



Null Bock?! Haben wir keine Lust mehr auf Arbeit?

Mehr als die Hälfte der Vollzeitkräfte will weniger Stunden arbeiten, als vertraglich vereinbart. Die Stimmung am Arbeitsmarkt ist laut Arbeitsklima-Index so schlecht wie seit 25 Jahren nicht mehr. Die «Extrameile» im Job wird von der «Quiet-Quitting»-Idee infrage gestellt. Wie ist diese Entwicklung zu erklären? Sind wir einfach eine Gesellschaft von «Faulen» geworden? Oder lässt sich das Arbeitsumfeld so gestalten, dass Menschen mehr Lust auf Arbeit haben? Diesen Fragen geht Autorin Marianne Grobner nach.

■ Von Dr. Marianne Grobner

Zuerst schien es nur ein Thema der «Jungen»: Führungskräfte und Personalier klagten über die Generationen Y und Z, die nicht mehr so einsatzwillig wirkten wie die fleissigen Vertreter*innen der Generation X. Längst ist aber belegt, dass das Infragestellen unserer Höher-weiter-schneller-Wirtschaft, die man auch als Hustle Culture bezeichnet, kein Generationenthema, sondern Ausdruck eines allgemeinen Wertewandels in unserer Gesellschaft ist. Der Arbeitseifer hat in Mitteleuropa allgemein nachgelassen. Arbeiten bis zum Umfallen auf Kosten der mentalen und körperlichen Gesundheit und das gesamte Leben nur nach der Arbeit ausrichten – was früher einfach hingenommen oder auch akzeptiert werden musste, um zu überleben, darf jetzt kritisch hinterfragt werden. Dieses Phänomen bezeichnet der Psychologieprofessor Jürgen Kriz ein Phänomen unserer Wohlstandsblase in Europa, in der man es sich auch leisten kann, nicht oder weniger zu arbeiten weil das soziale Netz einen auffängt.

«Der grössere Teil der 8 Milliarden Menschen auf diesem Planeten stellt sich nicht die Frage, ob er Lust auf Arbeit hat.»

Unsere Gesellschaft als «faul» zu bezeichnen, greift aber zu kurz. Menschen wollen sich nicht mehr aufopfern für eine Arbeit, die sie psychisch an die Belastungsgrenze bringt und die sie als sinnentleert erleben. Arbeitnehmer wollen nicht nur beschäftigt, sondern auch

produktiv sein. In der durch Digitalisierung veränderten Arbeitswelt ist es aber schwierig, «Tagwerk» zu erleben: Dysfunktionale Organisationsstrukturen, volle Kalender, ergebnislose Sitzungen, ständige Unterbrechungen verhindern konzentriertes Arbeiten und Fokussierung auf Aufgaben. Man verbringt viel Zeit mit «Busy Work». Man ist zwar sehr beschäftigt, aber nicht produktiv. Am Abend geht man erschöpft statt «rechtschaffen müde» nach Hause und fragt sich: «Wofür gebe ich mich da her?»

Befragt nach den Gründen für Unzufriedenheit, beanstandeten 69% der Arbeitnehmenden, dass bei der Arbeit das Interesse an ihnen als Mensch fehle. 81% monierten, dass die Förderung der individuellen Entwicklung auf der Strecke bleibe, und 77% kritisierten, dass ihnen kein regelmässiges Feedback über persönliche Fortschritte bei der Arbeit gegeben werde. 33% gaben an, eine Position auszufüllen, die nicht 100%ig ihren Neigungen und Talenten entspreche. Da helfen auch keine «Zufriedenheitspflaster» wie Obstkörbe, hippe Büros mit Tischkicker, «Chief Happiness Officer» oder vier Wochen «Workation am Strand in Thailand». Die Wirtschaftspsychologin Vera Starker bringt es auf eine einfache Formel: *Zufriedenheit ist das ERGEBNIS von Leistungs- und Kompetenzerleben. Und nicht umgekehrt!*

Die Herausforderung für Management und HR ist es daher, Rahmenbedingungen in der Organisation so zu gestalten, dass Arbeit positiv und sinnvoll erlebt wird. Dabei hilft eine gemeinsame Reflexion zu den Grundmotivati-

onen menschlicher Existenz für ein ganzheitliches Wollen (nach Alfred Längle):

