

19. FEBRUAR 2024 • **JOB**

»Häufig den Job zu wechseln, macht nicht zufriedener«

Wer mit seiner Arbeit unglücklich ist, muss nicht gleich kündigen. Karriereberaterin Ragnild Struss sagt: Man kann fast jeden Job so umgestalten, dass er wieder Spaß macht. Eine Anleitung für einen erfüllenderen Berufsalltag.

Interview: **Bernd Kramer**

SZ-Magazin: Frau Struss, Sie haben ein Buch geschrieben, in dem Sie erklären, wie man seine Arbeit wieder lieben lernt. Darin heißt es, jeder habe ein Recht auf einen Job, der zufrieden macht. Verlangen Sie da vielleicht ein bisschen viel?

Ragnild Struss: Ich werde da häufig missverstanden. Ein Job muss uns nicht an jedem Tag beflügeln. Er darf auch mal keinen Spaß machen. Aber insgesamt sollte er die Erwartungen erfüllen, die wir an ihn haben. Das, womit wir täglich so viel Zeit verbringen, sollte zu unseren Stärken, Fähigkeiten und Bedürfnissen passen. Unterm Strich darf man durch die Arbeit nicht mehr Energie verlieren als zurückkommt.

Ist ein Job nicht immer ein Kompromiss?

Natürlich, und genau deswegen müssen wir unsere Prioritäten klären. Was ist ein absolutes Muss und was nur ein »Nice to have?«

Ich spreche zum Beispiel gern Englisch und ziehe viel Kraft daraus, mit internationalen Klienten zusammenzuarbeiten. Dafür müsste ich aber viel reisen, was sich nicht rechnen würde. Jetzt biete ich einen Teil meines Coachings gezielt per Videocall an und kann auf die Art Menschen aus verschiedenen Ländern erreichen. Das ist mein Kompromiss zwischen dem, was ich mir wünsche, und dem, was möglich ist.

Man könnte auch sagen: Wenn der Job nicht passt, kündigt man halt.

Der Gedanke liegt nahe, in vielen Fällen ist das allerdings nicht die beste Lösung. Häufig den Job zu wechseln, macht nicht zufriedener, das zeigen uns Studien: Das erste halbe Jahr ist die neue Stelle fantastisch, doch dann kommt der alte Frust zurück. Weil man sich im Vorfeld eben häufig keine Gedanken gemacht hat, was man eigentlich von der Arbeit erwartet.

Und die innerliche Kündigung? Unter dem Schlagwort »Quiet Quitting« wird das vor allem von jungen Menschen wie eine Verheißung diskutiert, wenn man sich nicht länger von einem Job auffressen lassen will, der einem nicht behagt.

Überhaupt nicht ratsam! Wer nur noch Dienst nach Vorschrift macht, gerät in eine Abwärtsspirale. Das Selbstwertgefühl leidet, wenn wir kein Feedback mehr für unsere Fähigkeiten bekommen. Und irgendwann kann die Freude in anderen Lebensbereichen nicht mehr ausgleichen, was der Job an Frust schafft. Es laugt aus, ständig Kraft für eine Arbeit aufbringen zu müssen, die uns nichts mehr bedeutet. Innerlich kündigen und trotzdem zufrieden im Job sein – ich habe noch niemanden erlebt, bei dem das funktioniert hat.

Was tut man dann, wenn der Job einen frustriert?

Die gute Nachricht ist: Wir müssen oft gar nicht kündigen, um wieder Spaß an der Arbeit zu haben. Wir können aktiv auf unseren Job einwirken, um ihn passender zu machen. So wie man bei einem

Anzug merkt, dass er an der Hüfte vielleicht noch etwas weiter sein sollte und an den Ärmeln kürzer, merkt man mit der Zeit, wo der Job schlecht sitzt und nicht perfekt zu unserer Persönlichkeit passt. Da setzen wir an. Jobcrafting wird das genannt, es bedeutet: Wir können uns unseren Job auf den Leib schneiden. Zwei Personen mit derselben Stelle werden ihre Arbeit ohnehin nie auf die exakt gleiche Art ausführen. Die Spielräume sind oft größer, als wir denken.

Und wie geht man beim Zurechtschneiden am besten vor?

