

Freude an der Arbeit

6.2.2008

F.G.Hoepfner



Hoepfner Bräu, Haid- und Neustr.18, 76131 Karlsruhe
+49 721 6183 293
111fgh@web.de

Vortrag, gehalten am 6.2.2008

G:\W\VEROEFFENTLICHUNGEN\FREUDE AN DER ARBEIT.DOCX

ZIELSETZUNGEN

Die meiste Zeit unseres wachen Lebens verbringen wir bei der Arbeit. Muss das ein Ärgernis sein? Ist es nicht Aufgabe der Führungskräfte, dafür zu sorgen, dass ihre Mitarbeiter gern arbeiten? Oder gilt der Satz des Aristoteles: „Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten“ ?



FREUDE AN DER ARBEIT

Wenn Du Dein Leben lang glücklich sein willst...

Es mag ein wenig überraschen, wenn ein Unternehmer sich so offen dazu bekennt, dass er arbeitet, weil es ihm Freude macht. Ist nicht die Gewinnmaximierung das übliche Ziel? Und wie würde eine solche Maxime dazu passen, dass Unternehmer eigentlich „knallhart“ sein müssen, dass Sie den schwierigsten Job haben, den die Marktwirtschaft zu vergeben hat, und dass zumindest ein Teil unserer Mitbürger es als „gerecht“ empfindet, Unternehmer laufend auf ihre Belastungsfähigkeit hin zu testen?

Und es kommt noch schlimmer: Für meine Unternehmungen gilt die Maxime, dass die Arbeit nicht nur mir, sondern auch unseren Mitarbeitern Freude machen soll. Dieses Ziel steht auf gleicher Ebene neben Gewinnerzielung (die wir auch nicht vergessen), finanzieller Stabilität und einer angemessenen Weiterentwicklung. Es geht hier also keineswegs darum, dass „glückliche Kühe mehr Milch geben“, sondern um Freude an der Arbeit als Ziel mit eigenem Wert.

- „Wenn du eine Stunde glücklich sein willst, schlafe. Wenn du einen Tag glücklich sein willst, gehe Fischen. Wenn du eine Woche glücklich sein willst, schlachte ein Schwein und erzähle es. Wenn du ein Jahr glücklich sein willst, habe ein Vermögen. Wenn du dein Leben lang glücklich sein willst, liebe deine Arbeit.“ (Chinesische Weisheit)



PRIVATBRAUEREI HOEPFNER ENTSCHEIDET FÜR WERTE

Vor Jahren haben wir gemeinsam im Kreis der Führungskräfte der Privatbrauerei Hoepfner etwas beschlossen, was implizit schon vorher galt. Nachdem wir einen großen Teil unseres Lebens am Arbeitsplatz verbringen, wollten wir dies gerne tun. Als Mittelständler, der immer ein bisschen schneller und flexibler sein muss, um die Wettbewerbsvorteile der großen auszugleichen, haben Hoepfner Mitarbeiter auch einen fließenden Übergang von Arbeit zu Freizeit. Die z.B. bei Dienern der öffentlichen Hand übliche scharfe Trennung zwischen diesen beiden Bereichen kann man in einer gut geführten Regionalbrauerei nicht durchhalten. Um das zu akzeptieren, muss das Berufsleben auch attraktiv sein.

Das bedeutet auch, dass diese Menschen nicht nur wegen des Geldes arbeiten. Das wäre sowieso sinnlos, denn weder kann man in der Bierbranche schnell reich werden, noch ist Deutschland der Ort, wo man den erworbenen Reichtum lange behalten darf.

Dahinter stehen natürlich Wertüberlegungen.

- Der Wert des Menschen an sich, der über sein bloßes Funktionieren im Büro hinaus geht;
- der Wert der beruflichen Betätigung, der uns Selbstdefinition, Stolz auf Geleistetes und Identifikation mit unserer Aufgabe erlaubt. Gerade deshalb ist es ja für so viele Menschen ein großes Problem, arbeitslos zu werden, weil ihnen die Würde der sinnvollen Betätigung fehlt (also lassen Sie uns daran arbeiten, diese zu erhalten!).

