



Sich wegducken ist keine Lösung, wenn sich der Frust in die Seele beißt. Darüber reden kann helfen.  
Foto: Photopicture

## NINE TO FIVE

## Trennt das Telefon ab

Von Philipp Krohn

Das 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, zitierfähige 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. Videoanrufe 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 gehören eigenen Regeln. Gesprächspartner bringen Verständnis auf, wenn man sich bei der Einwahl verheddert hat.

Doch auch das gute alte Telefonat ist nicht tot. Früher (war alles besser) konnte man sich dabei vom Bildschirm erholen, haptisch eine Telefonnummer enttippen, sich von den Fenstern zurückziehen. Doch heute ist das Telefon einge-meinet, 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.

Ist das nur eine Phase, die sich aus-schleicht, oder ein Dauerzustand, sich frustriert an die Arbeit zu machen? Diese Frage treibt täglich Zehntausende Arbeitnehmer um. Anruf in Zürich. Die freundlich-energetisch wirkende Frau ist Oberärztin, erfreut sich am ersten Kind, nicht aber am fordernden Chef. „Ich war lange frustriert“, bestätigt die Mittdreißigerin, nennen wir sie Lisa Müller. Das Gespräch ist auf eine Viertelstunde begrenzt. Sie muss mit ihren Kräften haushalten. „Viele Dinge kamen zusammen, ein Problem sind die Späti- 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, wie das Psychologen nennen, der Emotionsregulation. Dann folgt die Empfehlung, Ursachenforschung zu betreiben: Was genau macht mich so unzufrieden? Ärztin Müller kann das präzise benennen. Andere aber nicht. Jurij Ryschka kennt sich seit 25 Jahren damit aus, sein Mainzer Beratersteam 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.“

Der Fachhochschulprofessor arbeitet mit dem Circle-of-Influence-Modell: Im Prinzip geht es darum, sich sachlich anzuschauen, was kann, sich beeinflussen, was nicht. „Menschen halten sich häufig an dem Gebiet auf, was nicht beeinflussbar ist. Es ist völlig in Ordnung, Dampf ablassen. Wichtig ist, Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistungen steigern.“ Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung 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 Kollegen hat das auch bekommen! Es stellt sich aber heraus, dass da rüber nicht explizit gesprochen wurde. „Dann ziehen sich manche gekränkt zurück und machen Dienst nach Vors-

## 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

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 schönsten Bemerkung: „Tja, da kann man nichts machen.“ Lisa Müller got 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 dann zu finden und die Dinge zu akzeptieren?“

Das kann das viel zitierte Reframing bedeuten: eine neue Haltung zur schwierigen Ausgangslage finden, dass sich die Dinge, die mich stören, nicht ändern werden?“ So konfrontiert er frustrierte Klienten: Warum sind Sie eigentlich noch da? Wir haben einen Arbeitsnehmermarkt! 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 klarmachen. Vielleicht hat die Bürositua-

tion bei mir eine fünf, ich brauche aber eine sieben.“ So eine Liste liefere eine Grundlage fürs Chefredsgepräch oder einen Anforderungskatalog für eine effiziente Stellensuche.

Die Grenze zwischen lang andauernder Arbeitsunlust, die nicht schwindet, und dem dauerhaften, zersetzenden Gefühl, am falschen Platz zu sein, ist für viele Betroffene nicht klar auszumachen. An kritischer Reflexion führt kein Weg vorbei. Ist das jetzt der akute Ärger, bei der Beförderung übergangen worden zu sein? Kocht die Wut darüber nicht runter, fühlt es sich frustrierend an, den Überholer täglich vor Augen zu haben. Oder vernebelt die Enttäuschung und wächst die Zuversicht, dass es beim nächsten Mal mit dem Aufstieg klappt? Ist das jetzt der übliche Rückkehr-Jetlag nach dem traumhaften Segeltripp, sich wieder in der Welt der Akte einzurichten, oder raubt diese Perspektive die Luft zum Atmen? Allerspätestens wenn die Arbeit nur als Übergangsbrücke zum nächsten Urlaub erlebt wird, sollten die Alarmglocken schrillen. Denn dann hat sich der Frust in die Seele gebissen und chronifiziert.

