

Mitarbeitermotivation im gesellschaftlichen Wertewandel

Rascher Wertewandel in den letzten Jahrzehnten

Seit den 1960er Jahren haben sich die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der meisten Bürger der Bundesrepublik Deutschland tiefgreifend gewandelt. Das bis dahin über viele Generationen gegebene weitgehend statische, in sich geschlossene und überschaubare Wertgefüge wich einem dynamischen Werte- und Bedürfnispluralismus. Dieser rasche Wertewandel überfordert manche Menschen und macht sie zunehmend orientierungslos. Das führt sogar dazu, dass manche Medien regelmäßige Rankings veröffentlichen, was momentan „in“ und was „out“ ist!

Im Zuge der Demokratisierung der Gesellschaft nach dem Zweiten Weltkrieg und einer rasanten wirtschaftlichen Entwicklung – dem sogenannten Wirtschaftswunder im Westteil Deutschlands – haben sich die Motivationslagen der Menschen tendenziell von den existenzhaltenden, überwiegend körperlichen Bedürfnissen in Richtung auf die seelisch-geistigen und sozialen verschoben. Das Streben der meisten Bürger ist heute vom Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung und Selbstentfaltung geprägt. Werte wie Gehorsam und Unterordnung sind deutlich zurückgegangen, während Selbstständigkeit und freier Wille an Bedeutung gewonnen haben.

Erziehungsgrundsätze und Bildungsmöglichkeiten

Aber auch geänderte Grundsätze der Kindererziehung spielen eine maßgebliche Rolle. Noch vor einem knappen Jahrhundert kam es den Eltern in erster Linie darauf an, ihre Kinder zu Wohlverhalten und Pflichtbewusstsein zu erziehen. Spätestens seit der 1968er-Bewegung – die unter anderem eine „antiautoritäre Kindererziehung“ als neues Modell propagierte – wird von Eltern zunehmend Wert darauf gelegt, die eigenen Kinder zu selbstbewussten Persönlichkeiten zu entwickeln. Damit einhergehen verbesserte Bildungschancen sowie die nahezu grenzenlosen Informationsmöglichkeiten durch das Internet, was ebenfalls zu einem geänderten Selbstverständnis junger Menschen beiträgt. Wobei die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien auch eine Internationalisierung der Wertvorstellungen bewirken (Schlagwort „Globalisierung“).

Abnahme des Stellenwerts von Arbeit

Diese Entwicklungen haben unter anderem dazu geführt, dass der Stellenwert von Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zu Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen hat. Nicht ohne Grund spricht man heutzutage oft von einer Freizeitgesellschaft, in der wir leben. Dagegen hatte der überwiegende Teil der Werktätigen früherer Zeiten bei einer Wochenarbeitszeit von 60 Stunden und keinem oder nur wenigen Tagen Jahresurlaub kaum Zeit, sich neben dem Beruf anderen Interessengebieten zu widmen. Für viele diente die knappe Freizeit in erster Linie der Nahrungsaufnahme sowie dem Schlaf, um am nächsten Tag bei der Arbeit wieder belastbar zu sein.

Heutzutage aber sehen sogar viele Topmanager nicht mehr den alleinigen Sinn ihres Lebens im beruflichen Erfolg. Spätestens wenn sie erkennen, dass der Leistungsstress beginnt sie krank zu machen oder ihre Lebensqualität dermaßen leidet, dass sie permanent unzufrieden sind oder sogar depressiv werden, nehmen manche von ihnen eine Auszeit oder ändern grundlegend ihre Lebensführung.

Werteorientierte Mitarbeitermotivierung

Trotz des beschriebenen Wertewandels sind Unternehmen auf engagierte Mitarbeiter angewiesen, um sich im schärfer gewordenen Wettbewerb am Markt behaupten zu können. Wer sich jedoch heutzutage als Führungskraft darauf beschränkt, permanent an das Pflichtbewusstsein seiner Mitarbeiter zu appellieren, wird von vielen Mitarbeitern nur noch milde belächelt. Eine derartige Grundeinstellung führt zu einem wirklichkeitsfremden Führungsverhalten und zu unwirksamen Führungsmaßnahmen.

Wer erfolgreich führen will, kommt nicht umhin, die aktuellen Wertvorstellungen seiner Mitarbeiter als Gegebenheiten zu akzeptieren und die eigenen Führungsstrategien darauf auszurichten.

Hierzu können zwei unterschiedliche Wege beschritten werden.

