

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 74 (2003)
Heft: 2

Artikel: Wirksames Management für eine neue Zeit : kein Job kann immer nur Freude machen
Autor: Malik, Fredmund
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804666>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

WIRKSAMES MANAGEMENT FÜR EINE NEUE ZEIT

Kein Job kann immer nur Freude machen

In seinem Buch «Führen Leisten Leben» beschreibt der St. Galler Titular-Professor Fredmund Malik die Quintessenz seiner 25-jährigen Erfahrung als Management-Educator und -Berater.

Malik gibt eine Antwort darauf, was alle Führungskräfte wissen und können müssen, wenn sie in ihrer Organisation wirksam und erfolgreich sein wollen. Der Autor legt ein Buch vor über wirksames Management und ein erfülltes Leben – konkret, praxisnah, effektiv. Das Werk wurde vom Bundesverband Deutscher Unternehmer als Buch des Jahres 2000 ausgezeichnet.

«Kein Job kann immer nur Freude machen» ist Bestandteil aus dem Abschnitt «Die Grundsätze wirksamer Führung» und stellt die Frage nach «Freude oder Ergebnis?» (z. T. leicht gekürzt).

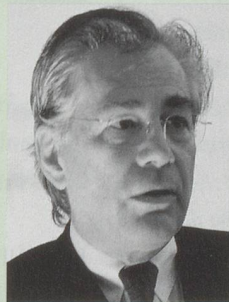
Malik schreibt:

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

Man muss froh sein – und das ist schon ein Privileg –, wenn die Arbeit im Grossen und Ganzen und während des grössten Teils der Zeit interessant ist und ein gewisses Mass an Befriedigung zu verschaffen vermag. Mehr zu erwarten ist völlig unrealistisch. Daher müssen auch jene Phasen durchgestanden werden, in denen man weniger oder gar keine Freude an der Arbeit haben kann; erst dann kommen die eigentlichen Bewährungsproben, und diese wird man nicht bestehen können, wenn man im Kopf auf die falschen Erwartungen programmiert ist.

Jeder Job weist Elemente auf, die einen nie freuen können:

Auch die interessantesten Aufgaben und Tätigkeiten sind mit Nebenwirkungen verbunden, die niemals erfreulich sein können. Zu jeder Arbeit gehören Facetten, die langweilig und lästig sind, aber eben zur Arbeit dazu gehören. Auch wenn man sich noch so sehr bemüht, durch sorgfältiges Job-Design die Beschwerden auf ein Minimum zu reduzieren, bleiben immer noch genügend übrig, die es erforderlich machen, gelegentlich «die Zähne zusammen zu beissen».



Fredmund Malik ist Verwaltungsratspräsident des Management Zentrums St. Gallen, Unternehmensberatung und Management-Ausbildung. Titularprofessor an der Universität St. Gallen.

Selbst jene Berufe, von denen die meisten Leute denken, dass sie zu den interessantesten gehören, haben ihre langweiligen und geisttötenden Seiten.

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 und in der Automatisierung menschenunwürdiger Tätigkeiten, werden wir in allen Gesellschaftsformen, unabhängig von ihrem Entwicklungsstand, noch lange

(vielleicht immer) Tätigkeiten haben, die beim besten Willen niemandem Freude machen können.

Noch viel fragwürdiger ist die Maxime, dass Arbeit Freude machen soll, für jene Menschen, deren Beruf sie täglich mit dem Elend dieser Welt konfrontiert:

Flüchtlingshelfer, die nicht wirklich helfen können; Sozialarbeiter, die weder Drogensucht noch Prostitution noch Obdachlosigkeit beseitigen können; Lehrer und Priester in den Slums der Grossstädte; Ärzte und

Schwestern, die auf Intensivstationen oder den Krebsabteilungen nur allzu oft einen aussichtslosen Kampf führen. Was sollen diese Leute mit der hedonistischen Forderung anfangen, mit der vor allem im Wirtschaftsmanagement ständig operiert wird, dass Arbeit Freude und Spass machen soll? In vielen Fällen wäre es nichts als abgebrühter Zynismus, wenn man an solchen Arbeiten Spass empfinden könnte.

Es mag mehrere Motive für Menschen geben, Aufgaben dieser Art zu erfüllen – etwa Mitleid oder Menschlichkeit. Freude, gar Spass gehören kaum dazu. Sie tun ihre Arbeit nicht aus Spass, 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 zwanzig Jahren immer seltener gehört hat. In der Management-Motivationsliteratur kommt es so gut wie überhaupt nicht mehr vor. An seine Stelle sind Selbstverwirklichung, Lustprinzip und Wehleidigkeit getreten, unter anderem eine der Erbschaften der vielgepriesenen «68er-Generation», zu der ich mich selbst zähle. Obwohl ich sie an der Universität miterlebt habe und eine (kurze) Zeitlang davon fasziniert war, halte ich sie heute für eines der grössten Übel der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

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, ohne dass man dafür einen anderen Grund angeben könnte, und völlig unabhängig davon, ob sie Spass oder Freude



machen – ja, gerade dann, wenn sie keine Freude machen.

