anerkannt und geschätzt werden, erleben, dass sie den anderen wichtig sind und dass sie gebraucht werden. Niemand ist eine Insel. Gelingt dieser Austausch am Arbeitsplatz, kommen die Mitarbeitenden gerne zur Arbeit. Der Gewinn für die Mitarbeitenden sind Zufriedenheit, Wohlbefinden, Anerkennung und Wertschätzung; der Gewinn für die Firma sind die Loyalität der Mitarbeitenden der Firma gegenüber, Identifikation mit der Arbeit und entsprechend eine gute Leistung.

Den Menschen gemeinsame Grundbedürfnisse und wie sie erfüllt werden können

Bedürfnis	erfüllt durch
Sicherheit, Stabilität	Gehalt, sozialer Status, Firmenpolitik, Administration, Organisation, Kommunikation, Information
Anerkennung, Wertschätzung, Bestätigung	Erfolg, Lob, Respekt, Belohnung, sozialer Status
Austausch	Beziehungen
Sinnerfüllung, Ziele Selbstständigkeit Herausforderungen	Tätigkeit, Verantwortung, Handlungsspielraum, Vielfalt der Anforderungen, ganzheitliche Arbeit, Möglichkeit zum Aufstieg und zur Persönlichkeitsentwicklung
Leistung	Tätigkeit
Erholung	Arbeitsumgebung, Infrastruktur

Dieser Beitrag basiert auf den Referaten von Marie-Louise Schlapbach und Rolf Heim zum Thema Motivation an der Herbsttagung 2002 der Angestellten Schweiz VSAM.

Dr. med. Rolf Heim, Psychotherapeut und Yogalehrer, arbeitet am Institut für Arbeitsmedizin (IFA), Baden, im Bereich Gesundheitsförderung, Krisenintervention, Entspannungstraining und Führungsschulungen. Kontakt: rolf.heim@arbeitsmedizin.ch; Telefon 056 205 89 26.

Marie-Louise Schlapbach bildete sich nach der Maturität zur Primarlehrerin aus. Während ihrer beruflichen Tätigkeit studierte sie an der Universität Bern Psychologie. Sie schloss mit dem Lizentiat als Arbeits- und Organisationspsychologin ab. Seit 2001 ist sie Projektleiterin betriebliche Gesundheitsförderung im IFA Institut für Arbeitsmedizin in Baden.

Das IFA bietet Kaderschulung und Kurse für MitarbeiterInnen an – u.a. zum Thema Stress am Arbeitsplatz – und begleitet Unternehmen bei der Einführung von betrieblicher Gesundheitsförderung. Homepage: www.arbeitsmedizin.ch.