



*Sich wegdrücken ist keine Lösung, wenn sich der Frustr in die Seele heißt. Darüber reden kann helfen.*  
Foto: Plainpicture

**NINE TO FIVE**  
**Trennt das Telefon ab**  
Von Philipp Krohn

Da hier ist keine „Früher war alles besser“-Geschichte. Zweifellos ist das Internet eine tolle Sache. Mit seinen vielen Möglichkeiten, sich auszutauschen, Quellen zu erschließen, Fakten herauszufinden, zu gestalten und Kontakte zu vertiefen bestimmt es auch die Arbeit eines Redakteurs. Ständig sind ein Dutzend Fenster offen. Alle werden gleichzeitig bespielt, was Konzentration voraussetzt. Das war auch schon so, bevor das Telefon zum Teil des Internets wurde.

Dazu muss man wissen, dass das Telefon noch immer das wichtigste Instrument eines Journalisten ist. Hier kann er von Originalquellen authentische Schilderungen erfahren, zitterfähige Aussagen einsammeln und Neues erfahren. Deshalb macht Telefonieren oft ein Drittel eines Arbeitstags aus. Es gibt natürlich andere Wege, sich Informationen zu beschaffen. Aber das Telefon bleibt die Mutter aller Kommunikationsmittel.

Insbesondere die Pandemie hat die Welt kleiner gemacht. Videorufe sind eine schöne Ergänzung rein akustischer Telefonate. Gesprächspartner können sich ins Gesicht schauen. Eine Kategorie zwischen Anruf und Treffen ist entstanden. Im Hinblick auf die vielen Fenster: ein weiteres Element des Alltags, das Konzentration erfordert. Zoom, Teams, Webex – alle Tools gehorchen eigenen Regeln. Gesprächspartner bringen Verständnis auf, wenn man sich bei der Einwahl verheddert.

Doch auch das gute alte Telefonat ist nicht tot. Früher (war alles besser) konnte man sich dabei vom Bildschirm erholen, haptisch eine Telefonnummer eintippen, sich von den Fenstern zurückziehen. Doch heute ist das Telefon eingemeindet, ein weiteres Fenster unter vielen. Klar, ein Gerät weniger steht auf dem Schreibtisch, das einstauben kann. Aber diese komprimierten Soundpartikel, noch ein Kästchen in den Tiefen der Teams-Bäume, hineinkopierte Telefonnummern: Eine Zuflucht – etwas anderes als der Rest – ist das Telefon nicht mehr. Leider.

#### Karrierefrage auf FAZ.NET

 An dieser Seite finden Sie im Interview die aktuelle Folge unserer Ratgeberreihe „Die Karrierefrage“. Diese Woche geht es darum, wie konzentrierte Arbeit trotz Störungen gelingt.

## Zwischen Unlust und Dauerfrust

Beförderung geplatzt, Kollegen krank, Team renitent. Der Ärger summiert sich und frustriert. Höchste Zeit, um gegenzusteuern. Das gilt auch für Führungskräfte.

Von Ursula Kals

Das ist nur eine Phase, die sich ausschleicht, oder ein Dauerzustand, sich frustriert an die Arbeit zu machen? Diese Frage treibt täglich Ztausende Arbeitnehmer um. Anfang in Zürich. Die freundlich-energisch wirkende Frau ist Oberärztin, erfreut sich am ersten Kind, nicht aber am fordern den Chef. „Ich war lange frustriert“, bestätigt die Mittreibürglerin, nennen wir sie Lisa Müller. Das Gespräch ist auf einer Viertelstunde begrenzt. Sie muss mit ihren Kräften haushalten. Viele Dinge kommen zusammen, ein Problem sind die Spät- und Wochenenddienste, die belasten, wir sind immer weniger Leute und müssen die gleiche Arbeit oder noch mehr leisten, die Stimmung im Team ist angespannt.“

Als Medizinerin müsste ihr die Plackerei doch vom ersten Semester an vertraut sein? „Grundsätzlich bin ich gewohnt, das zu erwarten. Aber wenn der Einsatz nicht wertgeschätzt wird, man das Gefühl hat, nichts zu bewirken, frustriert das.“ Die Probleme im Klinikalltag waren komplex, verschärft durch Günstlingswirtschaft. „Fairness war einfach nicht gegeben.“ Ihre Unzufriedenheit belastete zunehmend das Familienleben. Ihr Mann unterstützt sie, müht sich, Stimmungsschwankungen auszugleichen. „Meine Arbeit wurde zum Problem, ich habe das mit nach Hause genommen, nicht mehr gut geschlafen, war schlecht gelaunt.“ Bergwanderungen halfen da nur vorübergehend.

