

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner - Impulse für Führungskräfte- Newsletter Nr. 10/05

**Freude an der Arbeit – Irrtum oder Rezept? (Prof. Dr. F. Malik)  
Was ist richtiges und gutes Management?**

Sehr geehrte Frau Wietasch,

heute greife ich ein Thema auf, das in der Diskussion mit Führungskräften in der einen oder anderen Form sehr häufig vorkommt – **dass Arbeit Freude machen soll**. Man kann es so oder sinngemäß formuliert in vielen Leitbildern und Führungsgrundsätzen finden.

Auf den ersten Blick scheint ja alles dafür zu sprechen – man wird kaum das Gegenteil verlangen wollen, dass Arbeit Leid erzeugen soll. Dennoch raten wir zur Vorsicht mit dieser Aussage. Man muss vielleicht zweimal hinschauen oder hinhören, um zu entdecken, dass es in mehrerlei Hinsicht irreführend ist oder sogar schädlich sein kann.

**Freude an der Arbeit – Irrtum oder Rezept?**

Immer wieder treffen wir auf die Aussage: „Die Arbeit muss Freude, sie muss Spaß machen!“ Die meisten Menschen stimmen diesem Satz vorbehaltlos zu und finden ihn wichtig.

Ich möchte aber, wie schon so oft, etwas **Skepsis** erzeugen und Führungskräfte einladen, diese Aussage nicht vorschnell zu akzeptieren. Ohne Zweifel klingt es sehr **plausibel**, dass Arbeit Freude machen soll, und es klingt auch sehr **human**. Gerade deshalb möchte ich dazu auffordern, die Sache etwas **kritisch** zu betrachten und vor allem zu Ende zu denken. Dies gilt übrigens nicht nur für **diese** Aussage, sondern generell für alles, was plausibel und human klingt. Nicht selten sind gravierende Irrtümer und Missverständnisse mit solchen Aussagen verbunden und manchmal führen sie in ihrer Konsequenz zum **genauen Gegenteil** dessen, was man als Führungskraft letztlich will und wollen muss.

**Daher vorab einige Überlegungen:**

1. Es ist schon großartig, wenn Arbeit Freude macht. Es wäre ja Unsinn, etwas anderes zu fordern, etwa gar das Gegenteil. Es ist ohne Zweifel ein Vorteil, wenn es möglichst viele Menschen in Unternehmen gibt, denen die Arbeit Freude machen kann. Es liegt ein **großer Fortschritt** vor und ich betrachte es als ein großes **Privileg**, wenn jemand eine Aufgabe, eine Arbeit hat, die ihm Freude macht, die interessant ist.
2. Problematisch wird die Angelegenheit aber dann, wenn eine **Konsumentenhaltung** entsteht, wenn aus einem erstrebenswerten **Ziel** ein vermeintlicher **Anspruch** wird, wenn die Leute zu glauben beginnen, sie hätten ein „Recht“ darauf, dass ihnen die Arbeit Freude macht.
3. Ich schlage vor, immer auch folgende Aspekte zu bedenken und den Mitarbeitern klar und unmissverständlich vor Augen zu führen:

**a) kein Job kann immer nur Freude machen.**

Manche Leute scheinen zu glauben und zu erwarten, dass ihre Arbeit den **ganzen** Tag und **jeden** Tag rund ums Jahr nur Freude machen soll. Aber das ist natürlich eine **naive Illusion**, und daher sind die Enttäuschungen vorprogrammiert, wenn man von dieser Erwartung ausgeht.

Man muss froh sein (und das ist eben schon ein Privileg) wenn einem die Arbeit **im Großen und Ganzen** und während des größeren Teils der Zeit Spaß macht. Mehr zu erwarten ist völlig unrealistisch. Daher müssen auch jene Zeiten durch gestanden werden, wo man nicht so viel oder gar keine Freude an der Arbeit haben kann.

