

LANGeweILE, ROUTINE, MOTIVATION

DIE MOTIVATION HOCHHALTEN – DAS SOLLTEN NICHT NUR LEHRPERSONEN, SONDERN AUCH SCHULLEITUNGEN

Liebe Kolleginnen und Kollegen



« Wenn man keine Vorgesetzten zufriedenstellen und keine Untergebenen auf Linie halten muss, dann verflüchtigt sich das Gift, das in unseren Organisationen steckt... »

aus: Frederic Laloux

« Reinventing Organisations »

Langeweile ist etwas, was man mit dem Lehrberuf eindeutig nicht in Verbindung bringen kann, denn für tägliche Abwechslung sorgen schon nur die uns anvertrauten Schülerinnen und Schüler. So bleibt dieser Beruf spannend, auch nach jahrelanger Erfahrung. Und wie steht es mit der Routine? Davon wünscht sich inzwischen wohl manche Lehr- oder Fachperson etwas mehr. Doch die Schulreformen der letzten Jahre sowie die immer neuen Projekte der Bildungsverwaltung sorgen dafür, dass Routine auch in Zukunft keine grosse Gefahr für Lehr- und Fachpersonen werden kann. Bleibt die Frage der Motivation, welche die FSS stark beschäftigt.

Von jeder Lehr- und Fachperson wird heute verlangt, dass sie auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Schülerinnen und Schüler eingeht, um deren Motivation möglichst hochzuhalten. Was bei Lehr- und Fachpersonen im Unterricht vorausgesetzt wird, sollte doch auch zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden selbstverständlich sein. Regelmässig kommen jedoch in FSS-Rechtsberatungen Situationen zur Sprache, die ein anderes Bild zeigen.

Es klingt zwar banal, aber jede Führungsperson sollte immer vor Augen haben, dass die Menschen der Organisation ihre Lebenszeit zur Verfügung stellen. Ohne die Mitarbeitenden geht nichts in einem Unternehmen. Um bei klugen und wertvollen Menschen die Motivation zu erhalten, braucht es mehr als ein ordentliches Gehalt und einen guten Kündigungsschutz. In zahlreichen Studien wird belegt, dass Motivation in hohem Masse auf erlebte Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit einer Aufgabe, Wertschätzung und Vertrauen beruht. Gute Führungspersonen handeln entsprechend. Wer permanent unter Druck – sprich: Kontrolle – steht, wird unsicher, unmotiviert, ineffektiv. Wer klein gehalten wird, hat Angst davor, etwas falsch zu machen, was die Kreativität hemmt und zu Verunsicherung führt. Hierarchien erwirken nicht automatisch bessere Arbeitsleistung. Unternehmen der Zukunft wissen, wie

wichtig es ist, den Menschen in seiner Ganzheit zu sehen. Wir müssen die Organisationen – und eben auch die Schulen – ihren Mitarbeitenden anpassen und nicht umgekehrt.

So sind beispielsweise Fairnessnormen von grösster Bedeutung für die Erhaltung der intrinsischen Motivation bei Mitarbeitenden. Fairness liegt die Norm der Reziprozität zugrunde: Wer sich fair behandelt fühlt, «bedankt» sich aus freien Stücken durch ein besonderes Arbeitsengagement. Umgekehrt weisen zahlreiche empirische Untersuchungen darauf hin, dass Mitarbeitende mit einer Reduktion ihrer Leistungsbereitschaft reagieren, wenn in ihrem Empfinden Normen der inhaltlichen oder prozeduralen Fairness verletzt werden. Eine Führungskraft, die zu hohen Leistungen anspornen will, muss also zuerst mit gutem Beispiel vorangehen, will sie ihre Mitarbeitenden mitziehen.

« Als Fazit kann festgehalten werden: Je komplexer, anspruchsvoller und vielseitiger die beruflichen Anforderungen sind, je weniger die Arbeitsleistung in einem hieb- und stichfesten Anforderungskatalog festgelegt werden kann, desto weniger kann man auf intrinsische Motivation verzichten. Sie wird zu einer strategischen Ressource » (aus: Bruno S. Frey und Margrit Osterloh «Managing Motivation»).

Die Geschäftsleitung der FSS wird nicht müde werden, diese wichtige Ressource immer wieder gegenüber der Bildungsverwaltung zu betonen, denn intrinsische Motivation ist bei Lehr- und Fachpersonen in ihrer Arbeit zweifelsfrei eine der zentralen Grundlagen für einen guten Unterricht.

Marianne Schwegler, Vizepräsidentin FSS