

Arbeit nur noch Mittel zum Zweck?

Zusammenhänge zwischen Wertewandel, Innerer Kündigung und Motivation

Viele Anhaltspunkte weisen darauf hin, dass die Arbeit für viele Menschen zunehmend ihren Mythos verliert. In den Industrienationen vollzieht sich ein Wertewandel mit dem Ergebnis, dass die Freizeit der Arbeit den Rang abgelaufen hat. Wer hat ihn nicht schon geteilt, diesen Wunsch nach einem arbeitsfreien Leben?! Das Schlagwort von der „Freizeitgesellschaft“ verheißt seine Erfüllung. Daher verwundert es nicht, wenn der Beruf für immer mehr Menschen zu einer lästigen Pflicht wird, während man die ersehnte Lebenserfüllung im Freizeitbereich zu finden sucht.

So stellt die Arbeit auch für viele Deutsche längst nicht mehr den zentralen Lebensinhalt dar. Traditionell hochgelobte deutsche Arbeitstugenden wie Fleiß und Disziplin scheinen nur noch in den Erzählungen älterer Mitbürger eine Rolle zu spielen. Den in langer Zeit vom Ausland als arbeitswütig und allzu gründlich belächelten Deutschen ist die Arbeitsmoral abhanden gekommen. Bestätigt wird dieses Empfinden in den Ergebnissen vieler Untersuchungen über den nachhaltigen Wandel der Einstellung zur Arbeit. Hieraus einige Statements Befragter:

- Ich will in erster Linie leben. Arbeiten muß ich, um zu leben.
- Arbeit führt zu einer Verminderung meiner Lebensqualität.
- Die Freizeit ist mir wichtiger als Arbeit.
- Ich betrachte Arbeit nicht als Erfüllung einer Aufgabe, sondern lediglich als Möglichkeit zum Geldverdienen.

Der Berufstätige der Gegenwart verinnerlicht zunehmend Ratschläge, die Erich Kästner augenzwinkernd karikierte:

Seht euch vor, bevor ihr schuftet!
Zieht euch keinen Splitter ein!
Wer behauptet, dass Schweiß duftet,
ist, ganz objektiv, ein Schw...

Vieles tun heißt vieles leiden.
Lebt, so gut es geht, von Luft!
Arbeit lässt sich nicht vermeiden,
doch wer schuftet, ist ein Schuft.

Gegenwärtig zeigt sich in den westlichen Industriegesellschaften ein Rückgang an Pflicht- und Akzeptanzwerten und ein gleichzeitiger Anstieg an Selbstentfaltungswerten.

werten, der sich vor allem in der Freizeitzuwendung der Bürger widerspiegelt. Als Ursachen dieses Wertewandels sind unter anderem zu nennen:

- Durch neue Technologien sich wandelnde Arbeitsplätze und –inhalte.
- Ein tiefgreifender Umbruch gesellschaftlicher Strukturen weg von der Industriegesellschaft und hin zur Dienstleistungsgesellschaft.
- Auflösung des Berufsethos (der Beruf verliert zunehmend die Aura von „Berufung“ und macht verstärkt dem Jobdenken Platz).
- Erziehungsideale und –methoden haben sich geändert, was zur Folge hat, daß junge Menschen über ein größeres Selbstbewusstsein als frühere Generationen verfügen.
- Der Bildungsgrad der Bevölkerung ist gestiegen (gegenwärtig erwerben zwei Drittel eines Geburtsjahrganges einen über den Hauptschulabschluß hinausgehenden höherwertigen Schulabschluß).
- Beeinflussung durch die Medien, deren durchschnittliche Nutzungsdauer stetig angestiegen ist.
- Negative Bewertung zahlreicher Tätigkeiten, mit der eine mangelhafte gesellschaftliche Anerkennung einhergeht.

Die wachsende Distanz zur Arbeit führen Sozialwissenschaftler auf eine Verschiebung von materiellen Werthaltungen zu eher postmaterialistischen Werthaltungen zurück. Materielle Aspekte standen beim Wiederaufbau der Nachkriegszeit im Vordergrund, weil die Sorge um den Lebensunterhalt Vorrang hatte. Der in Deutschland mittlerweile erreichte Wohlstand und die etablierten sozialen Sicherungssysteme drängen materielle Gesichtspunkte in den Hintergrund. Nunmehr besonders bedeutsame postmaterialistische Wertesysteme konzentrieren sich auf die Art der Arbeit, auf die Freizeit und den weiteren Umkreis der Lebensgestaltung. In Jahrhunderten akzeptierte Normen wie „Pflichterfüllung“, „Leistung“, „Anpassung“ oder „Fleiß“ verlieren ihr Gewicht zugunsten von „Kreativität“, „Autonomie“, „Partnerschaft“, „Spaß“ und „Vergnügen“.

