



Dr. Uwe Haßelmann, Betriebspsychologe bei III/AAG Stabsstelle Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheit im Betrieb der Stadt Bochum, kümmert sich seit fünf Jahren auch um den Dauerbrenner Motivation. Die RAZ (Rathauszeitung) sprach mit ihm.

Was motiviert, gut zu arbeiten?

Dr. Uwe Haßelmann: Die Basis sind angeborene Überlebens-Mechanismen mit dem Belohnungszentrum im Gehirn, das das Glückshormon Dopamin ausschüttet. Dazu kommen Lebenserfahrungen, insbesondere das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung. Wir vergleichen uns ständig mit anderen. Das dient dazu, uns zu stabilisieren.

Das klappt vermutlich nicht immer ...

Es ist gesünder, sich mit unten als mit oben zu vergleichen, also nicht mit dem, der das dickere Auto hat.

Warum sind manche unmotiviert, haben innerlich gekündigt?

Totalverweigernde sind sehr selten, doch es gibt sie, auch bei uns. Viele sehen sich leider als Opfer. Es ist aber oft keine bewusste Entscheidung, der „Verwaltungs-Aluhut“ zu sein.

Menschen steigen nicht völlig unmotiviert bei der Verwaltung ein, irgendetwas ist danach passiert. Das können Kränkungen sein oder weniger einfühlsame Führungspersonen, die falsch beurteilen, die über- oder auch unterfordern. Gesund ist es, ein klein bisschen herausgefordert zu werden. Und gesund ist ein kollegiales Klima.

Wie steht es damit bei uns?

Wir haben ein familiäres Miteinander, der Umgang ist überwiegend extrem respektvoll, und es gibt eine große Hilfsbereitschaft. Wir haben tolle Leute, große Talente auch privat als Zauberkünstler, Musiker, Schriftsteller.

Wie geht es Totalverweigernden?

Sie leiden, können sogar krank werden, ihnen fehlt Lebensenergie. Die meisten Totalverweigernde oder besser „innerlich gekündigte Menschen“ schaden sich selbst. Ein gesunder Mensch kann nicht acht Stunden am Arbeitsplatz sitzen und sich darum kümmern, wie er Arbeit abgeben kann. Da müssen Sie unheimlich hartgesotten sein. Das Wichtigste ist, dass Führungspersonen solche Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen.

Wie nehmen Totalverweigernde selbst ihre Arbeitsleistung wahr?

Wir glauben alle, dass wir ordentlich arbeiten. Deswegen ist es wichtig, dass es ein Feedback gibt.

Wie kann man sich selbst motivieren?

Willen spielt eine Rolle. Und Disziplin. Ich kann mir Ziele setzen und mich selbst belohnen, mit Schokolade, Kaffee oder einer kleinen Pause. Man kann den Willen trainieren wie einen Muskel, dafür gibt es besonders im Sport viele Beispiele.

Welche weiteren Möglichkeiten gibt es?

Ich kann mir selbst überlegen, was alles toll an meinem beruflichen Alltag ist. Besonders Verwaltungsleute haben bei uns ein reichliches Angebot an Fortbildungen und Qualifizierungen, darunter Seminare, Studienförderung und das Talentprogramm. Viele, die heute Ämter leiten, haben an der Pike angefangen und sich durch ihre Anstrengungen eine Karriere ermöglicht. Wir bieten ein riesiges Spektrum an Chancen und Perspektiven. Wer mit seiner Aufgabe nicht mehr zufrieden ist, kann sich auf eine andere Stelle bewerben. Tüchtigen Menschen steht vieles offen.

Wie geht es Kolleginnen und Kollegen, die die Arbeit von Totalverweigernden auffangen?

Es stresst, sorgt für schlechte Stimmung und hat etwas Zerstörerisches. Mit jemandem im Raum zu sein, der innerlich gekündigt hat, kann körperliche Schmerzen verursachen.

Wie hält man trotzdem die Moral hoch?

Das ist eine Aufgabe für die Führungsperson, die sich aber durch die Personalentwicklung und gerne auch durch mich unterstützen lassen kann. Zusätzlich kann sich jeder klarmachen, dass dieses Verhalten nicht Maßstab des eigenen Handelns sein sollte. Nur weil andere unmotiviert sind, muss ich das nicht auch sein. Denn durch Totalverweigernde gibt es keine Gewinner, sondern nur Verlierer.

Wie wirken sich Krisen auf die Motivation aus?

Sie stärken oft die Widerstandskraft oder Resilienz. Corona war eine wahnsinnige Herausforderung, das ist super gelaufen, es gab heldenhafte Arbeit. Viele haben sich freiwillig gemeldet, auch jetzt bei der Ukraine-Hilfe, sie sehen den Sinn der Tätigkeit und haben eine Bindung an die Stadtverwaltung.

Wie kann diese entstehen?

Ein großes Plus unserer Arbeit ist, dass die Sinnhaftigkeit unserer Stadtverwaltung nicht in Frage steht. Beispielsweise ist es wichtig, dass das Sozialamt Menschen vor Verelendung schützt. Und wir haben viele gute, interessante Arbeitsplätze, an denen es um Kreativität und Freundlichkeit geht.

Inwieweit motiviert eine Gehaltserhöhung? Es reicht nicht aus, Menschen sehr gut zu bezahlen; eine Gehaltserhöhung motiviert meist nur kurzfristig. Derartige Anreize vermeiden eher Demotivation, stärken aber leider nicht dauerhaft die Motivation im Sinne der Bereitschaft, sich wirklich reinzuhängen.

Wie können Arbeitgebende länger motivieren?

Das einfachste sind Lob und Anerkennung, authentisch, an Ergebnisse und Anstrengungen geknüpft. Wir zeigen unsere Wertschätzung auch durch die Ermöglichung des mobilen Arbeitens, durch flexible Arbeitszeiten und die Anrechnung von Vorsorgeuntersuchungen als Arbeitszeit.

Das Interview führte Barbara Gottschlich 1 Referat für politische Gremien, Bürgerbeteiligung und Kommunikation der Stadt Bochum.