**b) Jeder Job weist Elemente auf, die einen nie freuen können.**

Nicht nur kann man nicht die ganze Zeit Spaß haben, sondern auch die interessantesten Aufgaben und Tätigkeiten sind mit Dingen verbunden, die einen **überhaupt nie freuen** können. Es gibt bei jeder Arbeit Facetten, die **langweilig und lästig** sind, aber eben auch zur Arbeit **dazugehören**. Auch wenn man sich noch so sehr bemüht, durch sorgfältiges Job Design diese Dinge zu minimieren, bleiben immer noch einige übrig, die es erfordern, dass man gelegentlich die Zähne zusammenbeißt.

Selbst jene Berufe, von denen die meisten Leute denken, dass sie zu den interessantesten gehören, wie Orchesterdirigent, Flugzeugpilot o.ä. haben ihre langweiligen Seiten. Die ewigen Orchesterproben oder die mit Tourneen verbundenen Reisen und Hotelaufenthalte machen den wenigsten Dirigenten Freude. Sie gehören einfach dazu. Der Beruf des Piloten hat einen erheblichen Anteil an schierer Routine, die niemandem Spaß macht. Auch den Vorständen der Konzerne macht nicht alles an ihrer Arbeit Freude und vor allem tut es das nicht jeden Tag.

**c) Es müssen auch jene Jobs erledigt werden, die niemandem jemals Freude machen können.**

Selbst wenn wir noch so große Fortschritte machen in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, in der Automatisierung menschenunwürdiger Tätigkeiten usw., werden wir in allen Gesellschaftsformen unabhängig von ihrem Entwicklungsstand noch lange (vielleicht immer) Tätigkeiten haben, die beim besten Willen niemandem Freude machen können. Es werden Toiletten zu putzen sein; es wird die Müllabfuhr benötigt und es wird zahlreiche Hilfsarbeiten geben, die auch jenen Leuten keinen Spaß machen, die mit den niedrigsten Maßstäben zufrieden sind.

Aber was ich hier sage, gilt **nicht nur** für die niedrigsten Tätigkeiten in einer Gesellschaft. Es gibt sehr häufig auch für solche, die ein hohes Maß an Können und jahrelange Ausbildung erfordern. Ich erwähnte schon Orchesterdirigenten und Flugzeugpiloten, deren Tätigkeit – obwohl von vielen Menschen als Paradebeispiele für faszinierende Berufe angesehen – ein erhebliches Maß an langweiliger und geisttötender Routine aufweist. Auch die internationalen Flüge beginnen sich irgendwann zu wiederholen. Wenn man dieselbe Mozartsymphonie zum 125. Mal aufgeführt hat, dann ist sie für Orchester und Dirigent Routine; auch die 864. Gallenblasenoperation ist für den Chirurgen lästige Routine – immer das gleiche und kaum mit großer Freude verbunden.

Aber noch viel fragwürdiger ist die Maxime, dass Arbeit Freude machen soll, für jene Menschen, deren Berufe sie täglich mit dem Elend dieser Welt konfrontieren: Flüchtlingshelfer, die nicht wirklich helfen können; Sozialarbeiter, die weder Drogensucht, Prostitution noch Obdachlosigkeit beseitigen können; Lehrer und Priester in den Slums der Großstädte; Ärzte und Schwestern, die auf den Intensivstationen oder den Krebsabteilungen nur zu oft einen aussichtslosen Kampf führen.

Was sollen diese Leute mit der hedonistischen Forderung anfangen, dass Arbeit Freude oder Spaß machen soll? In vielen Fällen wäre es nichts als abgebrühter Zynismus, wenn man an solchen Arbeiten Spaß empfinden könnte.

