



DU  
BIST DER  
UNTERSCHIED!

WIE DU MIT DEINER  
ARBEIT DIE WELT  
VERBESSERST

JULIANE ROSIER

JULIANE ROSIER

# DU BIST DER UNTERSCHIED!

Wie du mit deiner Arbeit  
die Welt verbesserst

Mit 9 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA,  
USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn,  
Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,  
Brill Schönningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,  
V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen  
Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Innengestaltung nach einem Entwurf von Hagen Verleger, Berlin  
Umschlaggestaltung: Buchgut, Berlin, nach einem Entwurf von  
Hagen Verleger  
Grafiken: Tanja Oldach  
Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2750-6568

ISBN 978-3-647-46288-2

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
<b>KAPITEL EINS</b>	
<b>Hilfe, mein Job ist ohne Sinn!</b> .....	<b>15</b>
<b>KAPITEL ZWEI</b>	
<b>Unsere Arbeitswelt heute</b> .....	<b>37</b>
Eine Innenschau: Krisen, Megatrends und aktuelle Herausforderungen .....	<b>42</b>
Krisen .....	<b>43</b>
Die zwölf Megatrends .....	<b>46</b>
Herausforderungen .....	<b>71</b>
Die Unzufriedenheit wächst .....	<b>83</b>
Die Bedeutung von Sinn für einen Job .....	<b>93</b>
Fazit: Wir brauchen dringend einen Wandel! .....	<b>102</b>
<b>KAPITEL DREI</b>	
<b>Die Arbeitswelt 2030</b> .....	<b>111</b>
Warum wir eine Utopie brauchen .....	<b>114</b>
Wie die Arbeitswelt 2030 aussehen kann .....	<b>121</b>
Was sich konkret verändern muss .....	<b>137</b>
Fazit: Wir brauchen möglichst viele Menschen mit einem sinnvollen Job .....	<b>141</b>
<b>KAPITEL VIER</b>	
<b>Die Zukunft der Arbeit fängt bei dir an</b> .....	<b>147</b>
Wie du zu einer besseren Welt beiträgst .....	<b>152</b>
Die Skills der Zukunft .....	<b>154</b>
Selbstverantwortung und Eigeninitiative .....	<b>155</b>
Veränderungsbereitschaft .....	<b>155</b>

Lebenslanges Lernen .....	156
Digitalkompetenz .....	157
Empathie und emotionale Intelligenz .....	158
Vorwärtsgewandtheit und Zukunftsorientierung .....	162
Achtsamkeit und Resilienz .....	164
Das richtige Mindset ist entscheidend .....	166
Fazit: So stellst du dich zukunftsfähig auf! .....	175

## KAPITEL FÜNF

<b>Wie du einen Job findest, der für dich sinnvoll ist ...</b>	<b>181</b>
Berufswahl in einer multioptionalen Welt .....	189
In sieben Schritten zu einem Job mit Sinn .....	197
Schritt 1: Reflect! .....	204
Schritt 2: Who? .....	207
Schritt 3: Why? .....	218
Schritt 4: How? .....	222
Schritt 5: What? .....	224
Schritt 6: Test! .....	229
Schritt 7: Act! .....	235
Fazit: Los geht's! .....	246

## KAPITEL SECHS

<b>Sei mutig und zuversichtlich – ein Plädoyer .....</b>	<b>253</b>
<b>Dank .....</b>	<b>260</b>
<b>Quellen .....</b>	<b>262</b>
<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>271</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>273</b>

# *Für Papi*

# Einleitung

Die Generation Y, also die Generation der in den frühen 1980er bis späten 1990er Jahren Geborenen, ist krisenerprobt: Terroranschläge wie der 11. September, die globale Finanzkrise, die europäische Flüchtlingskrise, die Afghanistan-Krise, die Coronapandemie, der Krieg in der Ukraine sowie die Klimakrise, mit ihren vielschichtigen Folgen wie dem Artensterben und regionalen Auswirkungen wie neuen Hitzerekorden und Hochwasserkatastrophen, gehören – um nur einige zu nennen – für die Millennials zu ihrer Lebenswirklichkeit. Wir stellen zunehmend fest: Sicher ist eigentlich gar nichts mehr! Und das erleben wir auch in der Arbeitswelt: Neben der Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland kommt es immer wieder zu Stellenabbau und Massenentlassungen. Zusätzlich beeinflussen technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen unsere Arbeitswelt, z. B. die Globalisierung, die Digitalisierung und mit ihr der Einsatz von künstlicher Intelligenz sowie der durch den demografischen Wandel bedingte Fachkräftemangel.

