

**Deutsche Sprachprüfung
für den Hochschulzugang ausländischer Studienbewerber
(DSH)**

Hörverstehen (Bearbeitungszeit: 50 Minuten)

Einlesezeit: 3 Minuten

Motivation

Sehr geehrte Damen und Herren,
in meinem heutigen Vortrag beschäftige ich mich mit dem Thema Motivation im Berufsleben.

Eine Befragung von mehr als 1400 Beschäftigten in Deutschland ergab, dass 68 Prozent von ihnen eher demotiviert sind, nur 16 Prozent sind hochmotiviert. Die Umfrage wird seit 2001 jährlich durchgeführt. Die Ergebnisse haben sich seitdem kaum verändert. Offenbar scheitern also viele Unternehmen daran, ihre Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren. Umso wichtiger erscheint es, sich intensiver mit dem Thema Motivation auseinanderzusetzen.

Was aber motiviert uns wirklich im Berufsleben? Früher schien die Antwort klar: Nach dem Krieg motivierten natürlich materielle Aspekte, weil man überleben und alles neu aufbauen musste. Doch auch als Deutschland sich längst wirtschaftlich erholt hatte, spornte Geld offenbar weiter an. Noch im Jahr 2004 war die Höhe des Gehalts das zweitwichtigste Kriterium bei der Wahl einer Arbeitsstelle, gleich hinter dem Inhalt der Tätigkeit. Welche Rolle spielt also das Gehalt?

Ein amerikanischer Psychologe stellte bereits Anfang der 1940er Jahre eine Hierarchie der Motive auf. Ganz unten in der Pyramide siedelte er elementare Bedürfnisse wie körperliches Wohlbefinden, Essen, Trinken und Schlaf an. Diese müssten zuerst erfüllt sein, bevor wir andere Ziele anstreben. Zu den höhergestellten Bedürfnissen zählen jene nach Sicherheit und Stabilität sowie der Wunsch nach guten Beziehungen. Ist diese Stufe erreicht, würden uns Erfolg und Freiheit, aber auch Ansehen und Wertschätzung wichtiger. Ganz oben steht der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

Das Modell verdeutlicht, dass unsere Motive und Ziele individuell sehr unterschiedlich sein können. Ein Job sollte deshalb nicht nur zu den Umständen, sondern auch zu den eigenen Fähigkeiten, Werten und der jeweiligen Persönlichkeit passen. Die Frage ist also: Was motiviert wen?

Selbstsichere Mitarbeiter verspüren ein besonders großes Bedürfnis nach Autonomie. Andere Beschäftigte legen dagegen vor allem Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Solche Menschen werden entsprechend stark durch Faktoren wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitstellen oder die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, motiviert. Ein

anderer großer Teil möchte sich dagegen möglichst gut entwickeln können. Diese Menschen spornt zum Beispiel ein gutes Weiterbildungsprogramm an.

Wichtig für alle ist die richtige Verbindung zwischen der eigenen Person und dem Job. Arbeitsmotivation und Sinnerleben hängen ganz eng zusammen: Mitarbeiter oder Beschäftigte wollen Sinn in ihrer Arbeit erleben. Das motiviert sie am meisten. Anreize wie etwa Prämien motivieren nur kurzfristig. Mitarbeiter akzeptieren in der Regel, dass sie „nur“ ein Rädchen im Uhrwerk des Unternehmens oder eines Projekts sind. Wichtig ist aber: Jeder Mitarbeiter möchte wissen, welches Rädchen er dreht und wie sich dieses Rädchen mit allen anderen zum Großen und Ganzen zusammenfügt. Doch wie erlebt man im Beruf Sinn?

Vier Faktoren tragen dazu bei: Einer davon ist die gute Verbindung von Person und Job. Noch wichtiger allerdings ist, dass man sein berufliches Tun als bedeutsam empfindet. Auch das Gefühl der Zugehörigkeit scheint sinnstiftend zu sein. Gemeinsam an einem Strang zu ziehen, geschätzt zu werden und mitentscheiden zu dürfen – auch das ist ein Ausdruck eines guten Betriebsklimas. Wichtig ist offenbar zudem, sich darüber im Klaren zu sein, welche Richtung und Werte der Arbeitgeber verfolgt, um dahinterstehen zu können.

Sinn im Beruf zu erleben ist wie ein stabiles Fundament, das Sicherheit für engagiertes Handeln bietet. Das ist uns aber nicht immer bewusst. Erst wenn die Bedeutung der Tätigkeit, die eigene Zugehörigkeit oder die Ausrichtung der Arbeit Konflikte verursacht, rückt die Sinnfrage in den Vordergrund.

Früher hat man sich über das Sinnerleben im Job selten Gedanken gemacht. Schon seit einiger Zeit ist aber ein Umdenken festzustellen. Eine internationale Studie der Universität Mannheim ergab, dass rund 50 Prozent der etwa 100.000 Befragten sogar ein niedrigeres Gehalt in Kauf nehmen würden, wenn ihre Arbeit zu etwas Wichtigem oder Wertvollem beiträgt. Etwa die Hälfte der jungen Menschen möchte nicht nur irgendeine Arbeit machen, sondern vor allem etwas Sinnvolles im Leben tun. Das hat seinen Grund: Vielen jungen Menschen ist schon beim Berufseintritt bewusst, dass sie in ihrem Leben mehrmals den Job wechseln müssen, weil Arbeitsplätze oder ganze Firmen schnell verschwinden können. Wer sich nicht darauf einstellt, eine Stelle über Jahrzehnte innezuhaben, hat weniger Hemmungen zu gehen, wenn er sich in den Zielsetzungen oder Anforderungen nicht wiederfindet.

Die Arbeitswelt hat sich verändert. Um die immer komplexeren Probleme zu lösen, braucht man Kreativität, und deren Voraussetzung ist Motivation. Und die hat man nur, wenn man in seiner Arbeit einen Sinn findet. Allerdings – das soll hier nicht verschwiegen werden - kann es auch Nachteile haben, den Job als absolut sinnstiftend zu empfinden: Überarbeitung und freiwillige Selbstausbeutung drohen.

Bevor ich meinen Vortrag beende, möchte ich Ihnen noch kurz eine ganz besonders motivierend wirkende Strategie im Berufsleben vorstellen: das sogenannte Job Crafting. Job Crafting bedeutet, seinen Arbeitsplatz so umzugestalten, dass er besser zu einem passt, indem man zum Beispiel mehr oder interessantere Aufgaben annimmt, stärker mit Kollegen zusammenarbeitet oder anders über seine Tätigkeit denkt. Das fördert nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Leistung. Natürlich helfen solche Methoden nicht in jedem Fall. Wen die eigene Tätigkeit sehr wenig befriedigt, der kommt an einem Jobwechsel nicht vorbei. Für unmotivierte Beschäftigte können Methoden wie diese aber ein möglicher Weg sein, bald wieder mit Freude zur Arbeit zu gehen.