Eine Standortbestimmung ist ein guter erster Schritt. Halten Sie Papier und Stift bereit und notieren Sie eine Weile lang, was gut läuft und was weniger. Zum Beispiel die Beziehungen im Arbeitsalltag. Rauben sie Ihnen Energie oder geben sie Energie? Wie viel Kontakt und welche Art der Kommunikation empfinden Sie als ideal? Manche Menschen erleben es als bereichernd, wenn in ihrem Team sachlich gestritten wird, andere empfinden das eher als belastend und wünschen sich ein harmonisches Umfeld. Darüber muss man sich erst einmal im Klaren sein.

Worüber noch?

Über die Aufgaben natürlich. Mache ich das, was mich erfüllt? Welche Tätigkeiten motivieren mich, welche eher nicht? Es ist erstaunlich, wie viele Menschen darüber nie systematisch nachdenken. Ich habe viele Klienten, die in hohen Positionen sind, deren Berufsleben auf dem Papier also erfolgreich verlaufen ist. Und trotzdem sind diese Menschen alles andere als zufrieden. Vielleicht haben sie sich bei ihren Entscheidungen schon früh nach anderen gerichtet, zum Beispiel Jura studiert, weil der Vater das Fach empfahl, obwohl ihnen selbst etwas Soziales lieber gewesen wäre. Nach dem Schulabschluss sind sie ein Grad abgewichen von dem, was eigentlich zu ihnen gepasst hätte, und dann mit jeder Karrierestufe und jeder Beförderung ein Stück mehr, bis mit Ende 30 das Gefühl einsetzt, dass die Erfüllung ausbleibt. Übrigens können

nicht nur Aufgaben auf der Arbeit darauf hindeuten, was uns grundsätzlich Spaß macht und erfüllt.

Sondern?

Bleiben Sie aufmerksam: Vielleicht haben Sie kürzlich einen Kindergeburtstag organisiert und in dem Zusammenhang festgestellt, wie sehr Ihnen das Planen und Organisieren liegt? Dann überlegen Sie: Gibt es eine ähnliche Aufgabe auch innerhalb des Jobs? Daran anschließend sortieren Sie: Was Ihnen Freude bereitet, aber bisher zu kurz kommt, sollten Sie ausweiten. Die Aufgaben, die viel Zeit kosten und wenig Freude machen, sollten Sie loswerden.

Jobcrafting bedeutet für Sie also: Wir picken uns die Rosinen heraus und wälzen alles Lästige auf andere ab?

Was für den einen Rosinen sind, mag ein anderer als Last empfinden. Wir können uns manchmal nur vorstellen, dass die Dinge, die uns keine Freude machen, auch für andere eine Qual sind. Aber das ist oft gar nicht so. Einer meiner Klienten zum Beispiel beschäftigt sich bei einem Automobilzulieferer mit dem Auftragsmanagement. Der sitzt am Rechner und bekommt den ganzen Tag irgendwelche Tickets, dass bestimmte Schraubenmengen nicht richtig im System hinterlegt sind. Ich dachte beim Zuhören schon: Oh Gott, wie öde! Aber er liebt es. Ihn erinnert das an die Zeit, als er als Kind Puzzles gelöst hat. Es ist für ihn eine wahre Erfüllung, wenn er ein Rätsel geknackt hat und wieder die richtigen Schraubenmengen im System verfügbar sind.

Man wird trotzdem nicht für jeden Schwarzen Peter jemanden finden, der ihn für ein Ass hält. Manche Dinge, die kaum jemand mag, müssen einfach gemacht werden.

Stimmt. Aber müssen sie denn so gemacht werden wie bisher, oder können wir uns anders und besser organisieren? Das Tückische an Aufgaben, die uns wenig Freude bereiten, ist, dass sie uns meistens länger beanspruchen als nötig. Sie haben die Tendenz, sich ungut

auszudehnen. Wir lassen uns ablenken und versuchen sie zu aufzuschieben – und sind dadurch ewig mit den lästigen Dingen beschäftigt. Eine Lösung könnte darin bestehen, diese Tätigkeiten zu bündeln. Dann haben wir sie hinter uns und werden bei den erfüllenderen Arbeiten nicht durch Aufgaben belastet, die uns Energie rauben. Wir müssen dann zwar eine Weile Sachen machen, die uns keinen Spaß bereiten, aber können uns dafür umso mehr auf die Phasen freuen, in denen wir uns ungestört schönen Dingen widmen dürfen. Vielleicht gibt es Tageszeiten, in denen wir zum Beispiel regelmäßig nicht in Höchstform für kreative Arbeit sind und die sich deswegen wunderbar eignen, um Routineaufgaben abzuarbeiten. Oder es gibt Phasen, in denen wir kommunikativer sind als in anderen. Dann sollten wir versuchen, entsprechende Kommunikationsaufgaben in diese Zeitfenster zu schieben.

