

## **Skriptum zum Workshop „Arbeitsfreude“**

*Die Freude an der Arbeit  
lässt das Werk trefflich geraten.  
(Aristoteles)*

### **Emotionen**

Was sind eigentlich Emotionen? Das lateinische Wort „e-movere“ bedeutet „von innen heraus bewegen, innerliche Bewegtheit“.

In der psychologischen Literatur findet man die Begriffe *Primäremotionen*, oder *Grundgefühle* des Menschen. Diese sind: Angst, Wut, Trauer, Liebe und Freude. Die Wissenschaft geht immer eindeutig davon aus, dass diese kleine Zahl von Grundgefühlen genetisch verankert ist.

Von der gängigen Bewertung von Emotionen möchte ich gerne Abstand nehmen – Liebe und Freude wären nach dieser Auffassung positive Gefühle, während Wut, Angst und Trauer negativ bewertet werden. Die herkömmlich als negativ bewertete Emotion der Angst kann jedoch durchaus positiv sein, wenn sie uns Gefahren aufzeigt, die zu berücksichtigen sind. Das Empfinden von Wut kann ebenfalls positiv sein, wenn uns diese anzeigt, dass eine persönliche Grenze überschritten wurde, während Freude zu euphorisch sein oder in negativer Form als Schadenfreude auftreten kann, oder man vor Liebe „blind sein“ kann.

Laut der „Appraisal Theory“ hängt es von der subjektiven Interpretation einer Person ab, ob ein bestimmtes Ereignis bei jemandem eine Emotion hervorruft, und wenn ja, welche und mit welcher Intensität. Emotionen hängen also nicht so sehr davon ab, was geschieht, sondern von der Bedeutung, die ein Mensch diesen Geschehnissen gibt. Dabei spielen Erleben und Wahrnehmung eine zentrale Rolle.

Seit rund dreißig Jahren befasst sich die Wissenschaft, allen voran die Neurobiologie, mit der Erforschung der Natur der Emotionen. Die neuesten Ergebnisse dieser Forschungsrichtung zeigen, dass Emotionen biologisch determinierte Prozesse sind, komplizierte Bündel von chemischen und neuronalen Reaktionen. D. h., dass Emotionen nicht nur ein „psychologischer Zustand“ sind, sondern auch ein „physiologischer Zustand“, also während des Erlebens einer Emotion unzählige körperliche Reaktionen ablaufen. Beim Auftreten von Emotionen werden so genannte Neurotransmitter (Bsp. Dopamin) und Peptide (Bsp. Oxytozin) freigesetzt. Neuronen schütten chemische Stoffe in verschiedenen Gehirnregionen aus (im Hypothalamus, im basalen Vorderhirn und im Hirnstamm) und verändern dadurch vorübergehend die Arbeitsweise verschiedener Schaltkreise im Gehirn.

Neben diesen Ausschüttungen von körpereigenen Botenstoffen und den damit einhergehenden Veränderungen im Gehirn verändert sich die Herzfrequenz, die längs- und quergestreifte Muskulatur reagiert und es kommt zu regionalen körperlichen Veränderungen in allen Organen und Organsystemen. Der Körper ist also eine wichtige „Bühne“ für jede Emotion, die zweite ist das Gehirn.

Wichtig zu verstehen ist, dass Gefühle nicht irgendwelche Zustände sind, wo man zu jemand anderem sagen kann: „Jetzt hör halt mal auf mit diesen Gefühlen!“, sondern diese echt und ernst zu nehmen sind.

Emotionen werden durch Sinneswahrnehmungen im Hier und Jetzt ausgelöst, können aber auch durch das Vorstellen einer speziellen Situation ausgelöst werden. Beim Vorstellen einer Situation kann es sich dabei erstens um Vergangenes und zweitens um phantasierte zukünftige Ereignissen handeln. Vorstellungen gelten allgemein als Konstruktionen des Gehirns, manchmal durch die

Außenwelt bestimmt und manchmal allein durch die Innenwelt hervorgerufen. Die oben genannten körperlichen Prozesse werden unabhängig davon, ob die Emotion aus der gegenwärtigen Situation oder aus der Erinnerung entsteht, ausgelöst.

