

PROLOG

13

Was hatte sie sich nur dabei gedacht, als sie sich sagte: »Einfach Job wechseln, und alles wird gut.« Sie seufzte und schaute aus dem Fenster, während sich der Tag langsam dem Ende zuneigte. »Ich kann mich nicht erinnern, wann ich das letzte Mal pünktlich in den Feierabend gegangen bin«, dachte sie. Sie fühlte sich erschöpft und am Ende ihrer Kräfte, und das, obwohl sie erst seit einem halben Jahr im Unternehmen war. »Wie geht es nun weiter?«, fragte sie sich. »Ist es an der Zeit, wieder einen neuen Job zu suchen?« Doch rasch verwarf sie diesen Gedanken, schließlich konnte sie nicht schon wieder kündigen.

Damals, als sie sich entschieden hatte, ihren alten Job aufzugeben, erschien ihr alles logisch und schlüssig. Denn dort musste sie seit geraumer Zeit die Arbeit von zwei erledigen. Doch trotz dieser enormen Leistung hatte sie von niemandem auch nur ein einziges »Danke« gehört. Als sie darum bat, einige ihrer Aufgaben abgeben zu dürfen, erhielt sie die frustrierende Antwort: »Wir finden einfach niemanden mehr, der die Arbeit übernehmen kann.« Angesichts ihrer Überlastung und Unzufriedenheit beschloss sie zu gehen, sobald sie einen neuen Job finden würde. Schließlich erfuhr sie von einem Unternehmen, das eine faszinierende Stelle mit der Option auf uneingeschränktes Homeoffice und flexible Arbeitszeiten inklusive der Möglichkeit einer Vier-Tage-Woche ausschrieb. Besser hätte sie es sich nicht erträumen können, und sie freute sich deshalb umso mehr, als sie die Jobzusage erhielt. Zunächst lief alles reibungslos, aber

nach einigen Wochen stellte sich heraus, dass auch hier derselbe Personalengpass herrschte. Also fand sie sich erneut im Überlastungschaos wieder. Zu viel Arbeit, zu wenig Personal, zu wenig Wertschätzung. Also die gleiche Situation wie vorher. Und das Ironische daran war, dass die Geschäftsleitung verlauten ließ, die Vier-Tage-Woche sei nicht länger umsetzbar und werde deshalb eingestellt. Auch das Homeoffice wurde begrenzt – plötzlich durfte man nur noch maximal einen Tag pro Woche von zu Hause aus arbeiten.

Diese Geschichte ist bei Weitem kein Einzelfall. Immer mehr Menschen geben aufgrund von Überlastung auf und setzen große Hoffnungen in ein neues Unternehmen, werden jedoch letztlich erneut enttäuscht. Denn je nach Branche ist ein Mangel an Personal oder Fachkräften keine Seltenheit, sondern betrifft viele Unternehmen. Es kann also sein, dass man nach einer Kündigung in ein Unternehmen wechselt, wo der Stresspegel nicht wesentlich niedriger ist, manchmal sogar höher als zuvor. Zwar besteht in der heutigen Arbeitswelt die Möglichkeit, sein Glück immer wieder in anderen Unternehmen zu versuchen, doch stellt sich die Frage, ob sich das tatsächlich lohnt und zu einer Entlastung führt. Auch wenn man heute hier und morgen dort arbeitet, wird man letztendlich feststellen, dass die Ressourcen überall knapp sind.

Kündigen ist auch keine Lösung

Warum habe ich dieses Buch mit dem Titel »Kündigen ist auch keine Lösung« geschrieben? Als Arbeitspsychologin beobachte ich seit einiger Zeit ein häufig auftretendes Denkmuster: Entweder bleibe ich in meinem aktuellen Job und quäle mich, oder ich kündige und finde endlich das Glück. Es ist dieses Schwarz-Weiß-Denken, das zahlreiche Menschen dazu treibt, ihren Job aufzugeben und im neuen Unternehmen nach einem besseren Morgen zu suchen. Doch das

Paradoxon offenbart sich, wenn der Neuanfang die alten Probleme mit sich bringt – Chaos, Personalmangel und fehlende Wertschätzung, wie ich bereits beschrieben habe. Dieser Kreislauf an Enttäuschungen wirft die Frage auf: Was unternimmt man in einem solchen Fall? Wie geht man vor, wenn man von Unternehmen zu Unternehmen wandert und niemals wirklich Zufriedenheit findet?

