



Meiner Familie, die mich über die Jahre
mit Herz, Hirn und Hand unterstützt hat.
Ohne euch gäbe es dieses Buch nicht.

Gerhard J. Vater

**WIE
AUS
ARBEIT
FREUDE
WIRD**

Die Vater-Methode –
Wechseln Sie die Perspektive, nicht den Job

© 2017 Gerhard J. Vater

2. aktualisierte Auflage

Autor: Gerhard J. Vater

Satz & Umschlaggestaltung: Robert Fritz, derfritz.at

Illustrationen: Eleonora B. Sigl, dieartige.at

Lektorat, Korrektorat: Dominik Reiter, Andreas J. Vater

Weitere Mitwirkende: Michaela Pichler, Doris Vater-Dannhäuser

Besuchen Sie die Webseite des Autors:

<http://www.sinnvollesbewirken.at>

Verlag: Buchschmiede von Dataform Media GmbH

ISBN: 978-3-99057-231-3 (Paperback)

ISBN: 978-3-99057-232-0 (Hardcover)

ISBN: 978-3-99057-233-7 (e-Book)

Printed in Austria with Love

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

INHALTSVERZEICHNIS

8 Gerhard J. Vater

9 ZUR SACHE

9 Warum dieses Buch?

14 Wozu dieses Buch?

18 Ideenspeicher

19 ARBEITEN ZWISCHEN MÜSSEN UND WOLLEN

20 Amateure sind die besseren Profis

22 Erwerbsarbeit hat einen schlechten Ruf

25 Arbeitsfreude als milde Krankheit

27 Zuerst gestalten wir das Umfeld,
dann gestaltet das Umfeld uns

30 Man ist ja nicht allein auf der Welt

33 Was bisher geschah – *Motivation 1.0–3.0*

37 Ideenspeicher

39 EIGENVERANTWORTUNG FÜR FREUDE

40 Freude an der Arbeit braucht Arbeit an der Freude

42 Opfer oder Steuermann

43 Kaufen Sie sich ein Los!

45 Die zweifelhafte Rolle verzweifelter
Führungskräfte

47 Generell oder in der Nuance?

INHALTSVERZEICHNIS

50 Die Verantwortung liegt beim Einzelnen,
auch für die Konsequenzen

53 Klarer Auftrag bringt starken Einsatz

56 Ideenspeicher

57 WESHALB? - WAS DER ARBEIT

ORIENTIERUNG GIBT

58 Ohne Ziel keine Orientierung

59 Die Bedeutung der Blickrichtung

60 Der fundamentale Irrtum der Motivforschung

63 Die Schwäche des Grunds, die Stärke des Zwecks

72 Weshalb Sinn und Zweck nicht dasselbe sind

76 Ideenspeicher

77 MÜSSEN? - WAS ZUR ARBEIT KRAFT GIBT

78 Verhalten heißt Entscheiden

81 Entscheiden heißt Abwägen

83 Kraft der Angst

84 Kraft der Lust

86 Wir arbeiten mit gefährlichen Anreizen

89 Kraft des Sinns

93 Die Dosis macht das Gift: Aufgerieben
zwischen Zwang, Gier oder Wahn

94 Die Unternehmenskultur prägt die Arbeitsfreude

98 Ideenspeicher

99 DAS? - WOHER BEI DER ARBEIT STOLZ KOMMT

100 Im Arbeitsleben herrscht ein unscharfes Erfolgsbild

101 Leistungsbild gefährdet das Selbstwertgefühl

INHALTSVERZEICHNIS

- 102 Wo soll Stolz auf die Leistung herkommen?
- 104 Sag mir, was Du tust. Und ich sage Dir, was Du bist
- 107 Sag mir, was Du tust. Und ich sage Dir, wo Du fehlst
- 112 Erst durch Bewirken wird Tun zur Leistung
- 118 Ideenspeicher