Emotionen sind zielgerichtete Energien, bzw. Energielieferanten. Bei Freud finden wir den Begriff der Emotionen als Synonym für psychische Energie. Mit Energie sind dabei nicht irgendwelche mysteriösen „feinstofflichen Lebensenergien“ gemeint, sondern ganz gewöhnliche biochemische Energien, die mit Nahrung aufgenommen und anschließend im Körper in emotionstypischer Weise verbraucht werden. (Für den Neurologen Ciompi sind affektive Energien elementare Naturkräfte wie Feuer, Wasser und Wind.)

In angespannten (sogenannten sympathicotonen) Zuständen wie Wut und Angst werden große Energien kurzfristig mobilisiert und gegebenenfalls in minimaler Zeit für maximale Anstrengung wie Kampf oder Flucht verausgabt. In Zuständen, die durch positive Gefühle wie Freude, Liebe, Ruhe und Entspannung charakterisiert sind (sogenannte parasympathicotone Zustände) wird dagegen Energie entweder aufgenommen oder nur ganz langsam und sparsam verbraucht.

Auch Piaget anerkennt Emotionen als Energielieferanten, als Motoren (in depressiven Zuständen auch als Bremser) der intellektuellen Aktivität. Verdrängte Gefühle, bzw. nicht wahrgenommene Gefühle rauben die Energie. Menschen die den Kontakt zu den eigenen Gefühlen nicht gelernt haben oder scheuen, sind häufig müde, lust- und antriebslos.

Auf unsere Emotionen haben wir kaum direkten Einfluss. Wir können nur *Ereignisse* schaffen, die bestimmte Emotionen auslösen.

In verschiedenen Kulturen aber auch Familien finden wir unterschiedliche *Emotionsregeln* vor. Diese Regeln über den Umgang mit Gefühlen bestimmen in welcher Situation was und wie gefühlt und zum Ausdruck gebracht werden darf. In der Sozialisation (Kindheit) werden diese Emotionsregeln vermittelt und vom Kind als gegeben und „normal“ erlernt.

## Freude

Freude tritt in verschieden starker Intensität von Zufriedenheit bis Ekstase auf, wobei Zufriedenheit eine wenig intensive Form von Freude darstellt, Ekstase eine starke. Das Gefühl der Freude ist in der Mitte der beiden oben genannten Ausprägungen angesiedelt.

Freude steigert Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl und hat eine energetisierende Funktion für den Menschen. Freude wird verstärkt, wenn man sie sich bewusst ist.

Der Begriff der Freude – im hier verwendeten Verständnis – umfasst den Anspruch, dass die Freude des Individuums auch einen positiven Effekt auf die Umgebung hat, also keine Sozialkosten zur Folge hat oder zu einer Ausbeutung der Ressourcen führt. Sie ist gemeint in einem Sinne von „gut für Alle“.

Um den Begriff der Freude noch genauer darzustellen, wird er klar von Spaß und Vergnügen abgegrenzt. Bereits der griechische Philosoph Epikur, für den Freude ein zentrales Ziel des menschlichen Lebens ist, legt Wert darauf, dass Freude unterschieden wird von den „schnellen Lüsten und Begierden“. Ganz im Gegenteil geht es für ihn um das Überwinden von Begierden, Furcht und Schmerz als Widersachern der Lebensfreude. Er beschreibt, dass es zur wahren Freude dazugehört, „zuweilen viele Freuden zu übergehen, wenn sich aus ihnen für uns eine größere Widerwärtigkeit als Folge ergäbe; und umgekehrt halten wir viele Schmerzen für wertvoller als Freuden, wenn für uns auf lange Schmerzenszeit eine um so größere Freude folgt.“ Das heißt bei Arbeitsfreude geht es um Freude im Sinne von nachhaltigem Erlangen von Freude und nicht um kurzzeitiges Vergnügen.

