

Markus Bomhard

**Good Will und God's Will. Theorien und Perspektiven zur Motivation von Mitarbeitenden im (diakonischen) Arbeitsprozess. Unter Bezugnahme auf eine empirische Untersuchung in den Diakoniestationen und ökumenischen Sozialstationen in und um Heidelberg**

WS 1999/2000, Beiträge zur Diakoniewissenschaft N.F. 114, 143 Seiten + 49 Seiten Anhang

Lee Iococca sagt: „Die meisten Führungskräfte zögern, ihre Leute mit dem Ball laufen zu lassen. Aber es ist erstaunlich, wie schnell ein informierter und motivierter Mensch laufen kann.“ Das Iococca mit dieser Aussage recht hat, soll diese Arbeit zeigen.

Ausgehend von vorhandenen Motivationstheorien und Motivationstechniken wird festgestellt, dass es weder *die* Motivation noch *die* allgemeingültige ideale Motivierungstechnik gibt. Sowohl Motivation als auch Motivierung stellen sich als Begriffe heraus, deren Bedeutung sich erst aus dem jeweiligen Kontext, auf den sie angewendet werden, erschließt. Auch bei der Betrachtung der Begriffe im Arbeitskontext ergibt sich, dass diese *immer* situations- und komponentenabhängig sind. Wurde ursprünglich davon ausgegangen, dass es sich bei der Frage nach Motivation um überwiegend individuelle Faktoren handelt, die Motivation ausmachen, so konnten dies zwar verschiedene Motivationstheorien bestätigen. Aber im Laufe der Arbeit, besonders nach der Auswertung von empirischen Daten, die zuvor in den Diakoniestationen und ökumenischen Sozialstationen in und um Heidelberg untersucht wurden, wird deutlich, dass diese individuelle Engführung mehr Probleme mit sich bringt als positive und praktikable Ergebnisse. Es musste in Anbetracht dieser Erkenntnis ein Weg gefunden werden, der sich nicht nur auf das Individuum der Mitarbeiterin konzentriert, sondern ihre Eingebundenheit in die verschiedenen Beziehungssysteme, die ihre Arbeitsmotivation maßgeblich mitprägen, mitbetrachtet. Mit der Zuhilfenahme von zwei Bildern wird darum in der Arbeit ein theoretisches Modell entwickelt, das zeigt, in *welche* Beziehungen eine Mitarbeiterin im Arbeitsprozess eingebunden ist und *wie* sich diese auf die Motivation auswirken. Dabei wird festgestellt, dass es letztendlich nicht nur um die Motivation der Mitarbeiterin gehen kann, sondern immer auch zugleich um die Motivation des Unternehmens und des Klientels. Es wird gezeigt, dass in diesem Beziehungsdreieck zwischen der Mitarbeiterin, der Kundin und dem Unternehmen überwiegend einseitige Beziehungen vorherrschen, die sich aus Interessenkonflikten ergeben.

Interessant ist, dass bei der Übertragung dieser Unternehmenssystematik auf die Diakonie festgestellt werden kann, dass hier zusätzlich ein anderes – meines Erachtens schwerwiegenderes – Problem auftaucht. Es kann festgestellt werden, dass das Good-Will-Potential bereits als Muss- und Pflichtpotential der Mitarbeiterin erwartet wird. Diakonische Einrichtungen setzen dieses „Mehr“ voraus! Es ist darum nicht nur zu fragen, ob das legitim ist, sondern ob sie damit selbst ihrem Anspruch, Menschen dienlich zu sein, gerecht werden können. Anhand der Strukturdarstellung wird ermittelt, dass es gerade für diakonische Einrichtungen notwendig ist, auf das zu hören, was der Auftrag Gottes ist, nämlich das *allen* Menschen geholfen werde! Diakonie darf nicht bei ihren Mitarbeitenden eine Ausnahme machen!

Daraus folgt, dass diakonischer Dienst in erster Linie auf die Würde des Menschen ausgerichtet sein muss; nicht allgemein und theoretisch, sondern auf die einzelne bezogen und praktisch. Das gilt für Mitarbeiterinnen wie für Kundinnen. Die Würde des Menschen verpflichtet uns zu einem Mindestmaß an Identifikation, zum Eingehen auf Defizite, zur Hingabe eines Teils unserer Stärke anstelle seiner Schwäche. Die Erkenntnis von Bedingtheit ist notwendig. Dienst meint nämlich *persönliche* Hingabe. Es kann nicht außerhalb der Persönlichkeit geschehen, wie das bei einer fast mechanisch erbrachten Dienstleistung der Fall ist. „Die Motivation zu einem Dienst, der um der Würde des Menschen willen oder auch aus Liebe zum Mitmenschen getan wird, ist die Voraussetzung dafür, dass der Soziale Dienst nicht in der Versachlichung stecken bleibt.“

Um das erreichen zu können, wird mit Hilfe der Strukturdarstellung ein alternatives Bild entworfen. Dieses Bild, die Beziehungspyramide, kann jedoch nur situativ und kontextuell umgesetzt werden. Darum muss auf Hinweise, „wie man es machen könnte“, verzichtet werden.

Stattdessen wäre es wünschenswert, wenn sich Kolleginnen und Kollegen in den Einrichtungen mit der Strukturanalyse auseinandersetzen würden, um gemeinsam zu überlegen, wie Gottes Wille (God's Will), dass *allen* Menschen geholfen werde, vor Ort umgesetzt werden könne. In diesem Zusammenhang wäre es auch notwendig, empirische Daten des Klientels zu ermitteln, um eine der wichtigsten Komponenten in der Beziehungspyramide besser in die Perspektiven einbeziehen zu können. Das wichtigste aber ist, Offenheit für einen gemeinsamen (Glaubens-)Prozess zu ermöglichen und zu fördern. Denn erst hier kann sich gute Motivation entfalten. Erst hier kann Good Will God's Will treffen.