

# BERUF & ERFOLG



## »MOTIVATION IST KEINE FÜHRUNGSaufgabe«

Interview Arbeitspsychologe Tim Hagemann erklärt, warum die Identifikation mit dem Job heute wichtiger denn je ist

Bild: © rangizzi/Adobe Stock

### Was erwarten Menschen heute von ihrer Arbeit?

Das ist sehr individuell. Für Menschen kann es sinnhaft sein, bei einer NGO zu arbeiten oder in der Pflege, aber auch im Journalismus oder in einem guten Team, in dem sie sich wohlfühlen. Wenn sie sich mit dem Inhalt ihrer Arbeit und dem Unternehmen, für das sie arbeiten, identifizieren, sind Menschen jedoch am zufriedensten. Gabe es keinen finanziellen Druck, würde die Identifikation mit dem Unternehmen eine noch viel größere Rolle bei der Jobwahl spielen.



Bild: © Hagemann

### Teil eines Teams zu sein, ist also auch wichtig für die Identifikation?

In den letzten Jahren wurde die Gemeinschaft, also das Zusammenarbeiten mit Kolleg:innen, für die Arbeitsmotivation wichtiger. Studien zeigen, dass sich vor allem Jüngere mit dem Home-Office in der Pandemie schwergetan haben. Als Berufsanfänger braucht man eben mehr Rückmeldung und kann vor Ort effektiver von den Erfahrungen der anderen profitieren. Die Arbeit ist zudem für viele Menschen ein wichtiger Ort, um soziale Netzwerke zu knüpfen.

**Tim Hagemann** lehrt und forscht an der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld, hält Vorträge und ist als Unternehmensberater und Gutachter tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsentwicklung, Personalentwicklung sowie Arbeits- und Gesundheitspsychologie.

### Was passiert, wenn man in seiner Arbeit keine Sinnhaftigkeit findet und dennoch jeden Tag hin muss?

Wenn Sie jahrelang mit einer distanzierten oder ablehnenden Haltung zur Arbeit gehen, können Sie dabei nicht gesund bleiben. Wir wissen aus zahlreichen Studien, dass Arbeit, die Menschen als sinnlos empfinden, krank macht. Es kann sein, dass ein und derselbe Job für die eine Person Sinn macht und für die nächste überhaupt nicht. Sinn ist eine sehr persönliche Kategorie.

### Kann der Sinn, den wir in einem Job sehen, uns auch überfordern?

Heutige Erwartungshaltungen sind höher. Aber auch die Gefahr, dass es Enttäuschungen gibt. Auch das ist etwas sehr Individuelles. Wenn alle meine Bedingungen einigermaßen erfüllt sind, bin ich manchmal vielleicht so engagiert, dass ich dazu tendiere, mich auszubehaupten. Wir müssen daher auch lernen, uns abzugrenzen.

### Wie finde ich als junger Mensch heraus, welcher Job überhaupt für mich sinnvoll wäre?

Die Berufswahl ist heute komplexer als früher, wo es zum Beispiel in den 40er, 50er Jahren nur eine Handvoll Ausbildungsberufe gab. Das ist heute eine andere Situation, weil es eine Vielfalt von Möglichkeiten gibt, die man allein oft gar nicht mehr durchschauen kann. Viele fühlen sich verloren und wissen erstmal nicht, in welche Richtung sie gehen sollen. Sie müssen sich erstmal selbst kennenlernen – hinterfragen, warum sie etwas tun, denken oder fühlen. Mein Tipp: den Mut haben, Dinge auszuprobieren!

### Was kann man selbst tun, um mehr Sinn in die Arbeit zu bringen?

Da müssen viele Faktoren stimmen. Ganz banal: Dass die Arbeit gut organisiert ist. Viele Menschen haben Probleme und erfahren weniger Sinnhaftigkeit, wenn sie keine Ergebnisse produzieren. Das kann verschiedene Gründe haben – etwa, weil ein Projekt das nächste jagt und man gar nicht dazu kommt, etwas abzuschließen. Wenn ich jedoch am Ende eines Arbeitstages das Gefühl habe, etwas geschafft zu haben, bin ich zufriedener. Ich habe das Gefühl, etwas Sinnvolles geleistet zu haben.

