

Arbeitsfrust vs. Arbeitslust: Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest



Studienreport | #ArbeitBesserMachen



Inhalt

Management Summary			
Teil 1: Arbeitsfrust: Das Wie entscheidet, nicht das Wieviel			
Übersicht der gesamten Stichprobe	S. 4		
Analyse nach Geschlecht	S. 9		
Analyse nach Führungsstatus	S. 11		
Top- und Flop-Liste nach Branche	S. 13		
Top- und Flop-Liste nach Funktion	S. 15		
Teil 2: Schlechtführung, Sinnlosigkeit und (innere) Kündigung			
Prognose der Wechselabsicht	S. 18		
Prognose der Weiterempfehlungsbereitschaft	S. 19		
Wie kommt der Spaß in die Arbeit	S. 20		
Führung ist Feedback	S. 21		
Ausblick			
Was wir ändern können – und was nicht	S. 23		
Kontaktinformationen	S. 24		
Anhang			
Details zur Stichprobe	S. 26		
Einschränkungen der Studie			
Der Fragebogen			
Weiterführende Literatur und Quellen			

Inhaltsverzeichnis #ArbeitBesserMachen



Management Summary (1)

Erwerbsarbeit kann eine Quelle von positiven Emotionen sein, von Gestaltungsfreude, Selbstwirksamkeit und Potenzialentfaltung. Die Erfahrung zeigt allerdings: Zu häufig ist sie das Gegenteil davon. Menschen bleiben, oft aufgrund von schlechter Führung – aber auch einem Übermaß an Bürokratie und Regeln – unter ihren Möglichkeiten. Wer hochmotiviert in einen Job startet, ist bisweilen schon nach wenigen Monaten frustriert, desillusioniert und schiebt in der Folge nur noch Dienst nach Vorschrift. Zudem zeigen die Daten von mehreren Krankenkassen aktuell auf, dass sich die Fehltage aufgrund von psychischen Beschwerden in Deutschland in den letzten zehn Jahren verdreifacht haben – nicht ausschließlich, aber auch als Folge schlechter Arbeitsbedingungen.

Die #ArbeitBesserMachen-Studie

Ziel dieser Studie ist es, besser zu verstehen, was den deutschen Arbeitnehmern regelmäßig ihre Arbeitsfreude raubt. Auf Basis der Daten von mehr als 900 Personen aus verschiedenen Branchen und Funktionen wurden jene Faktoren ermittelt, welche Menschen besonders regelmäßig in den (Arbeits)Wahnsinn treiben. Zusätzlich zur Quantität ihres Auftretens wurde berechnet, welche dieser Arbeitsfreudevernichter am stärksten in Zusammenhang mit erfolgskritischen Faktoren wie der Wechselabsicht stehen.

Zentrale Ergebnisse

Am meisten stört die Befragten ein Mangel an Ressourcen (Budget, Mitarbeiter) zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben – soweit nachvollziehbar in kompetitiven Umfeldern. Doch schon auf dem zweiten Platz folgt ein Faktor, der Personalabteilungen und auch Führungskräften große Sorge bereiten sollte: Branchenübergreifend vermissen viele Personen attraktive Karriereperspektiven. Dieser Punkt zeigt auch den stärksten Zusammenhang mit der Wechselbereitschaft. Auch der Faktor auf dem dritten von insgesamt 30 Plätzen ist bedenklich: Die Daten zeigen, dass das Gros der Mitarbeiter der Führungsetage ihrer Organisation kaum vertraut. Des Weiteren vermissen sie schmerzlich regelmäßiges Feedback, sowohl in Form von Wertschätzung als auch von konstruktiver Kritik.

Weiterhin: Frauen verdirbt es über alle Faktoren hinweg etwas häufiger die Arbeitsfreude als ihren männlichen Kollegen. Das Arbeitsleben ist für sie (oder: erscheint ihnen) insgesamt etwas beschwerlicher. Führungskräfte stören lange Arbeitszeiten, aber nur gering-



Management Summary (2)

fügig stärker als Nichtführungskräfte. Dafür haben sie im Vergleich zu Personen ohne Führungsrolle bei vielen psychologischen Dimensionen der Arbeit die Nase vorn: mehr Spaß, mehr Selbstwirksamkeit, mehr Sinnerleben.

Im Forschungs- und Bildungssektor lässt es sich gemäß der Daten besonders anregend arbeiten, eher unangenehm geht es im Bereich Stiftungen/Non-Profit zu. Ebenfalls zu empfehlen: der Consulting-Sektor. Hier beklagen sich besonders wenige der Befragten über einen Mangel an Ressourcen bzw. wertschätzende Führung oder auch konstruktivkritisches Feedback.

In der Auswertung nach Abteilung/Funktion hält der Marketing- und Kommunikationsbereich eindeutig die rote Laterne. Viele Personen mokieren sich über uninteressante und wenig sinnstiftende Aufgaben – es kommt darüber hinaus regelmäßig zu Konflikten zwischen den eigenen Wertvorstellungen und jenen des Arbeitsgebers. Aber auch bei "harten" Kriterien (z.B. den Karriereperspektiven) schneidet die Marketingfunktion eher schlecht ab. Anders sieht es aus im Bereich der Strategie und übergreifenden Leitung sowie auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Diese Funktionen punkten mit Bestplätzen sowohl bei den psychologischen wie auch objektiven Kriterien der Arbeit.

Hab ich Spaß, geb' ich Gas!

Abseits des Zusammenhangs mit der Wechselabsicht wurde u.a. ausgewertet, welche Faktoren dazu führen, dass Arbeitnehmer ihren Job, ihren Vorgesetzten oder auch ihre Organisation (als Arbeitgeber) weiterempfehlen würden – da sich zeigen lässt, dass die Weiterempfehlung als kompakter Indikator für eine große Reihe von wünschenswerten Qualitäten der Erwerbsarbeit fungiert. Für die Empfehlung ihrer Aufgaben rangiert "Spaß bei der Arbeit" auf Platz 1, für die Weiterempfehlung der Organisation auf Platz 2 – und in puncto Weiterempfehlung des Vorgesetzten immerhin noch auf dem dritten Rang. Des Weiteren zeigt sich ein starker statistischer Zusammenhang zwischen dem Erleben von Spaß und Sinn: Was uns keine Freude bereitet, erscheint uns auch nicht sinnvoll. Dieser Umstand zeigt einmal mehr auf, dass eine hohe emotionale Qualität der Erwerbsarbeit nicht nur "nice-to-have" ist. Stattdessen sollten Führungskräfte und Personaler es als Kernaufgabe definieren, den Boden für das Entstehen von Arbeitsfreude zu bereiten.



Teil 1:

Arbeitsfrust: Das Wie entscheidet, nicht das Wieviel

NICO Rose



Übersicht der gesamten Stichprobe (1)

Ressourcen, Führung, Entwicklung, Belastung und Sinn

Zunächst wurden die 30 Fragen zur Arbeitsfreude einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Diese gruppiert die Antworten der Teilnehmer in möglichst wenige, in sich geschlossene Themenblöcke. Diese sind in Abbildung 1 farblich gekennzeichnet.

- Items in schwarzer Farbe betreffen die Ressourcen und Struktur der Arbeitssituation.
- Items in Purpur fassen Faktoren rund um die Wahrnehmung der Führung zusammen.
- Items in Türkis berühren die Vergütungssituation und die Karriereperspektiven.
- Items in Grau befassen sich mit der wahrgenommenen Arbeitsbelastung.
- Items in Lila fassen Faktoren zur psychologischen Bewertung der Arbeitssituation sowie zur Sinnwahrnehmung zusammen.
- Die vier gemusterten Items lassen sich nicht gruppieren und stehen somit für sich.

Die Abbildung listet die 30 Faktoren für die Gesamtstichprobe nach absteigender Quantität auf: je höher der Wert, desto regelmäßiger schmälert das jeweilige Thema die Arbeitsfreude der Deutschen.

Budget: Woher nehmen, wenn nicht stehlen?

Mit deutlichem Abstand auf Platz 1 der Liste steht das Thema Ressourcenmangel. Das Gros der befragten Menschen beklagt, dass ihnen regelmäßig zu wenig Ressourcen wie Budget oder Mitarbeiter zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben zur Verfügung stehen. Nun könnte man einwenden, dass das einfach Teil der Realität im ökonomischen Umfeld – vielleicht sogar Zeichen einer gesunden Unternehmensführung – ist. Doch eine solche Perspektive ist zu oberflächlich.

