

Motivation- Mythos oder Weg

Dr. Ralph Kipke

Leiter des
Einsatznachsorgeteams
der Feuerwehr Dresden

Faul oder fleißig?

DIENSTAG, 19. OKTOBER 2004

FAULE KOLLEGEN

Dienst nach Vorschrift

ster
a vor-
tzung
in-
iales
ikani-
hin-
s-
einer
l)

Deutschen Arbeitnehmern mangelt es an Engagement. Nach einer Umfrage des Gallup-Instituts leisteten 69 Prozent Dienst nach Vorschrift. 89 Prozent spürten keine echte Verpflichtung, 18 Prozent hätten die „innere Kündigung“ vollzogen. Nur 13 Prozent der 1.822 Befragten hätten eine hohe emotionale Bindung. (ap)

AFGHAN

Fünf T

Bei der E
zes in der
vinz Pakt
darunter
behörde
tet worde
ob es sich
noch im l
nen hand
zielten A

Der innerlich gekündigte Mitarbeiter

...hat kein Interesse mehr an Auseinandersetzungen, ist zum typischen Ja-sager geworden. Wie ein Schrankenwärter wartet er auf's Klingeln.

... bringt keine Vorschläge mehr ein und nimmt Entscheidungen seines Chefs, insbesondere auch Eingriffe in seinen Kompetenzbereich nur noch mit wohldosiertem Widerstand hin.

... rückt zwar noch gelegentlich mit seiner eigenen Meinung heraus, stimmt aber eilens zu, wenn der Chef darauf beharrt, dass das Wasser den Berg hinauffließe. „Fehler vermeiden“ heißt die Hauptdevise. Krankheit wird häufiger „gefeiert“. Das Interesse an Karriere ist zugunsten außerbetrieblicher Betriebsamkeit gesunken.

Die Mitarbeiter sitzen an ihrem Schreibtisch und denken an einen Urlaub in Hawaii. Aber weder arbeiten sie, noch sitzen sie in Hawaii. ...

Burnout - Folgen der innerlichen Kündigung

„Arbeit macht Spaß oder krank.“

Syndrom, das von **emotionaler Erschöpfung**, der **Depersonalisierung** anderer und subjektiv empfundener **Erfolglosigkeit** gekennzeichnet ist und aus der starken seelischen Beteiligung am Schicksal der Betreuten in einem pflegerischen Umfeld entsteht.

Garden (1989)

Burnout – individuelle Ursachen

- hohe, unstrukturierte Erwartungen
- Erfolgsdruck
- Mangel an Selbstachtung
- Mangel an Anerkennung
- neurotische Ängstlichkeit
- Typ A Persönlichkeit
- externe Kontrollüberzeugung
- mangelnde Flexibilität

Burnout – soziale und arbeitsorg. Ursachen

- quantitative und qualitative Arbeitsüberlastung
- Verlust an Kontrolle (Rollenunklarheit, Bürokratie)
- Mangelnde soziale Unterstützung
- mangelnde Übereinstimmung mit den Zielen der Institution
- helfende Berufe
- Rollenstruktur und -konflikte, mangelnde Informationen
- Monotonie
- Machtstruktur
- Normen

Burnout - Ursachen

Integrierende Konzepte:
Burnout als eine negative
Belastungsfolge der
Auseinandersetzung des
Individuums mit der
(Arbeits-) Umwelt in
helfenden Berufen.

Burnout bei Einsatzkräften

- Burnout und sekundäre Traumatisierung korrelieren (Rettungsdienst, Reinhardt 2000)
 - 15 % emotionale Erschöpfung
 - 9,5 % Depersonalisation
- 20% zeigen Burnoutsymptome (Feuerwehr, Ritter 2002)
 - 12,5 % emotionale Erschöpfung
 - 13 % Depersonalisation

Zusammenhänge zu berufsbezogenen alltäglichen und traumatischen Belastungen.