Werden mit der Berufstätigkeit diese in den Vordergrund drängenden Bedürfnisse nicht ansatzweise befriedigt, wird Arbeit zunehmend als ungeliebtes und notwendiges Übel, als „Maloche“ und „Fron“ empfunden.

Wer kennt nicht die von Johann Wolfgang von Goethe zu Papier gebrachten unsterblichen Worte des Götz von Berlichingen, des Ritters mit der eisernen Hand:

"Er aber, ... er kann mich im Arsch lecken."

Insgeheim würde das mancher Berufstätige seinem Vorgesetzten liebend gern bestellen wollen. Da erfahrungsgemäß das Echo auf diese "Unbotmäßigkeit" nicht lange auf sich warten lassen würde, verkneift man sich diese provokative Äußerung und kündigt innerlich. Der Arbeitsplatz soll bei einer hohen Arbeitslosenquote nicht aufs Spiel gesetzt werden, deshalb ist man körperlich noch anwesend. Innerlich hat

man sich jedoch weitgehend vom Arbeitsgeschehen distanziert, während man äußerlich zwar immer noch irgendwie mitspielt, um nicht arbeitsrechtlich aufzufallen. Man ist nur noch bereit, das unbedingt Notwendige zu tun, um nicht negativ aufzufallen. Dafür lassen diese Minimalisten schwadronierend am Stammtisch Luft ab und machen dort aus ihrem Herzen keine Mördergrube.

Diese Leistungszurückhaltung wird teilweise drastisch, teils seriös umschrieben als

- resignative Zufriedenheit,
- freizeitorientierte Schonhaltung,
- lautloser Rückzug,
- innere Emigration,
- Flucht in die Freizeit,
- Selbstpensionierung,
- innerer Vorruhestand,
- Dienst nach Vorschrift,
- bewusster Selbstverzicht auf Engagement und Eigeninitiative

und entspricht der Volksmund-„Weisheit“:

„Arbeit ist die Würze des Lebens – darf also nur mäßig genossen werden!“

Insider schätzen, dass beinahe jeder zweite Berufstätige zu der Spezies „mäßiger Genießer“ zählt und sich von seiner Arbeit und den Zielen seines Arbeitgebers distanziert hat.

Bestürzende Zahlen ergab eine im Juli/August 2001 in Deutschland durchgeführte Mitarbeiterzufriedenheitsstudie des Wiesbadener Meinungsforschungsinstituts Gallup GmbH: Hiernach hatten nur 16 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland ein echtes Interesse an ihrer Arbeit. Von den 2000 befragten Arbeitnehmern ab 18 Jahren gaben 84 Prozent an, keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber zu verspüren. 15 Prozent davon wurden sogar als „aktiv unengagiert“ eingestuft, weil sich ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber oft auf „aggressive Weise“ zeigt.

Vielfältige Signale weisen auf eine innere Kündigung hin:

- Sachliche Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten unterbleiben. Sind sie dennoch unumgänglich, wird Widerspruch nur halbherzig und in der festen Absicht angemeldet, der Auffassung des Vorgesetzten beizupflichten.
- Die Arbeitsqualität sinkt und das Arbeitsvolumen vermindert sich (es wird nur noch „auf Sparflamme“ gearbeitet).
- Unzulänglichkeiten im Betrieb werden kommentarlos hingenommen („Sollen doch die anderen den Mund auf tun“).
- Es ist kein Interesse an Auseinandersetzungen erkennbar, es herrscht Friedhofsruhe und Pseudoharmonie.
- Man hält sich strikt an die Regelarbeitszeit und opfert beruflichen Verpflichtungen keine Minute darüber hinaus.

- Ohne schlechtes Gewissen wird jede Gelegenheit zum Krankmelden genutzt.
- Es besteht keine Bereitschaft zum Einspringen bei ungewöhnlichen Situationen oder wenn Kollegen geholfen werden soll.
- Freiräume während der Arbeitszeit werden für persönliche Belange ausgeschöpft.
- Klammheimlich werden Arbeitspausen ausgedehnt.
- Ein allgemeines Desinteresse nach der Devise „Jeder ist sich selbst der Nächste“ greift um sich.

Fazit: Der innerlich gekündigte Mitarbeiter ist auf den ersten Blick zumeist „pflegeleicht“ und „angenehm“ im Umgang. Zugleich ist er aber auch Betrüger: Er betrügt den Arbeitgeber um den Teil seiner Arbeitskraft, der zwar bezahlt wird, den er aber in seine Berufstätigkeit nicht einbringt!

