

SUSANNE WESTPHAL

DIE NEUE LUST AN DER ARBEIT

**WIE SIE MIT GENUSS
BESSERE LEISTUNGEN
ERZIELEN**



campus

den Spaß verlieren: Wer die Sonne liebt und seine Freizeit am liebsten in den Bergen verbringt, kann in Hamburg nicht glücklich werden. Wer Kinder hat und diese nicht nur beim Schlafen beobachten will, braucht einen Job, der es ihm ermöglicht, auch tagsüber freie Zeitblöcke zu haben. Und wer im Laufe seines Lebens eine Mehlallergie bekommt, sollte an seinem Job als Konditor nicht länger festhalten. Wenn man sich länger damit beschäftigt, wie viele Faktoren für ein glückliches Leben wichtig sind, erscheint es beinahe unmöglich, eine berufliche Tätigkeit zu finden, die es schafft, alles perfekt zu vereinbaren. Doch hier ist es besonders spannend, kreativ zu werden. Unser Arbeitgeber oder unsere Kunden können nämlich nicht ahnen, welches unsere anderen Lebensthemen sind. Es liegt ganz allein an uns, darüber Klarheit zu erlangen und an uns selbst und an andere konkrete Wünsche und Erwartungen zu formulieren, deren Erfüllung uns das Leben leichter macht.

Im Berufszweig der Unternehmensberater beobachte ich immer wieder, dass junge Berater den großen Unternehmen in Scharen davonlaufen, sobald sie Familien gründen. Es gibt so gut wie keine Mütter, die in einer Topberatungsfirma Karriere machen, und überwiegend Väter, die eine Fulltime-Mama zu Hause sitzen haben. Wenn die höchste Führungsebene bei A. T. Kearney tagt, zählt man im Meetingraum 39 Männer und eine Frau: Tanja Wielgoß ist eine der wenigen Mütter in der Branche, die in Teilzeit auf oberster Ebene mitmischen. Bei der Boston Consulting Group treffen acht Frauen auf über 90 Männer. Bei Bain & Company liegt die Verteilung bei zwei Frauen zu 50 Männern. Dabei wäre es in der Praxis ganz einfach möglich, sich für weniger Projekte einteilen zu lassen und Flexibilität einzufordern. Schon interessant, dass ausgerechnet eine Branche, die ihren Kunden zu Vielfalt rät, weil ein gewisser Frauenanteil gut ist für den Unternehmenserfolg, es selbst so wenig auf die Reihe bekommt.

In den nachfolgenden Kapiteln geht es mir darum, mit Ihnen gemeinsam zu erkennen, wie wir es schaffen können, dass wir alle vier beschriebenen Aspekte erweitern: Wie erreichen wir, dass wir das, was wir können, noch besser können? Wie erweitern wir unsere Fähigkeiten? Wie gelingt es, dass wir unsere Arbeit mit dem allergrößten Vergnügen verrichten? Wie erweitern wir den Kreis derer,

die unsere Leistung sehen, schätzen und nachfragen? Wie verbinden wir unsere beruflichen Aktivitäten mit unserem übrigen Leben? Die Abbildung »Schlüssel zum Arbeitsglück« wird Ihnen dabei immer wieder begegnen und Ihnen helfen, auch Ihre eigenen Überlegungen Schritt für Schritt auf das Wesentliche zu lenken: Wir wollen mit mehr Genuss bessere Leistungen erzielen. Gehen wir unseren vier Fragen ganz systematisch nach und handeln wir entsprechend, vergrößern wir automatisch die Schnittmenge aller vier Dimensionen und erhöhen damit unsere Chance auf Arbeitsglück. So einfach ist das.

Kapitel 2

Jeder braucht etwas anderes

»Es kommt darauf an, sich von anderen zu unterscheiden; ein Engel im Himmel fällt niemandem auf.«

George Bernard Shaw

Was macht wirklich Lust an der Arbeit?

»Ich bin so richtig arbeitsglücklich!«, brach es erst kürzlich aus mir heraus. Es war aber auch eine rundherum zufrieden machende Situation: Gemeinsam mit meinem Lieblingskollegen Ralf Tometschek, den ich wegen seines schnellen Denkens, seines Humors und seiner angenehmen Art so schätze, moderierte ich einen Leitbildworkshop bei einem neuen Kunden. Einige Führungskräfte, die anfangs eher skeptisch und zurückhaltend in unseren Workshop gingen, waren am Nachmittag genauso eifrig wie ihre Kollegen dabei, das Idealbild ihrer Firma zu beschreiben und mit der aktuellen Situation zu vergleichen. Die Flipchartblätter waren mit richtig guten Ideen vollgeschrieben, die Energie der Gruppe war förmlich in der Luft zu spüren. Und auch der Rahmen, in dem wir arbeiteten, war ganz nach meinem Geschmack: Bei herrlichem Sommerwetter hatten wir uns einen schattigen Platz im Garten des Hotels gesucht, wo die verschiedenen Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse präsentierten. Später, bei einem abendlichen Spaziergang am See, konnten wir unsere Gespräche mit jedem Einzelnen noch vertiefen. Nebeneinander gehend, so meine Erfahrung, öffnen sich Menschen noch stärker und sprechen auch ganz leicht unangenehmere Themen an. Genau das wollten und konnten wir erreichen. So beichtete mir der Betriebsratsvorsitzende, dass er das Projekt zunächst mit dem Kommentar: »Überflüssig wie ein Kropf!« abgelehnt hatte, nun aber begeistert war über die Themen, die bereits an diesem ersten

Workshoptag angeschoben wurden. Ein Abteilungsleiter erklärte mir, warum ihm sein Thema, das er heute eingebracht hatte, so wichtig war, und er erzählte mir interessante Anekdoten über die Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren. Ich freute mich über das Vertrauen, das man uns schenkte, und entwickelte selbst gleich noch mehr Sympathien für meinen Kunden, als ich ohnehin schon hatte. Nach ein paar Kilometern Fußmarsch hatten wir uns dann unser krönendes Feierabendbier redlich verdient.