Burnout bei Einsatzkräften

- Depersonalisation und soziale Vermeidung sind verwandte Konstrukte bzw. Fehlbewältigungen
- Tägliche Belastungen führen zu Burnout und PTBS

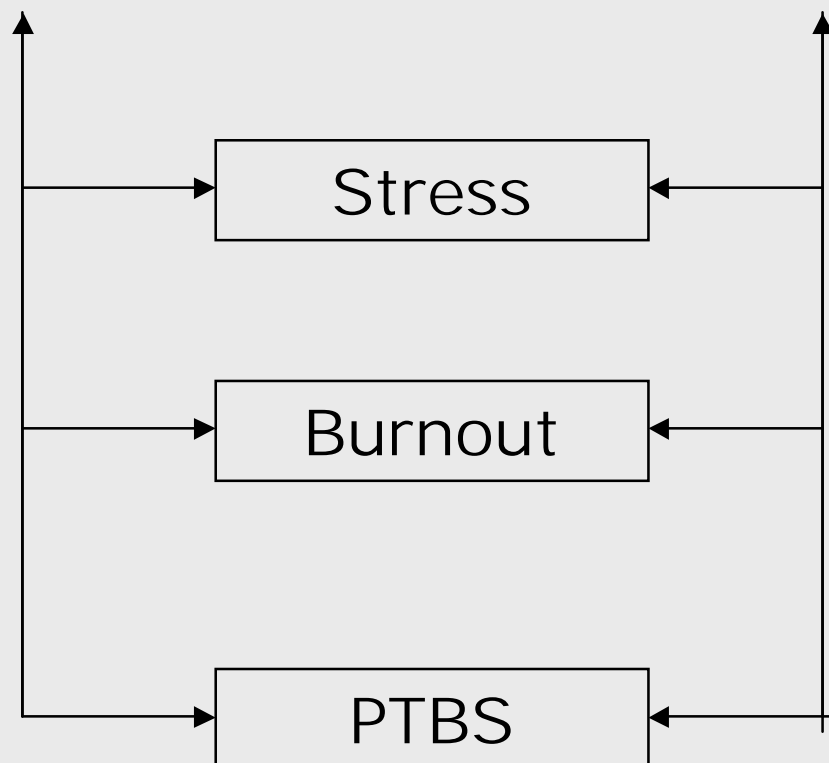
Stress, Burnout und PTBS – dynamische Prozesse

(Arbeits-)Umwelt

- materiell
- arbeitsorganis.
- gesellschaftl.

Individuum

- physisch
- psychisch



Menschenbilder: Der Typ X (McGregor)

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu kommen, wo immer er kann. Er sucht Lust ohne Anstrengung. Deshalb muss der Mensch unter Druck, Zwang, Strafandrohung und Kontrolle dazu gebracht werden, seinen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten.

Menschenbilder: Der Typ Y (McGregor)

Der körperliche und geistige Einsatz in der Arbeit ist für den Menschen ebenso natürlich wie Spiel und Ruhe.

Wenn der Mensch Sinn in seiner Arbeit sieht, wenn die Ziele in der Arbeit auch „seine“ Ziele sind, dann ist er bereit, von sich aus Leistungen zu vollbringen und sich selbst zu kontrollieren.

Unter geeigneten Rahmenbedingungen ist der Mensch nicht nur bereit, Verantwortung zu übernehmen, sondern er sucht sie sogar. Scheu vor Verantwortung ist nicht angeboren, sondern die Folge negativer Erfahrung.

Der Mensch ist von sich aus erfinderisch und kreativ, wenn man ihn nur lässt. Diese Potenziale werden jedoch am Arbeitsplatz kaum gefordert und genutzt.

Der typische Helfer: Persönlichkeitsprofil

- n Zielorientiert
- n Kontrollorientiert
- n Handlungsorientiert
- n Familienorientiert
- n belastbar

Was passiert,
wenn es nichts
zu helfen gibt?

- n Frustration
- n Resignation
- n Langeweile
- n Selbstwertprobleme

Der typische Helfer: Motivation

- will helfen
- sucht Herausforderungen
- hat hohe Erwartungen

Der typische Helfer hat eine hohe Ursprungs-Motivation.

Was demotiviert?

Intrinsisch

- Ich will, kann aber nicht.
- Ich bin dafür nicht verantwortlich.
- Ich bin das Opfer.

Extrinsisch

- Ungerechtigkeiten
- Kürzungen (Urlaub, Geld...)
- Informationsmangel
- (Motivationsversuche)

Was motiviert?

Extrinsisch

Transparenz und
Gerechtigkeit

Die 5 großen B's?

- Belohnen
- Belobigen
- Bestrafen
- Bedrohen
- Bestechen

Jeder Versuch der
Motivation
demotiviert!

Intrinsisch

Fish-Motivation

- Spiele!
- Hilfe!
- Treffe deine
Entscheidungen!
- Sei präsent!

zum Nachhause nehmen...

Motivation

...jeder ist für
seine
Motivation
(sein Leben)
verantwortlich

Demotivation

... Leitung und
Führung kann
demotivieren.