Wenngleich die vorstehende Auflistung vermutlich noch um einige Indikatoren erweitert werden kann, stellt sie doch eine gute Grundlage für Ihre Analyse dar. Treffen mehrere Aspekte auf einen Mitarbeiter zu, ist die Wahrscheinlichkeit größer, daß dieser Mitarbeiter vom zu bekämpfenden Bazillus "Innere Kündigung" infiziert ist.

Die in der inneren Emigration angelangten Mitarbeiter waren einmal bereit, die Ärmel hochzukrempeln und sich aktiv und engagiert in das betriebliche Geschehen einzubringen. Doch unterschiedliche Ursachen stoppten den Elan und setzten den oft "lautlosen Abschied" über die Phasen Ärger - Resignation - Frustration bis zum passiven Statisten in Gang. Oft vollzieht sich dieser einer schleichenden Krankheit ähnelnde Rückzug aus dem Engagement über einen längeren Zeitraum ohne einen bestimmten Vorfall, der als einziger Auslöser anzusehen wäre. Es kommen vielfache und vielfältige Ursachen zusammen, so daß desillusionierte Mitarbeiter in Befragungen eher selten nähere Angaben darüber machen können, welcher Vorfall ihre innere Kündigung konkret auslöste.

Als Ursachenfelder für innere Kündigung sind situationsbezogene (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, übertragene Kompetenzen und Verantwortungsspielräume, häufiger Zeitdruck, umständliche Arbeitsabläufe) und personale Faktoren (z.B. mangelndes Leistungsvermögen, fehlendes Know-how, nicht übereinstimmende Zielvorstellungen) zu nennen. Diesen Problemfeldern wenden sich Vorgesetzte vorrangig zu. Sie suchen die Gründe für die Leistungszurückhaltung zumeist bei ihren Mitarbeitern und den gesellschaftlichen Umständen. Allerdings übersehen sie oft eine Person, die vielfach einen entscheidenden Anteil daran hat, daß Mitarbeiter nominell für den Betrieb arbeiten, aber nicht mehr mit ihm: sich selbst !

Es ist sicherlich schwer und auch unangenehm, sein eigenes Führungsverhalten zu durchleuchten und danach zu dem Ergebnis zu gelangen, daß man selbst maßgeblich an der Misere beigetragen hat. Zweifelsohne hängt aber das Engagement der Mitarbeiter ganz wesentlich von der inneren Einstellung des Vorgesetzten zu seinen

Mitarbeitern ab. Mit seinem Führungsstil prägt er das Klima innerhalb seines Wirkungskreises.

Wenn es um die Aufzählung von Verhaltensfehlern bei Vorgesetzten geht, wollen wir uns auf wenige, dafür aber häufig zu beobachtende "klassische" Führungsfehler beschränken:

- Mitarbeiter werden vom vielschichtigen Prozeß der Meinungs- und Willensbildung ausgeschlossen.
- Mitarbeiter werden selbst beim Festlegen von Zielen für den eigenen Arbeitsbereich nicht einbezogen.
- Mitarbeiter sollen mit Elan und Begeisterung einsam vom Vorgesetzten getroffene Entscheidungen ausführen, ohne Beweg- / Hintergründe zu kennen und einen Sinn in dem ihnen abverlangten Handeln zu sehen.
- Das Informationsverhalten ist unzulänglich, weil der Vorgesetzte Informationen als "Herrschaftsmittel" nur zögerlich an Mitarbeiter weitergibt.
- Mangelnde Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten bewirkt Distanz zu den Mitarbeitern und verhindert ein gedeihliches Zusammenwirken.
- Der Vorgesetzte greift ohne Not in die Zuständigkeitsbereiche der Mitarbeiter ein.
- Mitarbeitern wird kein Vertrauensvorschuß entgegengebracht, so dass intensives Kontrollieren demotivierend wirkt.
- Das Führungsmittel Kritik wird fehlerhaft eingesetzt, womit Arbeitsfreude und -leistung negativ beeinflusst werden.
- Vorgesetzte sind nicht bereit, das lebenswichtige Vitamin "Anerkennung" zu verabreichen und verspielen damit die Möglichkeit, bei Mitarbeitern schlummernde Kräfte zu wecken.

Ließen sich diese demotivierenden Verhaltensfehler auf Vorgesetzenseite eliminieren, könnten die Reserven der ehemals sehr produktiven Mitarbeiter reaktiviert und aus einem freiwillig ins Abseits Getretenen wieder ein im Zentrum des Geschehens gerückter engagierter Mitarbeiter gemacht werden.