15

Wenn du dir hundertprozentig sicher bist, dass die Kündigung dein Weg ist, dann ist dieses Buch nichts für dich. Aber wenn du frustriert bist, weil du immer wieder Stress, Ärger und Überlastung erlebst, dann bist du hier genau richtig. Ich habe dieses Buch für diejenigen geschrieben, die sich ernsthaft fragen, ob es heutzutage überhaupt noch möglich ist, entspannt in einem Unternehmen zu arbeiten, ohne die ständige Sorge vor einem drohenden Burn-out.

Außerdem ist es für die, die schon jahrelang versuchen, ihre Work-Life-Balance endlich in den Griff zu bekommen, bisher damit jedoch nicht erfolgreich waren. Oder für diejenigen, die überhaupt nicht kündigen wollen und stattdessen nach einem einfachen Weg suchen, sich von Arbeit zu befreien, die ihnen nicht guttut.

Mein Anliegen ist es also, eine dritte, neue Perspektive aufzuzeigen, die dem vorhin beschriebenen Schwarz-Weiß-Denken widerspricht. Es gibt nicht nur die Alternative, unglücklich und gestresst im Job zu verweilen oder das Unternehmen zu verlassen. Die dritte Perspektive wird deinen Blick erweitern und dir Möglichkeiten aufzeigen, wie du im Beruf aktiv Selbstfürsorge praktizieren kannst. Vor diesem Hintergrund habe ich in diesem Buch die zentralen Themen zusammengefasst, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz regelmäßig belasten. Passend dazu habe ich eine Toolbox entwickelt, die ausgeklügelte Methoden enthält, um Belastungen abzubauen und Einfluss auf Vorgesetzte oder Kollegen zu nehmen.

FLUCHT NACH VORNE

72

»Quiet Thriving« statt »Quiet Quitting«

»Kündigen ist auch keine Lösung« – so lautet der Titel dieses Buches. Doch welche anderen Optionen gibt es, außer seinen Job aufzugeben, wenn man überlastet und unglücklich ist? Welche Wege führen aus der Frustration heraus und wie wird man Arbeit los, die einem nicht guttut? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels.

Ich sehe die Flucht nach vorne als eine geeignete Möglichkeit, um den Jobfrust loszuwerden. Die Idee hinter der Flucht nach vorne ist, aktiv auf Schwierigkeiten zuzugehen und diese zu überwinden, anstatt passiv abzuwarten oder zu fliehen. Ein Synonym für den Begriff »Flucht nach vorne« ist der englische Begriff »Quiet Thriving«, der von der Psychotherapeutin Lesley Alderman im Jahr 2023 geprägt wurde.³³ In einem Beitrag für die *Washington Post* betonte sie die Wichtigkeit, sich nicht einfach den Umständen zu ergeben, sondern aktiv nach neuen Möglichkeiten zu suchen. Statt sich zurückzuziehen, könne das Konzept des »Quiet Thriving« – also des stillen Wachsens und Aufblühens – dazu beitragen, den beruflichen Alltag durch schrittweise Veränderungen positiv umzugestalten.

