

Sie: »Wo arbeiten Sie?«
Er: »Ich arbeite in einem Betrieb, der Kronkorken herstellt,
aber das ist weniger aufregend, als es klingt.«

Sinn der Arbeit: Was Menschen für ihre Arbeit motiviert

„Wer Leistung will, muss Sinn schenken“

Eine der umfassendsten Untersuchungen über die allgemeine Haltung zur Arbeit ist die Studie, die 1997 von Amy Wrzesniewski, einer Organisationspsychologin und Professorin für Wirtschaft an der New Yorker Universität, durchgeführt wurde. Sie zeigt, dass man Arbeitende im Allgemeinen drei Kategorien zuordnen kann:

- Die erste Gruppe betrachtet die Arbeit lediglich als Job. Für sie liegt das Hauptaugenmerk auf dem Einkommen. Die Arbeit selbst interessiert sie nur wenig, sie suchen darin weder Freude noch Erfüllung. Da ihr hauptsächlich Anliegen die Höhe des Gehalts ist, geben sie den Job schnell auf und nehmen einen anderen an, wenn sie einen Gehaltsverzicht hinnehmen müssen oder wenn ihnen ein besser bezahlter Job angeboten wird.
- Die zweite Gruppe betrachtet Arbeit als Möglichkeit, Karriere zu machen. Sie denken vor allem ans Weiterkommen. Diese Menschen werden nicht so sehr von der finanziellen Seite ihrer Arbeit motiviert, sondern von Prestige und sozialem Status und der Macht, die mit Titeln und mit höheren Positionen einhergeht. Die Menschen dieser Kategorie sind persönlich engagiert in ihrem Beruf, aber sobald sie nicht mehr aufsteigen können, werden sie unzufrieden.
- Die letzte Kategorie umfasst diejenigen, die ihre Arbeit als Berufung betrachten. Diese Menschen tun ihre Arbeit um der Arbeit willen. Zwischen ihrer Arbeit und anderen Aspekten ihres Lebens besteht häufig keine wirkliche Trennung. Die Menschen dieser Kategorie lieben ihre Arbeit, und wenn sie es sich leisten könnten, würden sie selbst dann weiter arbeiten, wenn sie nicht dafür bezahlt würden. Sie sehen ihre Arbeit als sinnvoll an und haben das Empfinden, einen höheren Zweck damit zu verfolgen und einen Beitrag für die Gesellschaft oder die Welt leisten. Diese Menschen empfinden Arbeitsfreude.

Vom Wandel der Arbeitsmotive: Bedeutung der Arbeit im Lauf der Zeit

Die Geschichte der Arbeit hat keinen Anfang. Arbeit ist ein elementarer physikalischer Begriff. Arbeit beschreibt die Bewegung von Materie entlang einer bestimmten Wegstrecke (**Arbeit = Kraft x Weg**).

Wenn hier vom Begriff 'Arbeit' die Rede ist, dann geschieht dies in einem engeren kulturgeschichtlichen Sinn, der sich aus der **Erfüllung höherwertiger materieller** oder **sozialer Bedürfnisse** sowie aus unserer Freiheit des darauf hin abzielenden Tuns oder Unterlassens ergibt. Das bloße Überleben ist keine Kulturleistung, wohl aber das 'gute' und 'bessere' Leben unter Einsatz unserer **Vernunft** (- wie schon der Philosoph **A. N. Whitehead** betonte).

Die **antiken Gesellschaften** hatten noch ein sehr zwiespältiges Verhältnis zur menschlichen Arbeit. Nicht nur bei den Römern und Griechen waren die Rechte der freien Bürger mit der damals sehr weit verbreiteten Sklavenarbeit unvereinbar. Für **Sokrates** galt nicht die Arbeit, sondern - ganz im Gegenteil - die **Muße** als 'Schwester der Freiheit' - unverzichtbar für die persönliche Entwicklung zu einem geistig und politisch mündigen Wesen.

Auch im religiösen Bereich wurde die Arbeit eher als notwendiges Übel angesehen, oft sogar als



gottgewollte Buße für sündhaftes Verhalten. Judentum und Christentum berufen sich bis heute auf die **Erbsünde** ('im Schweiße deines Angesichts sollst du dein Brot verdienen').