## Die Emotionale Ansteckung - Emotional Contagion

Die Definition von „Emotional Contagion“ (Gefühlsansteckung) lautet: Die Tendenz, dass Mimik, Stimmlage, Gestik und Körperhaltung einer anderen Person automatisch synchronisiert werden und sich diese als Konsequenz daraus emotional an diese annähert.

Untersuchungen belegen, dass der emotionale Zustand von KundInnen durch „emotionale Ansteckung“ direkt von der Emotion beeinflusst wird, die der/die MitarbeiterIn zeigt. Wenn in Service-Interaktionen positive Emotionen gezeigt werden, so werden damit wichtige Kundenergebnisse wie zum Beispiel Wohlgefühl, die Absicht das Geschäft wieder zu besuchen und es weiterzuempfehlen assoziiert. Kinder können als „die KundInnen des Kindergartens“ angesehen werden.

Der Grad der emotionalen Ansteckung hängt davon ab, ob die Emotionen authentisch sind, oder ob es sich nur um gespielte Gefühlsnachahmungen handelt. Wenn die vorgegebenen Gefühle nicht echt sind, gelingt diese „Ansteckung“ nicht. Denn das spontane Lächeln bei Freude wird von Hirnstrukturen ausgelöst, die tief im Hirnstamm liegen und von der cingulären Region gesteuert werden. Menschen haben keine Möglichkeit, die neuronalen Prozesse in dieser Region ihrer Kontrolle zu unterwerfen.

Dies fand bereits 1862 der französische Anatom Duchenne de Boulogne, ein Zeitgenosse von Darwin, heraus. Er erforschte die ins Lächeln involvierten Muskeln und fand in einer Reihe elektrophysikalischer Versuche heraus, dass ein „echtes Lächeln“ durch die Kontraktion zweier Muskeln entsteht: des *großen Jochbeinmuskels* (musculus zygomaticus major) und des *musculus orbicularis oculi* (ein das Auge ringförmig umgreifender Skelettmuskel, der unter anderem dem Schluss der Lidspalte und damit auch dem Lidschlussreflex dient). Der erste kann willentlich angesteuert werden. Der Zweite wird nur durch die „süße Emotion der Seele“ (also wahre Freude) ausgelöst. Gespielte Freude kann die Kontraktion des Muskels nicht bewirken und ist somit auch nicht „ansteckend“. Die Gefühlsansteckung zwischen Kindern und PädagogInnen spielt eine wichtige Rolle im Entstehen von Arbeitsfreude im Kindergarten

## Arbeitsfreude

Arbeitsfreude ist ein Zustand, den sich jeder für sich wünscht. Darüber muss wohl nicht länger diskutiert werden. Denn niemand kann jeden Tag viele Stunden mit Dingen zubringen, die er oder sie als unbefriedigend empfindet, ohne in schwerwiegende kognitive Dissonanzen zu geraten. Als Dissonanzen bezeichnet man einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass ein Mensch mehrere Kognitionen (Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen oder Absichten) hat, die nicht miteinander vereinbar sind, also eine Art „Störgefühl“.

Es stellt sich jedoch die Frage, ob Arbeitsfreude nicht mehr sein kann, als eine als angenehm empfundene Gefühlslage. Aus der Wirtschaft weiß man, dass Arbeitsfreude betriebswirtschaftlich relevant ist. Durch Arbeitsfreude bzw. deren Förderung wird die Produktivität gesteigert, sie führt zu einer höheren Zufriedenheit von KundInnen-, KlientInnen- bzw. PatientInnen. Es werden Stress und dessen Folgekosten reduziert und MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden. Die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen beeinflusst deren bewusste und unbewusste Kommunikation nach außen, was neben anderen Komponenten zur positiven Darstellung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit beiträgt.