Diese Überlegungen zeigen, dass man vorsichtig sein sollte mit der Verallgemeinerung der Aussage, dass Arbeit Spass machen soll. Es kommt noch hinzu, dass man – wenn und solange einem die Arbeit Freude macht – als Führungskraft gar nicht wirklich gefordert und Führung dann generell kaum notwendig ist. Auf dem Prüfstand steht Führung dann, wenn die Lage schwierig ist, wenn man wenig oder gar keine Freude empfinden kann und die Aufgaben dennoch erfüllt werden müssen. So sehr man dem Kern und einer vernünftigen

Interpretation dieser Forderung zustimmen kann, so gefährlich ist ihre unkritische Generalisierung. Sie produziert Erwartungen, und als deren Folge Forderungen, die sich niemals erfüllen lassen. Daher bin ich persönlich nicht nur zurückhaltend mit dieser Aussage, sondern verwende sie überhaupt nicht.

Die Forderung, dass Arbeit Freude machen soll, greift aber noch in mindestens drei anderen Punkten zu kurz:

Erstens, es ist eine fast allgemein geteilte Auffassung, dass man etwas nicht gut tun könne, wenn man keinen Spass daran hat, dass eine

Voraussetzung für gute Leistung eben die Freude daran sei. Schon die Hinweise auf die Tätigkeit der Ärzte müsste Zweifel an dieser Meinung geweckt haben. Wenn sie stimmte, dürfte man sich kaum einer Operation unterziehen. Ich werde aber bei der Besprechung des vierten Grundsatzes (im Buch) im einzelnen zeigen, dass und warum diese Auffassung grundfalsch ist, und zwar in zweierlei Beziehung:

Sie stimmt mit den Tatsachen nicht überein und sie ist völlig inakzeptabel in einer Organisation; sie ist sowohl empirisch als auch normativ falsch. Zweitens, die Forderung nach Spass lenkt die Aufmerksamkeit auf einen 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, auf die Leistung.

Mein Vorschlag lautet daher: Wo immer Arbeit Freude machen kann, ist das gut. Aber selbst dort, wo das nicht immer oder gar nicht möglich ist, ist es gelegentlich denkbar, dass die Ergebnisse Freude machen.

Darauf sollte man das Denken und die Motivation lenken. Das ist auch dann möglich, wenn die Arbeit selbst

langweilig, hart oder an der Grenze des menschlich Zumutbaren ist. Toilettenanlagen an Flughäfen zu reinigen, jeden Tag die gleichen Müllkübel zu leeren und Patienten ihre Exkremente und ihr Erbrochenes wegzuputzen, macht selbst den Analphabeten unter den ausländischen Hilfsarbeitern keinen Spass. Sie wissen, dass sie das Letzte in unserer Gesellschaft sind. Diesbezüglich haben sie keine Illusionen.

Aber selbst solche Tätigkeiten können noch immer mit Ergebnissen, mit einer Leistung verbunden sein, über die man ein Minimum an Stolz empfinden kann. Viel wird es meist nicht sein, da sollte man sich nichts vormachen; aber ein gewisses Mass an Stolz kann eine Toilettenfrau durchaus empfinden, wenn ihre Toiletten die saubersten des Hotels sind – und wenn das gelegentlich auch von einem Gast oder vom Hoteldirektor anerkannt wird. Ein Hilfspfleger kann eine gewisse Befriedigung, wenn schon nicht aus seiner Arbeit, so doch daraus ableiten, dass er den schwierigsten Pflegefällen ihre Situation ein wenig erleichtern konnte.

Ich empfehle, den Satz «Arbeit soll Freude machen» aus dem Wortschatz von Führungskräften

zu streichen und ihn – wenn überhaupt – zu ersetzen durch die Aussage: «Die Ergebnisse sollen Freude machen».

Es gibt Manager, die mir sagen, das sei doch ein und dasselbe. Ich bin da völlig anderer Meinung. Auch wenn die beiden Aussagen ähnlich klingen, der Unterschied zwischen ihnen ist wesentlich. 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 Umfange verwirklichen. 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.

Unmittelbar damit verbunden ist der dritte Punkt, in dem die Forderung «Arbeit soll Freude machen» zu kurz greift. 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.

Statt auf Freude am Arbeiten sollte man auf Freude an der Wirksamkeit achten.

