



**A**rbeit macht glücklich!, heißt es gemeinhin. Forscher bestätigen: Nichts macht die Menschen so zufrieden wie ihr Beruf. Wer ohne Arbeit ist, wird öfter depressiv. Wer in Rente geht, altert schneller. Und schon ein freies Wochenende erhöht die Anfälligkeit für Krankheiten.

„Arbeit macht doch krank!“, halten andere entgegen. Etliche klagen über Stress, fühlen sich ausgebrannt und gehen immer früher in Rente. Mit dem Arbeitsdruck wächst die Zahl der psychischen Erkrankungen.

Macht Arbeit jetzt eher krank oder eher glücklich? Betrachten wir im Folgenden einige Phänomene, denen wir im beruflichen Alltag so oder ähnlich begegnen und die heute mit interessanten Erkenntnissen in der Organisationspsychologie erklärt werden können.

Wie kommt es, dass montags und freitags die Grippeviren ganz besonders heimtückisch zuschlagen, die Rückenwirbel mit Vorliebe knirschen und die Kopfschmerzen zu Hochform auflaufen? Personalexperten schätzen, dass 30 bis 40 Prozent der Fehlzeiten motivationsbedingt sind. Man könnte auch sagen: Die Lust auf Arbeit hält sich in Grenzen.

Aber: Noch nie war der Krankenstand in Deutschland so gering wie heute. Das könnte zum einen an einem gesunden Betriebsklima liegen oder an der Einsicht, dass krankheitsbedingte Fehlzeiten der Mitarbeiter für die Firmen ein teures Vergnügen sind. Als Stichwort sei hier die Lohnfortzahlung genannt.

#### Der Wohlfühlfaktor

Wie erklärt es sich, dass so viele Arbeitnehmer mit ihrem Job verheiratet sind? Dass sie „wir“ sagen, wenn sie die Firma meinen, bei jeder Party direkt nach ihrem Namen

## DER KÖNIGSWEG ZUR MOTIVATION

### Wann Arbeit glücklich macht

den Beruf nennen und oft traurig sind, wenn sie eines Tages in Rente gehen müssen?

Warum blüht der Informatiker erst auf, wenn um ihn mindestens drei Computerbildschirme flimmern? Es können nicht nur die äußeren Umstände oder der Zwang des Geldverdienens sein. Da ist noch etwas anderes: ein Zustand, der in der Psychologie „Flow“, also „Fließen“ genannt wird. Beschreiben kann man ihn so: Ein Mensch vergisst alles um sich herum. Er versinkt ganz in seiner Aufgabe. Er taucht ein in den Augenblick und kommt glücklich an die Oberfläche zurück, oft ohne jedes Zeitgefühl.

Nun könnte man meinen, dass dieses Glücksgefühl vor allem dann auftritt, wenn Menschen frei über ihre Zeit frei verfügen können – also nach Feierabend. Zum Beispiel beim Jogger, wenn er läuft, oder beim Fußballfan, wenn er ein Spiel seiner Lieblingsmannschaft sieht.

In Versuchen ist man jedoch zu einem anderen Ergebnis gekommen. Am glücklichsten fühlen sich die meisten Menschen nicht bei ihrem Hobby, nicht im Kreise ihrer Familie und schon gar nicht vor dem Fernseher – am glücklichsten fühlen sie sich bei ihrer Arbeit!

Die drei zentralen Voraussetzungen des Flow werden vom Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi (M.C.) wie folgt definiert:

1. Man braucht ein Ziel.
2. Man braucht eine direkte Rückmeldung.
3. Man braucht eine Aufgabe, bei der ein Gleichgewicht zwischen den eigenen Fähigkeiten und den Anforderungen besteht.

#### So werden Jobs spannend

Was das Ziel angeht, werden die meisten Arbeitnehmer zustimmen: Natürlich ist ihnen klar, was sie im Laufe eines Arbeitstages zu erledigen haben. Die Stunden füllen sich von alleine. Man muss kein Ziel suchen (wie in der Freizeit), es ist da.

Was die direkte Rückmeldung angeht, so wird mancher die Stirn runzeln. Kommt es nicht vor, dass der Chef wochenlang kein Wort zur Arbeit sagt? Stimmt. Hier macht M.C. jedoch darauf aufmerksam, dass die direkte Rückmeldung nicht in erster Linie durch den Chef erfolgt, sondern durch die Aufgabe an sich. Hier schreibt man der Arbeit einen Spielcharakter zu. Wer etwas tut, erzielt dadurch unmittelbar oder auf Sicht Ergebnisse. Die Befriedigung liegt in der Tatsache an sich, nicht in ihrer Bewertung durch andere.

Damit diese Zufriedenheit entsteht, muss allerdings auch die dritte Voraussetzung erfüllt sein: Die Aufgabe darf den Arbeitnehmer weder unter- noch überfordern, sondern muss in einem ausgewogenen Verhältnis zu seinen Fähigkeiten stehen. Man weiß heute, dass die meisten Menschen instinktiv einen Beruf wählen, bei dem das der Fall ist. Wer gerne verkauft, geht in den Handel; wer gerne hämmert oder schraubt, eher ins Handwerk.

Natürlich besteht nicht der ganze Arbeitstag aus Herausforderungen. Natürlich fallen auch langweilige Tätigkeiten an. Aber unter dem Strich ist ein durchschnittlich begabter Mensch bei der Arbeit mehr gefordert als in der Freizeit. Die wird oft passiv verbracht, zum Beispiel vor dem Fernseher.



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater.

Die Forschung belegt: Je aktiver ein Mensch seine Zeit gestaltet, desto höher sind die Flow-Werte. Wer als Mitarbeiter seine Arbeitsfreude erhöhen will, sollte einen typischen Arbeitstag durchgehen und sich fragen: „Welche Aufgaben fallen an? Was tue ich am liebsten?“ Der Trick besteht darin, den Anteil der Flow-Tätigkeiten zu erhöhen und den der Frust-Arbeiten zu reduzieren.

Hier bewirkt die klassische Organisationslehre – bisweilen in Vergessenheit geraten – immer noch kleine Wunder. Als Schlagworte möchte ich ins Gedächtnis rufen: job enrichment – also die Bereicherung um bestimmte Inhalte, job enlargement – manche Mitarbeiter arbeiten eben schneller und absolvieren ein größeres Pensum, und job rotation – dabei tauschen zwei Kollegen die Stellen.

Denn wer sich als Mitarbeiter langweilt, wer Tag für Tag eher gegen den Schlaf kämpft, ist für seine Aufgabe auf Dauer schwer zu motivieren. Eher gelingt es ein verglühtes Stück Holz anzuzünden.

Ihr

Andreas Erbenich  
www.andreaserbenich.de