Das Gegenteil von »Flucht nach vorne« oder »Quiet Thriving« ist »Quiet Quitting« – im Deutschen als »innere Kündigung« bekannt. In jüngster Zeit hat sich hier ein Trend entwickelt, der sich auf Social-Media-Plattformen rasch verbreitet hat. Viele Beschäftigte, die unzufrieden sind, haben innerlich gekündigt oder, anders ausgedrückt, tun

nur mehr das Allernotwendigste. Vielen ist auch der Begriff »Dienst nach Vorschrift« bekannt. Allerdings unterscheidet sich »Quiet Quitting« grundlegend von diesem altbekannten Begriff. Der Unterschied lässt sich wie folgt erklären: »Quiet Quitter« unternehmen keine zusätzlichen Anstrengungen. Sie gehen keine Extrameile für ihren Arbeitgeber, sondern tun nur das, was ihrer Ansicht nach durch ihr Gehalt abgegolten ist. Das Erbringen von Leistungen, die über die vertraglich vereinbarte Arbeit hinausgehen, wird demnach vermieden. In Österreich betrachten sich bereits drei von zehn Arbeitnehmern als »Quiet Quitter« – sie haben ihren Job innerlich gekündigt. Zu diesem Ergebnis kommt der Workmonitor 2023 von Randstad, einem Unternehmen im Bereich der Personalvermittlung.³⁴ Die Studie verdeutlicht, dass dieser Trend eine hohe Zustimmung erfährt. Dennoch gibt es dabei ein Problem: Wer nur noch Dienst nach Vorschrift macht und trotzdem weiterhin zur Arbeit geht, obwohl er mit dem Job offensichtlich unzufrieden ist, nimmt eine passive Rolle ein. Es handelt sich gewissermaßen um einen stillen Protest. Aufgrund dieser Passivität kann sich »Quiet Quitting« negativ auf die Gesundheit auswirken. Wir sind frustriert, und indem wir innerlich kündigen, schaffen wir nur eine halbe Lösung. Wir sind aber weiterhin wütend und aufgebracht. Diese Wut mag kurzfristig kein Problem darstellen, aber langfristig gesehen kann sie uns erheblichen Schaden zufügen. Es ist so, als würden wir uns ins eigene Fleisch schneiden. Viele mögen zwar glauben, dass sie damit bloß ihrem Vorgesetzten oder Arbeitgeber

schaden würden, doch in Wahrheit fügen sie niemandem außer sich selbst Schaden zu.

74

Mir sind in zahlreichen Unternehmen Personen begegnet, die still gekündigt haben. Natürlich trägt niemand ein Schild mit der Aufschrift »Ich bin ein Quiet Quitter« auf der Stirn, dennoch ist auf den ersten Blick zu erkennen, wenn jemand mit seinem Job abgeschlossen hat. Denn die »Quiet Quitter« haben eines gemeinsam: Sie empfinden tiefe Unzufriedenheit. Diese Unzufriedenheit und die damit einhergehende Gereiztheit sind deutlich an ihren Gesichtern abzulesen. Sie sind keineswegs zu beneiden. Es lohnt sich also nicht, sich ebenfalls den »Quiet Quittern« anzuschließen.

Warte nicht auf Veränderungen

*»Akzeptiere, was du nicht ändern kannst.
Ändere, was du nicht akzeptieren kannst.«*

Jeannine Garsee

Kehren wir nun zum eigentlichen Thema zurück. Du befindest dich gerade in einer schwierigen Situation. Du bist überfordert und leidest unter Stresssymptomen. Das erzeugt Ärger, und zwar darüber, dass dein Arbeitgeber dich mit Arbeit zubetoniert, ohne Rücksicht auf mögliche Konsequenzen. Denn hättest du nicht noch ein zusätzliches Projekt zugeteilt bekommen oder zum x-ten Mal eine Vertretungsschicht übernehmen müssen, würde es dir vermutlich besser gehen. Du wärest nicht länger gezwungen, lästige Symptome auszuhalten. Du könntest endlich rechtzeitig Feierabend machen, wodurch dir mehr Zeit für Erholung bleiben würde. Auch deine Kollegen würden dann vermutlich gelassener sein, und du müsstest dich nicht mit ihren fiesen Launen herumschlagen. Denn auch sie scheinen schlecht gelaunt zu sein. Das Arbeitsklima war zweifellos schon einmal angenehmer. Möglicherweise empfindest du

auch gar keinen Ärger gegenüber deinen Kollegen, sondern nur gegenüber deinem Vorgesetzten. Du denkst vielleicht: »Wenn er nur dies oder jenes anders angehen würde, dann wäre die Welt wirklich ein besserer Ort.«

Wenn du ehrlich bist und deinen Gedanken freien Lauf lässt, fällt dir bestimmt noch mehr ein, was in deinem Unternehmen falschläuft. Das habe ich in Gruppenworkshops oder Einzelgesprächen schon oft miterlebt. Sobald man einmal in Fahrt kommt, ist es fast unmöglich, sich nicht über verschiedenste Angelegenheiten zu ärgern.