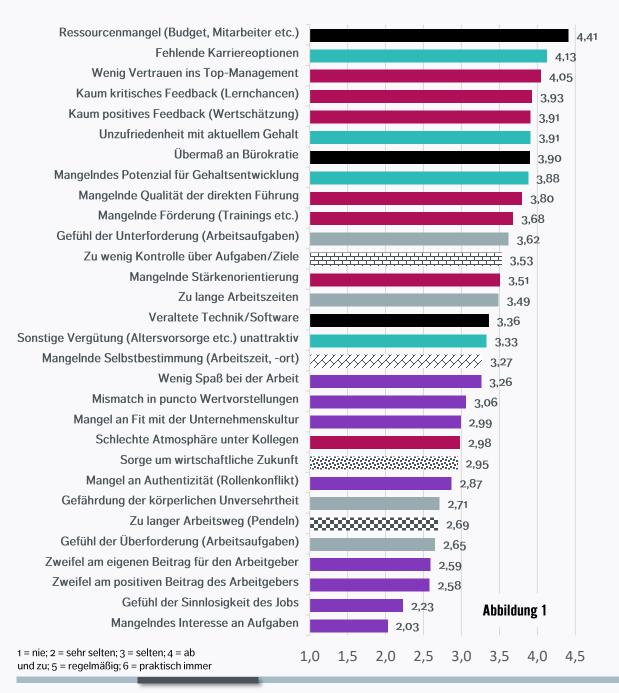
Überblicksstudien legen nah, dass es wichtig für den Erfolg von Organisationen ist, wenn insbesondere die erfolgskritischen Abteilungen über einen leichten Überhang an Ressourcen verfügen. Im Englischen wird dieses Phänomen "Slack" genannt – es geht um Spielmasse: Mittel, um besondere Herausforderungen und Engpässe zu bewältigen. Insbesondere gilt dies für im Aufbau befindliche Unternehmen bzw. solche, die allgemein wachsen wollen.

Achtung!

Regelmäßiger Mangel an Ressourcen kann die Entscheidungsqualität mindern und Konflikte im Unternehmen befeuern.



Übersicht der gesamten Stichprobe (2)





Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest Übersicht der gesamten Stichprobe (3)

Des Weiteren legen psychologische Studien nah, dass ein (gefühlter) Ressourcenmangel die Entscheidungsqualität mindern kann. Wer – wenn auch nur in der Wahrnehmung – "knapp bei Kasse" ist, trifft mitunter kurzfristig orientierte Entscheidungen und vernachlässigt die unter Umständen wichtigere Langfristperspektive. Zudem kann ein Gefühl des Mangels das Konkurrenzdenken zwischen verschiedenen Abteilungen einer Organisation fördern und in der Konsequenz die Bereitschaft zur Kooperation beeinträchtigen. Dies wiederum verstärkt den wahrgenommenen Ressourcenmangel – ein Teufelskreislauf.

Top 10: Dauerbaustelle für Führung und Personalentwicklung

In den Top 10 der Arbeitsfreudevernichter finden sich diverse Faktoren, die spürbar von der Qualität der direkten Führung und auch der Personalentwicklung der Organisation abhängen. Auf einem deutlichen zweiten Platz beklagen die Teilnehmer der Studie einen Mangel an attraktiven Karriereperspektiven. Dies kann unter Umständen eine korrekte Einschätzung der Situation sein. Die Erfahrung des Autors zeigt allerdings, dass dieser Faktor – gerade in großen und diversifizierten Organisationen – auch einem Mangel an aussagekräftigen Informationen geschuldet ist. Mangels einheitlicher Informationssysteme bleibt das Gros der verfügbaren Karriereoptionen je nach Standort, Sparte oder Funktion unsichtbar – auch nach innen. Bisweilen gibt es auch psychologische Gründe auf Seiten der Führung: Vorgesetzte wollen ihr bestes Pferd im Stall nicht ziehen lassen; oder es herrscht ein interner Konkurrenzkampf zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen, sodass Wechsel über Abteilungs- oder Divisionsgrenzen hinweg unnötig erschwert werden.

Auf den Plätzen drei bis fünf versammeln sich Faktoren, die sich der Führung durch den direkten Vorgesetzten zurechnen lassen. Viele der befragten Personen haben wenig Vertrauen in die oberste Leitungsebene ihrer Organisation. Da Menschen unterhalb der Top-Management-Ebene jedoch nur selten direkten Kontakt mit diesen Funktionsträgern haben, wird das Bild von ihnen medial, vor allem aber auch via Hörensagen geprägt. Sprich: Die Wahrnehmung der Top-Ebene wird dadurch geprägt, wie der eigene Vorgesetzte über diese Personen denkt – und vor allem redet. Auf diesen Punkt folgen zwei Klassiker – hinlänglich bekannt, aber offensichtlich schwer zu verändern: Ein Großteil der Stichprobe beklagt sich über zu wenig Feedback seitens ihrer Vorgesetzten. Besonders



Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest Übersicht der gesamten Stichprobe (4)

überraschend: Der Wunsch nach konstruktiv-kritischem Feedback liegt sogar noch vor dem Bedürfnis nach Lob und Wertschätzung. Menschen brauchen ganz eindeutig ihre "Streicheleinheiten" – aber sie haben auch den Wunsch nach Wachstum und Ausbau ihrer Fähigkeiten. Dafür braucht es regelmäßige, zeitnahe und konkrete Rückmeldungen; nicht ausschließlich vom direkten Vorgesetzten, aber wenn ein hierarchisches Geflecht besteht, ist diese Form der Orientierung eine Kernaufgabe der Leitungsebenen.

Auf den Rängen sechs, acht und zehn platzieren sich Punkte, die sich direkt oder indirekt mit der Vergütung befassen. Ein guter Teil der befragten Personen ist weder besonders glücklich mit dem aktuellen Gehalt, noch mit dem Potenzial für Gehaltsentwicklung. Dies ist durchaus erwartbar: Die meisten Menschen orientieren sich bei Gehaltsvergleichen nach oben, so dass nur wenige Personen voll umfänglich glücklich mit ihrem Verdienst sind. Viel spannender ist aus Sicht des Autors, dass es "nur" die Plätze sechs und acht sind. Geld ist eben doch nicht alles. Gerade noch in die Top 10 schafft es die Nachfrage nach Trainingsmaßnahmen. Interessant ist, dass dieser Punkt strukturell der Führungsleistung zugerechnet wird, was aber durchaus Sinn ergibt, wenn man bedenkt, dass solche Maßnahmen i.d.R. durch einen Vorgesetzten freigegeben werden müssen.

Auf dem siebten Rang findet sich mit dem Thema (zu viel) Bürokratie ein altbekannter Plagegeist praktisch jeder Organisation: Mit der Zeit bilden sich – an sich gut gemeinte – Regeln und Prozesse heraus. Erfahrungsgemäß wird deren Nützlichkeit und Aktualität über die Jahre jedoch zu wenig hinterfragt. Manche Organisationsentwickler empfehlen dahingehend: Für jede neue Regel (Prozess, Formular etc.) sollte eine alte abgeschaltet werden. Auf dem neunten Platz findet sich die gesamthafte Bewertung der Führungsleistung durch den direkten Vorgesetzten. Hierbei handelt es sich um einen Meta-Faktor, auf den im zweiten Teil des Berichts noch intensiver eingegangen wird.

Regelmäßige Unterforderung: Bore-out im Anmarsch?

Auch wenn ein Mangel an arbeitsbezogenen Ressourcen auf Platz 1 der Rangliste steht: In Bezug auf ihre unmittelbaren Arbeitsaufgaben spielt das Thema Überforderung nur für einen kleinen Teil der befragten Personen eine Rolle (25). Stattdessen sieht ein recht bedeutender Teil der Menschen ihre Arbeitsfreude durch regelmäßige Unterforderung getrübt (11). Auch dies kann problematisch sein: Schwierige, aber dennoch bewältigbare



Übersicht der gesamten Stichprobe (5)

Aufgaben sind eine wichtige Vorbedingung für das Entstehen von Flow. Flow wiederum geht mit hoher Arbeitszufriedenheit und Leistungsfreude einher.