119 ANTUN? - WAS DER ARBEIT BEDEUTUNG GIBT

- 121 Wir definieren die Rolle zu eng,
die wir für andere spielen.
- 123 Das Problem ist das Problem
- 128 Anliegen machen Freude
- 129 Anliegen machen erfinderisch
- 133 Anliegen stärken Fleiß und Durchhaltevermögen
- 137 Ideenspeicher

139 DESHALB WILL ICH MIR DAS ANTUN

- 142 Arbeitsfreude in Balance
- 145 Aufbruch nicht nur weg von, sondern auch hin zu
- 146 Die sieben Schritte zum professionellen Amateur
- 149 Ideenspeicher

151 DANKSAGUNG

153 PERSONENVERZEICHNIS

154 INDEX

GERHARD J. VATER

In eine Wiener Wirts- und Kaufmannsfamilie geboren, bekommt Gerhard J. Vater Kundenorientierung und Servicekultur schon in die Wiege gelegt.

Auf das Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien folgen Führungspositionen in renommierten Unternehmen. In den frühen 90er Jahren verspürt er den Drang, sein Wissen und seine Erfahrung im beratungsintensiven Verkauf weiterzugeben und wird Partner in einem internationalen Trainer- und Beraternetzwerk.

Er entwickelt die *Vater-Methode*, dank der immer mehr Menschen in Arbeitsprozessen Antwort auf die *Mutter aller Fragen* finden: »Weshalb muss ich mir das antun?«

Indem er gewohnte Sichtweisen und Verhaltensmuster durchbricht, bringt er als Impulsgeber, Denkpartner und Prozessbegleiter die Freude und somit den Erfolg zurück an die Arbeitsplätze dieser Welt.

ZUR SACHE

WARUM DIESES BUCH?

Stimmungen kann man sehen, nicht nur hören. Den Blues zum Beispiel, dieses schwermütige Gefühl, das auf den Plantagen der Sklaven seine Wurzel hat. Ganz besonders sichtbar ist der Montagsblues. Wo man den sehen kann? Zum Beispiel an jedem Wochenbeginn im frühmorgendlichen Berufsverkehr.

Ich gehe an Autos vorbei, die vor roten Ampeln stehen und auf Grünlicht warten. Aus offenen Autofenstern tönen die üblichen Radiosender. Die Moderatorenstimme des Senders für das breite Zielpublikum macht auf dynamisch: »Tun Sie sich nichts an, dass das Wochenende vorbei ist. Der nächste Freitag kommt bestimmt – durchhalten, durchhalten!«.

Die Moderatorin des Kultursenders geht es reifer an: »Das Wort zum Montag: »Oh weh, oh weh«.«.

Die Gesichter hinter den Lenkrädern sehen wirklich alle so aus, als ob sie sich auf dem Weg ins Bergwerk auf fünf Tage Durchhalten mit Oh-Weh-am-Arbeitsplatz einstimmen würden.

Da gibt es den Blick der *Was-hat-das-alles-mit-mir-zu-tun?*-Stimmung. Etwas verwirrt, aber konstruktiv. Er sucht noch nach Klarheit, daraus kann im Verlauf der Woche durchaus noch etwas werden.

Oder die Miene der *Weshalb-tue-ich-mir-das-an?*-Stimmung. Sie wirkt interessiert, aber defensiv. Dass es mühsam wird ist klar, aber die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt.

Das Ableben der Hoffnung spiegelt sich im Gesichtsausdruck der *Mich-können-alle-gern-haben!*-Miene wider. Da greift dann schon Resignation um sich. Die kommende Woche bringt Verweigerung.

Das Leidensantlitz der *Mich-versteht-sowieso-keiner!*-Stimmung verrät die Opferrolle. Augen zu und durchtauchen, aber mit Vorbehalten.

Viele der Autoinsassen zeigen in Gestik und Mimik eine Mischung aus all diesen Stimmungen, angereichert mit einer Prise tageszeitbedingter Müdigkeit. Beschwingte Grundstimmung sieht anders aus. Wovon ich träume: mehr Lächeln aus den Autos. Das wäre ein Zeichen für Freude auf die kommende Woche. Und es wäre das Gegenteil von *Montagsblues*.

