



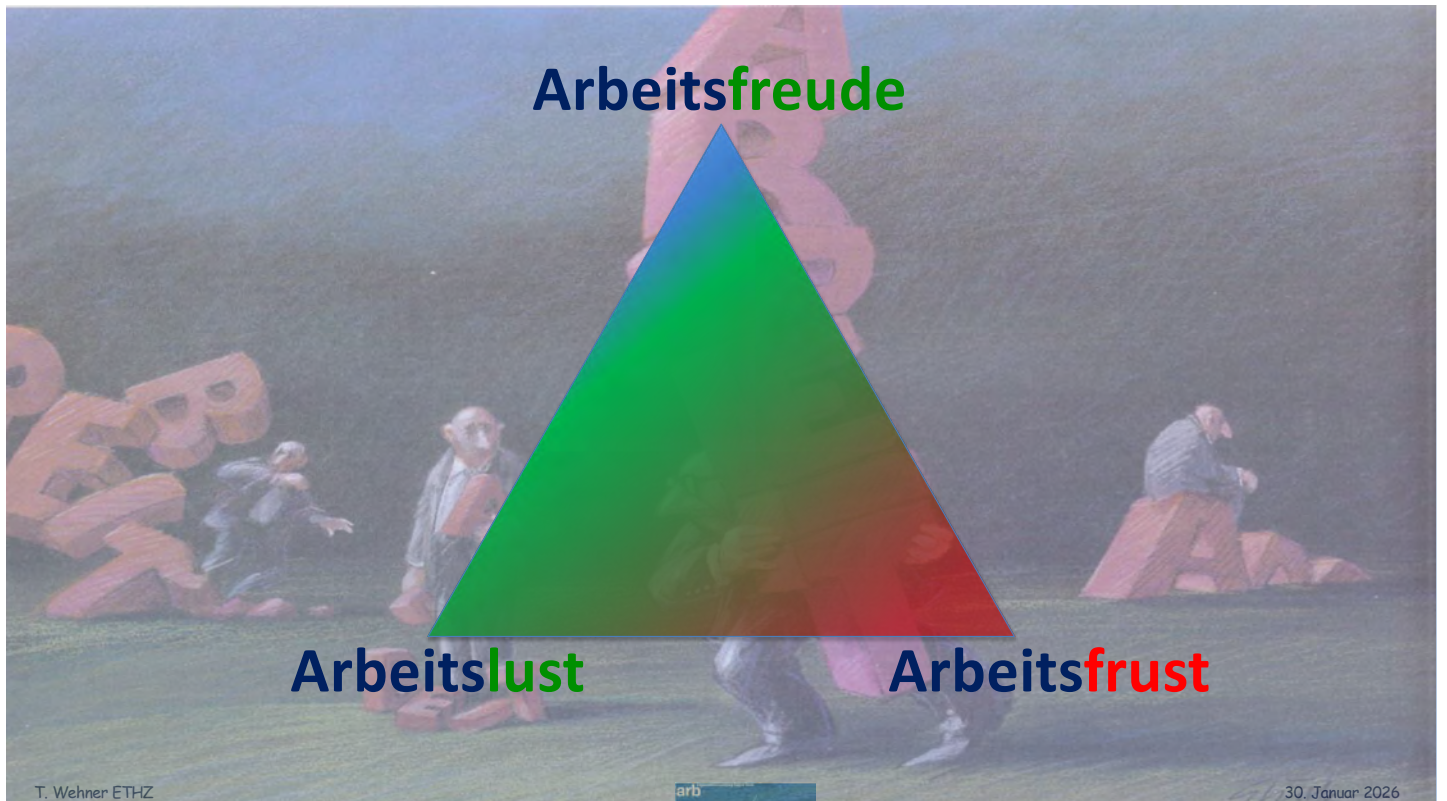
Arbeitsfreude

Wenn Können, Sinn & Wirkung übereinstimmen

9. Tag der Personalvertretungen

Prof. em. Dr. Theo Wehner

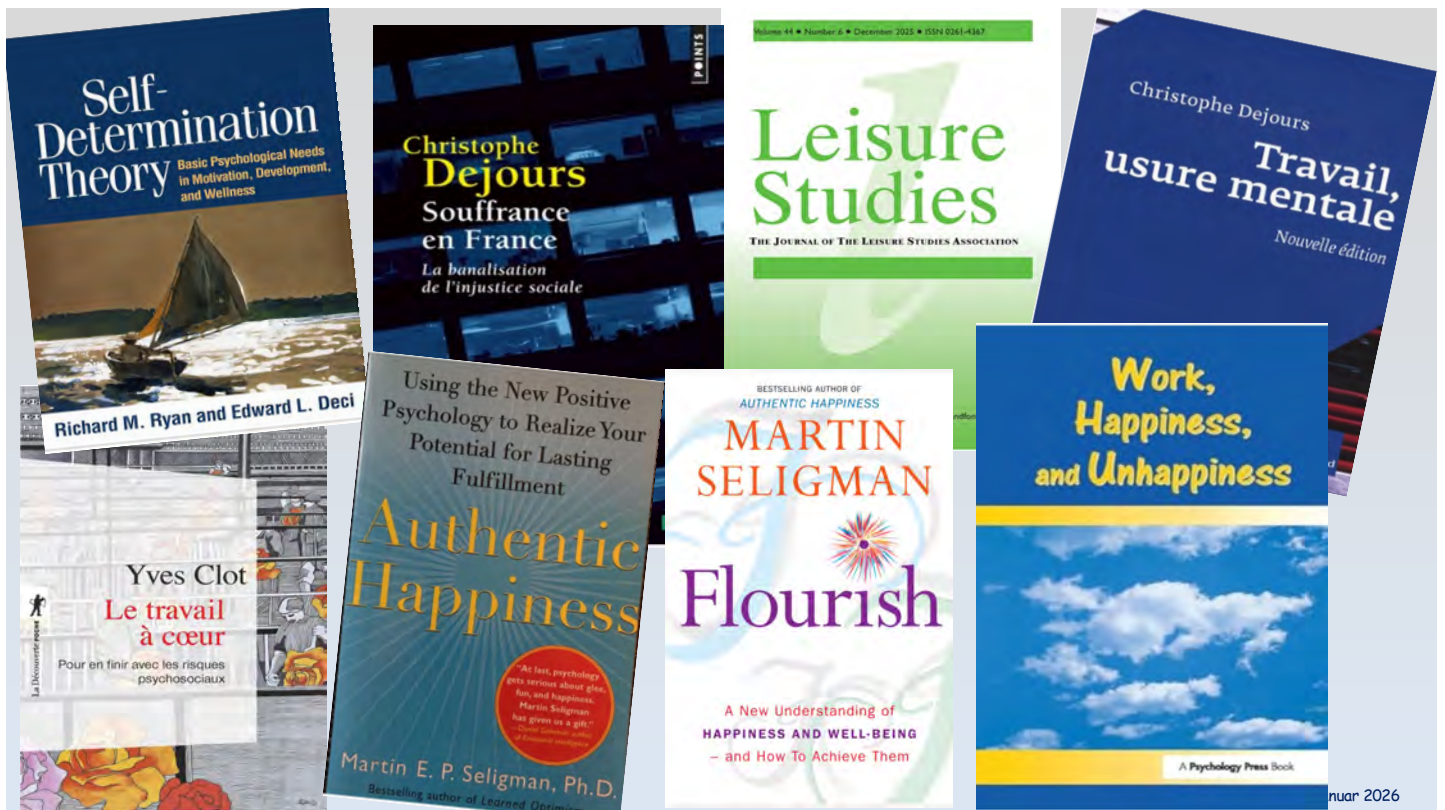
twehner@ethz.ch



Arbeitsfreude

Arbeitslust

Arbeitsfrust

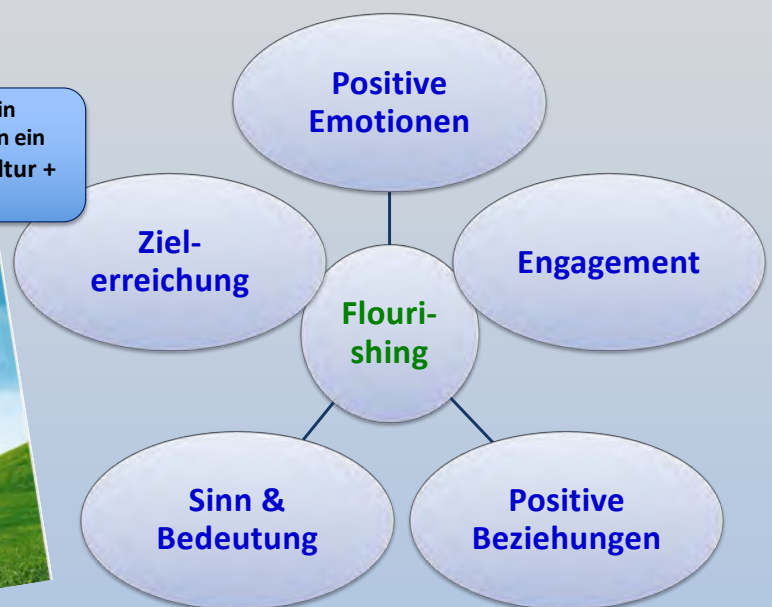


Theorie des Wohlbefindens

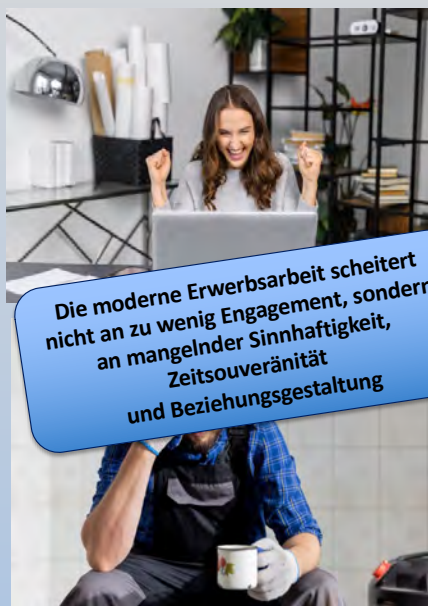
(nach M. Seligman, 2011, Flourish: Wie Menschen Aufblühen)

Individuen tragen die Folgen struktureller Entscheidungen

Arbeitslust ist nicht nur ein individuelles Gefühl, sondern ein Produkt von Strukturen (Kultur + Führung + Team)



Arbeitsfreude, Arbeitslust und Arbeitsfrust in der modernen Erwerbsarbeitswelt



Die moderne Erwerbsarbeit scheitert nicht an zu wenig Engagement, sondern an mangelnder Sinnhaftigkeit, Zeitsouveränität und Beziehungsgestaltung