Spätestens dann wird es schwierig mit, was die Psychologen nennen, der Emotionsregulation. Dazu folgt die Empfehlung. Ursachenforschung zu betreiben: Was genau macht mich so unzufrieden? Ärztin Müller kann das präzise benennen. Andere aber nicht. Jurij Ryschka kennt seit 25 Jahren damit aus, sein Mainzer Beraterteam begleitet Veränderungsmanagement. „Viele Menschen sind motiviert, wollen einen guten Job machen. Wenn sie dazu nicht die Mittel haben oder ihnen was weggenommen wird, laufen sie Gefahr, in eine passive Haltung zu gehen, manchmal ist das ein Ereignis, manchmal ist es schleichend. Dann hilft es zu analysieren, was dazu geführt hat.“

Fachhochschulprofessor arbeitet mit dem Circle-of-Influence-Modell: Im Prinzip geht es darum, sich sachlich anzuschauen, was kann ich beeinflussen, was nicht. „Menschen halten sich häufig an dem Gebiet auf, was nicht beeinflussbar ist. Es ist völlig in Ordnung, Dampf abzulassen. Wichtig ist, handlungsfähig zu sein.“ Genau hinsehen hilft: Habt ich zu viel oder zu wenig Verantwortung, erlebe ich widersprüchliche Anweisungen? Über die Dinge, die der Einzelne beeinflussen kann, sollte er mit den Vorgesetzten sprechen. Wirtschaftspsychologe Ryschka hat mit seinem Kollegen Marc Solga unter dem Titel „Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistungen steigern“ Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterförderung publiziert.

„Häufig entstehen Frustrationen, wenn Erwartungen enttäuscht werden, das sind oft implizierte Erwartungen.“ Da werden Verpflichtungen zugeschrieben: Das müssen die mir geben, das steht mir zu, die Kollegin hat das auch bekommen! Es stellt sich aber heraus, dass darüber nie explizit gesprochen wurde. „Dann ziehen sich manche gekränkten zurück und machen Dienst nach Vor-

schrift, gerade so, dass es nicht richtig auffällt.“ Höchste Zeit, den Mund aufzumachen. „Wichtig ist, wie man das anspricht. Erst mal muss der Rahmen gut gestaltet werden“, sagt Ryschka, in etwa so: „Ich arbeite gerne für Sie, aber ich habe in letzter Zeit beobachtet, dass ich mit Punkt X oder Y unzufrieden bin. Auf Dauer ist das für mich nicht gut, und es tut der Firma nicht gut. Ich möchte weiter motiviert bleiben und mit Ihnen die Lösung finden.“ Einen Versuch sei das auf jeden Fall wert.

Die Schweizer Ärztin hat mehrfach versucht, mit den Vorgesetzten zu sprechen. „Aber für die bestand kein Handlungsbedarf. Es war kein Mut oder keine Kraft und Zeit da, sich um das Problem zu kümmern.“ Abgespeist wurde sie mit der schönen Bemerkung: „Ja, da kann man nichts machen.“ Lisa Müller zog die Konsequenzen und wechselte. Manche Menschen sind leidensbereiter, andere achten mehr auf sich. „Aber mit dem Aspekt Persönlichkeit bin ich immer vorsichtig“, sagt Jurij Ryschka. Die Frage sei doch: „Gelingt es mir, meinen inneren Frieden damit zu finden und die Dinge zu akzeptieren?“

Das kann das viel zitierte Reframing bedeuten – eine neue Haltung zur schwierigen Ausgangslage und sich Bedingungen vergewissern, die aktuell ganz gut sind. Ryschka sagt gespielt provocant: „Im Hinblick darauf wäre es einfacher, wenn es nur noch Einjahresverträge gäbe. Dann würde ich meinen Kontrakt überdenken und überlegen: Passt das, oder gehe ich woanders hin, wenn ich erkenne, dass sich die Dinge, die mich stören, nicht ändern werden?“ So konfrontiert er frustrierte Klienten: Warum? Sind Sie eigentlich noch da? Wir haben einen Friedenheimermarkt! Berichten Sie mal.