1. Grundvertrauen – da sein können

In einer Unternehmenskultur, die geprägt ist von Sicherheit, Grundvertrauen und Realitätsbezug: Es gibt verbindliche Vereinbarungen und Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Mitarbeitende erleben Vertrauen und werden in Entscheidungen einbezogen. Sie werden entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt und können unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten. Kritische Themen, Sorgen und Ängste können ohne Sanktion offen angesprochen werden. Dysfunktionale Strukturen in der Organisation wie zeitraubende Arbeiten (Busy Work), störende Unterbrechungen, irrelevante Meetings oder Kontrollmechanismen werden gemeinsam thematisiert und sukzessive eliminiert.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Sind wir ein «guter Platz» zum Arbeiten? Was sollten wir dazu abschaffen oder einführen?
- Gibt es Strukturen (Zeiten und Räume) für kritische gemeinsame Reflexion?
- Haben wir eine Vertrauenskultur (bezüglich Arbeitszeit, Ressourcennutzung ...)?

2. Werte und Beziehungen, um das Arbeitsleben zu mögen.

Durch eine gute Beziehung zu dem, was ich tue und zu den Menschen, mit denen ich arbeite, kann Ausdauer und Zuversicht entstehen. Gute Beziehungen brauchen neben den stabilen Räumen für Dialog und Austausch vor allem Zeit, Nähe und Zuwendung. Zeit ist geschenktes Leben. Nähe und Beziehung entstehen nicht in Online-Meetings mit endlosen Präsentationen und Flucht in Zahlen, Daten und Fakten, sondern in wertvollem Austausch, Zuwendung und Präsenz. Dies ist die aktivste Art, tieferen Kontakt herzustellen. Wenn es weniger Meetings gibt, aber mehr Dialoge, in denen man einander Zeit und volle Aufmerksamkeit schenkt, erleben wir echte Wertschätzung.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Wie gestalten wir gemeinsame Treffen mit «echter Präsenz» (wo wir ganz da sind)?
- Wie verbessern wir unsere Dialogfähigkeit?
- Welche Werte sind für uns in der Arbeit wichtig?



- Welche gemeinsamen Rituale (z.B. Feste, Aktivitäten, Austausch, ...) fördern unseren Zusammenhalt?

3. Respekt und Wertschätzung – um in der Arbeit man selbst sein zu dürfen

Was Mitarbeitende berührt und bewegt, woran ihr Herz hängt, wofür sie begeistert sein sollten, kann kein Unternehmensleitbild vorschreiben. Sie spüren es selbst, ob das, was sie tun und wie sie es tun, «stimmig» ist. Aus der «Hergabe» für eine Arbeit, die als sinnentleert erlebt wird, wird «Hingabe». Der Erfolg folgt, wenn Menschen ihr «Eigenes» leben können. Um diese individuellen Werte der Mitarbeitenden herauszufinden, sind Beachtung und

Kontakt notwendig. Erst im Hinsehen kann ich die Qualitäten (an-)erkennen und im Mitarbeitergespräch thematisieren. Dabei geht es nicht um eine «Soft-Variante des Führens», in der nur gelobt wird: In einer guten Beziehung kann und soll man auch eine kritische Position einnehmen und offen Stellung beziehen, wenn man etwas nicht für gut hält. Auch das ist wertschätzende Beziehungspflege.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Wie erleben unsere Mitarbeitenden Beachtung und Wertschätzung?
- Sagen wir einander, was uns stört und was wir gut finden?
- Wie offen sind wir für unterschiedliche Meinungen, Sichtweisen und Arbeitsstile?

- Wie können wir fördern, dass jede und jeder das tun kann, wo er/sie «in seinem/ihrer Element» ist bzw. sich in einer Aufgabe kompetent fühlt?

4. Sinn – das grössere Ganze sehen

Mitarbeitende wollen die Richtung, das grössere Ganze und ihren Beitrag dazu sehen. Vorgaben im Sinne «Steigerung gegenüber dem Vorjahr um X Prozent» finden kaum innere Zustimmung bei den Mitarbeitenden. Eine Organisation braucht eine Perspektive, die für die darin tätigen Menschen attraktiv und sinnstiftend wirkt und Orientierung gibt. Im gemeinsamen Austausch über attraktive Zukunftsbilder ergeben sich Antworten auf das «Wozu?». Das bringt Menschen dazu, ihren Beitrag zum grösseren Ganzen zu erkennen und in Eigenverantwortung ihre Schlüsselaufgaben zur Umsetzung strategischer Ziele umzusetzen.