Für jeden Menschen sind es andere Faktoren, die ihn »arbeitsglücklich« machen. Bei mir war es die Kombination aus einer herausfordernden, kniffligen Aufgabe und der Zusammenarbeit mit angenehmen Menschen, die mich schätzen und die mir vertrauen. Auch genoss ich die Freiheit, den Tag nach meinen Vorstellungen gestalten zu können – und das in einer überaus angenehmen Umgebung.

Ich bin sicher, dass es einige Menschen gibt, die an diesem Tag nicht mit mir hätten tauschen wollen. Ich hätte scheitern können an der schwierigen Aufgabe, mit einer sehr heterogenen Gruppe ein brauchbares Ergebnis zu erzielen. Zwölf Augen- und Ohrenpaare, die aufmerksam und kritisch jeden Satz analysieren und auch so manches hinterfragen, können einen Trainer leicht aus dem Konzept bringen. Wobei zwölf unaufmerksame Teilnehmer, die gelangweilt aus dem Fenster blicken oder auf ihren Handys herumdrücken, vermutlich noch schlimmer wären. Ich hätte nervös sein können, ob mein Kollege, den ich für das Projekt hinzugezogen hatte, bei »meinem« Kunden auch einen guten Eindruck machen würde und ob seine Leistung meinem Perfektionsanspruch genügen würde. Ich kannte die räumlichen Gegebenheiten im Tagungshotel nicht genau, und man steht als Tagungsleiter unter einer gewissen Anspannung, ob die Räume auch wirklich für kreative Gruppenarbeit geeignet sind, ob die Klimaanlage nicht zu laut oder zu kalt bläst oder ob die Tagungstechnik funktioniert. Sogar für die Freundlichkeit des Servicepersonals im Hotel fühlt man sich ein wenig mitverantwortlich. Zumindest können pampige Bedienungen beim Mittagessen die Stimmung eines Workshops empfindlich stören. Und dann hatte ich auch noch eine lange Anreise mit dem Auto, weil der Tagungsort anders nicht gut erreichbar gewesen wäre. Manche Menschen schlafen schlecht in Hotelbetten, weil sie ihre gewohnte Umgebung oder auch nur ein gutes Kopfkissen

und eine bequeme Matratze vermissen. Ich war weit entfernt von meiner Familie. Wäre nun irgendetwas mit den Kindern gewesen – ich hätte nicht das Geringste für sie tun können. Das subjektive Empfinden, was Lust am Arbeiten ausmacht, unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.

Keine Frage: Es ist ein großes Glück, wenn man den Job gefunden hat, der einen erfüllt. Doch einige Faktoren, die mir Lust an der Arbeit machen, kann ich ganz bewusst selbst steuern und beeinflussen. Dafür muss ich mir zunächst darüber klarwerden, welche Punkte es sind, die für mich ganz persönlich wichtig sind. Dann kann ich mich auch viel besser selbst motivieren, wenn ich weiß, was ich wirklich brauche.

Schon bei meinen jüngsten Kindern zeichnet sich ganz deutlich ab, dass Menschen unterschiedlich motivierbar sind: Während eine Tochter sich von Drohungen beeindrucken lässt (»Wenn du dein Zimmer nicht aufräumst, bleibt der Fernseher heute aus!«), reagiert die andere ausschließlich auf Belohnungen, die ihr in Aussicht gestellt werden. (»Sobald du alle Malsachen in die Schubladen sortiert hast, gibt's ein Eis.«) Genau genommen lässt sich die gesamte Menschheit in diese beiden Gruppen einteilen: Die Sicherheitsliebenden brauchen eine drohende Katastrophe im Nacken, die Daueroptimisten einen Schinken vor der Nase, schon klappt's.

Die richtige Motivation bewirkt rein gar nichts, wenn sie beim falschen Menschen angewandt wird. Wir behandeln unsere Mitmenschen gern so, wie wir selbst auch angesprochen werden wollen. Doch wenn unser Gegenüber ganz anders tickt als wir, kommen wir damit nicht weiter. Sicherheitsdenker verschicken also erste, zweite und dritte Mahnungen mit Androhung von Gerichtsvollziehern, führen Strafen für Zuspätkommen ein und beschimpfen ihre Kinder, wenn die ihre Sachen überall herumliegen lassen. Und wundern sich, wenn nichts geschieht. Dabei wären sie so viel erfolgreicher, wenn sie mal über Belohnungs- statt Bestrafungssysteme nachdenken würden.

Eine befreundete Innenarchitektin stapelt neben ihrem Schreibtisch edle Klappkarten mit gefalteten Origamiblumen darauf. Sobald einer ihrer Kunden halbwegs zügig die Rechnung beglichen hat, bekommt er freundliche Post von ihr: »Danke, dass Sie meine Rechnung so pünktlich bezahlt haben!« steht in der Karte. Und wissen Sie was? Sie hat es seltsamerweise so gut wie nie mit säumigen Kunden zu tun. Ich