■ Freude an der Arbeit ist in ihrer ethischen Begründung auch ein Wert an sich, der uns hilft, Humanität im Alltag zu verwirklichen.



WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

Freude an der Arbeit kann damit beginnen, dass man morgens mit einem Lächeln auf den Lippen ins Büro kommt. Aber sie kann da nicht enden, und nur so ist es auch nicht gemeint.

Ein bekannter Slogan lautet: „Leistung soll sich wieder lohnen“. Es mag ja sein, dass hier zu recht Probleme unseres Steuersystems angeprangert werden, aber alleine ums Finanzielle kann es uns doch nicht gehen! Die nicht finanzielle Belohnung von Leistung ist genauso wichtig wie eine finanzielle. Dies bedeutet für mich als Führungskraft zwei Dinge:

1. Jeder Mitarbeiter soll Gelegenheit haben, etwas zu leisten. Er soll sich nicht als Rädchen im Getriebe fühlen, sondern als Teil einer Gemeinschaft, zu der er etwas Sinnvolles beiträgt. Also brauchen wir Arbeitsplätze, wo jeder ein begreifbares Ergebnis seiner Arbeit erkennen kann.
2. Diese Leistung muss auch anerkannt werden. In Menge und Qualität. Zuerst von dem Betroffenen selbst, dann aber auch von seinen Kollegen, Vorgesetzten - und vom Chef!

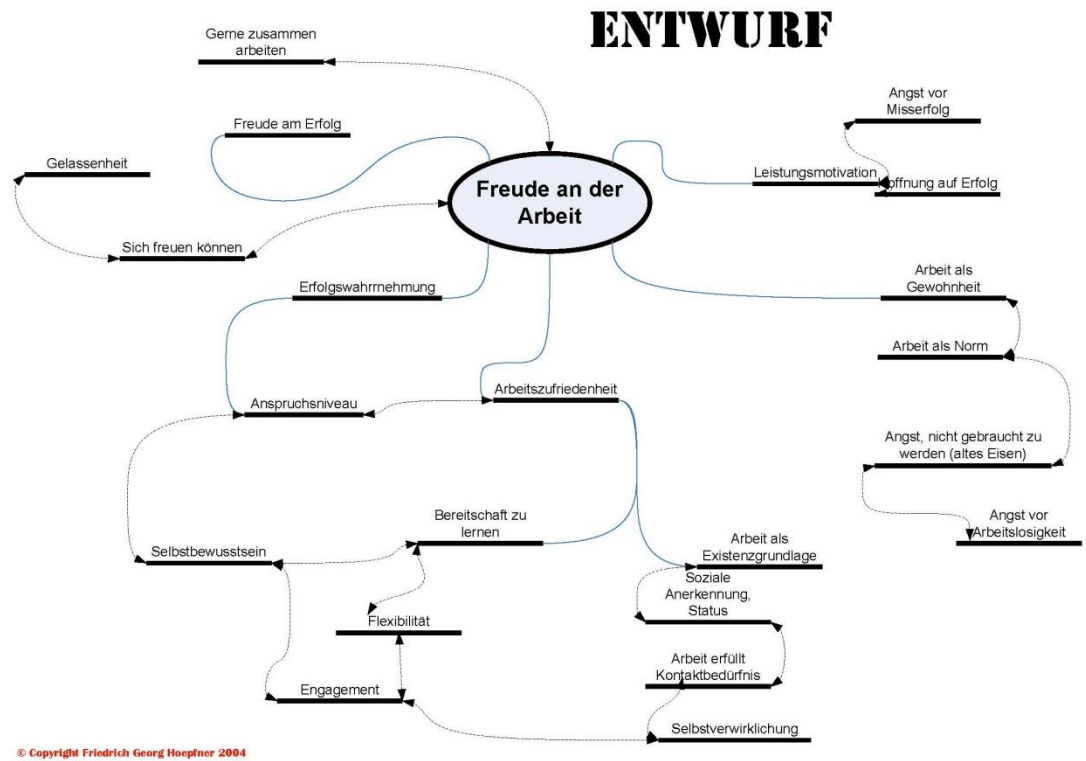


Indira Gandhi (19.11.1917 - 31.10.1984, indische Premierministerin von 1966-77 und 1980-84) meinte dazu übrigens:

- Es gibt Menschen, die arbeiten und solche, die sich die Lorbeeren für diese Arbeit einheimsen. Mein Vater riet mir, ich solle mich zur ersten Gruppe schlagen; es gäbe dort viel weniger Konkurrenz.