Anders sah es aus, wenn Arbeit im Dienste eines göttlichen Auftrags stand, wie etwa beim Bau der ägyptischen Pyramiden zur Ehre und Verklärung der Pharaonen.

Auch in der Einleitung des Nibelungen-Epos (5. Jahrhundert) wird die **groze Arebeit** (große Arbeit) im selben Atemzug mit dem Ruhm genannt, welcher sonst meist nur im bewaffneten Kampf für Volk und Sippe erworben werden kann.

Im **Mittelalter** erfuhr der Arbeitsbegriff dann einen allmählichen Wandel, und zwar mit dem Entstehen von Städten und Märkten. Motor dieser Entwicklung war ein organisch-ganzheitlicher Zugang zum gemeinsamen Schaffen. Das gesellschaftliche Leben auf überschaubarem Raum förderte Arbeitsteilung, Spezialisierung und längere Ausbildungszeiten (Lehrling - Geselle - Meister).

Aus den Genossenschaften und streng hierarchisch gegliederten Zünften rekrutierte sich schließlich der 'Bürgerstand'. Anders als in den früheren antiken Sklavenhaltergesellschaften beruhte die neue Stadtbürgerkultur auf den Folgen mehr oder weniger **freiwilliger Erwerbsarbeit**.

Handwerk und Gewerbe genossen von nun an ein höheres Ansehen als Land- oder Forstarbeit. Das Handwerk bot Beständigkeit jenseits von Wind und Wetter und **messbaren Erfolg**. Der Handel als Vermittlungstätigkeit zwischen den Herstellern, Fuhrleuten und Abnehmern galt den damaligen Christen hingegen als sündig, weil er aus ihrer Sicht zu Habgier und Neid Anlass bot.

Die **Neuzeit** war vom Entstehen großer Nationen geprägt, und der immer lauter werdende Ruf nach Führung und Organisation rief die großen Aufklärer und **Nationalökonom** auf den Plan. In Europa gewannen die weltlichen, protestantische Kräfte die Überhand gegenüber den eher fortschrittskritischen Katholiken.

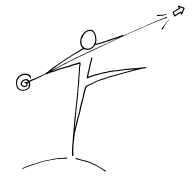
Die Produktionsmethoden der diversen Gewerbe wurden verfeinert und auch der (Fern-) Handel forcierte (**Merkantilismus**). Spätestens seit dem 18. Jahrhundert galt Arbeit als wichtigste Quelle der Identitätsbildung und Selbstverwirklichung. Denn sie ermöglichte auch Nicht-Adeligen die Akkumulierung von Eigentum und persönlicher Macht - und die Freisetzung eigener schöpferischer Kräfte.

Bald gingen erhöhte Produktivität und Zunahme des privaten Konsums Hand in Hand. Mit dem Zerfall der alten feudalen Strukturen wurde ein riesiges Heer von Arbeitskräften freigesetzt, die ihre Kenntnisse oder Dienstleistungen als LohnarbeiterInnen anboten.

Im Laufe des 19. Jahrhunderts avancierte der **Kapitalismus** und mit ihm die Erwerbsarbeit überhaupt zum zentralen Gestaltungsprinzip der Gesellschaft. Die zunehmende Industrialisierung (die von England her ihren Ausgang nahm) erforderte einen immer höheren Organisationsgrad in Form von klar definierten Produktionsstätten, Arbeitsplätzen, Verwaltungsapparaten und Arbeitszeiten. Mit der räumlichen Trennung zwischen Arbeitsplatz und Familie entstanden zugleich auch divergierende Lebenssphären: Berufsleben (**Arbeit**) oder Freizeit (**Nicht-Arbeit**).

Viele Jahrzehnte hindurch wurden die daraus resultierenden Machtverhältnisse und sozialen Ungleichheiten als ganz 'normal' empfunden, und zwar sowohl seitens vermögender Arbeitgeber als auch seitens lohnabhängiger Arbeitnehmer, die sich eine eigene Kultur des Leids und Verzichts schufen. Es war das Verdienst von **Marx, Engels** und anderer großer Denker, Missstände aufzuzeigen und die dringend benötigten sozialen Verbesserungen einzufordern. Mit ihren Erkenntnissen begründeten sie den **Kommunismus**, welcher mit mehr oder weniger problematischen Folgen in höchst unterschiedlichsten Staaten des 20. Jahrhunderts verwirklicht wurde. Die bekannten kommunistischen Gesellschaftsmodelle gelten aus heutiger Sicht als gescheitert, obwohl sie durchaus auch Arbeits- und Lebensfreude hervorzurufen vermochten.