Dass im Grunde nichts mehr sicher ist, wissen wir also. Krisen gehören zu unserem Alltag, und das macht was mit uns. Das Paradoxe ist: Auf der anderen Seite waren wir in Deutschland und den westlichen Ländern noch nie so sicher wie heute. Doch die Krisen haben eine neue Qualität bekommen. Während die Menschen sich früher hauptsächlich von Kriegen, Krankheiten und Hunger bedroht fühlten, sind die Krisen heute subtiler. Nur die wenigsten von uns bangen glücklicherweise um ihr nacktes Überleben, aber viele von uns kennen Zukunftsängste. Der russische Angriff

## 6 Einleitung

auf die Ukraine, ein Krieg mitten in Europa, hat uns dies sehr deutlich vor Augen geführt. Fassungslos blicken wir auf solche Geschehnisse und spüren unsere Machtlosigkeit. Auch wenn wir in Deutschland nicht akut einem Angriff ausgesetzt sind, fühlen wir uns angesichts der größten Veränderung der geopolitischen Lage in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg in unseren gesellschaftlichen Grundwerten bedroht und fragen uns erschüttert, was da weltpolitisch wohl noch auf uns zukommen mag. Und genau hier liegt das Problem: Die akute Angst aktiviert ungeahnte Kräfte in uns Menschen und fordert uns zum sofortigen Handeln auf (Flucht oder Kampf) – das können wir an der ukrainischen Bevölkerung beobachten. Der eine Teil, überwiegend Frauen und Kinder, brach sich in Sicherheit, während ein anderer Teil sich todesmutig den russischen Angreifern entgegenstellte und das eigene Land verteidigte. Hier in Deutschland waren die jüngeren Generationen zum Glück noch nie einer solchen Situation ausgesetzt, und doch kennen auch wir das Gefühl der Angst. Dann ist es in der Regel aber weniger akut, sondern vielmehr latent mitschwingend und äußert sich eher in einer Art Schockstarre: Wir hadern zwar mit dem, was da wohl noch kommen mag, und machen indessen erst einmal nichts. Wir hassen z. B. unseren Job, und doch kündigen wir nicht. Denn im Hier und Jetzt geht es uns dafür immer noch zu gut. Unser Kühlschrank ist voll, wir haben ein Dach über dem Kopf und immerhin eine Arbeit, die uns ermöglicht, dieses zu bezahlen, und vielen erlaubt, noch dazu ein- bis zweimal im Jahr in den Urlaub zu fahren.

Und dennoch drängt sich die Frage auf: Warum agieren wir in unserer latenten Unzufriedenheit nicht



freier? Warum halten wir bei unserer Berufswahl an der vermeintlichen Sicherheit fest? Schließlich ist Sicherheit durchweg der primäre Grund, warum Menschen nicht ihrer Berufung nachgehen. Das bekomme ich in meiner Arbeit, in der ich seit vielen Jahren Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung begleite, regelmäßig gespiegelt. Die Antwort auf die Frage, warum uns Sicherheit im Job so wichtig ist, liegt in unserem Mindset verborgen. Zu lange wurde uns eingebläut, dass nur das Beamten- und Angestelltendasein sicher ist. Als ich mich nach der Schule um eine Berufsausbildung in einem DAX-Konzern bewarb, hieß es: »Wenn du es da rein schaffst, hast du ausgesorgt!« Heute sehen wir anhand von vielen Beispielen, dass ein Arbeitsvertrag bei einem großen Unternehmen mitnichten ein Garant für ein Beschäftigungsverhältnis bis zur Rente ist. Ganz davon abgesehen, dass das für die meisten von uns ohnehin nicht mehr attraktiv ist. Und unsere Rente? Na ja, damit sieht es sowieso nicht so rosig aus, sofern wir uns nicht selbst um eine hinreichende Altersvorsorge kümmern und privat die zwangsläufige Rentenlücke stopfen.

Instinktiv spüren wir Millennials, dass einiges nicht richtig läuft. Schon längst lebt ein nicht unbedeutender Teil von uns eher minimalistisch, Tendenz steigend. Zu viel Besitz empfinden wir als Ballast, und warum etwas kaufen, wenn man es dank der Share-Economy auch mit anderen teilen kann? Das ist ja auch viel nachhaltiger, denn zu unseren brennendsten Zukunftsfragen gehört, was wir gegen den Klimawandel unternehmen können. Manche von uns haben deshalb schon vor Jahren ihren Fleischkonsum eingeschränkt und ernähren sich vegan, vegetarisch

