



Viele Beschäftigte empfinden den Beruf als Last

Bruno Staffelbach ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Centers für Human Resource Management an der **Universität Luzern**.

Bullshit-Job? Ergibt Arbeit Sinn? Innerlich gekündigt? Eine Untersuchung der Universitäten Luzern und Zürich und der ETH Zürich ging der Frage nach, was zu Sinn und Unsinn in der Arbeit führt.

Arbeitsteilung ist eine wichtige Voraussetzung unserer Produktivität. Sie hat aber auch ihren Preis: Gesamtzusammenhänge gehen verloren, es entstehen einfache, repetitive und monotone Arbeitsplätze, und dadurch sinkt die Motivation der Beschäftigten.

Wie erfahren heute Beschäftigte in der Schweiz Sinn und Unsinn in der Arbeit? Eine repräsentative Befragung im Rahmen des Schweizer Human-Relations-Barometers bei 2023 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in allen Teilen der Schweiz zeigt: Rund die Hälfte (51 Prozent) der Beschäftigten fühlt sich in der Arbeit mehr oder weniger entfremdet. Ein Viertel gibt sogar an, dass dies bei ihnen ausgeprägt der Fall sei. Entfremdung wird dabei verstanden als eine innere Distanziertheit zur Arbeit mit dem Gefühl, dass diese als Pflicht, als Bürde, als Last empfunden wird.

Dieser Befund deckt sich mit anderen Feststellungen derselben Untersuchung. Demnach findet ein Viertel der Beschäftigten, dass ihre Arbeit wenig bedeutsam ist. Zwischen 2014 und 2024 hat sich der Anteil derjenigen, die sich in der Arbeit langweilen, verdoppelt. Fast ein Drittel sieht keinen höheren Wert in ihrer Arbeit, und die Zahl der Resignierten

steigt. Die Diagnose Entfremdung bestätigt sich also über verschiedene Beobachtungen. Die Entfremdung führt zu mehr Stress, zu mehr Kündigungen und reduziert das Engagement. Für die Beschäftigten in der Schweiz hat Arbeit grundsätzlich einen hohen Stellenwert. Nur gerade 3 Prozent geben an, dass Arbeit in ihrem Leben unwichtig ist. Zudem ist die Arbeitszufriedenheit ausgeprägt. Drei Viertel haben das Gefühl, sie könnten sich in der Arbeit weiterentwickeln, und die Mehrheit empfindet ihre Arbeit insgesamt als kohärent. Dass sich rund die Hälfte der Beschäftigten in ihrer Arbeit entfremdet fühlt, ist deshalb eine Überraschung.

Vergegenwärtigt man sich hingegen heutige Arbeitsbedingungen, so ist der Entfremdungsbefund gar nicht so überraschend. Unsere Arbeitswelt wird immer arbeitsteiliger. Dies parodierte bereits Charlie Chaplin in seinem Film «Modern Times». Da weiss die linke Hand nicht, was die rechte tut. Das Resultat der eigenen Arbeit rückt weit weg. In der digitalisierten Welt wird ein gegenständliches Werkserlebnis auf einen zweidimensionalen Bildschirm reduziert.

Homeoffice erschwert ein echtes Teamerleben. Und in einer Welt von künstlicher Intelligenz, künstlichen Organisationen und künstlichen Prozessen wird es immer schwieriger, konkrete, persönliche und authentische Sinnzusammenhänge in der Arbeit zu erfahren. Sinn liegt nicht herum. Sinn ist eine Konstruktion, die erschaffen werden muss. Auch eine

sinnvolle Arbeit verliert den Sinn, wenn sie nicht entsprechend wertgeschätzt wird. Und das ist eine Frage von Kommunikation und Führung.

Hier setzen denn auch mögliche «Therapien» an. In derselben Untersuchung wurde nämlich festgestellt: Je wichtiger die Arbeit wahrgenommen wird, je bedeutsamer sie auch für andere ist, je grösser die Autonomie und die Partizipation in der Arbeit sind und je intensiver der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen ist, desto geringer ist das Gefühl der Entfremdung und desto höher sind die Zufriedenheit, das Engagement und letztlich die Produktivität. Und: Je digitaler, vernetzter und arbeitsteiliger Organisationen sind, desto wichtiger sind Partizipation, Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und bewusste Sinngebung durch Führung.

Nur knapp die Hälfte aller Beschäftigten erhält gemäss Schweizer HR-Barometer regelmässig ein Leistungsfeedback von Vorgesetzten, und vier von zehn Beschäftigten haben keine Laufbahnplanung und somit auch keine Entwicklungsperspektiven. Hier besteht Handlungsbedarf. Feedback ist wichtig, um die eigene Leistung einschätzen zu können, aber auch zum Lernen.

Wer lernt ein Musikinstrument in einem schalltoten Raum? Und welcher Investor investiert in Projekte ohne Entwicklungsperspektiven? Beschäftigte optimieren wie Investoren. Sie investieren ihre Energie



dort, wo sie eine bessere Nutzenbilanz erwarten können. Dazu gehören Sinn, Sicherheit und eine berechenbare Führung.

«Rund die Hälfte fühlt eine innere Distanziertheit, die Pflicht als Bürde.»