Überstunden sind nicht das Problem

Im breiten Mittelfeld der Arbeitsfreudekiller findet sich ein Muster aus verschiedenen Faktoren. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass regelmäßige Überstunden (14) und ein Mangel an Einflussmöglichkeiten in puncto Arbeits- bzw. -Ort (17) zwar von manchen Menschen regelmäßig als belastend empfunden werden – doch es zeigt sich auch, dass im Mittel das Wie der Arbeit eine deutlich prägendere Rolle spielt als das Wieviel. Folglich finden sich lange Zeiten des Pendelns ebenfalls nur auf Rang 25 der Verteilung.

Arbeit ist (überwiegend) sinnvoll und sinnstiftend

Eine gute Nachricht für Unternehmen findet sich mit Blick auf das untere Drittel der Verteilung: Das Gros der Menschen hat Interesse an den Arbeitsaufgaben (30) – und nur ein kleiner Teil empfindet diese als weitgehend sinnfrei (29). Ebenso glaubt nur ein unbedeutender Teil der Stichprobe, dass ihr Arbeitgeber keinen positiven Beitrag in der Welt bewirkt (28). Außerdem versteht der überwiegende Anteil der Befragten, wie die eigenen Aufgaben zum Erfolg der Organisation beitragen (27). Diese Attribute liegen am Ende der Verteilung – und vermiesen den Deutschen somit recht selten die Arbeitsfreude.

Etwas häufiger trüben Aspekte der Passung zwischen Person und Rolle/Funktion die Arbeitsfreude. Ein Mangel an gefühlter Authentizität während der Arbeit

liegt auf Rang 23, fehlende Passung zur Kultur auf Rang 20, Konflikte zwischen dem eigenen Wertegefüge und den Werten der Organisation auf 19 – und die Abwesenheit von Spaß auf der Arbeit auf Rang 18. Dass diese Faktoren unsere Arbeitsfreude nicht so oft trüben wie z.B. ein Mangel an Ressourcen, bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht relevant wären – ganz im Gegenteil. Wenn Menschen ihre Arbeit regelmäßig als spaßbefreit oder nicht sinnstiftend wahrnehmen, hat dies gravierende Konsequenzen. Dies wird im zweiten Teil eingehender erläutert.

Wichtig!

Die meisten Menschen nehmen ihre Arbeit als sinnstiftend wahr. Jene, die nicht so empfinden, sind jedoch meist schon auf dem Absprung.



Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest Analyse nach Geschlecht (1)

Frauen haben (oder nehmen) es schwerer

Um Unterschiede zwischen den Geschlechtern herauszuarbeiten, wurde die Rangfolge der 30 Faktoren getrennt nach Frauen und Männern* ausgewertet (Abbildung 2). Die Balken der Männer sind in **dunkelgrau** gehalten, die der Frauen in **hellgrau**. Insgesamt zeigt sich, dass bei keinem der Punkte wirklich gravierende Abweichungen festzustellen sind. Allerdings ergibt sich ein Muster mit Blick auf das Gesamtgefüge: Die weiblichen Personen weisen bei 22 der 30 Faktoren höhere Werte auf als die Männer. Dies lässt den Schluss zu, dass das Berufsleben für Frauen etwas stressreicher ist; alternativ, dass es ihnen subjektiv stressreicher erscheint. Die drei stärksten Abweichungen sind schraffiert dargestellt. Im Vergleich zu den männlichen Befragten:

- sind Frauen spürbar unzufriedener mit der Qualität ihrer Führungskraft (+ 0,33);
- vermissen sie stärker konstruktiv-kritisches Feedback (+ 0,27);
- hegen sie mehr Gefühle der Sinnlosigkeit in Bezug auf ihre Aufgaben (+ 0,23).

Männer hingegen weisen höhere Werte auf in Bezug auf Angst um die körperliche Unversehrtheit (+ 0,18), Frust darüber, mit veralteter Technik oder Software arbeiten zu müssen (+ 0,17) und schließlich Sorge um die wirtschaftliche Zukunft (+ 0,15).

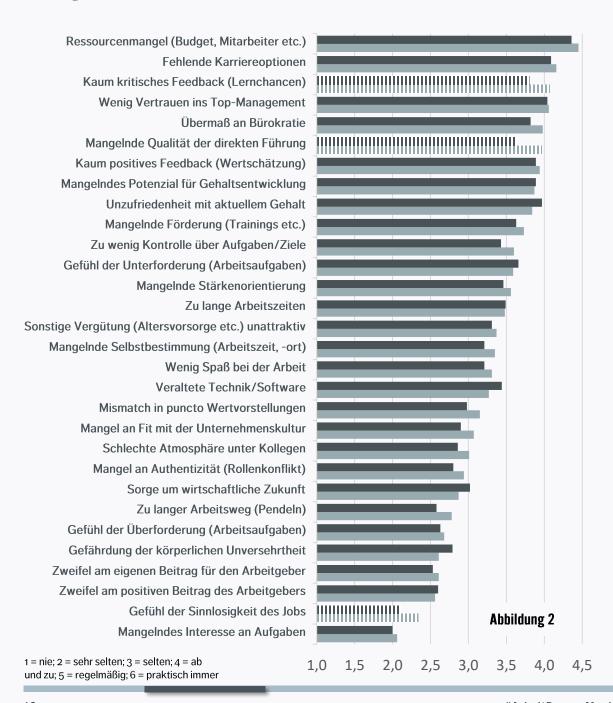
Es steht jedoch zu vermuten, dass ein Teil der Unterschiede nicht durch das Geschlecht per se zu erklären ist, sondern durch geschlechtsspezifische Muster bei der Wahl der Arbeitsrolle und/oder Branche. Beispielsweise arbeiten etwa zweimal so viele Frauen wie Männer in der Stichprobe in einer Marketing- oder PR-Funktion. Gleichzeitig ist das Gefühl der Sinnlosigkeit in dieser Funktionsklasse am stärksten ausgeprägt. Hingegen arbeiten deutlich mehr Männer als Frauen im Bereich Auto-/Maschinenbau. In diesem Sektor ist die Angst um die Zukunft des Arbeitgebers besonders präsent. Beachten Sie hierfür bitte auch die Top- und Flop-Listen in diesem Teil des Reports.

Dennoch sollten diese Daten ein Grund zur Besorgnis sein. Es steht zu vermuten, dass die moderne Arbeitswelt trotz erkennbarer Fortschritte in den letzten Jahrzehnten weiterhin stärker auf die psychologischen Bedürfnisse und Vorstellungen von Männern ausgerichtet ist. Hier gibt es noch viel zu tun.

^{*} Die vier Menschen in der Stichprobe, die sich nicht als Mann oder Frau identifizieren, wurden aufgrund der kleinen Anzahl nicht gesondert analysiert.



Analyse nach Geschlecht (2)





Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest Analyse nach Führungsstatus (1)

Führungskraft müsste man sein

Eine überraschende Erkenntnis zeigt sich beim Vergleich von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung, mit lateraler Führungsverantwortung (Beispiel: Führung im Projekt ohne hierarchische Weisungsbefugnis) und solchen mit hierarchischer Führungsaufgabe. Fast ohne Ausnahme haben klassische Führungskräfte ein erstrebenswerteres Leben als Personen mit lateraler und ohne Führungsaufgabe. Die Abweichungen werden in der Abbildung 3 dargestellt (hierarchisch, lateral, keine Führung). Schraffiert angezeigt werden erneut die drei auffälligsten Unterschiede.

Landläufig wird der Aufstieg zur Führungskraft als bedeutender Schritt betrachtet: Man erhält mehr Gehalt und gewinnt an Prestige, hat dafür aber auch eine höhere Belastung zu tragen. Dieses Bild wird – zumindest anhand der hier abgefragten 30 Merkmale – nicht bestätigt. Die Führungskräfte haben im Mittel deutlich weniger Grund zur Klage. Die ausgeprägtesten Unterschiede im Vergleich zu Nicht-Führungskräften:

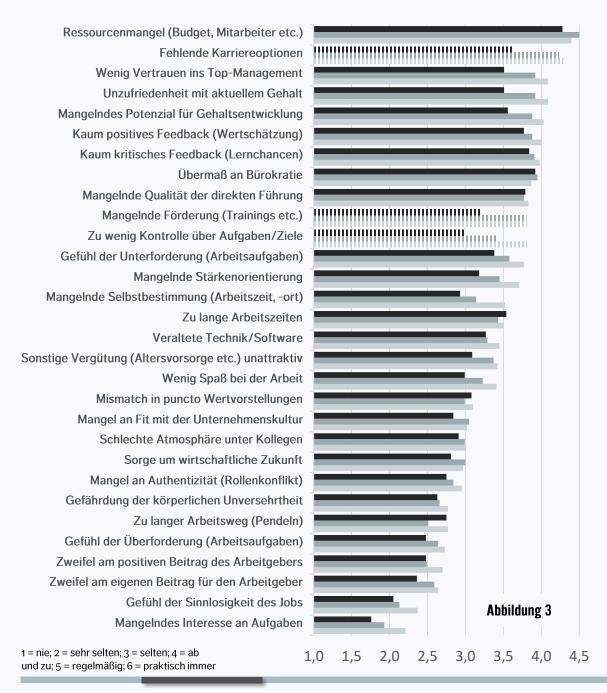
- Chefinnen und Chefs verspüren mehr Kontrolle in Bezug auf ihre Aufgaben/Ziele (- 0,81);
- sie sehen mehr Karriereperspektiven (- 0,66);
- sie sind zufriedener mit der Förderung durch Trainings usw. (- 0,61).