Darin sehe ich eine wichtige und stark vernachlässigte Aufgabe von Führungskräften: den Menschen Freude an ihrer Effektivität zu vermitteln und sie darauf hinzuweisen, dass Wirksamkeit Spass machen kann. Das Interessante an der Effektivität ist





Hess

Pflege mit System

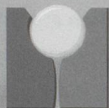
Das neue Hess- Pflegebett- Qualität die überzeugt

HESS-Dübendorf
Im Schossacher 15
CH-8600 Dübendorf 1

Telefon ++41 1 821 64 35
Fax ++41 1 821 64 33
E-Mail info@hess-online.ch

www.hess-online.ch

Nürnberg, Germany 25. – 27.03.2003



Altenpflege + HealthCare

Fachmesse mit Kongress Pflege, Therapie, Betreuung + Patientenversorgung, Klinikmanagement

Entscheidend für Entscheider!

- Zwei eng vernetzte Themen unter einem Dach:
auf der **Spezialmesse für Pflege, Rehabilitation und Betreuung**
- Diskutieren Sie die Zukunft der Branche: beim Fachkongress
Altenpflege 2003 und dem **2. Deutschen Pflegeetag**

Interessiert? Wir informieren Sie gern:

Veranstalter/Organizers
Vincentz Verlag
www.vincentz.net
NürnbergMesse
Tel +49 (0)9 11 86 06-49 49
www.altenpflege-healthcare.de

Handelskammer Deutschland-Schweiz
Tel +41 (0)1 2 83 61 75
Fax +41 (0)1 2 83 61 00
fairexpert@handelskammer-d-ch.ch

Nonstop-Linienflüge
Zürich – Nürnberg

NÜRNBERG MESSE

VINCENTZ

in der Tat, dass sie selbst zu einer Quelle der Freude und Motivation werden kann. Man kann immer wieder folgende Beobachtungen machen: Je effektiver man sich mit etwas befasst und je gründlicher und ernsthafter man es tut, desto interessanter wird es. Eine wesentliche Quelle von Langeweile und Frustration ist die Oberflächlichkeit, mit der viele Leute an etwas herangehen.

Je effektiver man ist, desto 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 gegen sich selbst führen. Man erlebt die Freude am Erfolg selbst und den Stolz darauf, wenn man zurück blickt. Die Arbeit als solche hat sich nicht geändert, aber nicht sie ist es, was zählt und worauf man fixiert ist, sondern die Wirksamkeit, mit der man sie erledigt hat, vermittelt einem ein Gefühl der Befriedigung.

Je effektiver man ist, desto grösser können die Aufgaben sein, deren Erfüllung man sich zutraut, und das ist es ja, was selbst in schwierigen Zeiten zu Karrierechancen führt.

Zusammenfassend lässt sich sagen:
Wo immer Arbeit Freude machen kann, ist das in Ordnung. Aber noch viel wichtiger ist, 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 man von Viktor Frankl (Viktor Frankl, Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München/Zürich, 3. Auflage 1982) lernen kann – 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 haben oder machen kann. ■

Obiger Text stammt aus «Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit». DVA-Verlag, 13. Auflage, München/Stuttgart 2000. 399 S., Fr. 43.60

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

unabhängig vom Beitrag Malik hat die Redaktion von einem frühpensionierten Geschäftsführer fünf Kurzbeiträge zum Thema Management erhalten. Der Schreiber nennt sich «Pegasus», denn als Firmenleiter fühlte er sich dem Pferd verwandt, welches den «himmlischen» Wagen immer wieder zu ziehen hatte. Pegasus ist sich bewusst, dass die von ihm behandelten Managementthemen auch aus anderen Winkeln betrachtet werden können. Doch er hat versucht, aus seiner Erfahrung das Wesentliche heraus zu schälen. Wir bringen seine Texte als Beiträge unter

PEGASUS MEINT:

FÜHREN, EINE FRAGE DER PERSÖNLICHKEIT (1)

Manager müssen Vorbilder sein.

Jegliche Überheblichkeit gegenüber den Mitarbeitenden ist fehl am Platz.

Haben Sie sich schon mal überlegt, woher das Wort «kommandieren» stammt?

ko	steht für	zusammen
manu	steht für	Hand
dare	steht für	geben

Damit ergibt sich die Bedeutung von: zusammen die Hand geben.

So gesehen verliert das Wort «kommandieren» seine Härte und zeigt auf, dass Ziele nur gemeinsam erreicht werden können. Alle Intelligenz, Cleverness und alle absolvierten Managementkurse bleiben wirkungslos, wenn der betreffende Manager nicht in der Lage ist, seine ihm Untergebenen an die Hand zu nehmen, zu motivieren und vom eingeschlagenen Weg zu überzeugen.

Wie man in den Wald ruft, so tönt es zurück.

Ein altes Sprichwort. Die kürzeste Anleitung zum Umgang mit Mitarbeitenden findet sich meiner Meinung nach in der englischen Sprache:

A short course in human relation

The six most important words:	I admit that I was wrong.
The five most important words:	You did a great job.
The four most important words:	What do you think?
The three most important words:	Could you please ...
The two most important words:	Thank you.
The most important word:	We
The least important word:	I

In diesen wenigen Zeilen steckt unglaublich viel Wahrheit!

Mit herzlichen Grüssen Ihr Pegasus