Kernfragen für den gemeinsamen Dialog:

- Was ist unsere Leidenschaft, unsere Kernkompetenz und das, was wir besser können als andere?
- Wie kommen wir zu einem gemeinsamen attraktiven Zukunftsbild für unsere Organisation?
- Wie vermitteln wir klar und transparent die Zusammenhänge, in denen wir stehen, und den grösseren Kontext?
- Wie können wir erreichen, dass Mitarbeitende Erfolge erleben?

Die kritische Reflexion zu diesen vier Grundmotivationen kann in jedem einzelnen Mitarbeitergespräch, im Team oder auch in einer Grossgruppe mit allen Mitarbeitenden erfolgen. Der offene Dialog kann ein erster Schritt sein, um Arbeitsbedingungen in der Organisation gemeinsam so zu gestalten, dass Mitarbeitende sich gerne engagieren und wieder «Bock auf Arbeit» haben.

GLOSSAR

Quiet Quitting

Wer «Quiet Quitting» betreibt, kündigt eigentlich nicht den Job, sondern weigert sich, regelmässig Überstunden zu leisten, Anrufe und Mails nach Feierabend ausserhalb der Arbeitszeit zu erledigen oder Aufgaben zu übernehmen, die über die Stellenbeschreibung hinausgehen. Kurz: Die berühmte «Extrameile» für die Organisation wird nicht begangen. Über ein Viertel der US-Arbeitskräfte bezeichnet sich bereits als «Quiet Quitter».

Innere Kündigung

Im Unterschied zu «Quiet Quittern», die ihre Arbeit durchaus erledigen, sitzen Menschen, die innerlich gekündigt haben, ihre Zeit nur mehr ab, ohne sich zu engagieren.

Great Resignation – Big Quit

In der Coronapandemie stiegen die Selbstkündigungen rasant an: So kündigten in den USA 12 Mio. Angestellte freiwillig ihren Arbeitsplatz trotz schwieriger wirtschaftlicher Lage und zu einem Grossteil, ohne einen neuen Job in Aussicht zu haben. Dieser Trend war kurz darauf auch in deutschsprachigen Ländern im Mittelstand zu beobachten. Als häufigste Kündigungsgründe wurden Unzufriedenheit (mit der Unternehmenskultur) und veränderte Lebensprioritäten genannt.

Burn-on

Wer unter chronischer Überlastung leidet, lebt im Dauerstress. Diesen Zustand nennen Psychologen Burn-on. Betroffene brechen zwar nicht zusammen und erleiden kein Burn-out, sie «funktionieren», sind aber permanenten psychischen und physischen Beschwerden wie chronischer Erschöpfung ausgesetzt und befinden sich die ganze Zeit am Limit.

Job-Boomerang

So manche Mitarbeitende kehren, nachdem sie gekündigt haben, zum alten Arbeitgeber zurück.

Hustle Culture

Der Begriff «Hustle» bedeutet im Englischen so viel wie «sich abstrampeln». Diese «Kultur des Einsatzwillens» beschreibt eine Lebens- und Arbeitsweise, in der mit harter Arbeit und unermüdlichem Streben nach Erfolg alles getan wird, um beruflich voranzukommen. Dieses Prinzip «Lebe, um zu arbeiten» wird vor allem von (Startup-)Unternehmern und Influencern in sozialen Medien als Schlüssel zum Erfolg propagiert.

Busy Work

Der englische Begriff «busy work» beschreibt Aufgaben, welchen wir nachgehen, um – kurz gesagt – beschäftigt zu bleiben. Das sind zum Beispiel nicht relevante Meetings oder sinnlose Protokolle oder Auswertungen, die niemand liest. Sie bewirken, unentwegt beschäftigt, aber nicht produktiv zu sein.

Life-Domain-Balance

Anders als bei der «Work-Life-Balance» geht es hier um das Ausbalancieren grundlegender Bereiche des täglichen Lebens, zu denen neben der Erwerbsarbeit auch Partnerschaft, Familie, gemeinnützige Arbeit und Gesundheit gehören.

Work-Life-Blending

Wenn Arbeit zeit- und ortsunabhängig erledigt werden kann, vermischen sich Arbeits- und Privatleben (englisch: «to blend» – vermischen). Unsere Arbeitswelt und Privatwelt finden parallel statt und verschmelzen ineinander – es erfolgt also keine strikte Trennung, wie sie bei der Work-Life-Balance gefordert wird.



AUTORIN

Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin, Autorin und lehrt Personalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg.