

Urs Rohner · Mario Gattiker · Christoph Tonini · Kevin Roberts · Martin Scholl

BILANZ

Das Schweizer Wirtschaftsmagazin

22/2014

31. Oktober-
13. November 2014
CHF 9.80 / Euro 8.-
www.bilanz.ch

plus
homes
Das Schweizer
Immobilienmagazin

BIN ICH IM RICHTIGEN JOB?

**Mehr Sinn, mehr Spass, mehr Freiheit:
Warum sich der Wechsel lohnt**

Bank Sarasin
Die Schlinge zieht
sich zu

Porsche
Der Chef setzt
auf Grün

Swisscom
Der brave Herr
Schaeppli



Daria Peter (44)

Früher: Senior Legal Counsel bei Alstom **Heute:** Leitet eine Mental-Coaching-Praxis

Sie reiste für den Technologiekonzern Alstom um die Welt, war gut bezahlt und arbeitete in einem harmonisierenden Team. Im März 2013 war trotzdem Schluss. Nach elf Jahren schmiss Daria Peter den Job hin. «Mir fehlte die Freiheit. Ich ertrug die Fremdbestimmung nicht mehr», sagt die Juristin. «Wir bereiteten uns penibel auf jede Verhandlung vor. Doch am Ende zählte immer nur der Preis. Das war unbefriedigend.» Daria Peter mochte nicht mehr. Als zum x-ten Mal die Familienferien wegen der Arbeit draufgingen, kündigte sie. Aus einer Laune heraus begab sie sich in eine Hypnoseseitzung und stellte fest: «Genau das will ich. Das Zusammenspiel zwischen Hirn und Körper, Leuten helfen, selbständig sein, ein Ergebnis sehen. Das ist befriedigend.» Sie machte die nötigen Ausbildungen, von Hypnosetherapie über Neurolinguistisches Programmieren bis Wingwave-Coaching, und eröffnete vor einem Jahr in Baden eine Mental-Coaching-Praxis.

Auf den Sinn kommt es an

Bezahlung und Status reichen heute nicht mehr. Die Arbeit muss auch sinnvoll sein. Doch die Firmen unterschätzen das Bedürfnis chronisch.

KARIN KOFLER, UELI KNEUBÜHLER, DIRK RUSCHMANN TEXT / CHRISTIAN SOHNUR FOTOS

Olivier Senn (44)

Früher: Marketingexperte bei UBS **Heute:** Ladeninhaber

Olivier Senn arbeitete 15 Jahre bei der UBS im Marketing, verantwortete schweizweite Privatkundenkampagnen, stieg ins Kader auf. Doch zunehmend fühlte er sich gegängelt durch «die starren Prozesse im Grosskonzern, die man tagtäglich aufgezwängt bekommt», in seiner Kreativität und Schnelligkeit beschränkt, weil jede Kampagne vor vielen Gremien präsentiert werden musste, in denen es mehr um Positionskämpfe ging als um Kundenbedürfnisse. Im April 2013 kündigte er. Am 31. Oktober war sein letzter Arbeitstag. Als er das UBS-Gebäude verliess, fiel der Druck von ihm ab. Mit Laurent Dumont, einem früheren Mitarbeiter, gründete er Specimen Style Co. in Rapperswil. Dort verkaufen die beiden gleichberechtigten Inhaber hochwertige Accessoires für Männer: Taschen, Gürtel, Schuhe, Hüte aus Aargauer Produktion. Alles Handarbeit. Die Kunden trifft Senn jetzt persönlich. Im April eröffneten sie ihren Laden – und können bereits davon leben. Senn zahlt sich keinen Kaderlohn aus, «dennoch habe ich heute ein viel reicheres Leben».

ST





Donat Aebli (52)

Früher: Pressesprecher von Skoda **Heute:** Mitarbeiter in einem Wohnheim für psychisch Kranke

Er ist ein Wanderer zwischen den Branchen: Tourismus und Autos, das waren Donat Aebli's Arbeitswelten. So war er unter anderem stellvertretender Kurdirektor von Arosa und leitete in Pontresina das Kongresswesen, vertrat als Pressesprecher Audi und Porsche in der Schweiz, zuletzt die aufstrebende Marke Skoda. Aebli, in der Autobranche geschätzt, hatte keine Sinnkrise. Doch als seine Frau, die seit Jahrzehnten ein Wohnheim für psychisch Kranke leitet, Unterstützung brauchte, stieg er um: Im «Verein Behinder-

ten Wohngruppe Bad Meltingen» kümmert er sich seither um Administratives, Finanzen, Sponsoring und die Technik, und jetzt, in der Umbauphase, schleift er auch selber die Böden ab. Auch wenn er seinen früheren Job und die Journalisten mochte – jetzt ist er glücklicher: «Man bekommt hier emotional von den Menschen viel mehr zurück.» Nun hilft er unmittelbar. Und wird oft direkt mit einem Lächeln belohnt.