## 8 Einleitung

oder zumindest flexitarisch. Schauen wir in die Zukunft, fragen wir uns, ob wir in ein paar Jahren noch in einer lebenswerten Welt leben und welche Folgen des Klimawandels wir konkret zu spüren bekommen werden. Solche Überlegungen beginnen meist im Privaten, schwappen dann aber irgendwann auf den Job über. Das ist der Moment, in dem wir möglicherweise feststellen, dass das Unternehmen, für das wir arbeiten, nur auf Gewinnmaximierung auf Kosten anderer aus ist, dass das, was wir selbst im Job tun, nicht sinnvoll ist und in keiner Weise dazu beiträgt, die Welt zu einem besseren Ort zu machen; dass die drängendsten Fragen unserer Zeit nicht angegangen werden: von uns nicht und nicht von denen, die (gesellschafts-)politisch und wirtschaftlich an den entscheidenden Positionen sitzen. Im Gegenteil: Oft werden sie sogar verharmlost oder gar gelehnet. Problem? Welches Problem? Und schwupps ist sie da: die Sinnkrise.

Lange Zeit haben wir die Augen verschlossen vor dem, was passiert und was nicht passiert. Zu bequem war es in unserer Komfortzone. Doch steter Tropfen höhlt den Stein. Mit jeder neuen Krise werden wir wacher. Unsere Verletzlichkeit und die Fragilität der bestehenden Systeme werden uns bewusster – sei es im internationalen Warenverkehr, der weltweiten Finanzpolitik oder Ernährungslage, um nur einige Beispiele zu nennen. Unsere Intuition lässt uns hier nicht im Stich. Wir spüren, dass vieles von dem, was wir und andere tun, keinen Sinn ergibt. Plötzlich ist die Zeit da, unser Handeln zu hinterfragen. Wir werden skeptisch, stellen Fragen, unsere innere Stimme wird lauter, sie sagt: So geht es nicht weiter. Wir müssen etwas ändern! Jetzt. Auf einmal erwacht der Wunsch, dem Lauf

der Welt eine sinnvollere, nachhaltigere und menschlichere Richtung zu geben. Ist diese innere Erkenntnis erst einmal da, können wir nicht so weitermachen wie bisher. Wir müssen uns auf die Suche nach Antworten begeben: Wie können wir unsere Welt zu einem besseren Ort machen?

Die Herausforderungen sind groß, bestehen auf nahezu allen Gebieten und sind für Einzelne nicht zu bewältigen: Von gesellschaftlicher Teilhabe, Chancengleichheit bis zu einer nachhaltigen Klimapolitik reichen die zahlreichen Aufgaben, derer wir uns annehmen müssen. Das bedeutet aber nicht, dass der oder die Einzelne keinen Unterschied machen kann. Im Gegenteil, oft braucht es eine\*n Impulsgeber\*in, der oder die den Anfang macht und andere motiviert mitzumachen. Wenn wir wirklich etwas verändern möchten, müssen wir uns jedoch zusammenschließen. Das Streben nach purer Selbstverwirklichung und nach Individualität muss Platz machen für eine Wir-Kultur und ein Denken aus dem Kollektiv für das Gemeinwohl. Doch ein Kollektiv braucht Diversität und so sind wir schnell beim nächsten Thema, bei dem in den wirklich wichtigen Debatten noch viele Fragen ungelöst sind: Fragen rund um das Thema Diversity und wie wir die Vielfalt in unserer Gesellschaft fördern, eine gesetzliche Frauenquote etablieren und den Abbau des Gender-Pay-Gaps, also das Lohngefälle zwischen Mann und Frau, hinbekommen. Zu einer zufriedenstellenden Lösung ist es in diesen Fragen noch nicht gekommen. Das frustriert. Die Möglichkeiten sind da und doch geht es nur mühsam voran, wenn es denn vorangeht.

Hat die Generation Y mit ihren Forderungen nach mehr Freiheiten und flexiblen Arbeitszeitmodellen die

New-Work-Bewegung anfangs angetrieben, geht die Generation Z der Post-Millennials der zwischen 1997 und 2012 auf die Welt Gekommenen einen entscheidenden Schritt weiter. Sie fordert Klimagerechtigkeit und ein höheres Umweltbewusstsein. Das tut sie nicht leise, sondern lautstark mit Fridays for Future auf den Straßen dieser Welt. Millionen von jungen Menschen gehen regelmäßig demonstrieren und setzen ein Zeichen im Kampf für eine bessere Zukunft. So findet auch in anderen Generationen immer mehr ein Umdenken und ein Bewusstseinswandel Richtung Nachhaltigkeit statt, der sich auf die Wirtschaft auswirkt. Unternehmen, die sich nicht um Klimaneutralität bemühen oder denen nachhaltiges Handeln nicht wichtig ist, werden es in Zukunft schwer haben, ihre Produkte zu verkaufen, und im Wettbewerb um die Nachwuchs- und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt häufig den Kürzeren ziehen. Mit steigendem Bewusstsein für die Verantwortung, die man für sein eigenes Handeln trägt, wird für solche Unternehmen in Zukunft niemand mehr arbeiten wollen.

