

PSYCHOLOGIE  
HEUTE

# DOSSIER



## Veränderung im Beruf

Wann es Zeit ist, etwas Neues zu wagen –  
und wie das gelingen kann

# Liebe Leserinnen und Leser,

Das Berufsleben ist wichtig: Mit Arbeit verdienen wir nicht nur unseren Lebensunterhalt, sondern lernen jeden Tag dazu, haben tragfähige Arbeitsbeziehungen mit Kolleginnen und Kollegen. Und: Die Arbeit gibt uns Struktur und Halt, auch wenn es mal stressig wird.

Doch jahrzehntelang den gleichen Beruf ausüben, im gleichen Unternehmen arbeiten oder gar auf der gleichen Stelle: Das ist nicht für jeden das Richtige. Manchmal hat man das Gefühl, es müsste sich etwas ändern. Wir sind nicht mehr zufrieden. Oder es fordern uns die äußeren Umstände dazu heraus, etwas zu tun. Dieses *Psychologie Heute*-Dossier kann Ihnen dabei helfen zu bestimmen, was Ihnen im Beruf Sinn verleiht. Und welche Schritte Sie gehen können, um erfüllter zu arbeiten.

Gute Erkenntnisse wünscht Ihnen  
**Ihre Redaktion Psychologie Heute**

## Inhalt

<b><u>2</u> Editorial</b>	<b><u>16</u> „Es geht um den Alltag“</b>
<b><u>3</u> Sinn und Zweck der Arbeit</b>	<b><u>20</u> Was der Arbeitsplatz zu bieten hat</b>
<b><u>7</u> Wir brauchen Veränderungen</b>	<b><u>21</u> Wann will ich arbeiten?</b>
<b><u>8</u> Wendepunkte im Berufsleben</b>	<b><u>22</u> Jung und Alt</b>
<b><u>12</u> Impulse für eine neue Orientierung</b>	<b><u>26</u> Berufung oder Geld verdienen</b>
<b><u>14</u> „Der Preis eines Berufswechsels ist oft hoch“</b>	<b><u>27</u> Wenn Veränderungen von außen kommen</b>
<b><u>14</u> Selbstbestimmte Gründe</b>	<b><u>27</u> Fünf Schritte zur Veränderung</b>
<b><u>15</u> Bleiben oder gehen?</b>	<b><u>29</u> Impressum</b>

# Sinn und Zweck der Arbeit

Bevor wir uns verändern, ist es wichtig zu wissen, was uns antreibt. Manche wollen sich entwickeln, andere möchten eine Tätigkeit, die ihnen sinnvoll erscheint

Von Nele Langosch

Bettina weiß nicht genau, wann es angefangen hat. Früher ging sie gern zur Arbeit. Sie fühlte sich kompetent, brachte neue Ideen ein und wurde oft nach ihrer Meinung gefragt. Doch dann ertappte sie sich immer häufiger dabei, wie ihr vor dem Tag im Büro graute. Ihre Aufgaben reizten sie nicht mehr. Unter dem neuen Vorgesetzten konnte sie kaum noch etwas selbst entscheiden. Die Kollegen wechselten, ihr Team brach auseinander. Heute schleppt sie sich morgens lustlos an den Schreibtisch und abends müde zurück nach Hause. Dazwischen arbeitet sie nur noch ab, was sie unbedingt erledigen muss.

Bettina ist keine reale Person, und doch steht ihre Geschichte beispielhaft für offenbar Millionen demotivierter Beschäftigter: Mehr als jeder sechste Arbeitnehmer hat innerlich bereits gekündigt, so das Ergebnis des „Gallup Engagement Index“ 2015, einer Befragung von mehr als 1400 Beschäftigten in Deutschland. Die große Mehrheit – 68 Prozent – macht demnach lediglich Dienst nach Vorschrift. Nur 16 Prozent sind hochmotiviert. Die Umfrage wird seit 2001 jährlich durchgeführt. Die Ergebnisse haben sich seitdem kaum verändert.

Offenbar scheitern viele Unternehmen daran, ihre Mitarbeiter dauerhaft anzuspornen. Was aber motiviert uns wirklich im Berufsleben? Früher schien die Antwort klar: „Nach dem Krieg motivierten natürlich materielle Aspekte, weil man überleben und alles neu aufbauen musste“, sagt der Arbeits- und Sozialpsychologe Dieter Frey, Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Doch

auch als Deutschland sich wirtschaftlich längst erholt hatte, spornte Geld offenbar weiter an. Noch im Jahr 2004 war die Höhe des Gehalts für Stellensuchende das zweitwichtigste Kriterium bei der Wahl einer Arbeitsstelle, gleich hinter dem Inhalt der Tätigkeit. Das ergab eine Umfrage der Universität Bamberg und der Jobbörse Monster mit mehr als 6000 Teilnehmern.