Als unternehmerfreundlicher und vielleicht deshalb erfolgreicher und langlebiger als der Kommunismus haben sich **Sozialismus** und **Sozialdemokratie** erwiesen. Offensichtlich kommt es auf den Interessensausgleich auf möglichst breiter Basis an, der auch vor dem ehemaligen 'Klassenfeind' nicht halt machen darf. Wichtig ist allerdings die ernüchternde Erkenntnis, dass die Arbeiterbewegung



nie ein echtes Gegengewicht zum Kapitalismus werden konnte, ganz im Gegenteil hat sie ihn noch mächtig vorangetrieben. Ausgerechnet diese **abhängige Erwerbsarbeit** war es ja auch, auf welcher die Protest- und Emanzipationsbewegungen (auch die Frauenbewegung) mit ihren materialistischen Grundhaltungen aufbauen konnten. (Jedem Arbeiter und jeder Arbeiterin sein/ihr eigenes Auto!)

Heutige Arbeitsverhältnisse

Die heutigen Berufe unterscheiden sich meist schon sehr deutlich von den immer noch als 'normal' empfundenen Arbeitsverhältnissen, wie sie in der Zeit zwischen 1950 und 1980 üblich waren. Mit der abnehmenden Bedeutung der Arbeiterklasse (wer will sich heute noch 'ArbeiterIn' nennen?) sind auch die damit erworbenen und erkämpften Rechte dem Verfall preisgegeben.

Mit der **Entsolidarisierung** und dem Nachrücken von Arbeitskräften aus Billiglohnländern schwindet auch die Verhandlungsstärke von Gewerkschaften und sozial orientierten Interessensverbänden. Wie schon zu vorindustriellen Zeiten gibt es wieder mehr Wander-, Saison- und GelegenheitsarbeiterInnen - auch wenn sie sich jetzt anders nennen (**Teleworker, Telecommuter**) - und ganz andere Transportmittel benutzen. Neu ist auch die Entwicklung weg von einem einzigen Arbeitgeber (in 'Lebensstellung') und hin zu mehreren Berufen (sei es gleichzeitig oder aufeinander folgend).

Herausforderungen, die für eine Zukunft der Arbeit vor uns liegen, sind:

- die humane und gerechte Aufteilung der derzeit verfügbaren Arbeit;
- die ausreichende Entlohnung auch der weniger 'wertvollen' Arbeit;
- die Absicherung derer, die zu gar keiner Wertschöpfung fähig sind;
- und vor allem die Kreation neuer, kreativer Arbeit.

Inspiration statt Motivation

*"Motivation ist ein externes, temporäres Hoch, das Dich vorwärts stößt.
Inspiration ist ein inneres, andauerndes Glühen, das Dich vorwärts zieht."*

Was motiviert wirklich?

Dr. Gerhard Scheibel hat sich in seinem gleichnamigen Artikel mit dieser Frage auseinander gesetzt. Viele sagen: Motivation ist unmöglich, man muss nur verhindern, dass MitarbeiterInnen demotiviert werden. Der Wunsch, andere Menschen zu "motivieren", d. h. sie dazu zu bringen, dass sie das (möglichst freiwillig) tun, was man von ihnen erwartet, ist so alt wie die Menschheit selbst. Genauso alt sind auch die Misserfolgserlebnisse bei diesem Versuch: Jeder Mensch denkt und handelt nach seinem eigenen, nur für ihn selbst gültigen "Programm" - und jeder Einfluss von außen ist nur soweit wirksam, als es das innere Lebensprogramm des Betroffenen zulässt. Was bei einem Menschen also zur erfolgreichen "Motivation" führt, kann bei einem anderen komplett versagen. Es gibt eben keine "Betriebsanleitung" für den Menschen.

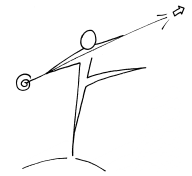
Grundbedürfnisse

Sie beruhen auf den Grundbedürfnissen des Menschen, die - bei jedem Menschen in unterschiedlicher Intensität - die inneren Denk- und Handlungsprogramme steuern. Motivation entsteht durch Berücksichtigung dieser Grundbedürfnisse - und umgekehrt entsteht Demotivation durch Missachtung dieser Prinzipien.