Ein paar Tage später, in der U-Bahn, schnappe ich das Gespräch zweier junger Frauen auf dem Weg zum Arbeitsplatz auf: »Wie geht es?« – »Es lebt!«

Das klingt für mich wahrlich nach Durchhalten. Wenn man einer US-amerikanischen Studie Glauben schenken darf, dauert es am Wochenbeginn zwei Stunden und 16 Minuten, bis man wieder im Arbeitsalltag angekommen

ist. Die beiden Damen scheinen schon voll angekommen zu sein. In diesem »Es lebt!« klingt eine schicksalsergebene Machtlosigkeit – dieses »Ich werde gelebt und kann nichts dagegen tun!«.

All den Menschen am morgendlichen Weg zur Arbeit steht ein inneres Ringen ins Gesicht geschrieben: Sie tun alles, um die Antwort auf die *Mutter aller Fragen* zu finden. Ohne diese Antwort fällt das Lächeln schwer.

Sie kennen diese Frage. Jeder kennt sie, viele haben sie schon von anderen gehört und alle haben sie auch schon selbst gestellt. Es ist die Frage nach dem Leben, nach dem Universum und dem verbleibenden Rest. Nein, diese Frage lautet nicht *Liebst Du mich?*, auch nicht *Wie war ich?* oder *Wer ist schuld?*. Die Frage lautet: *Weshalb muss ich mir das antun?* Kommt sie Ihnen bekannt vor?

Sie können es ruhig zugeben, denn es ist kein Makel, sich diese Frage zu stellen, im Gegenteil. Der Makel wäre, sich die Frage nicht zu stellen, denn das ist die Frage der Erfolgreichen, nicht der Erfolglosen oder Frustrierten. Jeder erfolgreiche Sportler stellt sie sich irgendwann während des Wettkampfs, an dessen Ende der Sieg steht. Sie ist existenziell für den Erfolg. Erfolglosigkeit, Unzufriedenheit und Frust folgen aus dem Mangel einer Antwort auf diese Frage. Dieser Mangel bedroht unser Lächeln. Nicht das künstliche Kampflächeln, das wir aus Verkaufsprospekten kennen, das wäre kein Verlust. Gefährdet ist das ehrliche Lächeln, das aus einer zufriedenen Grundhaltung kommt.

Ich stamme aus einer Wirtsfamilie. Von Kindesbeinen an habe ich miterlebt, wie wichtig es ist, das Lächeln als kürzeste Verbindung zwischen zwei Menschen zu pflegen.

**»EIN WIRT, DER
NICHT LÄCHELN
KANN, HÄTTE
GAST WERDEN
SOLLEN.«**

(Eva & Josef Vater)

Auch in schwierigen Situationen. Bei uns zu Hause herrschte der Grundsatz, ein Wirt, der nicht lächeln kann, hätte Gast werden sollen.

Entscheidend für das Ausmaß an Erfüllung oder Unzufriedenheit im Beruf (und ja, auch im Leben) ist die Qualität der Antwort auf diese Frage. Das gilt auch für Sie: Je besser Ihre Antwort, umso belastbarer Ihr Lächeln, umso besser die Leistung, umso größer Ihr Erfolg und Ihre Zufriedenheit im Leben. Denn Arbeit ist nun einmal – komme was wolle – Teil des Lebens. Sie wollen doch Erfolg und Zufriedenheit in Ihrem Leben, oder?