Bedürfnisgerechte Arbeitsgestaltung

Es handelt sich dabei um Maßnahmen, die vorrangig den Bereich der Organisationsentwicklung betreffen. Und zwar gilt es, die Inhalte und Rahmenbedingungen der Arbeit – soweit praktikabel – den Wertvorstellungen und daraus resultierenden Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen. Auf diesem Weg lassen sich relativ kurzfristig Motivationseffekte erzielen. Allerdings sind derartigen Maßnahmen oft wirtschaftliche oder arbeitsorganisatorische Grenzen gesetzt. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass eine übermäßige Bedürfnisorientierung manche leistungshemmenden Wertvorstellungen (zum Beispiel eine egoistische Anspruchshaltung) langfristig sogar verfestigen kann!

Arbeitsaufgaben werden von Mitarbeitern nur dann mit hohem Engagement erledigt, wenn sie nicht im Widerspruch zu ihren fundamentalen Wertvorstellungen und persönlichen Bedürfnissen stehen.

Einflussnahme auf leistungshemmende Wertvorstellungen

Diese der Personalentwicklung zuzurechnende Vorgehensweise erfordert ein intensives Eingehen auf die einzelnen Mitarbeiter und verlangt einen langen Atem. Über viele Jahre gewachsene Grundeinstellungen von Mitarbeitern lassen sich – wenn überhaupt – nur durch stetige bzw. wiederholte Einflussnahme verändern. Es verlangt von der Führungskraft hohes Engagement und Einfühlungsvermögen. Um in dieser Hinsicht erfolgreich zu sein, sind vor allem folgende Führungseigenschaften erforderlich: Überzeugungskraft und vorbildhaftes Verhalten.

Nur wenn man ein werteorientiertes und verantwortungsbewusstes Verhalten vorlebt, kann man von seinen Mitarbeitern eine ebensolche Arbeitshaltung erwarten.

Ganzheitliches Konzept

Dauerhafte Motivationssteigerungen, die sowohl den Unternehmensbelangen als auch den Mitarbeiterbedürfnissen dienen, lassen sich durch eine folgerichtige Vorgehensweise sowie sinnvolle Kombination der vorstehend geschilderten Maßnahmenarten erzielen.

1. Schritt:

Wertetyp des Mitarbeiters erkennen.

2. Schritt:

Arbeiten nach Möglichkeit seinen Bedürfnissen anpassen.

3. Schritt:

Notfalls versuchen, auf seine Wertvorstellungen Einfluss nehmen.

Wertebezogenes Führungsverhalten

Um als Führungskraft die individuellen Wertvorstellungen seiner Mitarbeiter berücksichtigen zu können, bietet die Klassifizierung des Soziologen Helmut Klages hilfreiche Ansätze. Klages hat die Menschen entsprechend ihren typischen Grundeinstellungen in vier Wertetypen eingeteilt. Aufgrund der jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale und der daraus abzuleitenden Grundbedürfnisse empfehlen sich unterschiedliche Arten des Führens, um sie zu motivieren und aktivieren.

■ Der Traditionalist

a) *Typische Grundhaltung: Neigung zu selbstzufriedener Anpassung, das heißt*

- Ordnungsliebe
- relativ unkritisches Pflichtbewusstsein
- Akzeptanz vorgegebener Regelungen
- Standhaftigkeit
- Vorbehalte gegenüber Veränderungen
- Wahren materieller Werte
- wenige, aber dauerhafte Kollegenkontakte
- weitgehende Zufriedenheit bei Normalbedingungen

b) *Adäquates Führungsverhalten: Leistungsorientiertes Führen, das heißt*

- Vorgeben detaillierter Ziele
- klare Verantwortlichkeiten
- geregelte Arbeitsabläufe
- Bekanntgeben von Leistungsnormen
- Appelle an das Pflichtgefühl
- materielle Leistungsanreize

■ Der Idealist

a) *Typische Grundhaltung: Neigung zum Erkämpfen von Persönlichkeitsrechten, das heißt*

- starkes Selbstentfaltungstreiben
- Humanzielorientierung
- geringe Regelungsakzeptanz
- Infragestellen von Sachzwängen
- kämpferisches Anprangern von Missständen
- persönlicher Einsatz für Belange anderer
- zahlreiche Kollegenkontakte
- häufiges Enttäuschtsein

b) *Adäquates Führungsverhalten: Tolerantes Führen, das heißt*

- Übertragen persönlicher Verantwortung
- Mitsprachemöglichkeiten
- umfassende Information
- Sonderaufträge
- Verständnis für soziales Engagement
- Anerkennen der guten Absichten

■ Der Realist

a) *Typische Grundhaltung: Neigung zu Kompromissen im Interesse des Gesamtziels, das heißt*

