

## Strategien gegen die Sinnkrise im Berufsleben

# Kann man sich für seinen alten Job neu begeistern?

Wir verbringen sehr viel Zeit bei der Arbeit – mancher von uns mehr als mit seiner Familie. Dennoch zeigen Studien, dass Berufstätige oft wenige bis gar keine zärtlichen Gefühle mehr für ihren Job hegen. Was sind die Gründe für Arbeitsfrust? Was sind die Faktoren für gute und erfüllende Arbeit?

Von Silke Weinig

**F**rüher oder später stellt sich wohl jeder Arbeitnehmer folgende drei Fragen:

1. Was mache ich hier eigentlich?
2. Will ich das echt bis zur Rente machen?
3. Was würde mir stattdessen gefallen?

### Nur 15 Prozent sind glücklich mit ihrem Job

Eine Studie der Gallup Organization zeigt es schwarz auf weiss: Menschen, die sich für ihre Arbeitsstelle dauerhaft begeistern, muss man mit der Lupe suchen. 25 Prozent der Befragten haben innerlich gekündigt, 60 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, und nur 15 Prozent sind zufrieden mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber. Wäre die Arbeit eine Lebensgemeinschaft, so wäre gerade mal jede siebte Ehe glücklich.

Was nach Midlife-Crisis oder Sinnkrise klingt, hat in vielen Fällen einen ernstzunehmenden Hintergrund. Nur für die wenigsten ist der Job ein reiner Broterwerb. Die meisten suchen – wenn auch oft unbewusst – nach dem Sinn ihrer Arbeit, wünschen sich Freude und Spass. Zudem ist ihnen Wertschätzung für ihre Arbeit und für sie als Person wichtig. Diese Faktoren gehen über die bloße Idee der Selbstverwirklichung im Job hinaus.

Unsere Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens. Sie bietet Anregung, Stabilität und Identität. Sie ist entscheidend für unsere Gesundheit und unser Selbstbild. Wenn also drei Viertel alle Arbeitnehmer unzufrieden sind, dann ist das alarmierend – für die betroffenen Personen ebenso wie für Arbeitgeber.



Ein entscheidender Aspekt für Arbeitszufriedenheit sind anspruchsvolle, aber nicht überfordernde Aufgaben, bei denen mitentschieden werden kann.

### Hängt die Arbeitszufriedenheit von der eigenen Persönlichkeit ab?

Es gibt Psychologen wie Volker Kitz und Manuel Tusch, die behaupten, dass alle Jobs gleich seien und es daher egal sei, für wen man arbeite. In ihrem Bestseller *Das Frustjobkillerbuch* schreiben sie, der Weg beruflicher Zufriedenheit liege in uns selbst. Das klingt im ersten Moment schlüssig, greift aber zu kurz. Die Verantwortung für Zufriedenheit und Motivation auf Arbeitnehmer abzuwälzen, wenn beispielsweise deren Arbeitsplatz gefährdet ist, wirkt schon fast zynisch.

Dennoch geht auch der Mainzer Arbeitspsychologe Christian Dormann in seinen Forschungsprojekten der Frage nach, ob die Arbeitszufriedenheit von der Persönlichkeit abhängt. Dormann konnte nachweisen, dass Menschen mit einer negativen Grundhaltung unzufriedener mit ihrer Arbeit sind. Demgegenüber

empfinden Menschen, die sich als handlungs- und somit selbstwirksam erleben, ihre Arbeit oft als erfüllend.

### Selbstwirksam kann man in allen Hierarchiestufen sein

Wer nun glaubt, dass man als Arbeitnehmer nur ein Rädchen im Getriebe sei und sich einzig als Chef handlungswirksam erleben könne, dem sei die folgende Studie von Chak Fu Lam und seinen Kollegen von der Bostoner Suffolk University genannt. Sie untersuchten bei den Angestellten eines Speiselieferanten für Krankenhäuser, inwieweit ein besonderes Engagement die Mitarbeitenden energetisiert und zufrieden macht.

Die Teilnehmer der Untersuchung, von denen keiner zum Management gehörte, sollten eine Woche lang zu Beginn und zum Ende ihrer täglichen Arbeit ein Tagebuch ausfüllen. Dabei gaben sie an, ob das, was sie gerade taten, für sie sinn-

voll war und wie energiegeladen sie sich fühlten. Mitarbeitende, die sich zusätzlich engagierten, indem sie zum Beispiel ohne Anweisung des Vorgesetzten Kollegen halfen, erlebten ihre Arbeit als sinnvoller und sich selbst als tatkräftiger. Durch das freiwillige Tun erschien die Arbeit bedeutender, was wiederum Energie gab.

### Die gute Nachricht: Sie können sich Motivation und Begeisterung erhalten

Dormann leitet von seinen Studien konkrete Handlungsanweisungen für mehr Selbstwirksamkeit ab. Er rät, auf Situationen im Arbeitsalltag zu achten, in denen wir Wahlmöglichkeiten haben. Dabei geht es nicht um grosse Entscheidungen wie einen Abteilungswechsel, sondern um die vielen kleinen alltäglichen Entschlüsse, die wir treffen.

Welche Aufgabe erledige ich zuerst? Welchen Kunden rufe ich an? Wie gehe ich im nächsten Schritt vor? Selbst kleine Alternativmöglichkeiten können die Selbstwirksamkeit erhöhen – ganz nach dem Motto: Auch Kleinvieh macht Mist. Dieses Erleben von «Ich lenke mit» und «Ich kann etwas bewirken» erhöht die Arbeitszufriedenheit.