Haben Sie ein Beispiel?

Ich hatte einmal eine Klientin, die in einer Arztpraxis gearbeitet hat und die es extrem stresste, dass dauernd das Telefon klingelte und sie unterbrach. Das ständige unerwartete Telefonieren – das war gar nicht ihr Ding. Unsere Lösung sah dann so aus: Sie hat einen Anrufbeantworter eingeschaltet, die Patienten gebeten, ihre Nummer zu hinterlassen, und sich dann zu einer festgelegten Zeit in einen anderen Raum zurückgezogen und die Rückrufliste in Ruhe abgearbeitet. Ihr hat das sehr geholfen.

»Wir müssen uns erst einmal bewusst machen, was an der Arbeit uns guttut und was nicht«

Klingt simpel.

Wenn man die Lösung einmal gefunden hat, erscheint sie immer

simpel. Aber im Berufsalltag sind wir oft im Autopiloten unterwegs, wir hinterfragen nicht mehr, wie wir vorgehen, sondern machen es, wie wir es schon immer getan haben. Ein anderes Beispiel aus meiner Beratungspraxis stammt von einem Lehrer, der es jahrelang gewohnt war, nach der letzten Unterrichtsstunde nach Hause zu gehen und dort die Klassenarbeiten zu korrigieren. Irgendwann hatte er aber eine neue Partnerin, die drei kleine Kinder mit in die Beziehung brachte. Plötzlich war zu Hause keine Ruhe mehr. Er hat gemerkt, dass ihn der Job mehr und mehr auslaugte und er immer häufiger krank war, aber konnte die Ursache zunächst nicht recht ausmachen. Was war die Lösung für ihn? Ebenfalls scheinbar simpel: Er bleibt jetzt am Nachmittag in der Schule und korrigiert die Arbeiten dort. Wir müssen uns erst einmal bewusst machen, was an der Arbeit uns guttut und was nicht. Dann erst können wir etwas ändern.

Für all das braucht man aber Vorgesetzte, die nichts dagegen haben, wenn man seine Aufgaben etwas anders definiert als ursprünglich vorgesehen.

Deswegen sollte man seine Führungskraft beim Jobcrafting immer einbeziehen und ihr verdeutlichen, inwiefern die Arbeit davon profitieren wird.

An deren Widerstand dürfte es dann in den meisten Fällen scheitern.

Nicht unbedingt. Viele Mitarbeitende führen die Gespräche mit ihren Vorgesetzten nur im Kopf. Wenn sie ihren Aufgabenzuschnitt verändern wollen, sollten sie nicht mit einer Anspruchshaltung auf die Führungskraft zugehen, sondern das gemeinsame Anliegen herausstellen: Hier will sich niemand vor unangenehmer Arbeit drücken, sondern seine Fähigkeiten und Kompetenzen besser einsetzen, so dass auch das Unternehmen einen Nutzen davon hat. Am besten kommt man schon mit einem konkreten Vorschlag. Wir erleben es bei unseren Klienten immer wieder: Es ist viel mehr möglich, als Mitarbeitende im Voraus denken.

Wenn alles nichts nutzt: Sollte man dann doch kündigen?

Wenn die Spielräume zu eng sind und alle Bemühungen keine Besserungen bringen: wahrscheinlich ja. Und trotzdem hat man mit dem Versuch, den Job an die eigenen Bedürfnisse anzupassen, auch dann etwas gewonnen. Wir wissen anschließend nämlich besser, wonach wir eigentlich suchen wollen.

Rechte am Artikel können Sie [hier](#) erwerben.

Süddeutsche Zeitung Magazin



SZ Plus-Abonnement:

[AGB](#)[Datenschutz](#)[Datenschutz-Einstellungen](#)[Abo kündigen](#)

Vertrag mit Werbung:

[Vertragsbedingungen](#)[Datenschutz](#)[Cookie-Policy](#)[Vertrag mit Werbung kündigen](#)[Widerruf nach Fernabsatzgesetz](#)[Widerspruch](#)[Kontakt und Impressum](#)