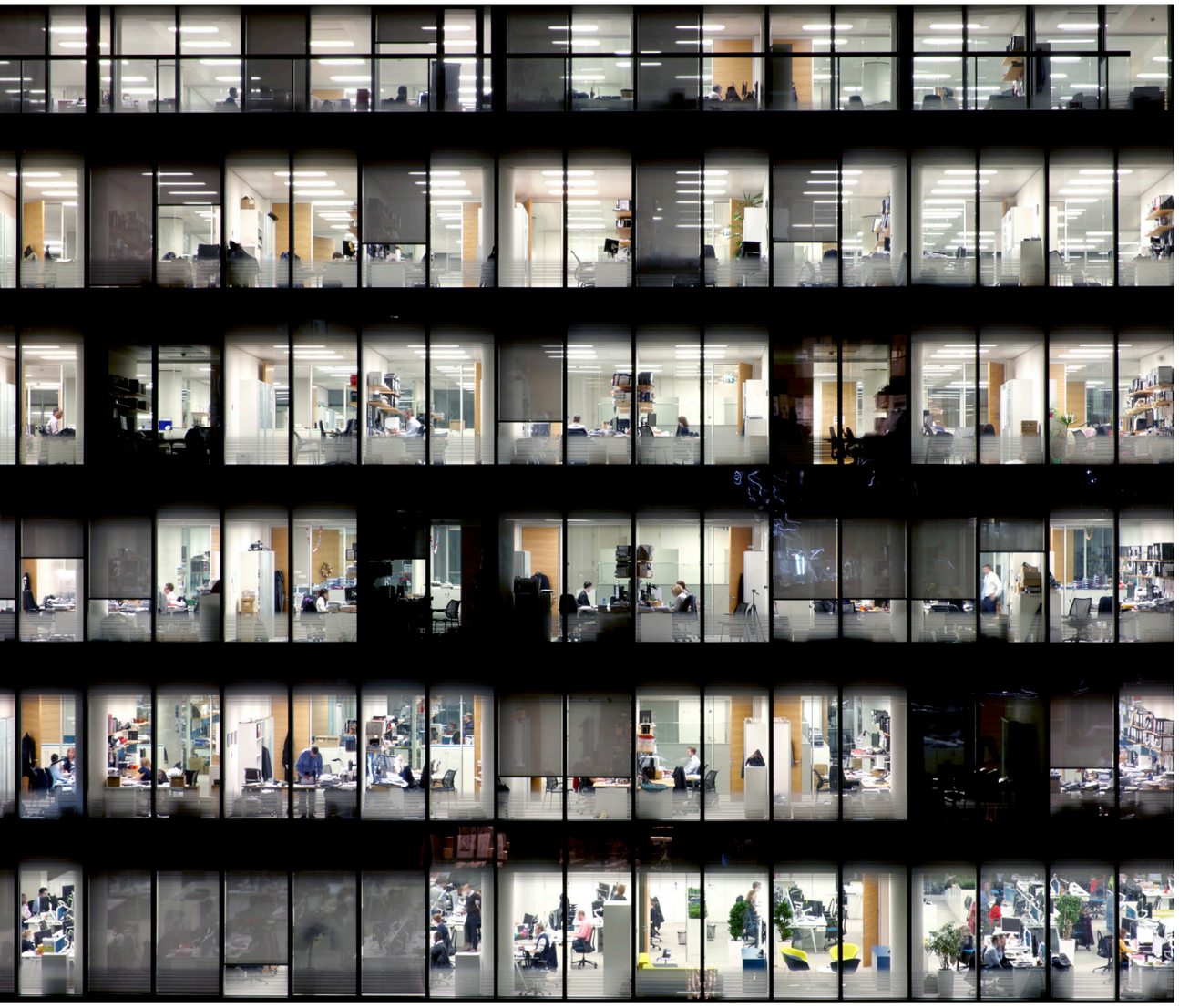


Das große Unbehagen

Eine aktuelle Umfrage ergibt, dass vier von fünf Angestellten mit der Situation an ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind. Das „Wiener Journal“ hat sich bei der Arbeitspsychologin Claudia Altmann nach den Gründen erkundigt.