Doch damit steht auch schnell die Frage im Raum, worin eigentlich die eigenen Stärken bestehen und wo man sich beruflich am besten einbringen kann – ohne dabei gegen die eigenen Werte zu verstoßen. Das ist der Moment, in dem die Menschen zu mir kommen und ein Job- und Karrierecoaching buchen, um Klarheit in das eigene Gedankenwirrwarr zu bringen. Sie können nämlich zwar in der Regel sagen, was sie nicht möchten, aber eben nicht, was sie möchten. Das erforschen wir dann Schritt für Schritt im Coaching, was ein sehr wertvoller und augenöffnender Prozess ist, wie meine Klient\*innen immer wieder beschreiben, und den ich

auch selbst vor einigen Jahren durchlaufen habe. Denn, wie ich im späteren Verlauf des Buches noch erzählen werde, gab es auch in meinem Leben eine Zeit, in der ich unentschlossen war, was ich beruflich machen soll, überfordert von den vielen Möglichkeiten und frustriert, dass ich mich scheinbar verrannt hatte. Ich weiß, wie viel Kraft es kostet, sich Tag für Tag im wahrsten Sinn des Wortes zu einer Arbeit zu schleppen, die einen nicht erfüllt, und sich nichts sehnlicher zu wünschen, als dort nicht länger hinzumüssen. Zum Glück kenne ich aber auch die andere Seite und weiß, wie viel Energie einem der richtige Job geben kann und wie schön es ist, etwas zu tun, das man gern tut und noch dazu gut kann und das einem sinnvoll erscheint. Wie ich dort hingekommen und welche Schritte ich gegangen bin, werde ich in diesem Buch ausführlich beschreiben. Vorher werde ich aber noch einen Blick darauf werfen, warum so viele von uns inzwischen mit ihren Jobs hadern, wie unsere heutige Arbeitswelt aussieht und wie sie in Zukunft aussehen könnte und welchen Teil du selbst dazu beitragen kannst, unsere Welt zu verbessern. Dabei werde ich immer wieder Beispiele aus meiner Praxis oder meinem eigenen Leben mit dir teilen und dir Vorbilder vorstellen.

Häufig sind es übrigens Frauen, die die Zukunft verantwortungsbewusst gestalten und dabei auf dem Vormarsch sind, Frauen wie Janina Kugel, die in ihrem Buch »It's now« beschreibt<sup>1</sup>, warum es jetzt wichtig ist zu handeln; Frauen wie Tijen Onaran, die sich für Diversity einsetzt; Frauen wie Luisa Neubauer oder Greta Thunberg, die für eine bessere Klimapolitik kämpfen. Diese Frauen kommen aus allen Altersklas-

## 12 Einleitung

sen, und das ist gut so, weil wir sie jetzt mehr denn je für einen generationsübergreifenden Konsens für Veränderung brauchen. Wir brauchen eine kritische Masse und wir brauchen starke Vorbilder. Deshalb möchte ich dir, liebe Leserin und lieber Leser, Mut machen. Mut machen, deinen eigenen Weg einzuschlagen und dich für das einzusetzen, was dir wichtig ist. Dir Mut machen, Vorbild zu sein und mit deinem Weg schließlich viele weitere Menschen zu einem Wandel zu inspirieren. Dir Mut machen, dich auf die Suche nach einem Job zu begeben, der dich mit Sinn erfüllt, in dem du dich mit ganzem Herzen engagierst und mit dem du dazu beitragen kannst, die Welt für uns alle nicht nur ein kleines Stückchen besser zu machen, sondern ein großes Stück. Für alles andere bleibt keine Zeit. Zum Mindset des 21. Jahrhunderts gehört es, groß zu denken und sich mit nichts anderem zufriedenzugeben, als durch eine völlig neue Lebensqualität unsere Welt zu einem nachhaltigen und menschlichen Ort zu machen. Die Möglichkeiten dafür sind da. Nie war es so einfach, sich dank sozialer Medien eine Stimme zu verschaffen, Verbündete zu suchen und die Ziele gemeinsam mit vereinter Kraft anzugehen. Die Zeit, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen, ist jetzt. Packen wir es an.

Juliane Rosier: Du bist der Unterschied!