Die beiden letzten Aspekte sind leicht nachzuvollziehen. Führungskräfte unterliegen in vielen Organisationen einer besonderen Beobachtung, aber auch Betreuung. In Karriere-Pools erhalten sie eine spezielle Förderung (Coaching usw.) und werden mit Optionen für weiterführende Aufgaben konfrontiert. Es ist anzunehmen, dass mit der Ernennung zur Führungskraft ein Matthäus-Effekt in Gang gesetzt wird: Wer hat, dem wird gegeben. In puncto Kontrollüberzeugungen stellt sich eine spannende Frage, die im Rahmen dieser Studie nicht beantwortet werden kann: Entwickeln Führungskräfte mit der Zeit ein ausgeprägteres Gefühl der Kontrolle über ihre Umstände, weil ihnen mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden – oder werden Menschen, die per se stärkere Kontrollüberzeugungen zeigen, mit größerer Wahrscheinlichkeit zur Führungskraft befördert? Möglicherweise handelt es sich auch um eine Interaktion beider Faktoren.

Personen mit hierarchischer Führungsverantwortung weisen nur bei zwei Punkten minimal höhere Werte auf: Arbeitszeit (+ 0,04) und Bürokratie (+ 0,05). Laterale Führungskräfte weisen – nachvollziehbar – die höchsten Werte beim Ressourcenmangel auf (+ 0,10).



Analyse nach Führungsstatus (2)





Top-Flop-Liste nach Branche (1)

Top: Forschung und Beratung

Teilt man die Stichprobe nach Branchen, hat der Forschungs- und Bildungsbereich die Nase vorn. Er schafft es sieben Mal auf den ersten Platz und liegt nirgendwo auf einem letzten Rang. Dieser Sektor punktet auf der psychologischen Ebene (Selbstbestimmung, Spaß, interessante Aufgaben, wenig Wertekonflikte usw.). Ebenfalls top mit fünf Bestplätzen: die Beraterbranche. Sie liegt vorn bei wichtigen Führungsthemen und der Ausstattung mit Ressourcen und Technik. Auch die Logistik- und Verkehrsbranche kann mit 5 Top-Plätzen glänzen. Hier geht es besonders unbürokratisch zur Sache und die Qualität der Führung scheint ebenfalls überdurchschnittlich gut zu sein.

Ambivalent: Gesundheitswesen und Verwaltung

Im Gesundheitssektor klagen viele Menschen über die Arbeitsbedingungen (Mangel an Ressourcen, hohe Belastung, lange Arbeitszeiten) und über ein zu niedriges Gehalt. Dafür punktet diese Branche auf der Sinnebene: Nur wenige Personen haben Zweifel an der Nützlichkeit ihres Beitrags bzw. dem des Arbeitsgebers. Hier zeigt sich ein Trade-off: Das "psychologische Einkommen" ist hoch, das monetäre Einkommen und die Arbeitsbedingungen sind unzureichend. Tätigkeiten in der Verwaltung punkten erwartungsgemäß mit guter Work-Life-Balance und einem charakteristischen Sicherheitsgefühl. Interessant: Auch beim Gehalt und den Karriereoptionen ist der Sektor top. Dies dürfte allerdings ein psychologischer Effekt sein. Es herrscht ein hohes Maß an Transparenz. Man weiß: Die Bäume wachsen nicht in den Himmel, hat es sich allerdings auch so ausgesucht: Die Schattenseiten: viel Bürokratie, veraltete Technik, wenig Wertschätzung für den eigenen Beitrag – und kaum Vertrauen in die Führungsetagen.

Flop: Stiftungen/NGOs

Eher freudlos scheint sich die Arbeit im Bereich Stiftungen, NGOs usw. zu gestalten. Der Sektor hält gleich sieben Mal die rote Laterne und ist gleichzeitig nirgendwo auf einem Spitzenplatz zu finden. Dieser Bereich scheint auf der psychologischen Ebene einige Schattenseiten aufzuweisen: wenig Spaß, viele Rollenkonflikte und ein mangelndes Gefühl der Kontrolle. Hinzu kommen eine als gering wahrgenommene Führungsqualität und fehlende Karriereperspektiven.



Top-Flop-Liste nach Branche (2)

Faktor [Mittelwert der Stichprobe]

Ressourcenmangel [4,41]
Fehlende Karriereoptionen [4,13]
Wenig Vertrauen ins Top-Management [4,05]
Kaum kritisches Feedback (Lernchancen) [3,93]
Kaum positives Feedback (Wertschätzung) [3,91]
Unzufriedenheit mit dem aktuellen Gehalt [3,91]
Übermaß an Bürokratie [3,90]
Mangelndes Potenzial für Gehaltsentwickl. [3,88]

Mangelnde Street and General Schwerk (5,00)

Mangelnde Qualität der direkten Führung [3,80]

Mangelnde Förderung (Trainings usw.) [2,68]

Mangelnde Förderung (Trainings usw.) [3,68]

Gefühl der Unterforderung [3,62]

Zu wenig Kontrolle über Aufgaben/Ziele [3,53]

Mangelnde Stärkenorientierung [3,51]

Zu lange Arbeitszeiten [3,49]

Veraltete Technik/Software [3,36]

Sonstige Vergütung unattraktiv [3,33]

Mangelnde Selbstbestimmung (Zeit, Ort) [3,27]

Wenig Spaß bei der Arbeit [3,26]

Mismatch in puncto Wertvorstellungen [3,06]

Mangel an Fit mit Unternehmenskultur [2,99]

Schlechte Atmosphäre unter Kollegen [2,98]

Sorge um wirtschaftliche Zukunft [2,95]

Mangel an Authentizität (Rollenkonflikt) [2,87]

Gefährdung der körperl. Unversehrtheit [2,71]

Zu langer Arbeitsweg (Pendeln) [2,69]

Gefühl der Überforderung [2,65]

Zweifel am Beitrag für den Arbeitg. [2,59]

Zweifel am positiven Beitrag des Arbeitg. [2,58]

Gefühl der Sinnlosigkeit des Jobs [2,23]

Mangelndes Interesse an Aufgaben [2,03]

Flop [Mittelwert]

Gesundheitswesen [4,63] Stiftungen/NGO[4,94] Verwaltung/Beamte [4,36] Medien/Agentur [4,23] Verwaltung/Beamte [4,16] Gesundheitswesen [4,33] Verwaltung/Beamte [4,33] Bank/Versich. [4,15] Stiftungen/NGO[4,27] Handel [4,10] Beratung/Kanzlei [3,79] Stiftungen/NGO[3,82] Stiftungen/NGO[3,82] Gesundheitswesen [3,68] Verwaltung/Beamte [4,33] Handel [3,75] Medien/Agentur [3,55] Stiftungen/NGO[3,49] Industrie (Konsum./Pharma) [3,28] Industrie (Konsum./Pharma) [4,41)] Gesundheitswesen [3,37] Industrie (Auto/Masch.) [3,52] Stiftungen/NGO[3,21] Gesundheitswesen [3,68] Verwaltung/Beamte [3,10] Industrie (Auto/Masch.) [2,81]

Stiftungen/NGO[3,09]

Medien/Agentur [3,29]

Industrie (Konsum./Pharma) [2,20]

Handel [2,54]

Top [Mittelwert]