### Welche Rolle spielen Führungskräfte dabei?

Begeisterung wecken, Leidenschaft entfachen – das sind Führungsaufgaben. Motivation ist keine Führungsaufgabe. Entweder hat ein Mitarbeitender intrinsische Motivation von selbst oder ich als Führungskraft begeistere so, dass diese Motivation entstehen kann. Aber ich kann niemand anderen motivieren, irgendwas zu tun oder nicht. Das ist ein weitverbreiteter Führungsmythos, von dem wir uns so schnell wie möglich verabschieden sollten.

Das Interview führte Caroline Günther

## KOLUMNE

### Macht Arbeiten Sinn?

Ja, »ergibt... Sinn« ist besseres Deutsch. Ich stelle mir allerdings genau diese Frage: Macht, erschafft, kreiert, schöpft Arbeit Sinn? Wann tut sie es? Muss sie es tun? Sie sollte. Immerhin verbringen wir viel Zeit damit.

Als Kommunikationsberatung mit der Vision »Menschen vertrauen Veränderungen in ihrem Umfeld, weil sie diese mitgestalten« kommen wir einer Sinnhaftigkeit intellektuell recht nahe. Wir arbeiten darüber hinaus hauptsächlich für Unternehmen der Daseinsvorsorge, quasi mitten in der Gesellschaft, unsere Themen sind Mobilitätswende, Diversitätsprozesse oder erneuerbare Energien. Da sind wir in Sachen »Sinn« objektiv ganz schön weit vorn. Aber reicht es aus, Mitarbeitenden sinnstiftende Inhalte zu bieten, damit ein Job erfüllend wirkt? Was kann eine Organisation darüber hinaus steuern, vorgeben, vorhalten, sodass es eine gute Idee scheint, ihr Lebenszeit zu schenken? Einen guten Rahmen, stimmige Arbeitsbedingungen.

In Q1 fragten wir dazu unsere Mitarbeiter:innen: 70 Prozent unserer Kolleg:innen haben das Gefühl, dass sie in Projekten Nutzen erzeugen, 91 Prozent fühlen sich wertgeschätzt, 60 Prozent fühlen sich gefragt, 83 Prozent spüren den Teamgeist, 70 Prozent fühlen sich fair entlohnt. Dennoch verlassen uns Kolleg:innen, weil sinnstiftende Inhalte und angenehme Rahmenbedingungen nice-to-have sind, aber nicht ausreichen.

Der wirksamste Sinnhebel ist eine intrinsische Motivation und diese ist so individuell, dass sie sich nicht herbeikonzipieren lässt. Jeder ist eingeladen, für sich selbst herauszufinden, wo Sinn von Arbeit für sie oder ihn zu finden ist. Und dann dafür loszugehen.



**Franziska Morgner**, Geschäftsführerin bei Lots\*  
Bild: © Lots\*

## Umweltbewusstsein steigert Arbeitgeberattraktivität

Recruiting In der Abfallwirtschaft ist ein positives Image besonders wichtig. Die Bremer Stadtreinigung erreicht Nachwuchskräfte mit den Themen Umweltbewusstsein und Umweltschutz

Caroline Günther, Leipzig

Was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus? Ein konkurrenzfähiges Gehalt, Mitarbeiter-Bonusprogramme, kostenlose Fitnessstudio-Mitgliedschaft? Doch wie sieht es mit Umweltschutzmaßnahmen aus? Einer Studie der Personalmarketing-Agentur Königsteiner zufolge spielt das Umweltbewusstsein des (potenziellen) Arbeitgebers eine immer größere Rolle.

Für sechs von zehn Menschen ist es bewerbungsrelevant. Dass die Nachhaltigkeitsthematik immer wichtiger wird, ist in Zeiten von Klimakrise und zunehmendem Bewusstsein durch den Green Deal der EU und Bewegungen wie Fridays for Future nicht verwunderlich.