Sei dir bewusst, dass diese Emotionen zu Beginn sogar förderlich sein können. Denn vorübergehender Ärger oder kurzzeitiges Jammern gehört dazu und ist sogar gut für unsere Psychohygiene. Auf kurze Sicht kann Ärger tatsächlich zu einer positiveren Stimmung führen, da wir unseren Emotionen Raum geben. Auf diese Weise entlasten wir uns selbst und gewinnen Klarheit darüber, was nicht stimmig ist. Auf lange Sicht ist es jedoch besser, unseren Ärger wieder loszuwerden, da uns dieser, wenn er zum Dauerzustand wird, mehr Schaden als Nutzen bringt.

Wie sieht es bei dir aus? Welche Umstände sind dir bewusst geworden, die in deinem Unternehmen erheblichen Druck erzeugen und schwer zu verdauen sind? Halte kurz inne und reflektiere diese Punkte. Kehre dann mit deinen Gedanken wieder hierher zurück. Ich hoffe, du bist jetzt ganz präsent und liest ohne Ablenkungen mit. Denn in den nächsten Zeilen wird etwas sehr Wichtiges mitgeteilt.

Warte nicht darauf, dass sich dein Unternehmen oder dein Arbeitgeber verändert. Setze auch keine Hoffnung auf bessere Zeiten. Es ist auch vergebens, darauf zu warten, dass sich dein Vorgesetzter verändert. Obwohl der Wunsch nach solchen Veränderungen durchaus verständlich ist, wird er so gut wie sicher nicht in Erfüllung gehen.

Denn Unternehmen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Veränderungen einleiten, und wenn sie sich doch

verändern, dann nicht unbedingt zu deinem Vorteil. Dies kommt daher, dass ihre Denkweise anders ist – ja, sie müssen sogar anders denken. Unternehmen sind gezwungen, wirtschaftlich zu handeln. Sie müssen Ressourcen wie Zeit, Geld, Personal und Material effizient einsetzen, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen und Verlusten vorzubeugen. Wenn es möglich ist, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten unter einen Hut zu bringen, wird diese Variante bevorzugt. Denn selbstverständlich weiß das obere Management, dass der Unternehmenserfolg zu einem großen Teil von den Mitarbeitern abhängt. Denn wie heißt es so schön: »Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter.« In Zeiten der Krise, wenn alles drunter und drüber geht, nehmen Unternehmen jedoch in Kauf, dass die Wirtschaftlichkeit auch auf Kosten des Personals geht. Wenn kurzfristig Personal ausfällt, müssen sie das vorhandene Personal bestmöglich einsetzen – das heißt, sie müssen die bestehenden Mitarbeiter mehr belasten. So kommt es dazu, dass manche immer wieder Vertretungsschichten übernehmen müssen oder andere wochenlang Überstunden leisten.

Ich möchte diese Vorgehensweise auf keinen Fall verteidigen oder rechtfertigen. Dafür sehe ich zu häufig, wie sehr Mitarbeiter unter der hohen Belastung leiden. Dennoch ist es mir wichtig, diesen Aspekt zu unterstreichen, damit niemand mehr darauf hofft, dass Unternehmen von sich aus Veränderungen einleiten werden. Es ist wichtig, dass jeder sich dessen bewusst ist, warum Unternehmen so handeln, wie sie es tun. Ja, Unternehmen setzen ihre Mitarbeiter unter Druck, doch nicht mit der Absicht, ihnen Schaden zuzufügen, sondern aufgrund ihrer Sorgen, ansonsten nicht wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie befürchten, dass sie finanzielle Einbußen erleiden oder – noch schlimmer – am Markt nicht länger bestehen könnten. Es gibt Firmen, die in den Konkurs geschlittert sind, weil sie zu stark auf soziale Aspekte geachtet haben.

