

# Motiviert zu arbeiten, hängt von Zielen und Antrieben ab

Dienst nach Vorschrift oder hochmotiviert; Fehlt die Anerkennung im Job, wächst die Unzufriedenheit. Es kommt aber auch auf die persönliche Einstellung an

VON ANJA SCHREIBER

## Mitarbeiter mit Herz, Hand und Verstand

Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen



BERLINER ZEITUNG/ANJA KÖHL; QUELLE: GALLUP

## Wohlergehen der Mitarbeiter

„Mein Unternehmen interessiert sich für mein allgemeines Wohlergehen“



Umfrage aus dem Jahr 2013

BERLINER ZEITUNG/ANJA KÖHL; QUELLE: GALLUP

## ARBEITSKLIMA

**Je höher die emotionale Bindung** der Mitarbeiter, desto engagierter sind sie, und desto seltener wechseln sie ihren Arbeitgeber: Das ist ein Ergebnis des aktuellen Engagement-Index 2013, den das Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht hat.

**Nur 16 Prozent** der deutschen Arbeitnehmer haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift, und 17 Prozent haben bereits innerlich gekündigt.

**Damit ist der Anteil** der inneren Kündigungen im Vergleich zum Vorjahr um sieben Prozent zurückgegangen. Diese verursacht immer noch volkswirtschaftliche Kosten zwischen 98,5 und 118,4 Milliarden Euro im Jahr.

**Angesichts des Fachkräftemangels** und des demografischen Wandels scheint sich in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die Unternehmenskultur und die Qualität der Führung entscheidend sind, um Mitarbeiter zu binden.

**2013 waren nur 24 Prozent** aller Mitarbeiter mit der Führungsqualität in ihrem Betrieb äußerst zufrieden. Bei Arbeitnehmern mit hoher emotionaler Bindung waren es dagegen 40 Prozent.

### Literaturtipps:

Christiane Nill-Theobald: „Endlich wieder Montag! Die neue Lust auf Leistung“. Erschienen im Wiley-VCH Verlag, Weinheim (2014), 194 Seiten, 19,99 Euro.

stupide und langweilig, muss das für einen anderen Arbeitnehmer noch lange nicht zutreffen. Er kann diese sehr wohl als motivierend empfinden, weil er damit seine Familie finanziert und die Routinen ausgezeichnet beherrscht. Würde dieser Beschäftigte befördert, könnte er an der anspruchsvollen Tätigkeit scheitern und so seine Motivation verlieren.

Auch Management-Coach und Unternehmensberaterin Dr. Christiane Nill-Theobald weiß, dass Zufriedenheit und Motivation von der Persönlichkeit des Berufstätigen abhängen. Dazu gehört zum Beispiel die Frage, welchen Sinn der Arbeitnehmer in seinem eigenen Job sieht. „Eine Reinigungskraft im Krankenhaus kann ihren Beruf für höchst sinnvoll halten, weil sie weiß, wie wichtig Sauberkeit und Hygiene

für kranke Menschen sind“, betont die Berliner. „Sie kann ihre Arbeit aber auch geringschätzen, weil sie in der Krankenhaushierarchie ganz weit unten rangiert.“ Es kommt also auf die persönliche Einstellung an.

„Viele Berufstätige, die sich am Montag lustlos zur Arbeit schleppen, wissen allerdings gar nicht, warum das so ist“, erklärt Nill-Theobald. „Sie haben zwar ein ungutes Gefühl, aber diese Emotion bleibt oft diffus.“ Deshalb rät sie Menschen, die ihre Leistungslust zurückerobern wollen, den eigenen Zufriedenheitsdefiziten auf die Spur zu kommen. „Ein wichtiger Schlüssel für die Lust auf Leistung ist das Wohlbefinden. Das entsteht, wenn der Berufstätige bei der Arbeit gute Gefühle hat oder die zwischenmenschlichen Beziehungen am

Arbeitsplatz und die Anerkennung durch den Chef stimmen. Das ist meist viel wichtiger als ein hohes Gehalt.“ Wer diese Hauptfaktoren unter die Lupe nimmt, wird herausfinden, wo das Problem liegt.

Zur Reflexion gehört auch die Frage, wo die Interessen und Fähigkeiten des Unzufriedenen liegen. „Viele Erwachsene haben vergessen, was ihnen in ihrem Job eigentlich Spaß macht“, weiß Nill-Theobald aus vielen ihrer Coachings. Doch genau das sollten Arbeitnehmer wissen, um mehr Zufriedenheit in ihren Arbeitsalltag zu bringen. „Wer als kreativer Typ in der deutschen Verwaltung arbeitet, muss sich eigentlich nicht wundern, dass er aufgrund eher formeller Arbeitsabläufe am Montagsblues leidet.“ Ihr Tipp: Arbeitnehmer sollten herausfinden, was ihr Lebenskern ist. Um Lust auf Leistung zu haben, sei es wichtig, seine Potenziale gemeinsam mit seinen Kollegen und Chefs verwirklichen zu können.

