

„Den perfekten Job gibt es nicht“

Interview mit Tobias Hölbling,
Arbeitspsychologe beim
Arbeitsförderungsinstitut Af



SWZ: Herr Hölbling,
wieso arbeiten wir?

Tobias Hölbling: Wir arbeiten natürlich in erster Linie aus materieller Notwendigkeit heraus. Man muss arbeiten, um seinen Lebensunterhalt zu sichern. Arbeit hat aber auch andere Funktionen. Wir arbeiten, weil die Arbeit uns – sofern es die Tätigkeit zulässt – beispielsweise Wohlbefinden in Form von sozialer Anerkennung gibt. Wir leben in einer Gesellschaft, in der die Arbeit einen hohen Stellenwert hat. Der Job hat viel mit dem Selbstbild zu tun. Wenn jemand sagt „Ich bin Maurer“ oder „Ich bin Unternehmer“, dann meint er nicht nur die konkrete Tätigkeit, die er ausübt. Die Bezeichnung geht darüber hinaus und betrifft die Identität und das Selbstwertgefühl, das sehr wichtig für das Wohlbefinden der Persönlichkeit ist. Das lässt sich sehr gut erkennen, wenn man den Langzeitarbeitslosen zum Vergleich nimmt: Wenn jemand keine Arbeit hat, dann fehlt auf einmal viel von dem, was uns modernen Menschen Halt gibt.

Was fehlt konkret, wenn Arbeit fehlt?

Arbeit gibt zum Beispiel eine zeitliche Struktur vor, die der Mensch braucht. Wenn ich keine Arbeit habe, kann auch ein aktiver Antrieb fehlen, den ich in einem Job habe, wo ich Kompetenzen zeigen muss. Wenn ich mit anderen zusammenarbeite und Kompromisse eingehe, steigere ich zudem meine Sozialkompetenz, und ich fördere meinen sozialen Kontakt im Allgemeinen. Arbeitslosen mangelt es an sozialer Anerkennung und somit irgendwann am Selbstwertgefühl. Studien haben auch gezeigt, dass etwa die Gewissenhaftigkeit eines Menschen vor seinem Eintritt ins Erwerbsleben weniger stark ausgeprägt ist, während der Spanne des Erwerbslebens hoch ist und dass sie im Pensionsalter wieder abnimmt.

In Unternehmensleitbildern ist oft die Rede von einem „guten Betriebsklima“. Wie sehen gute Arbeitsbedingungen aus der Sicht des Arbeitspsychologen aus?

Vorneweg: Den perfekten Job, der alles bietet, was Mitarbeiter oder Führungskräfte wollen, gibt es nicht. Gute Arbeitsbedingungen sollen sich aber an den vier Kriterien

Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und als Königsdisziplin Persönlichkeitsförderlichkeit orientieren. Das heißt, eine Arbeit soll zuerst einmal physisch oder psychisch nicht schädlich sein, soll mich mitbestimmen lassen, mir Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten und somit auch für mich persönlich bereichernd sein.

Sind solche Ansprüche nicht eher realitätsfern?

In der Praxis gibt es natürlich oft einen Konflikt zwischen diesen mitarbeiterbezogenen Verbesserungszielen und unternehmensbezogenen Verbesserungszielen wie Senkung der Arbeitskosten oder schnellere Bearbeitung von Aufträgen. Ein gutes oder schlechtes Betriebsklima hat aber tatsächlich messbaren Einfluss auf die Performance von Unternehmen. Nur zwei Beispiele: Ganz wichtig für ein gutes Betriebsklima und eine gute Performance ist die Unterstützung durch den Vorgesetzten und das Leistungsfeedback an die Mitarbeiter. Wenn beides gut ausgeprägt ist, steigt das sogenannte Organisational Commitment der Mitarbeiter.

Was bringen gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter dem Unternehmen?

Wenn es dem Mitarbeiter gut geht und das Organisational Commitment hoch ist, dann kann er ein sogenanntes extra-produktives Verhalten an den Tag legen. Das heißt, ich bringe Leistung, die über den Arbeitsvertrag hinausgeht. Ich bin sozialer mit meinen Kollegen und arbeite besser zusammen, ich zeige mehr Eigenverantwortung, ich übernehme zusätzliche Aufgaben oder schlage neue Lösungsansätze bei Problemstellungen vor. Für das Unternehmen bedeutet das letztendlich, dass die Produktivität steigt. Zudem steigt die Attraktivität des Unternehmens für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Eine hochentwickelte Unternehmenskultur ist Anziehungsfaktor genau für jene moderne Generation, die nicht nur den Anspruch hat, nur zu arbeiten, um sich den Lebensunterhalt zu verdienen, sondern in der Arbeit auch einen Sinn finden will.



Was bedeutet Sinn? Was ist eine sinnvolle Arbeit und welche ist es nicht?

Das kann nur der entscheiden, der die Arbeit macht. Von außen lassen sich da keine Grenzen ziehen. Jede Arbeit hat zuerst einmal einen praktischen Sinn, sonst würde sie es gar nicht geben. In der Arbeitspsychologie meint man mit sinnvoller Arbeit aber eine Arbeit, die den Arbeitnehmer nicht nur materiell, sondern auch geistig-emotional ausfüllt und – wie schon erwähnt – ihn als Persönlichkeit wachsen lässt.

Was motiviert – junge und alte Arbeitnehmer zusammengenommen – in der Regel mehr: Geld oder Sinn?

Das ändert sich von Lebensalter zu Lebensalter. Das hängt konkret damit zusammen, ob Geld oder ob Sinn wichtiger in der aktuellen Lebensphase ist. Wenn ich als junger Mensch Wert darauf lege, mir ein Leben aufzubauen, eine Familie zu gründen, wenn ich einen Kredit bedienen muss, dann spielen sogenannte extrinsische Wachstumsmotive wie Geld oder Karriere ganz klar eine große Rolle. Wenn ich am Zenit stehe, beruflich wie privat, dann gilt es für viele, den Status zu halten. Geld bleibt dann zwar für viele wichtig, aber es mischen sich in dieser Phase oft auch intrinsische Motive dazu, die dann wichtiger werden können, zum Beispiel: Will ich das Know-how weitergeben, das ich mir in meinem Berufsleben angeeignet habe? Viele Menschen orientieren sich im späteren Lebensalter ja auch noch um und schlagen einen anderen Berufsweg ein. Was mir im Berufsleben wichtig ist, hängt immer auch fest mit meiner gesamten Lebensplanung zusammen und mit der Phase, in der ich im Leben gerade stehe.

Interview: Hannes Peintner

JOBS! JOB

Ein Themen-schwerpunkt zum Tag der Arbeit

Gestern und heute – Eine kleine Geschichte der Arbeit
Aber: Nicht rückwärts, sondern nach vorne sind in Bewegung. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die ersten Menschen haben die Arbeit als ein „Müssen“ empfunden. Sie mussten arbeiten, um zu überleben. Die Arbeit war eine Notwendigkeit, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Das vergangene Jahr gibt es nicht. Entweder mit hoher Leistung, oder mit hoher Leistung. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

Was hat geübt?

Die Arbeit hat sich im Laufe der Jahrhunderte verändert. In der 19. und 20. Jahrhundert haben sich Arbeitsweisen verändert. Genauso wie die Schwere der Arbeit.