### Arbeitszufriedenheit und Geschäftserfolg hängen zusammen

Wie wichtig die Arbeitszufriedenheit für den Erfolg von Unternehmen ist, zeigen Erfolgsgeschichten innovativer Unternehmen. So schenkt Google seinen Mitarbeitenden beispielsweise 20 Prozent der Arbeitszeit für private Projekte. Wieso? Wer nicht die ganze Zeit unter Druck steht, ist produktiver und ausgeglichener als jemand, der von einer stressigen Aufgabe in die nächste stolpert. Eine der am besten gesicherten Erkenntnisse aus der Arbeitsforschung ist, dass zufriedene Mitarbeitende produktiver sind.

Weitere Studien zeigen zudem, dass die Förderung von Menschlichkeit im Job Unternehmen weiterbringt als Geldprämien. In seinen Studien analysierte der US-Psychologe Dennis Organ mehrfach, wie bestimmte Verhaltensweisen zum Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens führten. Zu diesen weichen Faktoren ge-

hört zum Beispiel, dass man Kollegen freiwillig Hilfe anbietet, seine Arbeit auch macht, wenn der Chef nicht hinschaut, oder Eigeninitiative und Engagement entwickeln kann.

Wichtiger Dreh- und Angelpunkt ist dabei der Vorgesetzte. Er ist in der Verantwortung, bei seinen Mitarbeitenden auf diese Soft Skills zu achten und sie zu fördern, zum Beispiel durch Lob, Anerkennung und Wertschätzung oder indem er Türen öffnet und Möglichkeiten offeriert. Dass hier Nachholbedarf besteht, zeigt das Ergebnis der Information Factory (Managementberatung und Softwarehaus für Führungsprozesse). Demnach hat bereits jeder zweite Arbeitnehmer schon einmal wegen seines Chefs gekündigt.

### Was macht eine gute Arbeitsstelle aus?

Der Schweizer Medizinsoziologe Johannes Siegrist von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf fasst in drei Punkten zusammen, was für Arbeitnehmer entscheidend ist, damit sie zufrieden mit ihrer Arbeit sind:

1. anspruchsvolle, aber nicht überfordernde Aufgaben, bei denen mitentschieden werden kann
2. angemessene Anerkennung für erbrachte Leistungen
3. vertrauensvolle und faire Zusammenarbeit

Er rät zudem, die eigene Selbstbehauptung zu trainieren, damit man zum Beispiel lernt, berechnete Forderungen zu stellen. Indem man seine Werte lebt und die eigene Position argumentativ behauptet, kann man wiederum die eigene Selbstwirksamkeit stärken. Das gilt selbst dann, wenn man auf wenig Gegenliebe stösst – zumindest hat man es versucht und sich nicht verbogen.



**Silke Weinig** ist Coach, Trainerin und Bloggerin für Selbstmanagement, insbesondere nach den Methoden des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®). Sie führt zudem Persönlichkeitsanalysen durch und gibt Seminare und Workshops für Unternehmen und Privatpersonen ([www.silkeweinig.com](http://www.silkeweinig.com)).

## Machen Sie jeden Trend mit?

Sie «entsenden» Mitarbeitende ins Ausland? Dann sind Sie nicht im Trend! «Local+» ist der moderne Ansatz und wird seit Jahren von Beratern gehypt und empfohlen. Aber was bedeutet Local+? Es ist die vermeintlich kostengünstige Art, Angestellte im Ausland arbeiten zu lassen, quasi als Alternative zu den bekanntlich teuren klassischen Entsendungen.

Was heisst das konkret? Local+ Transfers sind keine sozialversicherungsrechtlichen Entsendungen sondern Anstellungen im Gastland. Diese ziehen eine Unterstellung in den Sozialversicherungen des Gastlands nach sich. Entsprechend werden Mitarbeitende für die Zeit ihrer Auslandanstellung aus den Schweizer Sozialversicherungen «gezerrt». Sie ahnen es: Eine Lücke in der Schweizer Vorsorge und eine kurze unbedeutende Beitragsdauer in den Gastland-Vorsorgesystemen sind die Folge.

Ist das wirklich nötig? Passende zwischenstaatliche Vereinbarungen sind eigentlich vorhanden. Dass Unternehmen – wissentlich oder unwissentlich –, die speziell für solche zeitlich limitierten Auslandsaufenthalte abgeschlossenen Sozialversicherungsabkommen für entsandte Mitarbeitende nicht in Anspruch nehmen, ist ein Unding. Diese Abkommen sind hervorragend und Unternehmen sollten davon Gebrauch machen! Denn sie erlauben nicht nur den Verbleib in den schweizerischen Sozialversicherungen, sondern sichern zugleich die Befreiung von der Sozialversicherungspflicht im Gastland.

Das «+» steht für Benefits, welche Mitarbeitenden zusätzlich zum Gehaltspaket der lokalen Belegschaft im Gastland erhalten. So wird versucht, ein abgespecktes preisgünstiges Paket wieder aufzupolieren und somit vermeintlich attraktiver zu gestalten. Soviel zum Thema «sparen». Übrigens, die fetten Expat-Packages für Entsandte gehören längst der Vergangenheit an. Es gibt Lösungen, welche sowohl für den Arbeitgeber wie für die Arbeitnehmenden attraktiv und gleichermaßen fair sind.

Es gibt ein paar berechnete Gründe für den Local+ Ansatz. Ansonsten gilt: Lassen Sie die Finger davon!

**Mirta Del Frari** ist Geschäftsführerin der Expatteer GmbH. Nach vielen Jahren selbst als Entsandte im Ausland tätig, berät sie heute Unternehmen im internationalen HR und agiert als «Global Mobility Abteilung» für Firmen mit einer kleinen Anzahl an grenzüberschreitend tätigen Mitarbeitenden.