Welchen Stellenwert Nachhaltigkeit bei jungen Menschen hat, zeigt auch der »Student Survey« von Universum, einer führenden Employer Branding-Beratung und Teil der Stepstone-Gruppe. Universum hat mehr als 47 000 Studierende in Deutschland zur Relevanz bestimmter Arbeitgeber-eigenschaften befragt. Dabei wurde unter

## EINE LERNREISE FÜR PSYCHISCHE FITNESS

Betriebliches Gesundheitsmanagement Stressprävention und Förderung der mentalen Gesundheit spielen bei der Stadtwerke Lübeck-Gruppe eine große Rolle

Caroline Günther, Leipzig

Psychische Erkrankungen sind immer häufiger der Grund für Fehlzeiten und den frühzeitigen Einstieg in das Rentenalter. Rund 15 Prozent aller Fehltag Psyche zurück. Dabei ist die Dauer mit durchschnittlich 36 Tagen dreimal so hoch wie bei anderen Krankheiten mit zwölf Tagen. Betroffen sind sämtliche Altersgruppen. Die Prävention und die Förderung der psychischen Gesundheit als Teil eines nachhaltigen Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung.

Laut Birgit Böck-Wohlenberg, Leiterin Projekte & Gesundheitsmanagement bei der Stadtwerke Lübeck-Gruppe, sollten Veränderungen von Mitarbeitenden als erste Warnzeichen wahr- und ernstgenommen werden. »Wenn jemand immer aktiv und zuvorkommend seinen Job macht und plötzlich zwei, drei Wochen lang müde und gereizt ist und sich zurückzieht – es also erste Signale der Veränderung in der Kommunikation und der Kooperation gibt –, sollten Sie diese Veränderung ansprechen«, so Böck-Wohlenberg. »Dabei geht es nicht darum, therapeutische Maßnahmen zu ergreifen. Es geht vor allem darum, zu vermitteln: Ich sehe dich und biete dir Unterstützung an.«

Stressprävention und die Förderung der psychischen Gesundheit spielen im BGM der Lübeck-Gruppe eine große Rolle. »Stress zählt zu den größten Belastungen im Berufsalltag. Allerdings wirkt er sich nicht immer negativ aus. Positiver Stress kann auch als Motivation wahrgenommen werden. Schädliche Folgen entstehen erst, wenn die Anforderungen einer Position das

Leistungspotenzial eines Mitarbeitenden dauerhaft übersteigen. Aber nicht nur ein zu hohes Arbeitspensum löst Stress aus, auch Langeweile und Unterforderung wirken belastend«, erzählt Böck-Wohlenberg.

Seit 2013 ist jedes Unternehmen verpflichtet, die Arbeitsbedingungen auf besondere psychische Belastungen zu überprüfen. Hierzu stehen verschiedene Formate bereit, wie Fragebögen, Beobachtungen, Interviews oder Workshops. Stellen sich Arbeitsplätze als belastend heraus, müssen Maßnahmen dagegen ergriffen werden. Noch besser ist es natürlich, diese bereits präventiv einzuführen und nicht erst, wenn zwingender Handlungsbedarf besteht.

»Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hat dabei nichts mit der aktuellen, persönlichen Befindlichkeit einer Person zu tun – so ein häufiges Missverständnis. Viele befürchten, dass damit in



**Birgit Böck-Wohlenberg** ist Leiterin Projekte & Gesundheitsmanagement bei der Stadtwerke Lübeck-Gruppe.  
Bild: © Stadtwerke Lübeck-Gruppe

»Häufiger Irrtum ist, dass bei der Gefährdungsbeurteilung in der Psyche der Mitarbeitenden herumboght wird.«

der Psyche der Mitarbeitenden herumboght wird. Das ist jedoch nicht der Fall. Es soll nur das vertieft werden, was normalerweise auch bei Mitarbeiterbefragungen abgefragt wird – allerdings unter dem Gesichtspunkt der psychischen Gesundheit. Für uns ist das ein wichtiges Werkzeug zur Prävention«, so Böck-Wohlenberg.