Beratung/Kanzlei [3,88] Verwaltung/Beamte [3,74] Beratung/Kanzlei [3,63] Beratung/Kanzlei [3,65] Logistik/Verkehr[3,41] Verwaltung/Beamte[3,37] Logistik/Verkehr[3,65] Industrie(Konsum/Pharma)[358] Logistik/Verkehr[3,23] Bildung/Forschung [3,45] Gesundheitswesen [3,32] Logistik/Verkehr[3,05] Bildung/Forschung [3,11] Verwaltung/Beamte [3,11] Beratung/Kanzlei [2,58] Verwaltung/Beamte [2,76] Bildung/Forschung [2,81] Bildung/Forschung [2,88] Bildung/Forschung [2,67] Logistik/Verkehr[2,63] Beratung/Kanzlei [2,67] Verwaltung/Beamte [1,98] Bildung/Forschung [2,61] Handel [2,33] Industrie (Auto/Masch)[2,36] Bank/Versich. [2,53] Gesundheitswesen [2,21] Gesundheitswesen [1,93] Gesundheitswesen [1,76] Bildung/Forschung [1,74]

1 = nie; 2 = sehr selten; 3 = selten; 4 = ab und zu; 5 = regelmäßig; 6 = praktisch immer



Was den Deutschen die Arbeitsfreude vermiest Top-Flop-Liste nach Funktion/Abteilung (1)

Top: Strategie, Forschung/Entwicklung sowie Vertrieb

Teilt man die Stichprobe nach Funktionen auf, so zeigt sich: Am wenigsten Grund zur Klage haben Angestellte im Bereich Strategie und übergreifende Leitung. Diese Funktion nimmt gleich bei acht Faktoren den vorderen Platz ein, vor allem im Bereich der psychologischen Bewertung der eigenen Arbeit. Allerdings ist anzumerken, dass der Anteil an Personen mit hierarchischer Führungsverantwortung hier relativ hoch ist – ein Aspekt, der zumindest zum Teil für die überdurchschnittlichen Werte verantwortlich ist (siehe dazu S. 12). Es kann nicht zwingend davon ausgegangen werden, dass es Einsteigern in diesem Aufgabenbereich ebenso ergeht. Weiterhin erstrebenswert scheinen Tätigkeiten im Bereich Forschung und Entwicklung zu sein. Obwohl nur wenige der Befragten eine Leitungsfunktion innehaben, hat dieser Bereich bei sechs Faktoren die Nase vorn. Die Befragten sind u.a. tendenziell zufrieden mit ihrem aktuellen Gehalt wie auch dem Potenzial für Gehaltsentwicklung – aber auch auf den psychologischen Dimensionen ist dieser Aufgabenbereich begehrenswert. Mit fünf bzw. vier ersten Plätzen scheinen auch die Vertriebsfunktionen (sinnstiftend) sowie IT-Abteilungen (gute Führung und Atmosphäre) zufriedenheitsstiftende Orte zu sein.

Flop: Marketing, Logistik/Produktion und Finanzen

Mit neun letzten Plätzen schneidet die Marketing- und Kommunikationsfunktion besonders schlecht ab. Das Wertemuster lässt erahnen, dass es offenbar etwas zu oft nur um Schall und Rauch geht. Sowohl bei weichen Faktoren (u.a. Interesse, Sinn, Werteorientierung) wie auch bei einigen harten Aspekten (u.a. Ressourcen, Karriereoptionen, Trainings) hält die Funktion die rote Laterne. Auch im Bereich der Logistik/Produktion sieht es nicht besonders rosig aus. Hier ist man u.a. besonders unzufrieden mit dem aktuellen Gehalt sowie den Nebenleistungen, spürt am meisten Überforderung und macht sich Sorgen um die eigene Gesundheit wie auch die Zukunft der Organisation. Einschränkend sollte angemerkt werden, dass in der Teilstichprobe besonders viele Menschen ohne Führungsverantwortung enthalten sind, was die Werte leicht nach unten drückt (siehe dazu S. 12). Im Bereich Finanzen/Controlling/Recht gibt es ebenfalls noch reichlich Luft nach oben. Hier beklagt man sich u.a. über lange Arbeitszeiten, wenig Spaß bei der Arbeit und eine tendenziell schlechte Atmosphäre unter den Kollegen.



Top-Flop-Liste nach Funktion/Abteilung (2)

Faktor [Mittelwert der Stichprobe]

Ressourcenmangel [4,41] Fehlende Karriereoptionen [4,13] Wenig Vertrauen ins Top-Management [4,05] Kaum kritisches Feedback (Lernchancen) [3,93] Kaum positives Feedback (Wertschätzung) [3,91] Unzufriedenheit mit dem aktuellen Gehalt [3,91] Übermaß an Bürokratie [3,90] Mangelndes Potenzial für Gehaltsentwickl. [3,88] Mangelnde Qualität der direkten Führung [3,80] Mangelnde Förderung (Trainings usw.) [3,68] Gefühl der Unterforderung [3,62] Zu wenig Kontrolle über Aufgaben/Ziele [3,53] Mangelnde Stärkenorientierung [3,51] Zu lange Arbeitszeiten [3,49] Veraltete Technik/Software [3,36] Sonstige Vergütung unattraktiv [3,33] Mangelnde Selbstbestimmung (Zeit, Ort) [3,27] Wenig Spaß bei der Arbeit [3,26] Mismatch in puncto Wertvorstellungen [3,06] Mangel an Fit mit Unternehmenskultur [2,99] Schlechte Atmosphäre unter Kollegen [2,98] Sorge um wirtschaftliche Zukunft [2,95] Mangel an Authentizität (Rollenkonflikt) [2,87]

Gefährdung der körperl. Unversehrtheit [2,71]

Zu langer Arbeitsweg (Pendeln) [2,69]

Zweifel am Beitrag für den Arbeitg. [2,59]

Gefühl der Sinnlosigkeit des Jobs [2,23]

Mangelndes Interesse an Aufgaben [2,03]

Zweifel am positiven Beitrag des Arbeitg. [2,58]

Gefühl der Überforderung [2,65]

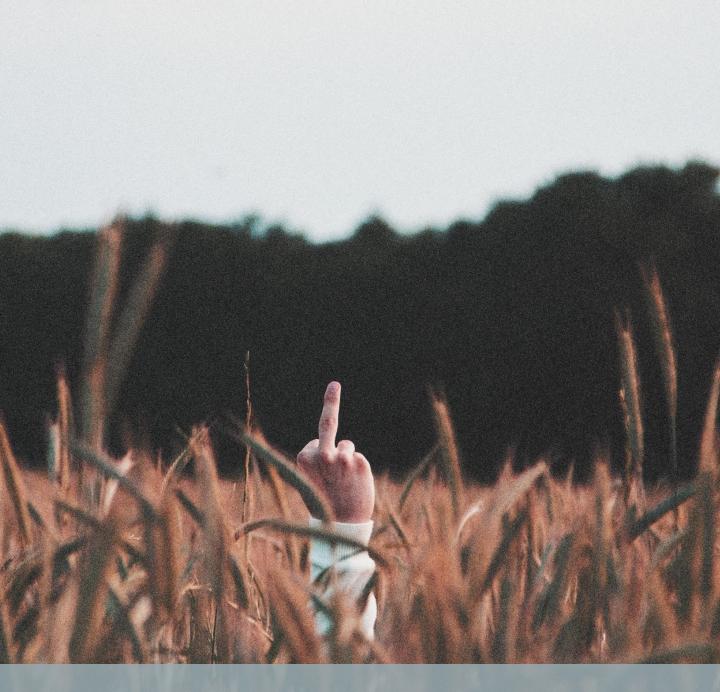
Flop [Mittelwert]

Marketing/PR [4,49] Marketing/PR [4,41] Logistik/Produktion [4,32] Marketing/PR [4,32] Logistik/Produktion [4,04] Logistik/Produktion [4,27] Human Resources [4,23] Finanzen/Recht [4,17] Strategie/Leitung [4,25] Marketing/PR [3,92] Finanzen/Recht [3,94] Logistik/Produktion[3,72] Finanzen/Recht [3,77] Finanzen/Recht [3,83] Logistik/Produktion[3,90] Logistik/Produktion [3,58] Marketing/PR [3,62] Finanzen/Recht [3,60] Marketing/PR [3,30] Projektmanagement [3,46] Finanzen/Recht [3,40] Logistik/Produktion[3,33] Human Resources [3,02] Logistik/Produktion[3,50] Marketing/PR[3,15] Forschung/Entwickl. [2,81] Projektmanagement [2,87] IT/Info. Mgmt. [2,87] Marketing/PR [2,67] Marketing/PR [2,30]