Sie tun ihre Arbeit nicht wegen der **Freude**, sondern **weil sie getan werden muss**. Sie tun sie aus **Pflichtbewusstsein** – auch wenn das für viele pathetisch oder altmodisch klingen mag. Pflichterfüllung ist ein Wort, das man in den letzten 20 Jahren immer seltener gehört hat. In der Management- und Motivationsliteratur kommt es überhaupt nicht vor. An seine Stelle sind **Selbstverwirklichung, Lustprinzip und Wehleidigkeit** getreten. Das ist u.a. einer der Erbschaften der viel gepriesenen „68er-Generation“, zu der ich mich – zwar als späte – selbst auch zähle. Pflichterfüllung und Pflichtbewusstsein sind Begriffe, die nicht zum Sprachschatz der so genannten Intellektuellen zählen. Sie sind aber **unverzichtbar für die Führungskräfte** einer Gesellschaft, und ebenso unverzichtbar ist der Mut, sie zu fordern, gerade dann, wenn es nicht populär ist.

*Es gibt Dinge, die getan werden müssen, **weil sie zu tun sind** – wofür man keinen anderen Grund angeben kann und völlig unabhängig davon, ob sie Spaß oder Freude machen – ja, **gerade dann**, wenn sie keine Freude machen.*

Diese drei Überlegungen zeigen also, dass man ein bisschen vorsichtig sein sollte mit der **Verallgemeinerung** der Aussage, dass Arbeit Spaß machen soll. So sehr man dem Kern und einer vernünftigen Interpretation dieser Forderung zustimmen kann, so gefährlich ist ihre unkritische Generalisierung. Sie produziert Erwartungen, die man niemals erfüllen kann, jedenfalls nicht ständig und nicht für alle Menschen.

Daher benutze ich diese Aussage nur sehr zurückhaltend oder als großes Glück, wenn jemand Spaß in und an seiner Arbeit hat.

4. Die Forderung, dass Arbeit Freude machen soll, greift aber noch in zwei anderen, sehr wichtigen Punkten zu kurz.
  - 4.1. Erstens, sie steuert die **Aufmerksamkeit** auf den exakt **falschen** Aspekt. Diese Aussage konzentriert die Leute auf die Arbeit **als solche**, statt auf etwas völlig anderes und viel wichtigeres – nämlich auf die **Ergebnisse** der Arbeit und auf die **Leistung**.

Daher der Vorschlag: Wo immer die Arbeit Freude machen kann, ist das gut! Aber selbst dort, wo das nicht immer oder gar nicht möglich ist, können noch immer die **Ergebnisse Freude machen**. Darauf sollte man das Denken und die Motivation der Leute lenken. Dies ist auch dann möglich, wenn die Arbeit selbst sehr hart, langweilig und an der Grenze des menschlich Zumutbaren ist.

Selbst die niedrigste Tätigkeit kann noch immer mit **Ergebnissen**, mit einer **Leistung** verbunden sein, über die man ein **Minimum an Stolz** empfinden kann.

Daher unser Vorschlag: den Satz „Arbeit soll Freude machen“ aus dem Wortschatz von Führungskräften zu streichen und ihn zu ersetzen durch die Aussage: „**Die Ergebnisse sollen Freude machen**“.

Der Realisierung der ersten Forderung sind auch in unserer modernen und entwickelten Welt **sehr enge Grenzen gesetzt**. Die zweite Forderung lässt sich in **viel größerem Umfang** realisieren. Die erste Aussage produziert Erwartungen, die **nicht erfüllbar** sind, Die Erwartungen, die mit der zweiten Aussage verbunden sind, können **fast immer erfüllt werden**. Der erste Satz richtet die Aufmerksamkeit auf den **Input**, der zweite richtet sie auf den **Output**, auf die **Resultate**.

- 4.2. Die Forderung „Arbeit soll Freude machen“ greift zu kurz. Erst und nur der Blick auf die Resultate führt zur Konzentration auf die **Wirksamkeit**, auf die **Effektivität** der Arbeit. Die Arbeit als solche ist ja nicht das Wesentliche. Man könnte sogar sagen, dass sie ein leider unvermeidlicher und oft lästiger und harter Umweg oder eine Voraussetzung für etwas ganz anderes ist, das nun wirklich wichtig ist, eben die Leistung – und genau das hat mit Effektivität zu tun.