Ryschka schätzt ein weiteres Mittel, um in die Reflexion zu kommen: „Schreiben Sie auf, was Ihnen wichtig ist bei der Arbeit. Notieren Sie Gestaltungsräume, Aufgaben, Arbeitsklima und mehr und machen Sie an jedes Thema eine Skala von null bis zehn. Das kann Unterschiede erläutern.“ Frustrierte Klienten erleben die Kölner Psychologin Petra Jagow oft in ihren Coa-

chings und nennt fünf Ursachen. Den ersten starken Frustr beobachtet sie bei jungen Menschen unterhalb der Mittelschicht, dass sie überhaupt arbeiten müssen. Auch materiell maximal verwöhnte Kinder, die nur Luxusreisen kennen, empfinden diese Zumutung, sich zur Leistung aufzutragen, Frustrationstoleranz gleich null. Jagow spricht von einer Stand-by-Generation; die einen hätten fehlenden Selbstwert, die anderen starke Selbstüberherrschaft. Die zweite große Gruppe hege falsche Erwartungen an den Job, wolle Influencer, Modelle, Superstar werden, reich und berühmt mit wenig Aufwand – eine Fehleinschätzung, die zwangsläufig zur Frustration führt.

Drittens die Gruppe, die im falschen Job ist, etwa davon träumt, auf einer Insel zu sitzen und Drehbücher zu schreiben. „Wir können gucken, was Sie im Job umbauen können, wo Sie Einfuss nehmen können“, schlägt Jagow vor. „Oft erledigt sich die Aussteigerphantasie.“ Bei der vierten Gruppe sei alles richtig. „Die ist nur bei falschen Arbeitgeber, das kann am leichtesten repariert.“ Jagow arbeitet auch für den Kölner Rheinbögeninstut und gerät mit ihrer Studie, die sechs Bindungsfaktoren am Arbeitsplatz beschreibt: Werkstolz, Flexibilität, Aufgehobensein im Team, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Sinngabe. Interessant sei zu sehen, welchen dieser Punkte Frustrierte aufgriffen, und dort anzusetzen. Die Wirtschaftspsychologin beobachtet, dass die mehr Selbstbestimmung anstrebt. „Die ist im richtigen Job, aber an dem Punkt, wo sie sich selbstständig machen kann, die mir wichtig sind.“

Naturngemäß erledigen sich manche Frustrationen von selbst. Das trifft beispielsweise auf die Elftklässler zu, die sich in den ersten verwirrenden Wochen mit Kurssystem und ständig wechselnden Lehrer- und Schülerkonstellationen in den alten Klassenverbänden zurückziehen. In dem Fall lautet die Prognose: Geduld haben, das Fremdgefleiß wird weichen, die Chancen stehen gut, sich allmählich in der Übersichtlichkeit einzurichten und in neuen Cliquen Heimat zu finden. Die frischgebackenen Oberstufenschüler sehen Licht am Horizont. Selbst der Informatiklehrer erweist sich nach autoritärer,

sich Respekt verschaffender Premiere als verträglich. Bleiben wir beim Beispiel Schule. So klagt ein Lehrer aus dem Düsseldorfer Raum über erschöpften Schwung. Pflegefall in der Familie, bedrohlicher Hauskredit, renitente Problemkasse, zählt der Historiker auf. „Täglich frustriert nach Hause zu kommen schlautet doppelt. Viele Schüler sind desinteressiert an meinem Fach, wiederholen nur Parolen der Eltern.“ Seufzend zitiert er den Kultursatz von Rudi Völler – „die Sache mit dem Tiepunkt und noch mal ‘nen niedrigeren Tiepunkt“. Für Ausgleich sorgt sein zweites Fach. „Die Sportstunden reißen es raus, da gibt es junge Talente.“ So wie der Handball engagierter Schüler seiner Geschichts-AG. Langsam steigt seine Stimmungskurve. Manchmal regulieren sich Frustrationen mit dem nächsten Erfolg.