Mit diesem obligatorischen Teil unseres Lebens sind wir unvermeidlich auch Teil des Lebens anderer. Wenn Sie sich auf den Weg zur Arbeit machen, wenn Sie die Woche beginnen oder aus dem Urlaub zurückkommen, immer wenn Sie Ihr Werk unterbrochen haben – denken Sie daran: In der Zeit, in der Sie nicht arbeiten, fehlen Sie jemandem. Ohne Sie ist jemand ärmer dran. Tatsache ist, egal ob es Ihnen bewusst ist oder nicht: Es gibt in Ihrer Abteilung, in Ihrem Unternehmen, in Ihrem Ort, in Ihrem Land und auf dieser Welt irgendjemanden, der etwas davon merkt, wenn Sie Ihre Arbeit nicht oder nicht gut machen.

Sie sind Teil des Lebens Ihrer Kunden, wer immer und wo immer die auch sind. Unabhängig davon, in welcher Funktion Sie arbeiten und in welcher Position, ob als Portier oder Vorstand, in Produktion, Verkauf oder Verwaltung. Das kann gar nicht anders sein, denn Sie werden doch bezahlt für Ihre Arbeit, oder etwa nicht? Niemals würde man Ihnen für

Ihre Leistung Geld geben, wenn diese Leistung nicht wichtig wäre und fehlen würde. Ihre Leistung ist offenbar anderen etwas wert.

Das gilt auch in die andere Richtung: So wie Sie Teil des Lebens Ihrer Kunden sind, sind andere Teil Ihres Lebens. Nehmen wir zum Beispiel Ihren Urlaub. Wer sind die Menschen, die Leistungen erbringen, ohne die Sie nicht in den Urlaub fahren könnten? Ihre Urlaubsvertretung, das liegt auf der Hand, und die Kellner, Köche und all die anderen dienstbaren Geister, deren Unterstützung Sie in der Zeit Ihres Urlaubs genießen, auch. Doch denken Sie an Piloten, Tankwarte, Bahnpersonal, Fließbandarbeiter im Autowerk... Können Sie einschätzen, wie viele das noch werden können?

Haben Sie bei der Anschaffung eines neuen Autos schon einmal bewusst darüber nachgedacht, wie viele Menschen mit ihrer Arbeitsleistung Einfluss auf Ihr Leben genommen haben? Erst durch deren Beitrag konnten Sie sich ein neues Auto kaufen.

Schon so etwas Alltägliches wie die Abendnachrichten im Fernsehen hängt von einer Vielzahl unverzichtbarer Menschen ab. Und da denke ich nicht nur an die Moderatoren auf dem Bildschirm und die Mitarbeiter des Senders. Ich meine auch nicht nur den Verkaufsberater, der Ihnen das Fernsehgerät verkauft hat. Ich denke an den Elektriker, der die Stromkabel verlegt hat, die Chauffeure der Lieferwagen, die Ihr TV-Knabbergebäck und die dazu passenden Getränke ausgeliefert haben, und, und, und ...

Sie merken, viele Menschen werden durch ihre Arbeit Teil Ihres Lebens. Das Fehlen der Arbeit dieser Menschen bliebe Ihnen nicht verborgen, oder? Ihr Leben wäre irgend-

wie anders. Doch die wissen alle nicht, wie wichtig sie für Sie waren. Und sitzen jetzt vielleicht gerade in ihrem Auto oder in der U-Bahn auf dem Weg zur Arbeit und haben ein Motivationsproblem am Tages- oder Wochenbeginn. Weil sie gar nicht mitbekommen, wie wichtig sie für Sie und für andere heute und im Laufe der Woche sein werden. Woher sollen sie es denn auch wissen. Das sagt ihnen ja keiner. Und Sie können es ihnen natürlich auch nicht sagen, weil Sie diese Menschen nicht kennen. Aber es gibt sie und es gibt Sie, unabhängig davon, ob alle voneinander wissen.

Würden Sie gerne elektrische Leitungen in Ihrer Wohnung von jemandem verlegt bekommen, der am *Durchhalten* ist? Der gar nicht mitkriegt, wie bedeutend seine Arbeit für Sie ist? Und das nicht, weil er unklug ist, sondern weil er daran noch gar nicht gedacht hat. Er zieht es gar nicht in Betracht, dass er für Sie wichtig sein könnte. Und all das gilt ebenso für Sie und die Leistung, die Sie in Ihrer Arbeit erbringen: Sie sind wichtig!

Glauben Sie mir.

WOZU DIESES BUCH?

Als Bildhauer und Zeichner hatte *Auguste Rodin* einen besonderen Blick auf unsere Welt. Von ihm stammt die Feststellung: *Schönheit ist überall. Nicht sie fehlt unseren Augen, sondern unsere Augen sehen oft daran vorbei.*

Sehen wir nicht alle zu oft an der Schönheit unserer Arbeit vorbei? Dadurch übersehen wir unsere Möglichkeiten und vergeuden Lebenszeit. Verwenden Sie dieses Buch als

Sprossen-Fenster mit vier Scheiben, durch die Sie blicken und so die Schönheit Ihrer Arbeit erkennen.



Dieses Buch wird Ihnen dazu verhelfen, einen anderen Blickwinkel auf Arbeit zu gewinnen, besonders auf Ihre eigene Arbeit. Sie werden damit noch ein paar andere Dinge erkennen, die schon in Ihrer Arbeit stecken und die einfach nur mehr Beachtung verdienen, damit es wieder richtig oder noch mehr Freude macht.

Jetzt kommt eine gute Nachricht: Sie haben das Anrecht darauf, dass Ihnen Ihre Arbeit Freude macht. Natürlich kommt auch eine schlechte Nachricht: Sie sind selbst dafür verantwortlich, dass Ihnen Ihre Arbeit Freude macht. Die-

ses Buch wird Sie dabei begleiten, diese Verantwortung zu meistern – wenn Sie es zulassen.

Keine Angst, Sie müssen mein Buch jetzt nicht gleich weglegen, weil Sie meist mit einem Lied auf den Lippen

**ARBEITSFREUDE
WILL TÄGLICH NEU
ERRUNGEN WERDEN.**

lächelnd zur Arbeit fahren. Es will Sie nämlich dabei unterstützen, diese Freude weiterhin zu sichern. Denn Arbeitsfreude will täglich neu errungen werden. Das ist wie mit der

Liebe. Auch sie will täglich aufs Neue gepflegt werden. Das Arbeitsleben ist ein ständiges Auf und Ab und täglich gibt es Situationen, welche die Freude gefährden.

Wenn Ihnen wenig zum Singen zu Mute ist, verwenden Sie dieses Buch dazu, all das zu erkennen, was noch drinnen steckt an Tonmaterial. Routine und Alltag können aus klingvollen Gesängen routiniertes Geleier und den spannendsten Job zur Tretmühle machen. Die meisten Unzufriedenen wollen oder können nicht einfach kündigen. Sie wünschen sich vielmehr, ihr Job würde ihnen wieder Freude machen und Erfüllung bieten. Aber wie soll das gehen? Ein Perspektivenwechsel wirkt da oft Wunder, damit Sie noch ein paar Lieder finden, die Sie singen können, wenn alle morgens ins Bergwerk einfahren.

Sollten Ihnen trotz Lektüre des Buches keinerlei Lieder mehr einfallen, weil in Ihrem jetzigen Job die Luft einfach draußen ist, dann wäre das der Zeitpunkt für Entscheidungen und Konsequenzen, die da heißen: *Raus aus dem Hamster-rad*. In diesem Fall hätten Sie jedoch beim Lesen des Buches schon die Blickrichtung für neue Optionen erkannt.

Ich kenne das. Im Laufe meiner beruflichen Entwicklung

stand ich mehrmals vor ähnlichen Entscheidungen. Und zweimal war die Konsequenz daraus, dass ich Teil der Arbeitslosenstatistik war. Freude an der Arbeit braucht Arbeit an der Freude. Denken Sie daran: *Man kann den Kuchen essen oder behalten, aber nicht beides gleichzeitig.*

Menschen, die auf die Frage »Weshalb muss ich mir das antun?« keine überzeugende Antwort finden, sehen meist drei mögliche Auswege: Aussitzen – Auswechseln – Aussteigen.