Das ist nur ein Beispiel. Tatsächlich ist das Thema so vielschichtig, dass man sich alleine mit der Definition schon lange aufhalten könnte, wie beigefügtes Brainstorming-Diagramm beweist. Aber so weit wollen wir hier nicht ins Detail gehen, und einen wissenschaftlichen Anspruch erhebt dieser Beitrag auch nicht. Nehmen Sie ihn lieber als

eine – hoffentlich anregende – Plauderei über meine persönliche Antwort auf ein zentrales Thema unserer Gesellschaft.



WAS DAHINTER STEHT

Man arbeitet zu recht lieber in einer sinnhaften Gemeinschaft, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, als einfach nur vor sich hin zu werkeln. Um solchen Sinn zu stiften, muss aber deutlich gemacht werden, welche Ziele ein Unternehmen hat, was es für alle Beteiligten und Betroffenen (also die Gesellschafter, die Mitarbeiter, die Kunden und die Allgemeinheit) leistet und was der Welt fehlen würde, wenn es diese Firma nicht gäbe. Einem Unternehmer, Behördenleiter oder Vorstand, der genau diese Frage für seine eigene Organisation nicht beantworten kann, dem sei eine Klausurtaugung empfohlen. Wenn es dann immer noch keine Antwort geben sollte, dann wäre dies auch ein Punkt, über den man nachdenken könnte...

Freude an der Arbeit bedeutet auch immer Freude an der Gemeinschaft. Sie verlangt nach einem gewissen Umgangston unter den Mitarbeitern, insbesondere aber auch nach Fairness nicht nur im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander, sondern auch der Mitarbeiter zu ihrem jeweiligen Vorgesetzten und umgekehrt. Konstruktive Kritik, sachlich fundierte Anerkennung, leistungsgerechte Bezahlung, faires Teamwork, gute Kommunikation und eine gesunde Mischung von Anspannung, Hochspannung und Entspannung können viel zu einem Klima beitragen, in dem Arbeit Freude macht. Übrigens ist es volle Absicht, dass ich hier von „Freude“ rede, und nicht über „Spaß“ oder gar „Fun“. Arbeit ist kein Event, und niemand ist verpflichtet, sie „aufgefingil“ zu finden. Es reicht, wenn er sie gern tut und sich dabei engagiert...