Top [Mittelwert]

Forschung/Entwickl. [4,16] IT/Info. Mgmt. [3,82] Vertrieb/Key Acc.[3,68] Strategie/Leitung [3,81] Forschung/Entwickl. [3,82] Forschung/Entwickl. [3,55] Logistik/Produktion [3,41] Forschung/Entwickl. [3,63] IT/Info. Mgmt. [3,37] Strategie/Leitung [3,42] Human Resources [3,43] Strategie/Leitung [3,00] Strategie/Leitung [3,23] Vertrieb/Key Acc.[3,13] Projektmanagement[2,90] Strategie/Leitung [3,11] Forschung/Entwickl. [2,50] Strategie/Leitung [3,03] Forschung/Entwickl. [2,79] Beratung [2,55] IT/Info. Mgmt. [2,54] Human Resources [2,83] Logistik/Produktion [2,68] IT/Info. Mgmt. [2,14] Logistik/Produktion [2,04] Strategie/Leitung [2,39] Vertrieb/Key Acc.[2,09] Strategie/Leitung [2,13] Vertrieb/Key Acc.[1,99] Vertrieb/Key Acc.[1,63]

1 = nie; 2 = sehr selten; 3 = selten; 4 = ab und zu; 5 = regelmäßig; 6 = praktisch immer



Teil 2: Schlechtführung, Sinnlosigkeit und (innere) Kündigung



Studienreport | #ArbeitBesserMachen



Schlechtführung, Sinnlosigkeit, innere Kündigung Prognose der Wechselabsicht

In Teil 1 wurde erläutert, welche Aspekte den deutschen Arbeitnehmern regelmäßig die Arbeitsfreude vermiesen. Diese Auswertung zeigt auf, welche Faktoren am häufigsten präsent sind. Die Tatsache, dass ein Faktor quantitativ beständig auftritt, heißt jedoch nicht zwingend, dass dieser auch eine besonders hohe qualitative Relevanz hat. Es ist z.B. denkbar, dass ein Störfaktor oft auftritt und deswegen psychologisch abgewertet, quasi als normal akzeptiert wird – und damit keine besonders starken Konsequenzen zeitigt. Andererseits kann es Aspekte geben, die nicht regelmäßig wahrgenommen werden – aber wenn, dann besonders gravierende Konsequenzen haben, z.B. hinsichtlich der Frage, wie sinnvoll einer Person ihre Arbeit erscheint oder wie wechselwillig sie aktuell ist. In diesem Sinn setzt der zweite Teil des Reports die 30 Arbeitsfreudekiller in statistische Beziehung mit einer Reihe von erfolgskritischen Variablen – z.B. der Frage, ob eine Person ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würde und wie es um ihre Wechselbereitschaft bestellt ist.

Um diese Zusammenhänge darzustellen, wurden für diverse erfolgskritischen Variablen sogenannte Regressionen berechnet – mit den 30 Arbeitsfreudekillern und den demographischen Aspekten als Input-Variablen. Eine Regression berechnet verkürzt gesagt, welche Input-Faktoren die Ausprägung einer Ergebnis-Variable am besten vorhersagen können. Konkret wurde hier eine schrittweise Regression verwendet. Diese nimmt aus den verfügbaren Input-Variablen mit absteigender Relevanz jene Aspekte in das Modell auf, welche die Erklärungskraft des Gesamtmodells verbessern. Input-Variablen, die über die schon im Modell enthaltenen Aspekte keinen zusätzlichen Erklärungswert bieten, werden eliminiert. Neben der relativen Bedeutung der Input-Faktoren wird außerdem ein Wert berechnet, welcher aussagt, wie es um die Vorhersagekraft des gesamten Modells bestellt ist. Der Übersichtlichkeit halber werden im Folgenden jeweils nur Modelle mit drei Input-Variablen vorgestellt – sowie pro Modell die gesamte Erklärungskraft.

Wechselabsicht

Ungewollte Kündigungen stellen eine hohe Belastung für Organisationen dar. Ist eine Stelle länger unbesetzt, kann das die Effizienz und Effektivität der zugehörigen Abteilung empfindlich einschränken. Im Laufe der Nachbesetzung entstehen Kosten für Personalmarketing, -auswahl, Onboarding und Trainingsmaßnahmen. Je nach Komplexität der



Schlechtführung, Sinnlosigkeit, innere Kündigung Prognose der Weiterempfehlungsbereitschaft

Aufgabe gehen Experten davon aus, dass es mehrere Jahre dauern kann, bis neu eingestellte Personen das gleiche Leistungsniveau erreichen wie die vorigen Stelleninhaber. HR-Abteilungen und Führungskräfte sollten in diesem Sinne ein hohes Interesse daran haben, ungewollte Kündigungen zu vermeiden. Die wichtigsten Aspekte unter den 30 Arbeitsfreudekillern für die Erklärung der Wechselabsicht* sind:

- (Mangel an) Karriereperspektiven;
- (Mangel an) Spaß;
- (Mangel an) Identifikation mit der Unternehmenskultur.

Diese drei Faktoren erklären gemeinsam 39% der Ausprägung der Wechselabsicht über alle befragten Personen hinweg.

Die stärkste Vorhersagekraft für die Wechselabsicht der Teilnehmenden hat die Wahrnehmung von Karriereperspektiven. Dies macht Sinn: Wer keine attraktiven Optionen für den weiteren Verlauf der eigenen Karriere sieht, sucht eben woanders. Gerade in einem Arbeitnehmermarkt warten für hochqualifizierte Personen Jobangebote an fast jeder Ecke. Auf dem zweiten Rang folgt ein Faktor, den vermutlich nicht jeder an so prominenter Stelle vermuten würde: Spaß! Wer längerfristig wenig Spaß bei der Arbeit empfindet, ist mit großer Wahrscheinlichkeit auf dem Absprung. Freilich kann Arbeit nicht durchgehend Spaß machen, doch die Daten zeigen, dass dieser Aspekt trotz seiner "weichen" Natur von Führungskräften und Personalern keinesfalls vernachlässigt werden sollte. Zuletzt spielt die Identifikation mit der Unternehmenskultur eine gewichtige Rolle. Wer das Gefühl hat, nicht dazuzugehören, sucht sein berufliches Heil bald anderswo.

Weiterempfehlungsbereitschaft

Frühere Arbeiten des Autors legen nahe, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft eine kompakte Möglichkeit darstellt, eine globale, valide Bewertung der Arbeitssituation von Arbeitnehmern zu erfassen. Daher wurden die Teilnehmer gebeten, entsprechende Angaben in Bezug auf ihren Job, den Vorgesetzten und die Organisation als Ganzes zu machen. Die jeweils wichtigsten Faktoren sowie der Erklärungswert der Modelle finden sich in Tabelle 1.

^{*} Skalierte Frage: Wie denken Sie derzeit über einen Wechsel des Arbeitgebers nach? Antwortmöglichkeiten von "Ich bin vermutlich bald weg" über "Ich bin derzeit unentschlossen" bis hin zu "Ich bleibe vermutlich noch ein paar Jahre".



Schlechtführung, Sinnlosigkeit, innere Kündigung Wie kommt der Spaß in die Arbeit?

Zielvariable	Weiterempfehlung des Jobs	Weiterempfehlung des Vorgesetzten	Weiterempfehlung der Organisation
	1) Spaß	1) Wertschätzung	1) Vertrauen
Faktoren	2) Vertrauen	2) Vertrauen	2) Spaß
	3) Karriereperspektive	3) Spaß	3) Nebenleistungen
Erklärungswert des Modells*	42%	34%	41%

Tabelle 1

Wie auch in Bezug auf die Wechselabsicht zeigt sich, dass dem Empfinden von Spaß und Freude während der Arbeit eine auffallend große Rolle für die Weiterempfehlungsbereitschaft** zukommt. Beim Job liegt der Faktor auf Rang eins, für die Organisation als Ganzes auf Platz zwei und beim direkten Vorgesetzten immerhin noch auf dem dritten von 30 Plätzen.

Ferner wird begreifbar, wie zentral Vertrauen in das Top-Management als Variable ist. Wir erinnern uns: Der Faktor liegt auch bei der quantitativen Auswertung auf dem dritten Rangplatz über alle befragten Personen hinweg (siehe S. 5). Ergänzend zeigt sich durch die Regression, wie außerordentlich relevant dieser Aspekt in der qualitativen Betrachtung ist. Vertrauen hat viel mit (gefühlter) Nähe zu tun – und mit Vorhersagbarkeit. Die Daten zeigen, dass Top-Manager hier noch deutlich nachlegen müssen.