Doch Geld ist kein wirklich guter Motivator, auch wenn es uns so vorkommen mag. Das ergaben unter anderem die Studien der Psychologen Edward Deci und Richard Ryan von der *University of Rochester*. Bereits Anfang der 1970er Jahre sammelte Deci erste Hinweise darauf, dass materielle Belohnungen die intrinsische Motivation nicht etwa erhöhen, sondern sogar senken. Mit intrinsischer Motivation bezeichnet man die Bereitschaft, sich auch ohne Aussicht auf eine Belohnung freiwillig mit einer Aufgabe zu beschäftigen. Die Vergütung scheint den „Dienst nach Vorschrift“ also eher zu fördern, als Mitarbeiter zu Höchstleistungen oder gar kreativen Ideen anzuspornen.

Edward Decis Befund wurde durch Dutzende psychologische Experimente bestätigt – und ist inzwischen offenbar auch auf dem Arbeitsmarkt angekommen. Das Gehalt steht auf der Kriterienliste der Bewerber heute jedenfalls nur noch an fünfter Stelle, wie die aktuelle Erhebung der Universität Bamberg zeigt. Die meisten wünschen sich mittlerweile vor allem ein „gutes Arbeitsklima“. Mehr als 94 Prozent der Befragten halten dieses für besonders wichtig. Acht von zehn Mitarbeitern würden wegen einer schlechten

Atmosphäre am Arbeitsplatz sogar kündigen, ergab eine Erhebung des Online-Jobportals StepStone und der Unternehmensberatung Hay Group.

„Ein gutes Betriebsklima ist die Basis von allem“, sagt Arbeitspsychologe Dieter Frey. „Die Menschen erwarten ein hohes Maß an Wertschätzung, Fairness und Transparenz durch Information und Kommunikation. Und eine Führung, die Orientierung gibt und Mitarbeiter nicht wie eine Nummer behandelt.“ Vor allem die Loyalität des Arbeitgebers und regelmäßiges Lob sind den Beschäftigten wichtig, berichtet der „Fehlzeiten-Report 2016“ des Wissenschaftlichen Instituts der AOK. Unzufriedene Mitarbeiter klagen demnach öfter über körperliche und psychische Beschwerden und fehlen häufiger im Betrieb.

Edward Deci und Richard Ryan berichteten schon 1980, dass positives Feedback in einem Gespräch Menschen besonders gut motiviert. Der Grund: Durch die lobende Rückmeldung fühlt sich der Mitarbeiter kompetent. Genauso wichtig ist den Psychologen zufolge aber auch das Gefühl, über möglichst viel Autonomie am Arbeitsplatz zu verfügen. Denn nur wer meint, für seine Leistungen selbst verantwortlich zu sein, kann das Lob auch genießen.

Neben Autonomie und Feedback ist vor allem wichtig, dass der Job auch zum Menschen passt.

Der US-Psychologe Abraham Maslow stellte Anfang der 1940er Jahre eine Hierarchie der menschlichen Motive auf. Ganz unten in dieser Pyramide siedelte er elementare Bedürfnisse wie körperliches Wohlbefinden, Essen, Trinken und Schlaf an. Diese müssten erfüllt sein, bevor wir andere Ziele anstrebten, meinte Maslow. Zu den „höhergestellten“ Bedürfnissen zählen jene nach Sicherheit und Stabilität sowie der Wunsch nach guten Beziehungen. Ist diese Stufe erreicht, so Maslow, würden uns Erfolg und Freiheit, aber auch Ansehen und Wertschätzung wichtiger. Ganz oben schließlich stehe der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

Zwar ist die maslowsche Bedürfnispyramide in Fachkreisen umstritten, da sie nicht eindeutig belegt ist. Das Modell verdeutlicht aber, dass unsere Motive und Ziele individuell sehr unterschiedlich sein können. Ein Job sollte deshalb nicht nur zu den Umständen, sondern auch zu den eigenen Fähigkeiten, Werten und der jeweiligen Persönlichkeit passen, meinen Experten. „In der Forschung gehen wir heute vor allem der Frage nach, was wen motiviert“, erklärt Tanja Bipp, Professorin für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Sie fand zum Beispiel heraus, dass selbstsichere Mitarbeiter ein besonders großes Bedürfnis nach Autonomie verspüren. Andere Beschäftig-

te legen dagegen vor allem Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Dies trifft auf immerhin drei Viertel der Beschäftigten zu, ergab eine Erhebung der *Hamburg Media School* in Kooperation mit dem Karrierenetzwerk Xing. Solche Menschen werden entsprechend stark durch Faktoren wie flexible Arbeitszeiten, Teilzeitstellen oder die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten, motiviert. Ein anderer großer Teil der Befragten – zwei Drittel – möchte sich dagegen möglichst gut entwickeln können. Diese Menschen spornt zum Beispiel ein gutes Weiterbildungsprogramm an.

Die Passung zwischen der eigenen Person und dem Job hält auch die Psychologin Tatjana Schnell für wichtig. Sie leitet eine Arbeitsgruppe zur Sinnforschung an der Universität Innsbruck und ist sich sicher: „Arbeitsmotivation und Sinnerleben hängen ganz eng zusammen.“ Doch wie erlebt man im Beruf Sinn? Tatjana Schnell kennt vier Faktoren, die dazu beitragen. Einer davon ist die gute Person-Job-Passung. Noch wichtiger ist allerdings, dass man sein berufliches Tun als bedeutsam empfindet, sagt sie.