Insbesondere sollten Vorgesetzte ihr Augenmerk darauf richten, dass Mitarbeiter ihre psychologischen Bedürfnisse sowie Bedürfnisse nach Selbstentfaltung mit der Berufstätigkeit realisieren können. Von diesen als Motivatoren (oder auch Anspornfaktoren oder Zufriedenheitssteigerern) bezeichneten Bedürfnissen geht eine dynamische, immer wiederkehrende positive Spannung aus, weil sie das Erlebnis von Anerkennung, Erfolg, Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung hervorrufen. Die damit einhergehende Faszination führt dazu, dass wir „in einer Sache aufgehen“, um uns Zeit und Raum vergessen und auch Schwierigkeiten überwinden, denn „wo ein Wille ist, ist auch ein Weg“.

Mit welchen Motivatoren lässt sich bei Mitarbeitern regelmäßig Leistung und Arbeitszufriedenheit steigern? Hier sollten Sie vorrangig an folgende Aspekte denken:

- Selbstwertbestätigung beim Mitarbeiter durch Erfolgserlebnisse. Das Selbstwertgefühl wird mit der erfolgreichen Lösung einer anspruchsvollen Aufgabe verstärkt, ein Bedeutungsgewinn erzielt. Der errungene Erfolg erhöht zudem den Selbstverpflichtungscharakter für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben, so dass hohe Qualitäts- und Leistungsstandards auch dann beibehalten werden, wenn äußere Zwänge wegfallen. Schließlich wiederholen wir gern Handlungen, die uns weitere Erfolgserlebnisse vermitteln, denn „Erfolg macht süchtig“!!!
- Aufrichtige und verdiente Anerkennung für eine gezeigte Leistung.
- Möglichkeiten persönlicher Entwicklung (Freude daran, mit einer beständig schwieriger werdenden Aufgabe mitzuwachsen, Zuwachs an Wissen und Erfahrung).
- Herausforderung durch eine ansprechende und den Mitarbeiter fordernde (aber weder unter- noch überfordernde) Tätigkeit, also die „Arbeit selbst“.
- Mit der Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter muß auch eine Zuweisung von Kompetenzen und eine Übertragung von Verantwortung einhergehen. Mit dieser Verantwortungserweiterung erhält der Mitarbeiter die Chance, die eigene Persönlichkeit zur Geltung zu bringen. Diese Aufwertung spornt Mitarbeiter verstärkt zum Mitdenken und Mithandeln an und hilft sogar, krankheitsbedingte Ausfallzeiten zu reduzieren.

Mit den dargestellten Motivatoren, die letztlich keinen Pfennig kosten, sondern dem Vorgesetzten lediglich ein überlegtes und sensibles Vorgehen abverlangen, kann der inneren Kündigung entgegengewirkt sowie die Arbeitsmoral unserer Mitarbeiter verbessert und ihre Arbeitsfreude erhöht werden.

Manche Kritiker sehen in der Motivation der innerlich gekündigten Mitarbeiter einen psychologischen Trick, eine feinsinnig verbrämte Form der Manipulation. Sie akzeptieren nicht, daß viele Menschen erstaunliche Leistungen im wesentlichen aus Freude an der Arbeit erbringen, dass es gelegentlich zur Selbstausbeutung bis hin zu totaler Erschöpfung kommt, wenn der Einsatz eigener Kräfte zu selbstgewählten Zielen genutzt wird. Daß berufliche Arbeit Spaß machen kann, daß man stolz auf erzielte Ergebnisse ist, all das gilt diesen Kritikern als suspekt, utopisch oder verräterisch.

Hier sollten Skeptiker den Blick auf emsige Freizeitleistungen unserer Mitbürger richten, bei denen sich ohne Manipulation Menschen freiwillig engagieren, persönliche Opfer bringen, Mittel investieren und auch unangenehme Begleiterscheinungen in Kauf nehmen. Das aufopferungsvolle Engagement in Bürgerinitiativen, Vereinen oder Parteien mit teilweise hochdisziplinierten geistigen Aktivitäten oder ehrenamtliche Tätigkeiten beispielsweise in der Kinderbetreuung oder Altenpflege sollte Skeptiker nachdenklich stimmen. Und womit ist die Teilnahme von

Tausenden von Freizeitsportlern an den großen Marathonläufen zu begründen?
Weshalb scheut ein Alpinist weder Mühen noch Schweiß, um unter kalkulierbaren Gefahren einen Gipfel zu besteigen?

Nun, das Gefühl, eine anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe geschafft zu haben, verschafft dem Menschen ein Flow-Erlebnis (Flow= Erfahrung, in der ein Mensch völlig in einer Tätigkeit aufgeht und dabei ein besonderes Glücksgefühl des Gelingens erlebt) oder auch Glücksgefühle und Faszination.

Hierzu ein überzeugendes Beispiel: Der mit mehr als hundert Patenten versehene amerikanische Erfinder Thomas Alva Edison soll, hoch in den Achtzigern, gegen Ende seines Lebens gesagt haben:

Ich arbeitete keine Stunde in meinem Leben, alles war nur Lust und Freude!