KAPITEL EINS

**HILFE, MEIN JOB  
IST OHNE SINN!**



Da saß ich nun im Einzelbüro eines mittelständischen Marktführers in einer gewöhnlichen deutschen Kleinstadt und war für das Recruiting und die Personalentwicklung dreier Länder verantwortlich: ein gut bezahlter und vermeintlich sicherer Job, zumindest, was man in der gängigen Vorstellung darunter versteht, ein Job, dem ich in all den Jahren meines Studiums immer entgegengefeibert hatte. Von außen betrachtet hatte ich es geschafft. Jedenfalls bekam ich jedes Mal ein beeindrucktes Nicken, wenn ich gefragt wurde, was ich beruflich machte. In meinem Inneren fühlte es sich jedoch nach vielem an, nur nicht nach dem Gefühl, endlich angekommen zu sein.

Ich sah auf die Uhr. Noch drei Stunden, bis ich Feierabend machen konnte. Nicht etwa, weil ich zu diesem Zeitpunkt alle Aufgaben erledigt hätte – das geschah eigentlich nie –, sondern weil es dann eine adäquate Zeit war, um Feierabend machen zu können: ohne das Gefühl, sich rechtfertigen zu müssen, ohne dass die Kolleg\*innen einen aufzogen und fragten, ob man einen Teilzeitjob hätte. »In welcher Zeit leben wir eigentlich?«, fragte ich mich. Ich habe den Unsinn der Präsenzkultur noch nie verstanden. Drei weitere Stunden, in denen ich mich eingesperrt fühlen und mein Blick an den beiden Bildschirmen vor mir haften würde.

Pling. Das firmeninterne Chatprogramm holte mich für einen kurzen Moment in die Gegenwart zurück. Ein Kollege wollte wissen, ob ich die Auswertung schon fertig hätte. Hatte ich nicht. Ohne hin hinkte ich in letzter Zeit meiner Arbeit hinterher.

Allen im Team ging es so. Zu viele Aufgaben für zu wenig Köpfe. Trotzdem wurden in den letzten Monaten offene Stellen nicht nachbesetzt. Man müsse sparen, hieß es.

Ernüchtert sah ich mich in meinem Büro um. Rechts von mir war eine Schrankwand aus Buche mit verschiedenfarbigen Aktenordnern meiner Vorgängerin, daneben ein brauner Kunststoffpapierkorb und darüber ein Werbekalender. Einer dieser Wandkalender, die immer drei Monate des Jahres anzeigen und dessen roten Datumsschieber ich jeden Morgen einen Tag weiterschiebe, ein bisschen so, als ob man die Tage bis zum nächsten Urlaub zählt. Nur dass am Ende des Kalenders nicht Bali wartet, sondern das nächste Kalenderblatt, das man abreißen kann. Mein Blick fiel wieder auf die Schrankwand. Ich fragte mich, wann solche Möbel eigentlich mal modern waren, und kam zum Ergebnis, dass das schon ziemlich lange her sein musste. Mein Vorschlag, die Inneneinrichtung der Büros zu modernisieren, wurde abgeschmettert. Und zwar nicht mal mit dem standardmäßigen »Wir müssen sparen«-Argument, sondern mit dem Hinweis, wir seien nun mal keine hippe Werbeagentur. Nee, das waren wir definitiv nicht. Links von mir war die Durchgangstür zum Nachbarbüro, durch die ich direkt auf den Schreibtisch meiner Lieblingskollegin sah, die gerade irgendwelche Papiere sortierte. Unsere Blicke trafen sich und ihr Gesichtsausdruck verriet mir, dass auch sie froh war, dass bald Feierabend sein würde. Sie drehte sich wieder zu ihrem PC um und fing an zu tippen. Kurze Zeit später ploppte ein neuer Chat auf meinem Bildschirm auf. »Wir müs-

sen hier raus!«, schrieb sie und verdrehte die Augen, als ich noch mal zu ihr rüberblickte. Auch wenn ich wusste, dass ihre Aussage sich darauf bezog, beruflich etwas anderes zu machen, drehte ich mich instinktiv auf meinem Drehstuhl um. Hinter mir war eine Fensterfront, die den Blick freigab auf ein paar Büsche und ein dahinterliegendes Feld. Wie ich feststellte, schien die Sonne. Augenblicklich machte sich ein noch stärkeres Sehnsuchtsgefühl in mir breit. Wie gern wäre ich jetzt spazieren gegangen und hätte mir die Sonnenstrahlen ins Gesicht scheinen lassen. Es hätte mir gutgetan, nach den vielen Meetings heute ein paar Schritte zu gehen, um den Kopf freizubekommen. Aber den Arbeitsplatz außerhalb der Mittagspause zu verlassen war nicht vorgesehen. Pling, eine neue Nachricht von dem Kollegen: »Juliane, können wir dazu kurz telefonieren?« Resigniert machte ich mich wieder an die Arbeit – drei Stunden noch, dann würde der vermeintlich schöne Teil des Tages beginnen.