Die Arbeitsfreude der MitarbeiterInnen als Ziel sollte vor allem für Organisationen und Unternehmen gelten, bei denen die MitarbeiterInnen direkt mit KundInnen, PatientInnen und/oder KlientInnen zu tun haben, denn MitarbeiterInnen zeigen mehr interpersonelle Wärme und Freundlichkeit, während sie Freude erleben. Die Freude der KindergartenpädagogInnen zeigt Eltern und Kindern ein Bereitsein für Kommunikation und freundliche Interaktion.

Unzählige Studien belegen heute, dass dem Erfolg Freude vorausgeht. Man kann Erfolg also beim Namen nehmen: „er-folg“. Er folgt auf gute und nicht destoletzt freudige Arbeit.

## Die Säulen der Arbeitsfreude

Wie weiter oben bereits angeführt, können Gefühle nicht hergestellt werden. Es können jedoch Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen ein bestimmtes Gefühl mit großer Wahrscheinlichkeit hervorgerufen wird.

So kann ich von Ihnen zum Beispiel nicht fordern: „Seien Sie jetzt wütend!“ Ein guter Schauspieler, eine gute Schauspielerin sollte dazu in der Lage sein einen beliebigen Gefühlszustand jederzeit hervorzurufen. Wenn ich möchte, dass Sie sich ärgern, kann ich jedoch eine Situation herstellen, in der ich mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen kann, dass Sie sich ärgern werden. Ich kann Ihnen zum Beispiel den Parkplatz wegschnappen.

Ähnlich verhält es sich mit Arbeitsfreude. Allein die Aufforderung: „Jetzt freu Dich doch mal!“, oder „Freu Dich bei der Arbeit!“ führt eher zum Gegenteil von empfundener Freude. Es können jedoch Rahmenbedingungen hergestellt werden, in denen Arbeitsfreude empfunden wird.

Akzeptanz<sup>1</sup> und Wertschätzung<sup>2</sup> sowie eine gefestigte autonome Persönlichkeit sind die Basis für Arbeitsfreude. Die oben genannten Rahmenbedingungen beschreibe ich als „Säulen der Arbeitsfreude“. Diese sind:

1. klare Ziele
2. Konzentration
3. direktes Feedback
4. Partizipationsmöglichkeit/Sinn
5. Kompetenz passt zu Herausforderung
6. persönlich/fachliche Weiterentwicklung
7. Balance der Lebensbereiche
8. eigene innere Bereitschaft

## Untersuchungsergebnisse zur Arbeitsfreude der KindergartenpädagogInnen

**Die KindergartenpädagogInnen erleben – laut der durchgeführten Interviews – den Kern der Arbeit, also die Arbeit mit den Kindern, als Hauptauslöser für ihre Arbeitsfreude.** Dabei sind das *Lernen* und die *Entwicklung* der Kinder wichtige Faktoren. Wenn das Kind einen Lernerfolg hat, ist dies zugleich der Erfolg der Pädagogin, was bei ihr zum Empfinden von Arbeitsfreude führt.

Getrübt wird die Arbeitsfreude der PädagogInnen durch die Kinder laut der vorliegenden Daten nur in einer Ausnahme: wenn eine Pädagogin sich mit einem Kind identifiziert und so unverarbeitete Kindheitsthemen in ihr selber angesprochen werden. Dies ist den PädagogInnen nicht unbedingt bewusst. Sie erleben, dass Ihnen das Kind „leid“ tut und beschreiben dies als die Arbeitsfreude hemmend.

Das Erreichen von Zielen wird explizit als Auslöser für das Empfinden von Arbeitsfreude genannt. Dies hat damit zu tun, dass Erfolgserlebnisse direkt an das Erleben von Freude gekoppelt sind. Je genauer ein Ziel definiert wird, umso leichter ist es das Erreichen desselben auch zu bemerken.