Zur Zeit wird ja sehr viel über **Arbeitslosigkeit** geredet – und die durchaus mit Recht. Aber eigentlich sollte man nicht über die Arbeitslosigkeit reden, sondern über die **Leistungslosigkeit**. Das ist das **eigentliche** Problem – und erst, wenn man Wirtschaft und Gesellschaft aus dieser Sicht analysiert, kommt man zur vollen Tragweite. Obwohl die Zahl der Arbeitslosen inzwischen besorgniserregend hoch ist und man sich also zu Recht mit diesem Problem befasst, so muss leider zur Kenntnis genommen werden, dass es noch eine möglicherweise ebenso große Zahl von Leuten gibt, die zwar noch arbeiten, in Wahrheit aber **keine Leistung erbringen**.

Statt auf Freude am Arbeiten, sollte man daher **auf Freude an der Wirksamkeit** achten. Darin sehe ich eine wichtige und nicht selten stark vernachlässigte Aufgabe von Führungskräften – den Menschen Freude an ihrer Effektivität zu vermitteln und sie unermüdlich darauf hinzuweisen, **dass Wirksamkeit Spaß machen kann**.

Das Schöne an der Effektivität ist in der Tat, dass **sie selbst zu einer Quelle** der Freude werden kann. Man kann immer wieder folgende Beobachtungen machen.

- a) je effektiver man sich mit etwas befasst und je gründlicher und ernsthafter man es tut, umso **interessanter** wird es. Eine wesentliche Quelle von Langeweile und Frustration ist die **Oberflächlichkeit**, mit der viele Leute an etwas herangehen.
- b) Je effektiver man ist, umso **leichter** geht alles. Was vorher noch mit Mühe und Anstrengung verbunden war, geht einem nach der Verbesserung seiner Wirksamkeit leicht und rasch von der Hand. Man beschließt, etwas zu tun – und dann tut man es – und zwar kompetent und effektiv, statt sich ständig damit zu mühen und zu plagen. Man muss, gestützt auf seine Wirksamkeit, keinen ständigen Kampf mehr gegen sich selbst führen.
- c) Man erlebt die **Freude am Erfolg** selbst und den Stolz darauf, wenn man zurückblickt. Die Arbeit als solche hat sich vielleicht nicht geändert, es zählt die **Wirksamkeit**, mit der man sie erledigt hat, die einem ein Gefühl der Befriedigung vermittelt.
- d) Je effektiver man ist, umso **größer** können die **Aufgaben** sein, die man sich zutrauen kann, und dies ist es ja, was selbst in schwierigen Zeiten zu Karrierechancen führt.

### Zusammenfassend also:

Wo immer die Arbeit Freude machen kann, ist das in Ordnung! Aber noch viel wichtiger ist es, dass die **Ergebnisse** der Arbeit und die **Effektivität**, mit der sie getan wird, Freude machen und Stolz vermitteln. **Gewöhnliche** Führungskräfte begnügen sich mit dem **Ersten**; **gute** Führungskräfte schauen auf das **Zweite**. Sie verhelfen damit ihren Mitarbeitern und sich selbst zu einem sehr **viel höheren und stabileren** Maß an Motivation und Erfüllung. Sie tragen dazu bei, den Menschen, für die sie verantwortlich sind, zu helfen, das vielleicht Wichtigste im Leben zu finden – nämlich **Sinn**. Und Sinn liegt – wie wir von Viktor Frankl lernen können, nur selten in

einer Tätigkeit als solcher. Sinn liegt in den Ergebnissen einer Tätigkeit und in der Wirksamkeit ihrer Ausführung, und zwar auch dort noch, wo die Tätigkeit selbst beim besten Willen für niemanden einen Sinn machen kann.

**Unser Slogan des Monats:**

**„Total Quality Management ist wichtig, aber Total Management Quality ist zehnmals so wichtig.“ Prof. Dr. F. Malik**

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen Oktober.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das  
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an [barbara.wietasch@aon.at](mailto:barbara.wietasch@aon.at) mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.