Krämer bringt es so auf den Punkt: „Um nicht auszubrennen oder innerlich zu kündigen, brauchen Menschen nicht nur eine als angemessen empfundene Entlohnung und Anerkennung, sondern die Persönlichkeit muss zur Tätigkeit passen.“ Ist sich der Beschäftigte erst einmal klar, was in seinem Job schief läuft, sollte er überlegen, wie sich seine Arbeitssituation schrittweise verändern lässt und das auch umzusetzen. Ein Beispiel aus Nill-Theobalds Beratungspraxis: Eine Rechtsanwältin für internationales Urheberrecht hatte eine große Vorliebe für das Land Italien, trotzdem lag der Schwerpunkt ihrer Arbeit in anderen europäischen Ländern. Als sie sich ihrer Vorliebe bewusst wurde, verlagerte sie ihre Tätigkeit. „Es kann so einfach sein, das Berufsleben motivierend zu gestalten“, sagt die Unternehmensberaterin.

### Erholungsphasen helfen

Auch andere Handlungsalternativen sind denkbar: So könnte ein Mitarbeiter seinen Chef nach Weiterbildungsmöglichkeiten fragen, die seinen Fähigkeiten und Interessen entsprechen oder diese ausbauen. Möglich wäre, sich im Unternehmen aktiv an Projekten zu beteiligen, die dem Mitarbeiter Spaß machen. „So könnte sich der kreative Typ, der in der Verwaltung gelandet ist, vielleicht in die Gestaltung von Betriebsfeiern und Sommerfesten einbringen. Wer das macht, wird sicher lieber zur Arbeit gehen“, so Nill-Theobald.

Krämer sieht auch in der bewussten Gestaltung des Privatlebens eine Chance, die Motivation für die Arbeit zu stärken. Sein Tipp an Berufstätige: Sich Erfolgserlebnisse außerhalb des Arbeitslebens suchen und Fähigkeiten, die im Beruf nicht eingesetzt werden können, in Freizeitaktivitäten auszuleben. Außerdem sollten Arbeitnehmer nicht vergessen, für sich zu sorgen, zum Beispiel durch ausreichende Entspannungs- und Erholungsphasen.

Nill-Theobald: „In Firmen, in denen chaotische Arbeitsabläufe oder eine katastrophale Unternehmenskultur herrscht, bringen eigene Aktivitäten oft keinen Motivationsschub. Dann hilft nur noch der Wechsel der Arbeitsstelle.“

Sich im Beruf zu motivieren – trotz Widerständen: Vor dieser Aufgabe stand die Hessin Pinar Dogan. 2010 musste sie als frischgebackene Betriebswirtin die Geschäftsführung einer Dönerproduktion übernehmen. Denn ihr Vater, der bisher den Betrieb geleitet hatte, war schwer erkrankt. Von heute auf morgen war sie Chefin von 15 Leuten – und das in einer Männerdomäne. Schwere Startbedingungen für die heute 28-Jährige.

„Am Anfang habe ich mich schwergemacht, als junge Frau in einer Führungsposition gegenüber Vorurteilen zu behaupten. Auch der Status als Akademikerin machte es mir schwer. Schließlich hatte ich als Betriebswirtin eine ganz andere Mentalität als die meisten in der Branche“, berichtet Dogan. „Was mich in dieser Zeit motiviert hat, ist die Erkenntnis, dass ich aus negativen Erfahrungen lernen kann und sie dadurch positive Effekte haben.“

Dogan hat die Herausforderung, anders zu sein als die meisten Geschäftsführer ihrer Branche, angenommen – auch mit Hilfe der Berliner Unternehmensberaterin Dr. Christiane Nill-Theobald. Die Unterstützung ihres deutschen Fleischermeisters habe sie ebenfalls motiviert. Das Anderssein sieht sie nicht als Makel, sondern hat es sogar zu ihrem Markenzeichen gemacht. „Heute habe ich mich durchgesetzt und bekomme positives Feedback. Keiner zweifelt mehr daran, dass ich meine Aufgaben meistere.“

Pinar Dogans Erfolg ist kein Zufall: „Ob Menschen motiviert arbeiten oder nicht, hängt von ihren Zielen und Antrieben ab“, betont Professor Michael Krämer, Präsident des Berufsverbandes Deutscher Psychologen. „So ein Ziel ist zum Beispiel, für Leistung anerkannt zu werden oder eine Herausforderung erfolgreich zu bestehen.“

Diese Ziele und Antriebe können aber auch die Motivation rauben. Das ist immer dann der Fall, wenn Berufstätige keine Chance haben, ihre Ziele zu erreichen. „Wer nie eine positive Rückmeldung von seinem Vorgesetzten bekommt und wessen Streben nach Anerkennung immer erfolglos bleibt, wird immer unzufriedener zur Arbeit gehen.“

### Welcher Sinn steckt im Job?

Doch fehlende Anerkennung ist nicht die einzige Rahmenbedingung, die dazu führt, dass ehemals hochmotivierte Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift machen oder gar „innerlich gekündigt“ haben: „Wenn es am Arbeitsplatz keine klare Führung gibt und Ansprüche ständig wechseln, wird die Situation für die Mitarbeiter unübersichtlich. Das demotiviert Arbeitnehmer“, erklärt Krämer. Auch wenn sich die Unternehmensziele zu häufig ändern oder die gestellten Forderungen an die Mitarbeiter nicht erreichbar sind, verlieren Berufstätige früher oder später die Freude an der Leistung. Denn sie sehen sich in einem Hamsterrad gefangen – ohne die Chance, irgendwann erfolgreich zu sein.

Was den Einzelnen zufrieden macht, kann höchst unterschiedlich sein. Ist für einen bestimmten Menschen eine Tätigkeit