• **Lob, Anerkennung, Zuwendung**

Altbekannt und trotzdem oft missachtet ist das tiefe Bedürfnis jedes Menschen, geachtet, wertgeschätzt, geliebt und geehrt zu werden. *"Niemand weiß, wie viel Lob ich eigentlich vertragen kann ..."* hat ein bekannter Künstler einmal gesagt.

• **Möglichkeit zur Selbstentfaltung**



Selbstentfaltung: Man gestaltet die Welt mit, man prägt seiner Umwelt ein Stück weit seinen Stempel auf, man erbringt ein sichtbares Werk. Selbstverwirklichung ist ein (nicht unumstrittener) ähnlicher Begriff – und wenn man diesen nicht nur als Austoben des Egoismus, sondern als Einbringen seiner Fähigkeiten, seiner Talente sieht, kommt er der Selbstentfaltung nahe. M. Csikszentmihalyi spricht vom "Flow" - dem besonderen Glücksgefühl, das ein Mensch empfindet, wenn er voll und ganz in seinem Schaffen aufgeht, wenn er kreativ ist, etwas Besonderes leistet, sichtbare Erfolge seiner Arbeit erzielt. Diese Form der Motivation ist eine selbstgesteuerte Motivation, ist die ideale Form der Selbstmotivation. Sie geschieht insbesondere dort, wo jemand das tun kann, was seinen Fähigkeiten und Neigungen entspricht.

- **Sicherheit, Orientierung, Halt**

Die Transaktionsanalyse bezeichnet ein weiteres menschliches Grundbedürfnis mit dem Begriff "structure hunger": Der Wunsch nach Halt und Orientierung, nach klaren Zielen und offenen Spielregeln. Das ist nur ein scheinbarer Widerspruch zum Grundbedürfnis nach Freiheit und Selbstentfaltung (siehe oben): Ein klarer Rahmen gibt Halt wie ein Stiegengeländer, das (meist) nicht als Freiheitsberaubung, sondern als Unterstützung und Sicherheit erlebt wird. Manche Menschen brauchen diesen Rahmen enger, manche weiter - aber richtig verstandene Führung gibt Sicherheit und Orientierung. Im Einzelfall wird der richtige Spielraum, den ein Mensch braucht, sehr unterschiedlich ausfallen.

- **Erfolgslebnisse sehen und ernten können**

Besonders bei länger dauernden Projektarbeiten ist es wichtig, dass der/die MitarbeiterIn in den Erfolg eines Gesamtprojektes eingebunden wird: Auch wer nur in Einzelteilen zum Erfolg einer Sache beiträgt, erlebt Sinnerfüllung, wenn er/sie erfahren kann, wie seine/ihre Arbeit zum Gesamterfolg beiträgt. Teilarbeiten werden lieber verrichtet, wenn man ihren Sinn in einem größeren Zusammenhang erkennen kann und wenn man in das Projektganze - zumindest durch Information - mit eingebunden ist.

- **Klarheit, Eindeutigkeit, Angstfreiheit**

Auch dieser Punkt ist die Umkehrung eines Demotivationsfaktors: Wenn meine Aufgabe nicht klar ist, wenn die Erfolgskriterien verschleiert sind, wenn Führungsanweisungen vieldeutig sind und man nicht genau erfährt, was denn der Chef eigentlich genau will und woran er die Qualität einer Arbeit messen wird - dann sinkt die Arbeitsmoral und die Begeisterung für eine Sache. Noch ärger ist es mit widersprüchlichen Erwartungen: Wenn man - was immer man tut - dafür von einem anderen Tadel und negative Folgen zu erwarten hat, wird man jede Arbeitsfreude verlieren.

- **Übereinstimmung mit den persönlichen Werten - Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Auf Dauer werden sich MitarbeiterInnen nur in einer Arbeit entfalten wollen, bei der ihre persönlichen Werte, ethischen Prinzipien und ihre Weltanschauung nicht missachtet werden. Wer Wahrhaftigkeit als hohen persönlichen Wert hat, wird sich auf Dauer bei einem Chef nicht wohl fühlen, der von ihm ständig Lügen verlangt. Achtung von Umwelt, Familie, Religion etc. sind andere Beispiele für wichtige Werte, die bei entsprechender Beachtung auch zu einer hohen Identifikation des/der MitarbeiterIn mit der Organisation führen.