- Eine kritische Analyse mit folgender Ausgangsbeobachtung und Frage:
 - Moderne Arbeit verspricht anspruchsvolle Bedingungen, Selbstverwirklichung und Anreize...
 - gleichzeitig steigen die krankheitsbedingten Fehltag (nicht in der Schweiz!)
 - viele erleben Mobbing, klagen über Erschöpfung und Sinnverlust (stärker in der Schweiz, als in der EU)
- Ergo:
 - Wie entstehen Arbeitsfreude und Arbeitslust,
 - Wie hängen sie zusammen **und...**
 - wann kippen sie in Arbeitsfrust?

Begriffliche Grundlage

- **Arbeitsfreude:** «*Ich freue mich auf die heutige Arbeit*»
 - eher emotional-affektiv
 - beschreibt das Erleben von Zufriedenheit, positiver Stimmung *bei* oder *nach* der Arbeit
 - oft situationsbezogen (z. B. Erfolgserlebnisse, gutes Teamklima, erster Tag nach den Ferien)
 - kann kurzfristig sein, wird nicht «immer» erwartet
- **Arbeitslust:** «*Ich habe Lust, mich in diese Aufgaben zu vertiefen*»
 - stärker motivational, eng verknüpft mit intrinsischer Motivation
 - meint Bereitschaft und inneren Antrieb, Arbeit aufzunehmen und sich anzustrengen
 - häufig stabiler als Arbeitsfreude
- **Arbeitsfrust:**
 - Anhaltender negativer Zustand, ausgelöst durch Blockaden und Enttäuschungen
 - URSACHEN:
 - Überforderung oder Unterforderung / Konflikte, Zeitdruck, Sinnverlust
 - Fehlende Anerkennung / mangelnde Mitbestimmung
 - Unklare Ziele / unzureichende, schlechte Führung
 - FOLGEN:
 - Erhöhte Fehlerquote / Stress, Erschöpfung / Burnout-Risiko
 - Demotivation und innere Kündigung / Fluktuation