Auch Feedback trägt wesentlich zur Arbeitsfreude bei. Dabei kann von Feedback, das aus der Sache an sich entsteht, bzw. das „man selber ablesen kann“ und Feedback, das konkret ausgesprochen wird, unterschieden werden. Als Feedback aus der Sache entstehend kann gedeutet werden: wenn die PädagogInnen Spiele und Inhalte finden, die bei den Kindern gut ankommen, ihnen Spaß machen und zu ihrem Entwicklungsstand passen. Zum Teil entsteht dann

---

<sup>1</sup> Akzeptanz: jemand anderen annehmen, mit jemandem einverstanden sein

<sup>2</sup> Wertschätzung: die positive Bewertung eines anderen Menschen

eine Dynamik, die aus einem kleinen Impuls ein größeres Projekt entstehen lässt, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsfreude auswirkt.

Positives Feedback von Seiten der Eltern wird den PädagogInnen zwar selten gegeben, wenn es jedoch gegeben wird, dann fördert es die Arbeitsfreude – so wie das Feedback von anderen Personen – nachweislich. Beeinträchtigt wird die Arbeitsfreude der KindergartenpädagogInnen dann, wenn sie den Eindruck haben, von den Eltern nicht gehört zu werden und diese nicht zur Kooperation bereit sind.

Neben den Kindern spielt die Beziehung zu den KollegInnen, bzw. die Situation im Team und die Beziehung zu den Eltern der Kinder die wichtigste Rolle rund um das Empfinden von Arbeitsfreude. Kommt es im Team zu Akzeptanz der Person und entsteht ein gutes Zusammenspiel ermöglicht dies der Pädagogin „sie selbst“ sein zu können. Dies ist ausschlaggebend für ihr Empfinden von Arbeitsfreude.

Weitere Faktoren, die die Arbeitsfreude fördern, sind: Sinn, klare Ziele, sich mit der eigenen Person einbringen zu können, hinausgehen zu können, das Umfeld im und um den Kindergarten, kreativ sein zu können, sowie das reichhaltige Materialangebot, Abwechslung, personelle Vollbesetzung, Urlaubsregelung und der Ausgleich außerhalb der Arbeitszeit.

### **Den Haupt-Störfaktor für Arbeitsfreude stellen Schwierigkeiten, die die PädagogInnen mit ihren KollegInnen haben, dar.**

Mangelnde Akzeptanz der Person bzw. der pädagogischen Ansichten führt zu einer Minderung der Arbeitsfreude. Auch fehlendes Vertrauen zu den KollegInnen beeinflusst die Arbeitsfreude negativ. Wird die Arbeitsfreude durch Probleme mit KollegInnen gehemmt, hat dies eine sich negativ fortsetzende Wirkung auf die innere Beteiligung an der Arbeit, was die Arbeitsfreude noch mehr trübt.

Auch eigene lebensgeschichtliche Themen der PädagogInnen konnten als die Arbeitsfreude negativ beeinflussend herausgefiltert werden. Sie wirken störend in die aktuellen Arbeitsbeziehungen in Form von Projektionen (Verlagerung eines eigenen unerwünschten Merkmales auf das Gegenüber) und projektiven Identifikationen (unbewusste Erwartung an das Verhalten des Gegenübers, das so stark ist, dass dieses Verhalten beim gegenüber tatsächlich einsetzt). So lange diese unreflektiert bleiben, kommt es zu Wiederholungen schmerzvoller Muster und dadurch zu einer Beeinträchtigung der Freude.

In anderen Studien zur Arbeitsfreude (in der Wirtschaft) ist ein oft genannter Hauptgrund für eingeschränkte Arbeitsfreude „eine schwierige Beziehung zu Vorgesetzten“. Dies ist war bei den hier durchgeführten Untersuchungen nicht nachzuweisen. Die Schwierigkeiten liegen in der Zusammenarbeit auf der gleichen Hierarchieebene.

Ein weiteres Hemmnis der Arbeitsfreude stellen Probleme in der Beziehung zu den Eltern dar.