Text: Christian Hoffmann

Da sind sie also jeden Morgen zur Arbeit unterwegs, mit der U-Bahn, mit dem Auto, vielleicht sogar mit dem Fahrrad. Jeden Tag bewegen sich in den Großstädten Menschenmengen zu den verschiedensten Arbeitsplätzen. Aber wenn man sie so anschaut, würde man da denken, dass die große Mehrheit derjenigen, die da unterwegs sind, mit ihrer Arbeitssituation unzufrieden ist? – Trotzdem ist der Befund einer Studie, die das Gallup-Institut in Deutschland im Jahr 2018 durchführte, eindeutig: Vier von fünf Angestellten sind mit der Situation an ihrem Arbeitsplatz unzufrieden, 71 Prozent machen nach eigenen Angaben nur Dienst nach Vorschrift, 14 Prozent haben innerlich schon gekündigt. Nur 15 Prozent sollen sich wirklich wohlfühlen bei der Arbeit, mit der sie immerhin einen großen Teil ihrer Lebenszeit verbringen. In den fast zwanzig Jahren, in denen Gallup regelmäßig die Arbeitszufriedenheit der Deutschen erforscht, hat sich dieser Befund nicht wesentlich verändert und er lässt sich wahrscheinlich einigermaßen direkt auf Österreich übertragen.

Woran könnte es liegen, dass so wenige Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden sind? Kann es daran liegen, dass Arbeit ganz grundsätzlich keine Freude macht, dass sich alle ganz grundsätzlich nur nach dem fetten Lottogewinn sehnen?

Man könnte, auch wenn das aus der Mode gekommen ist, zuerst einmal in der Bibel nachschauen: Da lungern Adam und Eva gemütlich im Garten Eden herum, im ewigen Urlaub, viel schöner als das allerschönste Luxusresort jemals sein könnte. Die beiden begehen aber einen entscheidenden Fehler, wie im Alten Testament, Buch Genesis, nachzulesen ist. Statt vorschriftsgemäß beim Buffet des Veranstalters zu bleiben, konsumieren sie auch noch Früchte vom Baum der Erkenntnis. Durch diesen Frevel verwirken sie das Recht auf ewigen Urlaub. Gottvater Jehova tritt auf und verkündet mit donnernder Stimme die Strafe: „Im Schweiße deines Angesichts sollst du dein Brot essen.“ Vorbei ist es mit den schönen Tagen im paradiesischen Hide-Away, den beiden wird nichts anderes übrigbleiben, als zu arbeiten, zu arbeiten, zu arbeiten.

Der biblische Text, der vor ungefähr 3000 Jahren niedergeschrieben wurde, geht also gar nicht davon aus, dass Arbeit Spaß machen könnte oder befriedigend sein müsste. Arbeit ist aus dieser Perspektive die Folge der Vertreibung aus dem Paradies, eine Strafe, ein Zustand des Unglücks, was wohl für viele Jahrhunderte der Lebenswirklichkeit der Mehrheit der Menschen entsprach. Ein großer Teil der zum Überleben notwendigen Arbeitsleistung in der antiken Welt wurde von Sklaven erbracht. Im Mittelalter erarbeiteten Bauern im Frondienst das meiste von dem, was die Gesellschaft brauchte. Und die Industrie, die es seit rund zweihundert Jahren gibt, konnte nur wirtschaftlich erfolgreich sein, weil Massen von Besitzlosen froh sein mussten, durch den Verkauf ihrer Arbeitskraft gerade einmal ihr Überleben zu sichern, oft unter elenden Bedingungen; Kinder, Frauen, Männer, die im 19. Jahrhundert für einen knappen Lohn bis zu 16 Stunden am Tag schufteten.

Wäre irgendjemand je auf die Idee gekommen, sich nach der Zufriedenheit dieser Menschen mit ihrer Arbeit zu erkundigen? Was hätte vor viertausend Jahren eine Meinungsumfrage des Gallup-Instituts unter den Sklaven beim Bau einer ägyptischen Pyramide ergeben?