Eines der häufigsten Themen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist der Umgang mit Unterbrechungen am Arbeitsplatz. Unterbrochen zu werden bedeutet häufig, dass man nicht gleich wieder anfangen kann, wo man aufgehört hat, sondern ein Stück früher ansetzen muss. Störungen und Arbeitsunterbrechungen stellen Arbeitnehmer:innen immer wieder vor psychische Herausforderungen. In mehreren Studien wurde nachgewiesen, dass Zeitdruck und Frustration zunehmen, wenn es zu Unterbrechungen während der Aufgabenerfüllung gekommen ist.

Kleine Veränderungen bringen viel

Im Arbeitsalltag können bereits kleine Veränderungen eine große Wirkung haben. Als Beispiel: Man kann darüber nachdenken, wie man Kolleg:innen verdeutlicht, dass man eine Stunde nicht gestört werden möchte – etwa indem man sich feste Zeiten im Kalender blockiert und alle Kommunikationskanäle stumm schaltet. Auch Führungskräfte müssen dann akzeptieren, dass der:die Mitarbeitende eine Stunde Projektarbeit in seinem Kalender stehen hat und ungestört arbeiten möchte.

Die Stadtwerke Lübeck-Gruppe hat als nachhaltiges Gesundheitstraining für besseren Umgang mit Stress erstmals eine »Lernreise Psychische Fitness« gestartet. Zehn Mitarbeitende haben sich gemeinsam auf den Weg gemacht, über ein halbes Jahr ihre mentale Fitness zu trainieren. Jeder Teilnehmer:in erfährt in einem ausführlichen Test und einem persönlichen Auswertungsgespräch mit einem Coach, wo die eigenen Stärken liegen und welche Bereiche noch trainiert werden können, um besser für Stressbelastungen gewappnet zu sein.

»Verhaltensänderungen lassen sich nicht auf Knopfdruck herbeiführen und brauchen Zeit. Daher ist diese Lernreise als Prozess angelegt, der es den Kolleg:innen erleichtern soll, erworbenes Wissen im Alltag umzusetzen«, berichtet Böck-Wohlenberg. Die Lernreise besteht aus Selbsttrainings mit individuellen Schwerpunktthemen, persönlichen Gesprächen mit einem Gesundheitscoach und mehreren virtuellen Gruppentreffen, um sich mit anderen »Mitreisenden« auszutauschen sowie neue Impulse und frische Motivation zu bekommen.

kann es Wasserlebewesen schädigen oder sogar töten.

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel zählen für DBS aktuell zu den größten Herausforderungen. »Wir haben ein hohes Durchschnittsalter. In den nächsten Jahren werden uns viele Know-how-Träger:innen verlassen. Und die gilt es zu ersetzen«, sagt Alberts. Stellenanzeigen werden auf klassischen Jobportalen sowie Facebook und Instagram beworben.

TikTok ist ein sinnvolles Tool für die jüngere Zielgruppe

»Interessenten können hier schnell und einfach Kontakt zu unserem Unternehmen herstellen – und genauso einfach können wir darauf reagieren. Oftmals kommen Fragen wie: Was verdient man in dem Job? Oder: Wie viel Stunden muss ich arbeiten? Mit Blick auf die jüngere Zielgruppe unserer Ausbildungsberufe wäre es sinnvoll, wenn wir auch TikTok einsetzen – dazu fehlen uns aber gerade die Kapazitäten.«

Aktuell arbeitet DBS verstärkt an ihrem Profil als Arbeitgeberin in Bremen – auch für Frauen und diverse Menschen. »Wir haben eine Frauquote von 38 Prozent. Das ist gar nicht mal schlecht. Gerade auf den Recyclingstationen arbeiten viele weibliche Mitarbeiter. Diese müssen jedoch sichtbarer werden – auch als Vorbilder. Mit dem bevorstehenden Relaunch unserer Website möchte die DBS mehr Gesicht zeigen – und unsere Mitarbeitenden und ihre Geschichten vorstellen«, so Alberts.