Begriffliche Grundlage

- **Arbeitsfreude:** «Ich freue mich über die heutige Arbeit»
 - eher emotional-affektiv
 - beschreibt das Erleben von Zufriedenheit / Stimmung bei oder nach der Arbeit
 - oft situationsbezogen (z. B. Erfolgserlebnisse, Arbeitsklima, erster Tag nach den Ferien)
 - kann kurzfristig sein, wird nicht «immer» empfunden
- **Arbeitslust:** «Ich habe Lust auf die heutige Arbeit»
 - stärker handlungsleitend
 - beschreibt die Bereitschaft, sich an der Arbeit zu beteiligen
 - kann langfristig sein, wird nicht «immer» empfunden
- **Arbeitszufriedenheit:** «Ich bin zufrieden mit meiner Arbeit»
 - beschreibt das Erleben von Zufriedenheit / Stimmung bei oder nach der Arbeit
 - oft situationsbezogen (z. B. Erfolgserlebnisse, Arbeitsklima, erster Tag nach den Ferien)
 - kann kurzfristig sein, wird nicht «immer» empfunden
- **Arbeitsengagement:** «Ich bin engagiert in meiner Arbeit»
 - beschreibt die Bereitschaft, sich an der Arbeit zu beteiligen
 - kann langfristig sein, wird nicht «immer» empfunden
- **Arbeitsfrust:** «Ich bin frustriert über meine Arbeit»
 - beschreibt das Erleben von Frustration / Stimmung bei oder nach der Arbeit
 - oft situationsbezogen (z. B. Erfolgserlebnisse, Arbeitsklima, erster Tag nach den Ferien)
 - kann kurzfristig sein, wird nicht «immer» empfunden

Arbeitsfreude kann Ausdruck von **Arbeitslust** sein; **Arbeitslust** kann auch ohne aktuelle Freude bestehen (bei anspruchsvollen Aufgaben). Umgekehrt ist **Arbeitsfreude** nicht zwingend handlungsleitend (man kann Freude empfinden, ohne besonders engagiert zu arbeiten)

Arbeitslust wirkt eher als Motor, **Arbeitsfreude** als Verstärker. Dauerhafte **Arbeitsfreude** stabilisiert **Arbeitslust**, fehlt sie dauerhaft, kippt **Arbeitslust** in **Arbeitsfrust**

Begriffsklärung

<u>Aspekt</u>	<u>Arbeitsfreude</u>	<u>Arbeitslust</u>
Psychologische Ebene	Emotional / affektiv / entlastend	Motivational / aufgaben-/ handlungsbezogen
Kernfrage	Wie fühlt sich die Arbeit an?	Wie motiviert arbeite ich?
Charakter	Erlebte Freude, Zufriedenheit	Innerer Antrieb, Bereitschaft
Zeitliche Stabilität	Oft ereignisbezogen, situativ und kurzfristig	Meist erfahrungsbedingt, stabiler und längerfristig
Bezug zur Motivation	Begleit- oder Folgeerscheinung	Ausdruck intrinsischer Motivation
Handlungswirksamkeit	Gering bis mittel → instabil	Hoch → sich stabilisierend
Abhängigkeit von Bedingungen	Stark situationsabhängig (z. B. kurzfristiger Erfolg, Klima)	Abhängig von Sinn, Autonomie, Passung, etc.
Beispielsatz	«Kolleg:innen heute zu treffen hat mir Freude gemacht.»	«Ich habe Lust, mich an der Tagung zu beteiligen.»

...what matters – was wirkt stark / mittel / schwach?



Arbeitsaufgaben



Arbeitsklima



Die Wirkhierarchie als Analyseinstrument

- **Arbeitskultur: Sinnversprechen vs. Alltagsgegebenheiten**
 - Narrative: Selbstverwirklichung, Agilität, Purpose
 - Realität: permanente Verfügbarkeit, Leistungsverdichtung
 - Verantwortung wird individualisiert („Du musst dich besser organisieren“)
- **Führung: Die Unsichtbare Macht der Steuerung**
 - Flache Hierarchien ersetzen formale Kontrolle nicht, sondern verlagern sie
 - Zielvereinbarungen, KPIs und Feedbacksysteme wirken indirekt disziplinierend
 - Führung wird oft als Coaching etikettiert, bleibt aber steuernd
- **Arbeitsklima: Zusammenarbeit als Kompensationsraum**
 - Gutes Teamklima puffert Stress und Unsicherheit ab
 - Kollegialität ersetzt strukturelle Entlastung
 - Gefahr der Selbstüberforderung aus Loyalität („Ich lasse mein Team nicht hängen“)