---

So wie mir damals mit Anfang dreißig geht es heute vielen. Neben dem Wunsch nach mehr Unabhängigkeit und Selbstbestimmung fehlte mir in jener Zeit vor allem eines: Sinn! Hört man sich im eigenen Freundes- und Bekanntenkreis um, stellen die meisten von uns wohl fest, dass ziemlich viele Menschen mit ihren Jobs hadern und ahnen, dass ihre Arbeit eigentlich nicht der Mühe wert ist. Für diejenigen unter uns, die selbst unzufrieden sind, mag das beruhigend wirken. Denn die Message dahinter ist: Du bist nicht allein! Und es stimmt, mit dem Wunsch, zu kündigen und beruflich etwas anderes zu machen, steht man wahrlich nicht

allein da. Die meisten von uns hängen auch gar kein Mäntelchen drum, gehört das Stöhnen über die Arbeit doch fast schon zum guten Ton. Im Jammern sind wir Deutschen ohnehin Weltmeister. Auf die Frage, wie es uns geht, antworten wir: Muss ja. Und wenn wir über unseren Job sprechen, sagen wir im besten Fall: Der ist ganz okay. Oder wir erzählen, dass der Chef doof ist, die Kolleginnen nerven, die Aufgaben langweilig sind und das Gehalt sowieso zu niedrig. Falls uns jemand anstrahlt und berichtet, wie toll sein oder ihr Job ist, werden wir direkt skeptisch, ziehen die Augenbrauen hoch oder runzeln ungläubig die Stirn. Die Person wird auch noch in der harten Realität des Arbeitsalltags ankommen, denken wir. Begeisterung weckt Misstrauen, für uns ist Desillusion im Arbeitsleben die Norm. Die Sache muss doch einen Haken haben.

Unzufriedenheit ist also der Standard. Das belegt auch die jährliche Gallup-Studie, die den Engagement-Index der Mitarbeitenden in Deutschland misst. Das Ergebnis aus dem Jahr 2021 besagt, dass 69 % aller Arbeitnehmer\*innen nur eine geringe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben, weitere 14 % sogar keine, was einer inneren Kündigung gleichkommt. Die dadurch für die Unternehmen entstehenden Kosten durch den Produktivitätsverlust der Mitarbeiter\*innen und die erhöhte Fluktuation sind immens und belaufen sich laut Gallup-Institut auf etwa 92,9 bis 115,1 Milliarden Euro pro Jahr.<sup>2</sup> Aber noch viel wichtiger: Was bedeutet das eigentlich für jede\*n Einzelne\*n dieser immerhin insgesamt über 5,2 Millionen arbeitenden Menschen? Morgens aufzustehen und einer Arbeit nachgehen zu müssen, die einem keine Freude bereitet? Und wo liegen die Ursachen? Können wir uns das

als Wirtschaftsnation eigentlich leisten? Und warum landen so viele von uns überhaupt erst in einem Job, der sie nicht erfüllt?

Kurze Antwort: Weil wir Menschen Meister im Schönreden und Verdrängen sind. Meist spüren wir schon im Vorstellungsgespräch, dass der Job nicht zu uns passt, oder uns beschleicht ein ungutes Gefühl bei der Vertragsunterzeichnung. Aber was nicht passt, wird eben passend gemacht. Wir rationalisieren unsere Bedenken so lange, bis sie verstummen. Für fast alles im Leben kann man ja irgendwelche Gründe finden. Das Gehalt ist ganz okay, das Team ist nett, die Stadt schön, man muss nicht umziehen und sowieso: Das Leben ist schließlich kein Ponyhof! Was anfangs vielleicht noch einigermaßen gut klappt, funktioniert auf lange Sicht nicht. Die Bedenken mögen zwar verstummen, weg sind sie damit aber nicht. Es ist schwer und erfordert große Anstrengungen, sich auf Dauer selbst zu belügen. Viele meiner Klient\*innen sagen, sie hätten ihr Bauchgefühl verloren. Der Kopf mit all seinen sich im Kreis drehenden Gedanken sei einfach zu laut. Und doch setzt sich unsere Intuition langfristig durch – hoffentlich, bevor wir im Burn-out sind oder psychosomatische Störungen entwickelt haben. Wird unsere Intuition immer stärker und mit ihr das Gefühl, dass das doch nicht alles gewesen sein kann, lässt sich diese Stimme irgendwann nicht mehr ignorieren. Eines Tages trifft uns mit voller Wucht die Einsicht: Ich will hier einfach nur noch weg! Und das in der Regel lieber heute als morgen. Es gibt dann zwei Wege, mit diesem Impuls umzugehen: entweder die Flucht nach vorn anzutreten oder sich bis auf Weiteres mit der Unzufriedenheit zu arrangieren.