Der Pädagoge tut instinktiv das, was sozusagen ambulant aus der Frustration führen kann: Er sucht sich andere, reizvolle Aufgaben. Ein wichtiger Punkt, findet Psychologe Ryschka: „Man kann in Organisationen beobachten, dass sich Menschen unbewusst das, was sie nicht mehr in der Firma bekommen, privat holen, im Verein, sich in der Elternrolle engagieren – ihr Investment in andere Bereiche verlagern.“ Doris Brenner unterstreicht diesen Aspekt: „Bei beruflichen Belastungen für Ausgleich sorgen, gleich ob Hobby oder Ehrenamt, machen einen entscheidenden Unterschied in der Zufriedenheit.“

Hilfreich ist auch der Werkkasten der klassischen Bore-out-Bekämpfung, also des Arbeitskontexts, der permanent unterfordert und deshalb zu Frustration führt: aktiv andere Aufgaben einfordern, sich mit dem Vorschlag „ich such’ neue Herausforderungen“ an den Chef wenden. Ryschka nennt das Schlachtwort Boherfpling, also zu überlegen, ob ich nicht im Job mehr Dinge machen kann, die mir wichtig sind.

Führungskräfte sollten besonders aufmerksam sein, wenn sie Frustrationen erlegen. Je höher die Position ist, umso höher die Verantwortung, die herauszukommen, um andere nicht zu belasten. Wer dauerhaft frustriert ist, der ist eine unglaublich schlechte Führungskraft und betrifft Verantwortungsumkehr: So jemand erhält keine Befürwortung und wird nicht mehr respektiert. Es sei kein Einzelfall, dass hoch dotierte Leute ihre Führungsrolle nicht ausfüllen, beobachtet Petra Jagow. „Das ist Machtmissbrauch.“ Etwa wenn sich beim Jahresgespräch der Vorgesetzte beim rangniedrigeren Kollegen ausweist nach der Devise, was glaubt du, was auf meiner Ebene los ist. „Das zerstört die Laune nicht nur im Tagesschäft.“ Mitarbeiter rät Jagow, sich so einen schwer zu stoppenden Litanen anzuhören, dann aber etwas für sich einzufordern.

Laut Gallup-Studie ist die emotionale Bindung an den Arbeitgeber in Deutschland auf einem Rekordtief. Die Schweizer Ärztin hat ihren befristeten Vertrag auslaufen lassen und sich mit Unterstützung eines Coaches sortiert. Zum Schluss berichtet sie mit verhaltener Vorfreude, eine neue Stelle anzutreten. Vorher hat sie gründlich recherchiert. „Zehnstundentage bleiben weiter intensiv, aber das Menschliche macht einen besseren Eindruck. Ich freue mich auf den ersten Arbeitstag im neuen Umfeld.“

## Das Homeoffice bleibt wichtig

Die Beschäftigten in Deutschland verbringen durchschnittlich 17 Prozent ihrer Arbeitszeit zu Hause. „Der Umgang mit Homeoffice ist gegenüber dem Vorjahr unverändert“, erklärte Ifo-Forscher Jean-Victor Alloupaux an der gerade veröffentlichten Unternehmensumfrage seines Instituts. „Dies mag vor dem Hintergrund der Debatte um die Rückkehr in das Büro überraschen.“ Doch das Ergebnis deckt sich mit anderen Daten, wonach das Homeoffice keinesfalls auf dem Rückzug sei.

Hinter den Durchschnittszahlen verbirgen sich große Unterschiede. Besonders intensiv wird in der IT-Branche (58 Prozent der Arbeitszeit) und in den Unternehmensberatungen (50 Prozent) von zu Hause aus gearbeitet. In der Industrie liegt der Anteil nur bei zehn Prozent. Besonders verbreitet ist Homeoffice in Großunternehmen (20 Prozent). In kleinen und mittleren Unternehmen liegt der Anteil bei 15 Prozent. Der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice beträgt derzeit 23,4 Prozent und liegt nur knapp unter dem Wert vom Februar (24,1 Prozent). „Strenge Regeln müssen nicht unbedingt weniger Homeoffice bedeuten“, sagte Alloupaux.

In Zeiten des Fachkräftemangels werden Angebote für Homeoffice immer entscheidender im Kampf um die besten Talente. Der Anteil an Stellenanzeigen mit der Möglichkeit zum Remote-Arbeiten hat sich in den vergangenen fünf Jahren auf knapp 18 Prozent verfüllt, wie eine Untersuchung der Bertelsmann Stiftung ergeben hat.