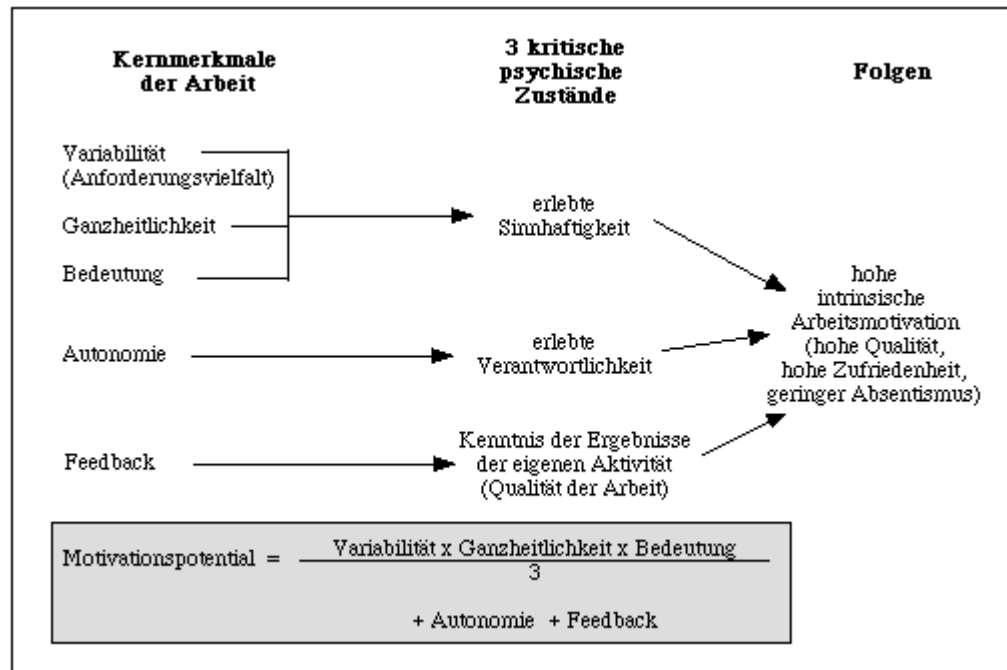


ZU WEM DIESE GEDANKEN PASSEN

Tatsächlich wird mit diesen Gedanken aber auch ein bestimmter Typ von Menschen angesprochen.

Ich suche mir ganz bewusst „intrinsisch“ motivierte Mitarbeiter. Das sind Menschen, denen der Inhalt ihrer Arbeit, der Erfolg durch Engagement und eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtig

sind. Wer andere Prioritäten hat, mag sich wo anders bewerben. Damit gestehe ich meinen Kritikern auch ein, dass es Menschen gibt, die man auf diesem Wege nur schwer motivieren kann – vielleicht sogar, weil sie selbst nicht mit sich zufrieden sind, andere Ansprüche ans Leben haben oder generell nicht gerne arbeiten.



Damit will ich nicht der Klage mancher Unternehmer zustimmen, man würde z.B. „heutzutage“ keine engagierten Mitarbeiter mehr finden, oder keine guten Auszubildenden etc... Ganz im Gegenteil, es gilt das Wort Herrhausens an Nachwuchsleute seiner Bank:

- Niemals hat sich die Menschheit größeren Herausforderungen gegenüber gesehen als heute: ...die Erstarkung des pazifischen Beckens, die Nord-Süd-Problematik, die technologische Revolution, die ökologische Frage. Und dies alles zur gleichen Zeit. Für aktive Menschen, die etwas bewirken wollen, ist es eine Lust zu leben. Diese Lust wünsche ich Ihnen.

Nicht alles, was man im Leben haben möchte, wird wie ein Menü auf einem Tablett serviert. Manchmal muss man auch daran arbeiten und mit den Mitarbeitern ringen und kämpfen, um eine solche Entwicklung zu stimulieren. Gerade die Auszubildenden, denen Familie und Schule derartige Werte nicht zu vermitteln vermocht haben, fallen dabei

anfangs oft aus dem Rahmen, um dann später umso größere Fortschritte zu machen.



PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG

Nicht nur Firmen stehen nur unter der paradoxen Forderung, dass sie im Wettbewerb ständig nach vorne streben müssen, um die gleiche Position zu halten. Auch Menschen müssen sich weiterentwickeln, um in einer geänderten Umwelt erfolgreich zu funktionieren und mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein.

Das Wissen über diesen Zusammenhang ist weiter verbreitet als die Durchführung. Somit wird es zur Aufgabe des Managements, sich klare Ziele bzgl. Organisationsentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter zu setzen, entsprechende Maßnahmen zu erarbeiten und durchzusetzen – und dabei auch nicht zu vergessen, dass die eigene geistige Flexibilität, also die Fähigkeit des Managements, auf veränderte Umweltfaktoren zu reagieren, ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor ist...

Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung können entscheidend dazu beitragen, dass jemand Freude an seiner Arbeit hat. Menschen, die man einzäunt, entwickeln sich nicht. Sie werden zu Schafen.

BEZAHLUNG

Erst jetzt komme ich zu dem Punkt, der die öffentliche Diskussion zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu beherrschen scheint: dem Entgelt.

Arbeitszufriedenheit steigt nicht mit dem Entgelt.

Ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Bezahlung besteht allerdings sehr deutlich dann, wenn der bzw. die Betreffende der Meinung ist, dass man im Vergleich zu anderen unterbezahlt sei (vom Gegenteil spricht man nur selten), oder dass das Entgelt mit der allgemeinen Entwicklung nicht Schritt hält bzw. der Lebensstandard sinkt. Mit dem zuletzt genannten Problem haben wir in letzter Zeit häufiger zu kämpfen, insbesondere weil die ständigen Veränderungen in Steuergesetzgebung und Sozialabgaben dem Einzelnen den Überblick erschweren und ein allgemeines, diffuses Gefühl von Furcht und Unsicherheit hinterlassen, das letztlich ja auch überhaupt nicht unberechtigt ist.



Während Politiker befürchten, nicht wieder gewählt zu werden, wenn sie dem Wähler die Wahrheit über das marode Sozialsystem sagen, fürchten die Wähler, dass die Verantwortlichen sich vor den notwendigen unpopulären Maßnahmen scheuen, die die Systeme zukunftssicher machen könnten. Leider haben beide Recht mit ihrer

Befürchtung, und so kommt es zu der paradoxen Situation, dass zumindest in meinem Erfahrungsbereich Unzufriedenheit von Mitarbeitern mit ihrer Bezahlung in sehr vielen Fällen letztlich allgemeine, wirtschaftspolitische Ursachen hat. Wo die Bäume nicht in den Himmel wachsen, können wir den Wunsch nach Ausgleich von Mehrbelastungen durch die Sozialgesetzgebung im Allgemeinen nicht erfüllen.

Natürlich bleibt die Möglichkeit, Leistungen auch finanziell anzuerkennen, z.B. durch Auszahlung von Prämien etc. Generell habe ich festgestellt, dass – selbst eher geringfügige – Prämien, welche auf den Leistungen und bzw. Ergebnissen der Betreffenden im Arbeitsbereich der betreffenden Person beruhen, stark motivieren können.

Umgekehrt kann mangelnder Erfolg die Freude an der Arbeit sehr stark beeinträchtigen, besonders wenn Umweltbedingungen wie z.B. Veränderungen des Marktes oder eine neue Gesetzgebung dafür verantwortlich sind. Die Betroffenen sehen sich dann doppelt gestraft, denn ihnen werden die Früchte ihrer Arbeit geraubt und außerdem fehlt die Prämie im Portemonnaie...



SICH BEIM WORT NEHMEN LASSEN

Wir haben die Ziele in unserem Unternehmen bekannt gemacht. Deshalb können die Mitarbeiter ihre Führungskräfte auch „beim Wort nehmen“. Wünschenswert ist dabei ein offenes Kommunikationsklima, in dem der einzelne ohne Furcht vor Repressionen Kritik an Kollegen oder Vorgesetzten üben kann.



Copyright © 1997 United Feature Syndicate, Inc.
Redistribution in whole or in part prohibited

Gerade weil es in unserer Gesellschaft nicht üblich ist, Freude an der Arbeit als ein offizielles Ziel zu proklamieren, fällt es allerdings vielen Mitarbeitern und ihren Vertretern schwer, diese einzufordern. Oft sind Führungskräfte daher auf ihr Gespür angewiesen, wenn sie feststellen wollen, wer mit seiner Aufgabe zufrieden ist und wer nicht, und wo man durch eine Veränderung von Aufgabenstellung, sozialer Einbettung, Arbeitsplatz, Zielsetzungen etc. die Motivation eines Mitarbeiters verbessern könnte. Wenn dabei auch unangenehme Punkte offen angesprochen werden, kann man vielleicht sogar etwas verändern, das den Betroffenen schon lange stört. Oft müssen kleine Unbequemlichkeiten in Kauf genommen werden, z.B. die Anpassung der Arbeitszeiten an den Rhythmus der öffentlichen Verkehrsbetriebe, die Berücksichtigung spezieller Lebenssituationen (Abendschule, kranke Kinder, Scheidung oder geringere Leistungsfähigkeit im Alter) oder die Veränderung der Arbeitsteilung in der Organisation, so dass jeder das tun kann, wozu er am meisten Talent hat.

AUS MITARBEITERN UNTERNEHMER MACHEN?