- starke Zielstrebigkeit
- ausgeprägte Leistungsbereitschaft
- pragmatisches Denken
- hohe Risikobereitschaft
- Akzeptanz unvermeidbarer Sachzwänge
- Kritik- und Konfliktbelastbarkeit
- harmonische Kollegenkontakte
- kritische Zufriedenheit

b) *Adäquates Führungsverhalten: Zielorientiertes Führen, das heißt*

- Aufgaben hoher Anforderungen
- nur Vorgabe der Endziele
- Übertragen von Eigenverantwortlichkeit
- schnelles Klären von Fragen
- echte Aufstiegsmöglichkeiten
- materielle Leistungsanreize

■ Der Resignierte

a) *Typische Grundhaltung: Neigung zu Zweifeln und resigniertem Aufgeben, das heißt*

- Passivität
- geringes Pflichtgefühl
- geringe Leistungsbereitschaft
- keine Risikobereitschaft
- geringe Konfliktbereitschaft
- wenige Kollegenkontakte
- diffuse Unzufriedenheit
- Gefühl ständiger Benachteiligung

b) *Adäquates Führungsverhalten: Verständnisvolles, aber konsequentes Führen, das heißt*

- genaue Zielvorgaben
- geregelte Arbeitsabläufe
- Vorgeben konkreter Termine
- häufiges persönliches Ansprechen
- Hilfsangebote ohne völlige Entlastung
- ausdrückliches Anerkennen guter Leistungen

Der problematische Wertetyp des Resignierten

Vor allem gilt es, bei den resignierten Mitarbeitern wieder eine optimistischere Haltung zu wecken. Bei größeren Mitarbeitergruppen gibt es meist den einen oder anderen, der dem Typ „Resignierter“ zuzuordnen ist – oder wie man auch sagt: „In jeder Herde findet sich ein schwarzes Schaf.“ Dennoch muss das Ziel sein, den Anteil der Resignierten zumindest zu verringern. Trotz ihrer leistungsmindernden Wertvorstellungen sind sie zu einer für das Unternehmen noch akzeptablen Arbeitserledigung zu veranlassen. Wie dringend notwendig eine Trendwende ist, zeigt der hohe Anteil der Resignierten:

Gemäß Expertenschätzungen ist nahezu eine Drittel der Beschäftigten in deutschen Unternehmen dem Wertetyp des Resignierten zuzurechnen – in einzelnen Unternehmen sogar ein deutlich höherer Anteil!

Die Gründe für den hohen Anteil von Mitarbeitern mit resignativen Wertvorstellungen dürften vor allem in den Diskrepanzen einiger gesellschaftlicher Entwicklungen in Deutschland während der letzten Jahrzehnte zu suchen sein.

Vertrauen in die materielle Absicherung

Insbesondere die Entwicklungen der 1960er- bis 1980er Jahre mit stetig steigendem Lebensstandard haben hohe Erwartungen hinsichtlich der materiellen Absicherung geweckt. Andererseits aber machen die rasanten, tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt Zukunftsprognosen schwieriger denn je. Niemand kann heute mehr sicher sein, ob er noch morgen in seinem gewohnten Metier und Umfeld tätig sein kann. Hinzu kommen der wirtschaftliche Abschwung sowie die globale Finanzkrise der letzten Jahre, die das Vertrauen in eine sichere materielle Zukunft zutiefst erschüttert haben.

Erwartungen in die Persönlichkeitsentfaltung

Eine tolerante Kindererziehung sowie gestiegene Bildungsabschlüsse haben hohe Erwartungen der jüngeren Generationen in die Möglichkeiten der persönlichen Entfaltung und Selbstverwirklichung im Beruf wachsen lassen. Der Trend zu automatisierten Arbeitsverfahren, knappen Zeitvorgaben, einengenden betrieblichen oder gesetzlichen Regelungen führen jedoch häufig zur Desillusionierung.

Erfüllung sozialer Bedürfnisse

Wohlstandsstreben, kleinere familiäre Wohngemeinschaften, abnehmende Bereitschaft zu ehelicher Bindung sowie die vielfältigen vereinzelnden Unterhaltungsmedien haben vielfach zu Defiziten hinsichtlich menschlicher Zuwendung geführt. Hoffnungen auf einen diesbezüglichen Ausgleich durch Kollegenkontakte am Arbeitsplatz werden jedoch meist enttäuscht: Hohe Leistungsanforderungen und Terminzwänge, vereinzelnde Informations- und Kommunikationstechniken sowie eine zunehmend sachorientierte, anonymisierte Personalführung haben die Gelegenheiten zu persönlichen Gesprächen und gemeinschaftlichen Aktivitäten immer mehr reduziert.

Auszug aus:

Hartmut Laufer

Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation

GABAL Verlag, ISBN 978-3-86936-482-7