Die Wirkhierarchie als Analyseinstrument

➤ **Arbeitsaufgaben: Wenig Sinn und ohne Sicherheit?**

- Aufgaben werden komplexer, anspruchsvoller, kreativer
- Gleichzeitig nehmen Befristung, Projektarbeit und Prekarisierung zu
- Sinnvolle Arbeit ohne Sicherheit erzeugt Ambivalenz

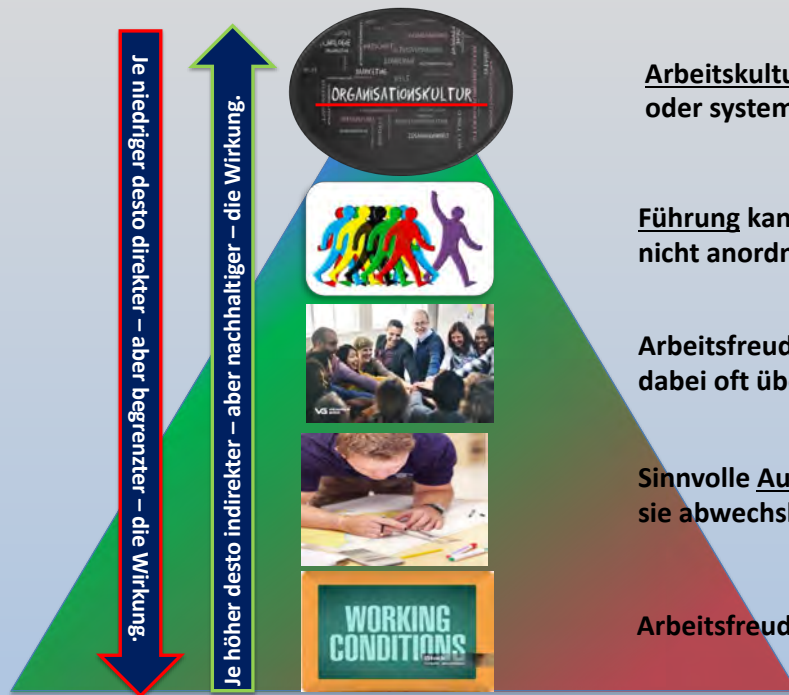
➤ **Arbeitsbedingungen: Das unterschätzte Fundament**

- Arbeitszeit, Entlohnung, Erreichbarkeit bleiben zentrale Konfliktfelder
- „New Work“ kaschiert häufig klassische Verteilungskonflikte
- Gute Bedingungen verhindern Frust, erzeugen aber keine Arbeitslust

Wirkhierarchie auf Arbeitsfreude & Arbeitslust



Wirkhierarchie auf Arbeitsfreude & Arbeitslust



Arbeitskultur entscheidet, ob Arbeitslust genährt oder systematisch verbraucht und frustriert wird.

Führung kann Arbeitslust mobilisieren, aber Arbeitsfreude nicht anordnen.

Arbeitsfreude entsteht im Teamklima – Arbeitslust wird dabei oft überdehnt.

Sinnvolle Aufgaben erzeugen Arbeitsfreude nur, wenn sie abwechslungsreich sind.

Arbeitsfreude ohne faire Bedingungen bleibt fragil.

Die 5 Wirkrichtungen (Top-down-Effekte)

Ebene	Wirkt primär auf ...	Art der Wirkung	Typische Effekte
Arbeitskultur	Führung, Klima, Aufgabenverständnis, Bedingungen	Normativ, sinnstiftend, langfristig	Sinnzuschreibung, Leistungsverständnis, Umgang mit Zeit & Fehlern
Führungsstruktur	Arbeitsklima, Aufgabenorganisation	Steuernd, vermittelnd	Anerkennung, Autonomie, psychologische Sicherheit
Arbeitsklima	Motivation, Kooperation, Belastungserleben	Emotional, sozial	Arbeitsfreude oder sozialer Arbeitsfrust
Arbeitsaufgabe	Kompetenzgefühl, Flow, Leistungsbereitschaft	Kognitiv, tätigkeitsbezogen	Arbeitslust, Unter- oder Überforderung
Arbeitsbedingungen	Grundzufriedenheit, Ergonomie, Technik	Materiell, strukturell	Vermeidung von Unzufriedenheit, physische & zeitliche Belastung

Die 5 Wirkrichtungen (Bottom-up-Effekte)

Je höher desto indirekter – aber nachhaltiger – die Wirkung.