Wie kommt der Spaß in die Arbeit?

Wenn das Empfinden von Spaß während der Arbeit so zentral ist, lässt sich ergänzend fragen: Wie kommt er denn hinein in die Arbeit – der Spaß? Zur Beantwortung dieser Frage wurde erneut eine Regression berechnet, in diesem Fall mit dem Aspekt "Spaß bei der Arbeit" als Zielvariable. Die drei wichtigsten erklärenden Faktoren sind:

^{*} Zur Erläuterung: 40% Varianzaufklärung ist ein ordentlicher Wert. Menschliches Verhalten wird immer durch viele verschiedene Variablen beeinflusst (Persönlichkeit, Tagesform, situative Einflüsse etc.). Diese können nicht sinnvoll in ein einziges Modell integriert werden. Daher bleibt auch bei guten Prognosen von menschlichem Verhalten ein gerüttelt' Maß an Unsicherheit bestehen.

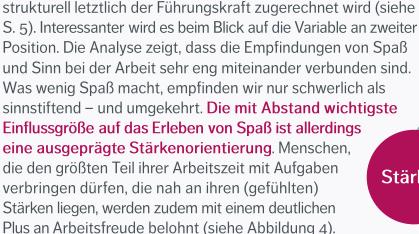
^{**} Skalierte Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr/en Job/Vorgesetzten/Unternehmen einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden? Antwortmöglichkeiten von "gar nicht wahrscheinlich" bis "äußerst wahrscheinlich".



Schlechtführung, Sinnlosigkeit, innere Kündigung Führung ist Feedback

- (Mangel an) Stärkenorientierung;
- (Mangel an) Sinnerleben;
- (Schlechte) Atmosphäre unter den Kollegen.

Dieses Modell weist einen ansehnlichen Erklärungswert von 50% auf. Der letztgenannte Punkt ist selbsterklärend: Wenn ein Mensch sich regelmäßig von den Kollegen genervt fühlt oder einfach keinen Zugang zu den anderen findet, dann geht am Ende auch der Spaß von Bord. Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass die Qualität der Atmosphäre strukturell letztlich der Führungskraft zugerechnet wird (siehe



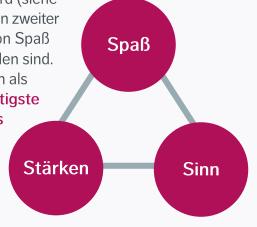


Abbildung 4

Orientierung und Be-Deutung als Führungsleistung

Zuletzt wirft der zweite Teil des Reports einen Blick auf die Frage, welche Faktoren bewirken, dass sich die Teilnehmer der Studie gut von ihrem direkten Vorgesetzten geführt fühlen. Die wichtigsten Aspekte sind: konstruktiv-kritisches Feedback (Lernchancen); Vertrauen ins Top-Management; und positives Feedback (Wertschätzung). Das Modell hat einen Erklärungswert von 42%...

Es wird deutlich, dass gute Führung in erster Linie Orientierung und Be-Deutung ist. Mitarbeiter wollen aktiv erfahren, dass sie gute Leistungen erbracht haben. Ebenso suchen sie nach Lernchancen und Wegen, sich zu verbessern. Schließlich wollen sie den Personen vertrauen, die ihre Organisation führen. Der direkte Vorgesetzte nimmt hier eine wichtige Vermittlungs- und Übersetzungsrolle rein.





Was wir ändern können – und was nicht

Fazit

Die personellen und finanziellen Mittel in jeder Organisation sind notwendigerweise begrenzt – und Menschen lassen sich nicht nach Belieben verändern bzw. haben möglicherweise auch keine Lust auf (zu) viel Wandel. Folglich gilt es Prioritäten zu setzen. Mitarbeiter werden wohl fortwährend über einen Mangel an Ressourcen klagen. Es könnte ja immer ein wenig mehr sein. Ebenso scheint es unrealistisch, jemals einen organisationalen Zustand zu erreichen, in dem ein jeder mit seinem Gehalt und den Entwicklungsmöglichkeiten vollständig zufrieden ist. Im Sinne der Hebelwirkung sollte folglich an Missständen angesetzt werden, die quantitativ sowie qualitativ relevant sind – und mit großer Wahrscheinlichkeit auf Veränderungsmaßnahmen ansprechen.

Feedback, Vertrauenswürdigkeit – und Spaß

Führungskräfte müssen lernen und befähigt werden, sinnvolles Feedback zu geben – das betrifft die Quantität, aber auch Inhalt und Timing. Die berühmt-berüchtigten Jahresgespräche gehören jedenfalls in die Mottenkiste. Feedback kann als Orientierung und Entwicklungsmaßnahme nur dienen, wenn es wertschätzend, regelmäßig, zeitnah und passgenau ist. Dabei geht es nicht nur um Streicheleinheiten. Die Daten zeigen klar, dass sich das Gros der Menschen auch mehr konstruktiv-kritisches Feedback wünscht. Dies zu geben, kann man lernen – und es kann durch entsprechende Systeme, z.B. Apps, unterstützt werden. Doch alles beginnt mit der eigenen Haltung.

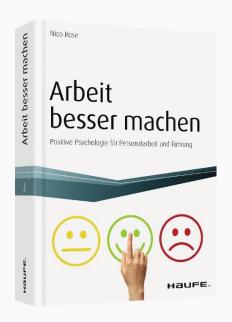
Vertrauen beruht in der Regel auf Gegenseitigkeit. Wenn das Gros der Menschen kaum Vertrauen in die Top-Etagen hegt, liegt das möglicherweise auch daran, dass sie spüren, dass ihnen nicht genug vertraut wird. Manager müssen nahbarer werden, sich selbst und ihre Entscheidungen besser erklären und vermitteln. Und: Sie müssen das Loslassen lernen – es ist die "schöne Schwester" der Delegation. Wer loslässt, gibt nicht nur Aufgaben und Ziele ab, sondern Macht und Entscheidungsspielraum. Weniger Machtgefälle heißt: mehr Augenhöhe. Mehr Augenhöhe führt zu mehr Vertrauen.

Die Daten zeigen, dass Stärkenorientierung die wichtigste Vorbedingung für Spaß bei/in der Arbeit ist. Stärken erkennen und nutzen kann man lernen, sowohl in Bezug auf sich selbst, wie auch Mitarbeiter, die man führt. Eine Reihe von Anregungen (Testverfahren, Übungen) auf Basis der Positiven Psychologie finden sich in meinem aktuellen Buch.



Der Sinnput-Geber

Kontakt und ergänzende Informationen



Dr. Nico Rose

Elchstr. 5 59071 Hamm 02381 | 2797900 www.nicorose.de office@nicorose.de nico.rose@ism.de <u>LinkedIn</u> | <u>XING</u> Twitter | Facebook

Nico Rose ist der **Sinnput-Geber**. Laut Harvard Business Manager gehört er zu den "führenden Experten für Positive in Deutschland". Von 2010 bis 2018 arbeitete er bei Bertelsmann, zuletzt als Vice President im HR-Umfeld. Seit April 2019 ist er Hochschullehrer für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM) in Dortmund.

Er studierte Psychologie an der WWU Münster, wurde an der EBS Business School in BWL promoviert und studierte ergänzend an der University of Pennsylvania bei Martin Seligman, dem Begründer der Positiven Psychologie, und einigen seiner engsten Kollegen.

Im Juni 2019 erschien Nicos zweites Buch, "Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung", bei Haufe. Der Heavy-Metal-Fan lebt mit seiner Frau, zwei Kindern und zwei Katzen in Hamm/Westfalen.