Für Doris Brenner ist das eine der schwierigsten Ausgangslagen. Die Personalentwicklerin im Rhein-Main-Gebiet redet häufig Kunden, die frustriert sind, oft, weil sie sich mit der Führungskraft nicht arrangieren können, ihre Leistung nicht wahrgenommen wird. Schwieriger zu beheben sei jedoch die latente Unzufriedenheit. „Die Leute sprechen gefrustet vom Hamsterrad, haben aber nicht die Energie, um aktiv zu werden, spüren ein Unvermögen, etwas zu ändern.“ Wichtig ist ihr eine realistische Einschätzung der Lage. „Vieles ist hoch emotional und subjektiv. Nach meiner Erfahrung kommen Frauen eher frühzeitig und schätzen Probleme viel kritischer ein. Männer wenden sich erst an mich, wenn das Kind halb in den Brunnen gefallen ist.“ Die Karriereberaterin lässt sich die Situation beschreiben: Was macht der Chef konkret, was machen Sie, was sind Handlungsalternativen? Haben andere ähnliche Probleme? Ist das Chefverhalten nicht akzeptabel oder überagieren Sie womöglich?

Frustrierte Klienten erlebt die Kölner Psychologin Petra Jagow oft in ihren Coas-

chings und nennt fünf Ursachen. Den ersten starken Frust 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 aufzurufen, Frustrationstoleranz gleich null. Jagow spricht von einer Stand-by-Generation; die einen hätten fehlenden Selbstwert, die anderen starke Selbstüberschätzung. Die zweite große Gruppe hege falsche Erwartungen an den Job, wolle Influencer, Modell, 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 Einfluss nehmen können“, schlägt Jagow vor. „Oft erledigt sich die Ausstiegssphäre.“ Bei der vierten Gruppe sei alles richtig. „Die ist nur beim falschen Arbeitgeber. Das kann man am leichtesten reparieren.“ Jagow arbeitet auch für das Kölner Rheingoldinstitut und gerne mit deren Studie, die sechs Bindungsfaktoren am Arbeitsplatz beschreibt: Werkstoff, Flexibilität, Aufgehobensein im Team, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Sinngebung. Interessant zu sehen, welche dieser Punkte Petra Jagow, „Das ist Machtmissbrauch.“ Etwa wenn sich beim Jahresgespräch der Vorgesetzte beim rangniedrigeren Kollegen ausweist nach der Devise, was glaubst du, was auf meiner Ebene los ist. „Das zersetzt die Laune nicht nur im Tagesgeschäft.“ Mitarbeiterin Rät Jagow, sich so eine schwer zu stoppende Litanei 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. „Zehnstundenstage bleiben weiter intensiv, aber das Menschliche macht einen besseren Eindruck. Ich freue mich auf den ersten Arbeitstag im neuen Umfeld.“

sich Respekt verschaffender Premiere als verträglich. Bleiben wir beim Beispiel Schule. So klagt ein Lehrer aus dem Düsseldorf Raum über erloschenen Schwung. Pflegefall in der Familie, bedrohlicher Hauskredit, rentierte Problemklasse, zählt der Historiker auf. „Täglich frustriert nach Hause zu kommen schlaucht doppelt. Viele Schüler sind desinteressiert an meinem Fach, wiederholen nur Parolen der Eltern.“ Seufzend zitiert er den Kultsatz von Rudi Völlmer – „die Sache mit dem Tiefpunkt und noch mal 'n Tiefpunkt und noch mal 'nen niedrigeren Tiefpunkt.“ Für Ausgleich sorgt sein zweites Fach. „Die Sportstunden reißen es raus, da gibt es junge Talente.“ So wie die Handvoll 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 Psychologin 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, macht einen entscheidenden Unterschied in der Zufriedenheit.“

Hilfreich ist auch der Werkstatteinsatz der klassischen Bore-out-Bekämpfung, also des Arbeitskontexts, der permanent unterfordert und deshalb zu Frust führt: aktiv andere Aufgaben einfordern, sich mit dem Vorgesetzten, sich neue Herausforderungen, um andere nicht zu belasten. Wer dauerhaft frustriert ist, der ist eine unglaublich schlechte Führungskraft und betreibt Verantwortungsmühsal: So jemand erfüllt keine Vorbildfunktion 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 glaubst du, was auf meiner Ebene los ist. „Das zersetzt die Laune nicht nur im Tagesgeschäft.“ Mitarbeiterin Rät Jagow, sich so eine schwer zu stoppende Litanei 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. „Zehnstundenstage bleiben weiter intensiv, aber das Menschliche macht einen besseren Eindruck. Ich freue mich auf den ersten Arbeitstag im neuen Umfeld.“

## Karrierefrage auf FAZ.NET



## Das Homeoffice bleibt wichtig

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

Hinter den Durchschnittszahlen verbergen 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 von Februar 2021 (24,1 Prozent). „Strengere Regeln müssen nicht unbedingt weniger Homeoffice bedeuten“, sagte Allouche.

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