Letzteres kam für mich persönlich nie infrage. Ich fand und finde die Vorstellung grauenvoll, die Zeit in einem Job abzusetzen und auf den nächsten Urlaub zu warten. Als Ypsilonerin waren meine Jobs von mir ohnehin meist von Anfang an allein als Zwischenstationen gedacht. Gedanklich stets schon einen Schritt weiter, hatte ich jederzeit ein innerliches Exit-Datum für die aktuelle Stelle im Kopf und einen Plan, wie es danach weitergehen sollte. Ich habe meine Karriere nie langfristig bei einem einzigen Arbeitgeber geplant, sondern nur bis zu dem Zeitpunkt, an dem eines meiner Ziele erreicht war: der Abschluss der Berufsausbildung oder das Bestehen des Bachelor- oder des Masterstudiums oder um die Zeit zwischen zwei beruflichen Stationen zu überbrücken. Das Ende meiner Jobs war also stets absehbar. Aus dem gleichen Grund war ich persönlich befristeten Arbeitsverträgen gegenüber auch nie abgeneigt. Mein Freiheitsdrang fand es gut, dass die Entscheidung für den Job nichts Endgültiges hatte. Eines Tages, als ich mit einem älteren Arbeitskollegen gemeinsam in der Mittagspause war, ließ er sich über meine sich hinziehende Entfristung aus. Das sei doch nicht fair, ich müsse ja schließlich auch planen können und Sicherheit haben, sagte er. Ich fand den Gedanken absurd, seine eigene Lebensplanung von der Entfristung eines Jobs abhängig zu machen. Innerlich fragte ich mich, was ein unbefristeter Arbeitsvertrag schon ändert. Schließlich waren wir gerade dabei, zwei Standorte zu schließen. Wenn Stellen abgebaut werden sollen, ist man so oder so nicht vor einer Kündigung gefeit. Und die Sorge, keinen Job zu finden, hatte ich nie: ein Hoch auf den Fachkräftemangel! Sobald ich spürte, dass mein Job nicht mehr zu mir passte oder

meine Pläne sich geändert hatten, fackelte ich also nie lange. Aber diesmal war es anders. Nach meinem Masterstudium und mit dem Jobangebot hatte ich alles erreicht, was ich mir zunächst vorgenommen hatte. Mein ursprüngliches Vorhaben, mich in einer Firma als Personalleiterin hochzuarbeiten, fühlte sich für mich irgendwie nicht mehr stimmig an. Mich beschlich das Gefühl, dass dieser Weg mich nur noch mehr einengen würde. Das erste Mal nach mehreren Jahren hatte ich nicht schon den nächsten Schritt im Auge, aber dafür umso mehr Optionen. Was nach purem Luxus klingt, strengte mich wahnsinnig an. Das Gedankenkarussell in meinem Kopf schien nie zu stoppen, und umso länger ich grübelte, umso schneller schien es sich zu drehen.

### EXKURS

Als ich endlich Feierabend hatte, ging ich schnurstracks zum Auto. Endlich raus hier. Aus den drei Stunden waren schließlich doch noch vier geworden. Mein Chef wollte mal wieder irgendeinen Report für die Geschäftsführung. Der vierte innerhalb weniger Tage. Dass die Daten wenig aussagekräftig waren, interessierte scheinbar keinen. Hauptsache, man konnte dem eigenen Chef ein paar Zahlen vorlegen. Überhaupt hatte ich den Eindruck, dass es einzig und allein um Zahlen, Daten und Fakten ging und der Mensch darüber in Vergessenheit geriet. Dabei hatte ich diese Tätigkeit ursprünglich genau deshalb angetreten: um einen positiven Unterschied in der Arbeitswelt zu machen, um Unternehmen mit den passenden Leuten zusammenzubringen, um gemeinsam etwas zu bewegen, um das Potenzial

dieser Personen bestmöglich zu entfalten und ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern, um einen Ort in der Arbeitswelt zu schaffen, an dem die Menschen gern arbeiteten – Menschen wohlgemerkt, nicht Ressourcen. Über meine ursprünglichen Gedanken konnte ich inzwischen nur noch müde lächeln. Ich hatte nicht das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit irgendeinen wichtigen Beitrag leistete.