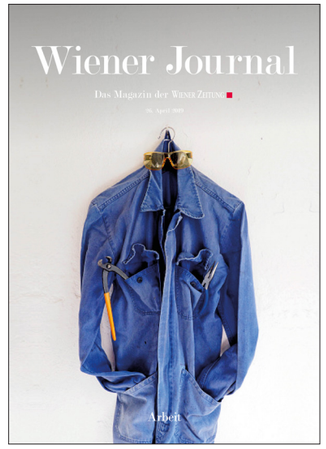
Systemfehler

Aber natürlich ist seit damals viel Zeit vergangen und man müsste annehmen, dass in einer modernen Welt, in der in vielen Branchen raffinierte Technik viele Arbeitsvorgänge wesentlich erleichtert, die meisten Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden sein müssten. Und trotzdem ist das nicht der Fall, wie die Gallup-Studie unterstreicht.

Die Psychologin Claudia Altmann ist von diesem Stand der Dinge gar nicht überrascht. Sie unterstützt Firmen, die das Arbeitsklima in ihrem Betrieb zu verbessern versuchen, und berät auch Einzelpersonen, die mit der Situation an ihrem Arbeitsplatz besser zurecht kommen wollen. Die Erfahrungen aus vielen Gesprächen kann sie in einem einfachen Satz zusammenfassen: „Die meisten sagen, dass ihnen ihre Arbeit Spaß macht, dass aber die Rahmenbedingungen nicht passen.“

Wie ist so etwas möglich? Wie muss man sich Rahmenbedingungen vorstellen, die einem Großteil der Beschäftigten, die sich eigentlich engagieren wollen, den Arbeitsalltag vermiesen? – Claudia Altmann >

Foto: Laurie Noble/Getty Images



Hätte uns auch gut gefallen

ALTERNATIVE TITELSEITE

Foto: Rosmarie Wirz/Getty Images

ZITIERT

„Viele Jüngere erwarten, dass die Arbeit eine Art Leidenschaft sein sollte. Die wollen sich verwirklichen. “

Claudia Altmann, Arbeitspsychologin

Seite 7

„Arbeit bedeutet Zugehörigkeit und Erfahrung“, sagt die Psychologin Claudia Altmann (oben). Wie zufrieden man damit ist, hängt allerdings von den Rahmenbedingungen ab.

Fotos: Annie Spratt/Unsplash, Christoph Liebentritt

> beginnt ihre Aufzählung mit dem, was sie „Systemfehler“ nennt. Chronische Arbeitsüberlastung und viel zu knappe Ressourcen. „Da gibt es keine Urlaubsvertretung oder man kann sich nicht krank melden, weil niemand da ist, der die Arbeit übernimmt.“

Verschärft werden solche Zustände durch die Informationsflut, die neue Technologien mit sich bringen. „Das trifft Jüngere und Ältere gleichermaßen“, sagt Altmann. Mails, firmeninterne Chats, Tools wie „What's App“ erzeugen einen Druck, der ständig steigt. Wie schnell muss ich antworten? Welche Informationen sind wirklich relevant? Wann nutze ich welches Medium?

Zu solchen recht offensichtlichen Missständen kommen Faktoren, die versteckter wirken. Da nennt Altmann zuerst „unklare Jobbeschreibungen“. Das ist ein Problem, mit dem vor allem Jüngere zu kämpfen haben, die zwar gut ausgebildet sind, aber an ihrem Arbeitsplatz plötzlich mit einer Situation konfrontiert sind, die ihnen völlig unklar erscheint. „Ich habe hier immer wieder selbstbewusste junge Frauen“, sagt Altmann, „die in einer solchen Situation ihr Selbstbewusstsein völlig verlieren, weil es kein klares Feedback gibt. Was von ihnen wirklich erwartet wird, können sie nur erahnen. Sehr oft fehlt es an Anleitung und Einschulung.“ Die Betroffenen sagen dann zum Beispiel: „Wenn keiner sagt, dass ich etwas schlecht gemacht habe, dann wird es passen.“ Eine Aussage, die die Psychologin sinngemäß immer wieder zu hören bekommt: „Daraus ergibt sich natürlich ein unangenehmes Gefühl, ein chronisches Unbehagen.“