- Der erste Weg – **Aussitzen**, sich dreinfügen und darauf warten, dass sich die Situation von selbst entspannt – führt zu Frust und Unzufriedenheit.
- Der zweite Weg – **Auswechseln**, kündigen und einen neuen Job suchen – muss gut überlegt sein, verspricht viel, birgt jedoch Risiken.
- Der dritte Weg – **Aussteigen**, Erwerbsleben beenden, Privatisieren – klingt verlockend und ideal, entpuppt sich für die meisten aber als unfinanzierbar.

Mit der Vater-Methode will ich einen vierten Weg anbieten: **Ausloten**, einen neuen Blick darauf werfen, was man im Moment beruflich macht. Man könnte ja etwas übersehen haben. Auf diesem vierten Weg könnten Sie neue Freude aus der alten Arbeit finden. Und Klarheit schaffen, weshalb Sie sich das nicht nur antun müssen, sondern sich das sogar antun wollen! Denn in Ihrer Arbeit steckt mehr drinnen, als Sie glauben. So können Sie Ihren Job aktiv gestalten.

Wollen Sie wissen, ob noch was in Ihrem Job drin ist? Oder geben Sie sich mit dem zufrieden, was dran ist? Machen Sie sich auf den Weg! Arbeit muss nicht weh tun. Wenn

ZUR SACHE

du deine Arbeit liebst, wirst du dein Leben lang nicht mehr arbeiten müssen, meint Konfuzius, der alte Schlaumeier.

Schau ma mal.

IDEENSPEICHER

A large grid of dots for note-taking, enclosed in a square frame with corner brackets. The grid consists of 20 columns and 20 rows of small dots, providing a structured space for writing ideas.

ARBEITEN ZWISCHEN MÜSSEN UND WOLLEN



Zum Einstieg, damit alles so bleibt, wie es ist:
Erwarten Sie sich keine Freude in der Arbeit.
Lassen Sie sich einreden, dass Arbeit weh tun muss.
Jede andere Erwartung ist unrealistisch und enttäuschend.

Lange nach Konfuzius formulierte der Industrielle *Charles Michael Schwab* diesen Zusammenhang aus der finanziellen Perspektive: *Wer nicht aus Liebe zur Sache arbeitet, sondern nur des Geldes willen, der bekommt gar nichts: weder Geld noch Glück.* Die Liebe zur Sache ist der Schlüssel zur Freude an der Arbeit und zum Erfolg.

AMATEURE SIND DIE BESSEREN PROFIS

Diese Liebe empfindet, wer Amateur und Dilettant bleibt. Nicht erschrecken, bitte, ich meine das ernst. Amateure und Dilettanten sind die, die etwas lieben und sich daran erfreuen! Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts waren die Begriffe Amateur (von lateinisch *amator*, Liebhaber) und Dilettant (von lateinisch *delectare*, sich erfreuen) noch positiv besetzt. Sie bezeichneten Menschen, die Tätigkeiten nicht zum Gelderwerb, sondern aus Liebhaberei und zum Vergnügen ausübten. Damit wurde eine emotionale Beziehung ausgedrückt, über das fachliche Niveau und die Sachkenntnis wurde damit keine Aussage gemacht.

Geheimrat *Johann Wolfgang von Goethe* entwickelte eine *Farbenlehre* und der Priester *Gregor Mendel* begründete die *Vererbungslehre*. Beide waren in diesen Betätigungsfeldern Dilettanten. *Werner von Siemens*, der die deutsche Industriegeschichte entscheidend prägte, war am Anfang seiner Karriere Erfinder im Nebenberuf. Im Hauptberuf war er Soldat. Als Unternehmer bekannte er: *Ich sehe im Geschäft erst in zweiter Linie ein Geldeswerth Object.* Und ein US-amerikani-