- **Sinnvermittlung**

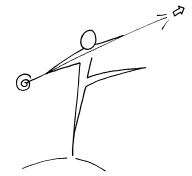
Wer erlebt, dass die Arbeit in einem beruflichen Umfeld Sinn macht (weil ethisch Wertvolles verwirklicht wird, weil persönliche Werte umgesetzt werden, weil eigene Ideale einfließen können, ...), wird motiviert sein. Diesen Sinn zu vermitteln, ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft. Sinn zu vermitteln ist vermutlich die edelste (und mitunter anspruchsvollste) Führungsaufgabe.

- **Lernen, weiter kommen, als Mensch und Fachkraft wachsen können**

Sicher ist das nicht jeder/jedem MitarbeiterIn gleich wichtig, doch sollte man niemanden für "zu dumm" oder "zu unmotiviert" halten, um ihm eine Entwicklungschance anzubieten. Die meisten Menschen bleiben nicht gerne stehen, Weiterentwicklung, sichtbares Anwachsen von Kompetenz und Erfahrung machen den meisten Menschen Freude und stärken das Selbstbewusstsein. Schulungen sind daher nicht nur von Nutzen für die Arbeit - sie sind oft auch ein Motivationsfaktor.

- **Wechsel von Anspannung und Entspannung**

Der Mensch lebt in natürlichen Rhythmen - und dazu gehört auch der Wechsel von Anspannung und



Entspannung, von Aktivität und Ruhe. Phasen des Stresses und der hektischen Aktivität schaden nicht, wenn danach wieder Phasen der Sammlung und der Entspannung folgen. Nicht die ewig gleiche Routine motiviert den Menschen, sondern die Lebendigkeit - mit den Auf und Abs, mit dem Aktivieren aller Kräfte und dem nachfolgenden Loslassen.

- **Geld**

Man würde wohl den Kopf in den Sand stecken, würde man behaupten, dass finanzielle Anreize, Prämien, Gehaltserhöhungen etc. kein Motivationsfaktor wären. Nicht in allen Organisationen kann man dieses Instrument anwenden (z.B. bei Non-Profit-Organisationen: Mitarbeiter der freiwilligen Feuerwehr setzen ihr Leben nicht wegen einer Prämie aufs Spiel). Geld ist eben auch ein sichtbares Zeichen von Wertschätzung und Anerkennung.

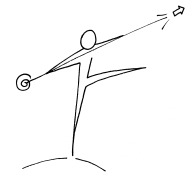
Wie kann jedeR einzelne herausfinden, was sie/ihn motiviert?

Mit den folgenden Fragen können Sie herausfinden, was Sie tatsächlich inspiriert und motiviert. Beantworten Sie die Fragen am besten schriftlich:

- Worum geht es in meinem Leben wirklich, was möchte ich als den Sinn meines Lebens ansehen bzw.: Ich kann nicht anders, ... als den Sinn meines Lebens anzusehen. Das Leben „zwingt“ mich, mich ständig mit den Lebensthemen auseinander zu setzen?
- Was bereitet mir Freude?
- Was wollte ich immer schon tun oder sein?
- Wenn ich nur noch sechs Monate zu leben hätte, wie würde ich sie gestalten wollen?
- Wann habe ich mein Leben in der letzten Zeit als besonders sinnvoll empfunden?
- Wer aus meinem Bekanntenkreis führt anscheinend ein ganzheitliches sinnvolles Leben?
- Über wen ärgere ich mich am meisten, weil er oder sie ein so wunderbares Leben zu führen scheinen?
- Wo sehe ich die Schnittstelle von meinen Talenten und den Bedürfnissen anderer Menschen?
- Wofür trete ich ein in meinem Leben?

*„Jeder ist zu einer ganz bestimmten Arbeit berufen,
und die Sehnsucht nach dieser Arbeit wurde uns ins
Herz gelegt.“
Jalaluddin Rumi*

www.haag-coaching.at



Der Impuls-Letter ist völlig kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail haag@haag-coaching.at bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen! Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.
F.d.l.v.: Birgit Haag, Tel. 0664/350 74 48, www.haag-coaching.at