Ausgangspunkt	Wirkt zurück auf ...	Beispielhafte Rückwirkung
Arbeitsbedingungen	Arbeitsklima	Zeitdruck verschärft Konflikte
Arbeitsaufgabe	Führung	Expertenmacht, Aufgabenhoheit
Arbeitsklima	Führung	Vertrauensaufbau oder -verlust
Führung	Arbeitskultur	Vorleben oder Erosion von Werten
Gesamtes System	Arbeitskultur	Langfristige Normalisierung („So ist es hier“)

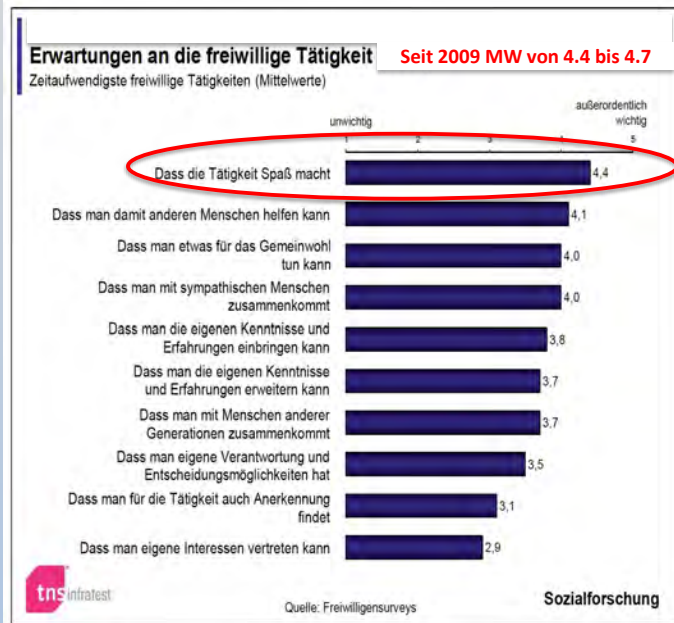
Arbeitslust, -freude und Arbeitsfrust sind keine festen Zustände, sondern dynamisch

- **Arbeitslust ist Ausdruck intrinsischer Motivation, Freude bei der Arbeit ist situativ (Erfolgs erleben, gutes Teamklima)**
- **Typische Merkmale:**
 - Sinnhaftigkeit der Tätigkeit
 - Autonomie und Gestaltungsspielraum
 - Anerkennung und Wertschätzung
 - Passung zwischen Fähigkeiten und Aufgaben
 - Gute soziale Beziehungen im Team
- **Folgen:**
 - Hohe Leistungsbereitschaft
 - Kreativität und Lernfreude
 - Geringere Fehlzeiten
 - Langfristige Bindung an den Arbeitsplatz

- **Arbeitsfrust bezeichnet einen anhaltenden negativen Zustand, der durch Blockaden und Enttäuschungen entsteht.**
- **Typische Ursachen:**
 - Überforderung oder Unterforderung
 - Fehlende Anerkennung
 - Unklare Ziele oder schlechte Führung
 - Mangelnde Mitbestimmung
 - Konflikte, Zeitdruck, Sinnverlust
- **Folgen:**
 - Demotivation und innere Kündigung
 - Erhöhte Fehlerquote
 - Stress, Erschöpfung, Burnout-Risiko
 - Fluktuation

Dieselbe Tätigkeit kann – je nach Rahmenbedingungen – Freude, Lust oder Frust erzeugen

Wer Freude / Spass und Sinn sucht, sollte Freiwilligenarbeit verrichten



- Volunteers berichten im Durchschnitt, mehr Freude, höhere Zufriedenheit und Wohlbefinden als Menschen ohne Engagement.
- In organisationalen Kontexten steigert Freiwilligenarbeit häufig jobbezogene Zufriedenheit.
- Freiwillig Engagierte erfahren häufig eine höhere soziale Anerkennung, Selbstwirksamkeit und Identitäts-stärkung,
- was die Arbeitsfreude steigert und das Risiko von Arbeitsfrust fast ausschliesst.
- Längsschnittdaten zeigen, dass je höher die Arbeitszufriedenheit, desto eher und häufiger sind Menschen freiwillig aktiv
- was auf eine wechselseitige Beziehung zwischen *Arbeitsfreude* und *Ehrenamt* hinweist.
- Eine systematische Übersicht zeigt, dass **ca. 86 % aller Studien** einen positiven Zusammenhang zwischen Freiwilligenarbeit und höherer Jobzufriedenheit berichten
- selbst wenn es um bezahlte Angestellte geht, die zusätzlich freiwillig tätig sind.