Gelegentlich wird von Mitarbeitern sogar „unternehmerisches“ Denken gefordert. Unter dem Gesichtspunkt der Fairness scheint diese Forderung übertrieben. Sie übersieht, dass das ein anderer Lebensentwurf wäre: wenn jemand hätte Unternehmer werden wollen, dann wäre er nicht angestellt. Aber dennoch haben erfolgreiche Organisationen gezeigt, dass Mitarbeiter, die sich für ein Unternehmen engagieren als wäre es ihr eigenes, die selbst Risiken und Chancen abwägen und Entscheidungen treffen, durchaus ein Erfolgsfaktor werden können. Wer sich solche Mitarbeiter wünscht, muss ihnen allerdings auch:

- Die Ausbildung an Hand geben, damit sie selbständig handeln können
- Die Kompetenz geben, damit sie so handeln dürfen
- Das Selbstvertrauen geben, damit sie so handeln wollen
- Den Anreiz dazu geben, es auch wirklich zu tun (das bedeutet: Erfolge belohnen und auch Fehler zulassen)
- Das Feedback geben, damit sie dazulernen können (z.B. das Controlling so organisieren, dass jeder selbst die Informationsgrundlagen für seine Entscheidungen zeitnah findet und auch die Folgen seiner Entscheidungen schnell überprüfen kann).



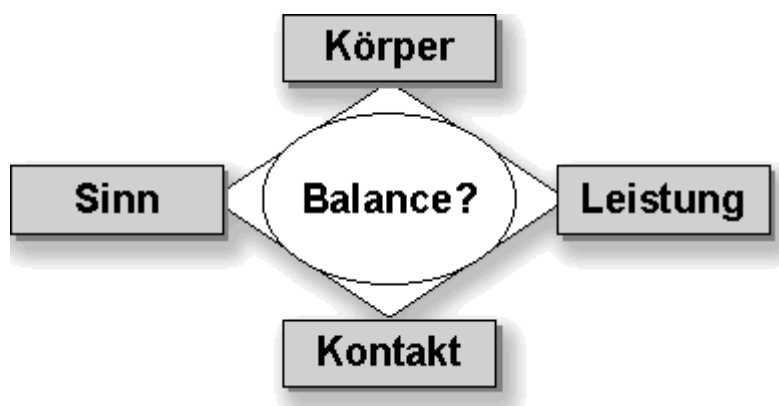
Leider sind diese Voraussetzungen nicht immer erfüllt, wenn jemand Mitarbeiter zu Unternehmern machen will! Dann kommt es dazu:

- Wenige Mitarbeiter sorgen dafür, dass etwas geschieht;
- viele Mitarbeiter sorgen dafür, dass nichts geschieht;
- viele Mitarbeiter sehen zu, wie etwas geschieht,
- und die überwältigende Mehrheit hat keine Ahnung, was überhaupt geschehen ist.

Es gibt natürlich auch das genau entgegengesetzte Modell, eine streng autoritäre Führung, eine Organisation, in der einer für alle denkt, der Chef die gesamte Post selbst liest und dann jedem Anweisungen gibt, was damit zu geschehen hat. Auch solche Organisationen können erfolgreich sein, wenn und so lange ein Ausnahmeunternehmer als Leithammel an ihrer Spitze steht und lammfromme Erfüllungsgehilfen mitmachen. Es wird niemanden erstaunen, dass der Erfolg nachlässt, wenn ein Nachfolger gesucht werden muss, wenn die Willensstärke des Chefs sich in Starrheit verwandelt, oder wenn die Marktbedingungen sich so ändern, dass das ursprüngliche Erfolgsrezept nicht mehr funktioniert.

URLAUB KANN AUCH FREUDE MACHEN...

Mein Stil ist das nicht. Das widerspricht meinem Menschenbild und meinem Selbstbild. Einer der Momente, an dem mir mein Unternehmen am meisten Freude bereitet, ist folgender: Wenn ich von längerer Abwesenheit zurückkehre und einen weitgehend aufgeräumten Schreibtisch vorfinde. Es hat auch ohne mich funktioniert, die wichtigen Dinge sind erledigt und die Firma war auch ohne mich erfolgreich. Dann hat sogar der Urlaub Freude gemacht!



In diesem Moment genieße ich es, Unternehmer zu sein und gute Mitarbeiter zu haben, denen die Arbeit genauso viel Freude bereitet wie mir.