Besonders in Branchen mit geringen Gewinnspannen ist es meist sehr schwierig, Personal wirtschaftlich einzusetzen. Mitarbeiter nehmen Urlaub, und natürlich kommt es auch vor, dass Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen. Ein zu häufiger oder zu langer Krankenstand führt für das Unternehmen oft schnell zu finanziellen Verlusten. Je größer die Anzahl der Beschäftigten ist, desto schneller kann sich die Situation verschlechtern.

Aus diesem Grund bin ich davon überzeugt, dass dies oft die Ursache dafür ist, warum Unternehmen ihre Mitarbeiter häufig übermäßig strapazieren. Das mag zwar dazu führen, dass langfristig weitere Mitarbeiter ausfallen, trotzdem ist dieses Verhalten in der Praxis immer wieder zu beobachten. Wenn Mitarbeiter kurzfristig ausfallen und sie keine neuen Mitarbeiter mehr gewinnen können, sehen sie oft keine andere Möglichkeit, als ihre bestehenden Mitarbeiter stärker zu belasten.

Selbstfürsorge im Job – passe auf dich auf

*»Selbstfürsorge ist keine Selbstgefälligkeit,
sondern Selbsterhaltung.«*

Audre Lorde

Wenn du diese Zeilen gelesen hast, wird dir sicherlich bewusst, dass der Selbstfürsorge im Job eine wichtige Bedeutung zukommt. Während Arbeitgeber ihre eigenen Interessen, insbesondere in wirtschaftlicher Hinsicht, wahren müssen, obliegt es auch dir, deine eigenen Interessen zu schützen. Dazu gehört, dass du gut auf dich aufpasst.

Es ist deine Aufgabe, auf deine körperliche und seelische Gesundheit zu achten. Wenn du bemerkst, dass deine Kräfte

schwinden, musst du deine Grenzen aufzeigen. Das kann ein Gespräch mit deinem Vorgesetzten sein, indem du ihm ehrlich sagst, wie es dir geht.

78

Wenn dir etwas nicht machbar oder sogar ganz und gar unmöglich erscheint, dann musst du früh genug darauf hinweisen. Das wird dir, auch wenn es unangenehm ist, leider nicht erspart bleiben. Viele äußern sich nicht oder zu spät. Sie möchten nicht schwach erscheinen. Zudem haben sie möglicherweise Angst vor Ablehnung, wenn sie zu ihrem Vorgesetzten Nein sagen. Sie fürchten sich vor den negativen Folgen, wenn sie etwas ablehnen. Besonders die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes steht im Vordergrund. Viele haben auch Angst, eine Beförderung zu verpassen, wenn sie ihre Grenzen klar kommunizieren. Doch diese Sorge ist völlig unbegründet. Ganz im Gegenteil führt das Setzen von Grenzen häufig sogar dazu, dass man sich mehr Respekt verschafft.

Und denke bitte immer daran: Wir leben in einer Zeit des Personalmangels. In solchen Zeiten haben Unternehmen in erster Linie das Ziel, ihr Personal zu halten. Denn wenn es schon schwierig ist, neue Mitarbeiter zu finden, wird es noch schwieriger, bestehendes Personal auszutauschen. Für dich bedeutet das, dass es äußerst unwahrscheinlich ist, dass du in einer von Fachkräftemangel betroffenen Branche gekündigt wirst. Du kannst also ganz gelassen Selbstfürsorge am Arbeitsplatz praktizieren, deine Grenzen aufzeigen und öfter Nein sagen. Dein Arbeitgeber wird dies akzeptieren, ob es ihm passt oder nicht. Denn er ist sich bewusst, dass er in Schwierigkeiten gerät, wenn du das Unternehmen verlässt, weil deine Position dann sehr wahrscheinlich längere Zeit unbesetzt bleiben würde.