Als Arbeitsfreude mindernd wurden weiters identifiziert: Stress, Über- oder Unterforderung, Wiederholungen und der niedrige Wert, den der Beruf gesellschaftlich zugeschrieben bekommt. Die Entlohnung wurde von den hier Befragten nicht als Einflussfaktor auf deren Arbeitsfreude benannt. Wider Erwarten werden weder die Rahmenbedingungen im Allgemeinen noch die in den letzten Jahren gestiegenen Anforderungen als sich negativ auf die Arbeitsfreude auswirkend beschrieben. Einzig, dass die schriftlichen Arbeiten mehr geworden sind, wird in diesem Zusammenhang genannt.

Die schriftlichen Vorbereitungen, die von den KindergartenpädagogInnen zu erledigen sind, tragen bei einigen PädagogInnen zur Arbeitsfreude bei, bei anderen hemmen sie diese.

**Das wichtigste Ergebnis der Studie ist, dass die PädagogInnen durch die Beziehung zu den Kindern Arbeitsfreude empfinden, diese aber in vielen Fällen durch Probleme in der Beziehung zu den Erwachsenen gestört wird. Das heißt im Bereich der Stärkung der Beziehungen auf Erwachsenenenebene gibt es zur Förderung der Arbeitsfreude der KindergartenpädagogInnen Handlungsbedarf.**

## Arbeitsblatt: Arbeitsfreude

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie Freude bei der Arbeit empfunden haben. Dabei ist es wichtig an eine konkrete Situation zu denken. Schreiben Sie diese auf. Es muss nicht Ihre aller freudvollste Erfahrung sein.

Finden Sie dann zwei weitere Situationen, in denen Sie Arbeitsfreude erlebt haben und schreiben Sie diese auch auf.

Meine drei Erfahrungen mit Arbeitsfreude:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Beantworten Sie nun für jede der drei Erfahrungen, an die Sie sich erinnert haben, die unten stehenden Fragen auf einem weiteren Blatt Papier. Gehen Sie zuerst zum 1. Erlebnis die Fragen A-G durch, dann zu Erlebnis 2 usw.

A) Was ist passiert? Was waren die Umstände? Wer war beteiligt? Was haben Sie getan?

B) Wie war das Erfahrung? Was war das für ein Gefühl? Warum war es eine gute Erfahrung?

C) Welche Auswirkungen hatte die Erfahrung auf die Qualität Ihrer Arbeit?

D) Wie waren Ihre Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und / oder anderen Menschen bei der Arbeit?

E) Wie beeinflusste Sie das Erlebnis außerhalb der Arbeit?

F) Schreiben Sie mindestens fünf Dinge auf, die diese Erfahrung möglich gemacht haben. Welche Menschen, Werte, Verfahren, Werkzeuge etc. waren beteiligt und haben dazu beigetragen, dass diese freudvolle Erfahrung bei der Arbeit stattfinden konnte?

G) Notieren Sie mindestens fünf Dinge aus dieser Erfahrung, die Sie in Zukunft öfter wiederholen werden, damit sie mehr Arbeitsfreude erleben.

Quelle: Alexander Kjerulf (2011): Happy Hour is from 9 to 5. Perfect Paperback.

## Die acht Säulen der Arbeitsfreude | Einschätzungsskala

Ziele	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-------	------------------------

Konzentration	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---------------	------------------------

Feedback	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
----------	------------------------

Herausforderung passt zu Kompetenz	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---------------------------------------	------------------------

Partizipations- möglichkeit/Sinn	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-------------------------------------	------------------------

Persönlich/fachliche Weiterentwicklung	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	------------------------

Balance der Lebensbereiche	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-------------------------------	------------------------

Eigene Bereitschaft	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---------------------	------------------------

<b>Anerkennung</b>	<b>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>
--------------------	-------------------------------

0 = ungenügend bzw. nicht vorhanden, bin unzufrieden  
10 = ausreichend vorhanden, bin zufrieden

JOYworks!-Modell © 2012