Als ich mit dem Wagen vom Firmenparkplatz fuhr, sah ich schon nach wenigen Metern die vielen roten Rücklichter der Wagen, die wie ich auf die Autobahn wollten. Stau. Wie sollte es auch anders sein um diese Zeit. Ich stellte mich auf einen langen Heimweg ein und rief meinen Freund an. Wie mein Tag war, wollte er wissen. »Ach«, erzählte ich, »wie immer«. Und schon befand ich mich im Jammermodus und berichtete ihm von den banalen Vorkommnissen, die mich heute wieder einmal so genervt hatten. »Immer die gleiche Leier. Eigentlich könntest du das auch aufnehmen und den Mitschnitt abends abspielen«, sagte er. Und er hatte recht. Ich erkannte mich ja selbst kaum wieder: Ich, die stets gern arbeiten gegangen bin, die sich fortlaufend weiterentwickelt hat und für die Stillstand ein No-Go war, war nahezu in Unzufriedenheit erstarrt. Und jetzt? Von Abwechslung keine Spur, täglich grüßt das Murmeltier. Es musste sich wirklich etwas ändern, sagte ich mehr zu mir selbst als in das Telefon und nahm mir vor, heute Abend direkt damit loszulegen. Doch als ich nach eineinhalb Stunden Fahrt zu Hause ankam, fuhr ich frustriert Runde um Runde um den Block. Zu dieser Uhrzeit war die Parkplatzsuche in der Kölner Innenstadt kein leichtes



Unterfangen. Bis ich in meiner Wohnung sein würde und mir was zu essen gekocht hätte, wäre 21 Uhr schon locker durch. Den Gang ins Fitnessstudio konnte ich mir heute also getrost sparen. Nachdem ich schnell gegessen hatte, fuhr ich meinen Laptop hoch in der Hoffnung, im Netz zu finden, was ich in mir aktuell nicht fand: eine zündende Idee, die es mir erlaubte, meinen Job zu kündigen, um aus dem Hamsterrad rauszukommen.

Wahllos öffnete ich eine Stellenbörse nach der anderen und suchte nach passenden Stellenanzeigen – im Unklaren darüber, was für mich überhaupt »passend« war. Kein Wunder, dass mich kein Stellenprofil so richtig ansprach. Irgendwann weitete sich mein Radius und ich googelte nach anderen Möglichkeiten als einer bloß besseren Stelle und kam vom Hölzchen aufs Stöckchen. Ein Trainee-Programm bei einem Global Player? Freiwilligenarbeit im Ausland? Work and Travel? In einer Unternehmensberatung projektbasiert arbeiten? Ein Auslandspraktikum? Den MBA machen? Oder gar promovieren? Das klang alles irgendwie spannend und gleichzeitig wurde mir schwindelig bei der schiereren Auswahl an Möglichkeiten. Anstatt bei der Recherche also die erhoffte Klarheit zu bekommen, wurde mein Geist immer unruhiger und das Chaos in meinem Kopf nur noch größer. Alle, die schon mal gegoogelt haben, wissen, wie schnell man sich verlieren und in den Suchergebnissen verfransen kann. Und zack, war der Abend rum, ohne ein bisschen schlauer geworden zu sein. Logisch, denn da ich selbst nicht wusste, wonach ich eigentlich suchte, war selbst eine Suchmaschine überfragt. Ich lehn-

te mich erschöpft zurück. Erst jetzt merkte ich, wie müde ich war und wie steif sich mein Körper vom vielen Sitzen anfühlte. Ein Blick auf die Uhr verriet mir, dass es schon halb zwölf war, also höchste Zeit, ins Bett zu gehen – wieder mal mit dem unbefriedigenden Gefühl, heute nichts geschafft zu haben.

---

Tage wie diese bekomme ich von meinen Coachees zuhauf beschrieben. Diese Unentschlossenheit ist deshalb so unbefriedigend, da sie nicht bloß Zeit kostet und anstrengend ist, sondern uns vor allem daran hindert, wirklich ins Tun zu kommen. Wir sind gefangen in unseren Gedankenkreisen und finden einfach nicht heraus. Das frustriert und rückt die Frage in den Mittelpunkt: Und so soll mein Leben aussehen? Der Frust kommt dabei keineswegs zwangsläufig von den Überstunden oder dem Arbeitspensum. Allein die empfundene Sinnlosigkeit reicht dafür aus. Wenn man den Sinn in etwas sieht, dann ist man gern bereit, auch mal mehr zu arbeiten. Erachtet man seine eigenen Aufgaben jedoch als sinnlos, fragt man sich schnell, wozu man das eigentlich alles macht. Und hat darauf häufig eben keine Antwort.

Das macht vielen von uns zu schaffen. Logisch. Man möchte den überwiegenden Teil seiner Lebenszeit schließlich nicht mit belanglosen Tätigkeiten vergeuden. Man möchte vielmehr einen Beitrag leisten und etwas Sinnvolles tun. Dieser Wunsch tritt umso mehr zutage, je mehr unserer Grundbedürfnisse erfüllt sind. Auch logisch. Wenn ich am Ende des Monats nicht weiß, wovon ich den Kühlschrank füllen soll, habe ich andere Probleme, als mich darum zu kümmern, die Welt zu verbessern. Der Psychologe Abraham Maslow