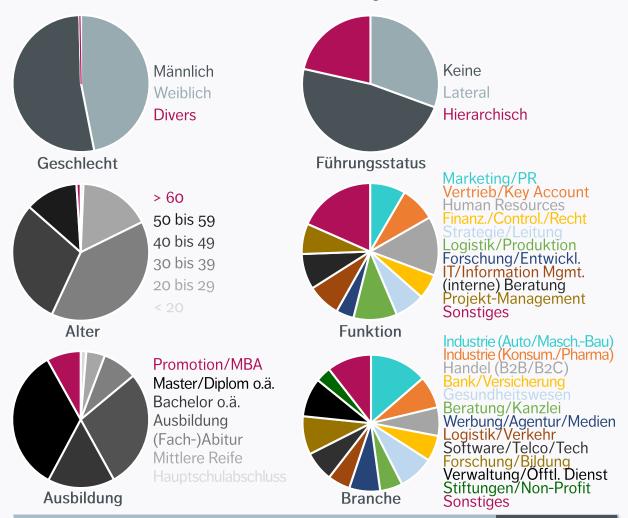




Stichprobe

Abbild des Managements deutscher Organisationen

Die Daten wurden Mitte August 2019 mit UmfrageOnline.com erfasst. Die Teilnehmer wurden über XING, LinkedIn, Twitter und Facebook akquiriert. Unter den Personen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt hatten, wurden zehn Amazon-Gutscheine à € 25 verlost. 1.028 Menschen haben den Fragebogen geöffnet. 919 haben ihn vollständig ausgefüllt; nur diese wurden in die Auswertung einbezogen. 16 Befragte wurden entfernt, weil sie unter Funktion "Selbstständig" angaben und daher einen Teil der Fragen nicht sinnvoll beantworten konnten. In die finale Auswertung flossen somit 903 Personen ein.





Einschränkungen

Was ist mit dem "einfachen Arbeiter"?

Stichprobe

Wie bei jeder Studie sollten auch die Ergebnisse der vorliegende Erhebung mit Augenmaß interpretiert werden. Trotz der ansehnlichen Anzahl von 903 Personen handelt es sich nicht um eine repräsentative Stichprobe. Mit der Verteilung auf die verschiedenen Branchen und Funktionen in Organisationen bildet die Studie einen charakteristischen Querschnitt der deutschen Arbeitslandschaft ab. Jedoch sollte beachtet werden, dass rund 50% der Teilnehmenden über ein abgeschlossenes Studium verfügen, weitere ca. 30% haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. Die Antwortenden sind somit im Vergleich zur Gruppe aller Arbeitenden in Deutschland überdurchschnittlich qualifiziert – man könnte auch sagen: Es handelt sich in erster Linie um ein Abbild des deutschen Managements. Somit ist anzunehmen, dass eine entsprechende Umfrage unter Menschen im weniger qualifizierten Bereich zum Teil andere Ergebnisse zeitigen würde.

Fragebogeninstrument

Wie bei einem Fragebogen dieser Art üblich, sprechen die Menschen über ihre Gedanken und Empfindungen in Bezug auf das Erleben ihres Arbeitsalltages. Die dargestellten Werte entsprechen somit nicht objektiv gemesseneren Stressoren (z.B. die tatsächliche Anzahl abgeleisteter Überstunden). Vielmehr geht es um die subjektive Interpretation des Erlebens. Diese kann sich von Person zu Person unterscheiden. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich idiosynkratische Effekte über die Gruppe aller Teilnehmenden zunehmend herausmitteln.

Querschnittsbetrachtung

Die vorliegende Studie betrachtet statistische Zusammenhänge zu einem einzelnen Punkt in der Zeit. Ein solches Untersuchungsdesign lässt prinzipiell keine kausalen Schlüsse zu. Selbstverständlich können Vermutungen über plausible Wirkrichtungen angestellt werden; eindeutig nachweisbar sind sie in diesem Rahmen jedoch nicht.



Fragebogen*

Die 30 Arbeitsfreudevernichter

- 1. Meine Aufgaben überfordern mich.
- 2. Meine Aufgaben unterfordern mich.
- 3. Ich erlebe einen Mangel an Ressourcen (zu wenig Budget, Mitarbeiter o.ä.).
- 4. Ich werde schlecht geführt von meiner direkten Führungskraft.
- 5. Die Atmosphäre unter den Kollegen ist schlecht.
- 6. Ich habe zu wenig Vertrauen in das Top-Management meiner Organisation.
- 7. Ich erhalte zu wenig positives Feedback (Wertschätzung).
- 8. Ich erhalte zu wenig konstruktiv-kritisches Feedback (Lernchancen).
- 9. Ich habe zu wenig Kontrolle/Einfluss auf meine Aufgaben bzw. Ziele.
- 10. Ich würde gerne selbstbestimmter arbeiten (Arbeitszeit, -Ort etc.), aber meine Organisation bietet keine ausreichenden Möglichkeiten an.
- 11. Mir ist nicht klar, wie mein Beitrag auf das große Ganze der Organisation einzahlt.
- 12. Ich werde nicht genug in meiner Entwicklung gefördert durch Trainings u.ä.
- 13. Ich empfinde mein derzeitiges Gehalt als zu niedrig.
- 14. Ich empfinde mein Potenzial für Gehaltsentwicklung als nicht attraktiv.
- 15. Ich sehe keine attraktiven Karriereperspektiven in meiner Organisation.
- 16. Die weiteren Bestandteile meiner Vergütung (z.B. betriebliche Altersversorgung u.ä.) sind nicht attraktiv.
- 17. Ich muss zu lange arbeiten (mangelnde Work-Life-Balance).
- 18. Ich muss zu lange pendeln, um zur Arbeit zu gelangen.
- 19. Ich kann meine wahren Stärken nicht in die aktuellen Aufgaben einbringen.
- 20. Ich habe keinen Spaß während der Arbeit.
- 21. Ich muss im Rahmen meiner Aufgaben Wertvorstellungen vertreten, die ich zu wenig teile.
- 22. Ich verbringe zu viel Zeit mit Bürokratie und Aufgaben, die ich als nicht wertschöpfend empfinde.
- 23. Mich interessiert eher wenig, was meine Organisation herstellt/anbietet.
- 24. Ich glaube nicht wirklich, dass meine Organisation etwas Positives in der Welt bewirkt.
- 25. Ich kann mich nur schlecht mit der Kultur meiner Organisation identifizieren.
- 26. Ich sorge mich um die wirtschaftliche Zukunft meiner Organisation bzw. meines Arbeitsplatzes.
- 27. Ich empfinde meinen Job als weitgehend sinnlos.
- 28. Um meine Ziele zu erreichen, muss ich Dinge tun, bei denen ich mich als nicht authentisch empfinde.
- 29. Meine Arbeit gefährdet meine körperliche Gesundheit.
- 30. Ich muss mit veralteter Technik/Software etc. arbeiten.

^{*} Die 30 Items wurden durch einen Pre-Test auf Basis einer noch größeren Menge an Items generiert. Diese Item-Sammlung stützte sich auf die im Anhang empfohlene Literatur. Die zugehörige Frage lautet: Wie häufig vermiesen Ihnen die folgenden Aspekte Ihre Arbeitsfreude? Antwortskala: 1 = nie; 2 = sehr selten; 3 = selten; 4 = ab und zu; 5 = regelmäßig; 6 = praktisch immer.



Weiterführende Literatur und Quellen

Sinnvoller Lesestoff

Weiterführende Literatur

Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless. Abgerufen von http://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). Group & Organization Management, 37(5), 655-685.

Rose, N. (2018). Führungsqualität mit nur einer Frage messen. Personalwirtschaft, 1, 64-65.

Rose, N. (2019). Arbeit besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung. Freiburg: Haufe.

Rose, N. (2019): Sonnen und schwarze Löcher in der Organisation. Organisationsentwicklung, 3, S. 30-33.

Rose, N., & Steger, M. F. (2017). Führung, die Sinn macht. Organisationsentwicklung, 4, 41-45.

Schäfer, C. (2018). Deutlich mehr Arbeitnehmer leiden unter Stress und Depression. Abgerufen von www.faz.net/aktuell/wirtschaft/mehr-arbeitnehmer-leiden-unterstress-und-depression-15937785.html

Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Hrsg.), The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work (S. 60-81). New York: Wiley Blackwell.

Strack, R., Booker, M., Kovács-Ondrejkovic, O., Antebi, P., & Welch, D. (2018). Decoding global talent 2018. Abgerufen von www.bcg.com/de-de/publications/2018/decoding-global-talent.aspx

Bildnachweis

Titelseite/Ausblick/Anhang: www.unsplash.com | Artist: @neonbrand

Seite 3: www.unsplash.com | Artist: @officestock Seite 17: www.unsplash.com | Artist: @watari

Copyright

© Dr. Nico Rose, 2019. Duplikation und Verbreitung des Dokuments (auch in Auszügen, z.B. Grafiken) nur nach vorheriger Genehmigung durch den Autor.