...wer Freude / Spass und Sinn sucht, sollte Freiwilligenarbeit verrichten – **WARUM?**

<u>Faktor</u>	<u>Freiwilligenarbeit</u>	<u>Bezahlte Arbeit</u>
Hauptmotivation	Intrinsisch (Sinn, Beitrag)	Extrinsisch (Lohn + Anreize)
Autonomie	Hoch und gesichert	Oft (sehr) begrenzt
Soziale Anerkennung	Direkt, von versch. Seiten	Implizit / strukturell
Sinnstiftung	Zentral, unabdingbar	Teilweise marginal
Arbeitsfreude	Tendenziell (sehr) hoch	Variable Werte
Arbeitslust	Hoch (selbstbestimmt)	Oft niedriger, frustriert

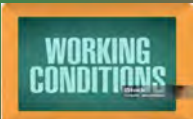
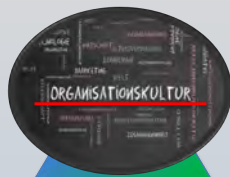
Wirkhierarchie auf Arbeitsfreude & Arbeitslust



1. Merksatz

- ✓ Arbeitsbedingungen ermöglichen Arbeit,
- ✓ Arbeitsaufgaben strukturieren sie,
- ✓ Arbeitsklima färbt sie emotional,
- ✓ Führung steuert sie,
- ✓ Arbeitskultur bestimmt ihren Sinn.

Wirkhierarchie auf Arbeitsfreude & Arbeitslust



2. Merksatz

- Gute Bedingungen verhindern Unzufriedenheit, erzeugen aber keine Lust und Bindung.
- Sinnvolle Aufgaben verstärken Arbeitslust, erzeugen sie aber nicht allein.
- Gutes Klima kann schlechte Bedingungen zeitweise erträglich machen, Freude auslösen – aber nicht dauerhaft.
- Schlechte Führung erzeugt Arbeitsfrust unabhängig von Aufgabe oder Bezahlung.
- Eine toxische Kultur neutralisiert selbst gute Bedingungen.

Gesamtbewertung



- Hohe **Arbeitslust** wird systematisch erwartet...
 - aber wenig thematisiert und unterstützt

- **Arbeitsfreude** ist möglich...

- gilt aber als «Bonus», nicht als Ziel
- ist situativ und instabil



- **Arbeitsfrust** wird individualisiert;

- Individuen tragen Folgen struktureller Entscheidungen...
- Arbeitsfrust ist selten Ausdruck mangelnder Resilienz
- entsteht systematisch durch widersprüchliche Anforderungen,
- Auch durch fehlende Kollegialität



- **»New Work« erzeugt häufig Arbeitslust ohne Arbeitsfreude (hohes Engagement, geringe emotionale Entlastung)**



- **Arbeitsfreude ist kein Luxus, sondern Mangelware**
- **Arbeitslust ist kein unbegrenzter Rohstoff**
- **Arbeitsfrust wird strukturell erzeugt**

- entsteht systematisch durch widersprüchliche Anforderungen,
- Auch durch fehlende Kollegialität

Perspektive



- Nachhaltige Arbeit braucht:
 - Unterstützte, geschützte Arbeitslust
 - «ernst» genommene Arbeitsfreude
- Beides ist keine Privatsache, sondern abhängig von Strukturen (Kultur + Führung + Team)

Wo Arbeitsfreude fehlt, wird Arbeitslust zur Selbstaussbeutung

Diskussionsfragen



- Was müsste sich ändern, um häufiger **Arbeitsfreude**, sowie nachhaltigere **Arbeitslust** zu erzeugen, und **Arbeitsfrust** auszuschliessen?
- Auf den Ebenen...
 1. Organisationskultur
 2. Führungsstil/ -strukturen
 3. Klima/ Zusammenarbeit
 4. Aufgaben/ Inhalte
 5. Bedingungen (auch arbeitspolitisch: Geld, Zeit...)