Führungsstile

„In vielen Betrieben“, fährt Altmann fort, „sind auch die Führungsstile veraltet. Ein personenzentrierter Führungsstil wäre heute der Standard.“ Gemeint ist damit, vereinfacht gesagt, die Tatsache, dass die Leitung eines modernes Betriebes nicht mehr durch Anordnungen von oben nach unten bewerkstelligt werden kann, wie das vermutlich beim Bau der ägyptischen Pyramiden noch gut funktioniert hat. Von modernen Führungskräften wird – zumindest in der Theorie – erwartet, dass sie die Situation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnehmen, auf die Leute eingehen können, die sie führen sollen, und mit ihnen gemeinsam Arbeitsvorgaben entwickeln, die auf die Fähigkeiten und Möglichkeiten der Betroffenen abgestimmt sind.

Zu einem modernen Führungsstil würde auch gehören, die Mitarbeiter bei Veränderungen von Anfang an einzubeziehen. Altmann kennt viele Fälle, in denen in den Führungsetagen von Betrieben lange über notwendige Veränderungen diskutiert wird, sich aber niemand darum kümmert, was die Betroffenen denken und wie man deren Erfahrung nützen könnte. Die stehen dann meistens vor vollendeten Tatsachen, in vielen Fällen gibt es deswegen auch Unklarheiten über tatsächlich vorhandene Ressourcen. „Das muss natürlich zu Frust führen“, sagt Altmann. „Ich glaube, da gäbe es für die Betriebe noch viel Potenzial für Verbesserungen.“

In diesem Zusammenhang sieht sie noch ein weiteres Problem, das ihr in ihren Beratungsgesprächen immer wieder begegnet. „Viele suchen, wenn es in der Firma nicht so gut läuft, die Fehler bei sich. Sie überlegen, ob sie nicht qualifiziert genug sind, nicht flexibel genug.“ Und dabei wird dann auch leicht übersehen, dass die Anforderungen, die gestellt werden, vielleicht gar nicht so hoch sind, wie man selbst meint. Manche sagen zum Beispiel, dass sie auch noch im Krankenstand ihre Mails checken. „Ja warum denn?“, fragt die Psychologin. „Niemand muss sich für einen Betrieb aufgeben. Das wird auch meistens gar nicht erwartet.“ Ganz im Gegenteil. Für Führungskräfte seien sehr oft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hilfreich, die sich vernünftig abgrenzen können.

Schließlich gibt es noch einen bedeutsamen Faktor, der mit der großen Unzufriedenheit zusammenhängt. „Es gibt einen großen Unterschied zwischen den Generationen“, sagt Altmann. „Während die Älteren oft noch sagen, sei froh, dass du einen Job hast, erwarten Jüngere sehr oft etwas Anderes. Sie wollen nicht einfach einen Job, sondern sie erwarten, dass die Arbeit eine Art Leidenschaft sein sollte. Die wollen sich verwirklichen. So eine Haltung ist natürlich zweischneidig.“ Hohe Ansprüche, die dann nicht erfüllt werden, verstärken klarerweise die Unzufriedenheit mit der Arbeit.

An einem Punkt ist die Psychologin allerdings sehr klar. Sie kann Arbeit nicht im biblischen Sinn als Strafe sehen und im Lottogewinn die große Erlösung. „Arbeit bedeutet Zugehörigkeit und Erfahrung“, sagt sie. „Wer den ganzen Tag nichts zu tun hat, vereinsamt. Menschen wollen grundsätzlich etwas zur Gesellschaft beitragen. Es hat auch einen Sinn, sich für etwas anzustrengen, solange man weiß, was zu tun ist, um etwas zu erreichen.“

Das ist immerhin eine gute Nachricht. Das „Dolce far niente“ im biblischen Paradies wäre für die große Zahl von Unzufriedenen vielleicht auch keine Verbesserung ihrer Lage. Bleibt nur das Bemühen um die Veränderungen der Rahmenbedingungen der Arbeit, für die sich die meisten im Grunde ihres Herzens ja engagieren wollen. ⌟

www.claudia-altmann.at