Eigentlich war es ein cooler Job, den Daria Peter (44) hatte. Sie war für den Technologiekonzern Alstom rund um den Globus unterwegs und bearbeitete als Senior

Legal Counsel Millionenverträge – zusammen mit einem gut eingespielten Team. Und auch das, was Ende Monat aufs Bankkonto floss, stimmte. Doch nach elf Jahren unermüdlichem Einsatz, nach vielen wegen der Arbeit unterbrochenen Familienferien schmiss die gewiefte Juristin den Bettel hin. «Ich ertrug die Fremdbestimmung nicht mehr. Und die zunehmende Aushöhlung elementa-

rer Werte und Umgangsformen störte mich», sagt Peter, die ihr Studium magna cum laude abgeschlossen hatte. Sie kündigte ins Blaue hinein, machte sich selbständig und arbeitet heute als Hypnosetherapeutin mit einer Mental-Coaching-Praxis in Baden. «Das Zusammenspiel zwischen Hirn und Körper, ein unmittelbares Ergebnis sehen, das ist erfüllend», sagt sie über ihren neuen Job.

«Extrem glücklich mit allem» ist heute auch Olivier Senn. Der 44-Jährige verantwortete bis letztes Jahr schweizweite Werbekampagnen der UBS. Doch der Marketing- und Kommunikationskadermann fühlte sich zunehmend gängelt durch «die starren Prozesse im Grosskonzern, die man tagtäglich aufge-

zwängt bekommt». Heute entscheidet er selbst: Zusammen mit seinem früheren Mitarbeiter Laurent Dumont gründete er Specimen Style in Rapperswil und verkauft dort nun Ledertaschen, Gürtel, Schuhe, Hüte und andere hochwertige Accessoires für Männer.

Fehlender Sinn. Glücklich sein, Erfüllung finden, einen Sinn sehen – was im Privatleben längst der Anspruch ist, hält mehr und mehr auch im Berufsleben Einzug. «Heute geht es nicht mehr nur um Zufriedenheit, sondern um Sinnhaftigkeit bei der Arbeit», sagt Theo Wehner, Arbeits- und Organisationspsychologe an der ETH Zürich. Die Fakten der Corporate World sind ernüchternd: Nur gerade



Christophe Guye (53)
Früher: Besitzer einer Werbeagentur
Heute: Galerist

«Ich hatte die Chance, aus einem Lebenswerk ein Lebensabschnittswerk zu machen», so kommentiert Christophe Guye heute den Verkauf seiner Werbeagentur Guye Benker; 44 Jahre alt war er damals. Anfang 2005 hatte er sich aus der Werbung verabschiedet. «Ich habe mir bewusst eine Zäsur verordnet, Zeit für eine Standortbestimmung genommen.» Erst nach dem Austritt spürte er, wie schnell sich zuvor das Hamsterrad gedreht hatte: Bis zu 25 Mitarbeiter, zum Teil kreative Diven, musste er führen, den Kunden ständig kreativen Mehrwert anbieten können, dazu Job und Familie unter einen Hut bringen, und das «in einer

Verschleissbranche». Nach dem Ausstieg aus der Werbung zog er nach Los Angeles um und gründete eine Galerie; für Kunst hatte er sich schon immer interessiert. Für Guye ist Kunst «Konversation auf höchstem geistigem Niveau – sie berührt mich emotional». Seit vier Jahren residiert seine Galerie im Zürcher Seefeld. Guye vertritt zeitgenössische Künstler, die mit lichtempfindlichem Material arbeiten – Fotografen, aber längst nicht nur. Der Aufbau des Geschäfts war «schwierig», bilanziert er, aber jetzt ist sein Hobby zum Beruf geworden: «Ich habe meine Leidenschaft gefunden.»

etwas mehr als zehn Prozent der Angestellten weltweit sind in ihrem Job glücklich, Tendenz stagnierend, wie der Kelly Global Workforce Index zeigt. 50 Prozent haben laut derselben Umfrage in der Schweiz 2013 den Job gewechselt. Viele von ihnen, weil ihnen der Sinn in der Arbeit fehlte.

Dass dieser für die Leistung einer Firma entscheidend ist, haben Wissenschaftler und Experten längst herausgefunden. «Die Opportunitätskosten von fehlendem Sinn bei der Arbeit sind enorm», schreibt McKinsey im Quarterly vom Januar 2013. Dann fehlen Motivation und Drive – die Produktivität kann bis auf ein Fünftel fallen. McKinsey spricht vom sogenannten «MQ-Quotienten», dem Meaning-Quotienten. Wenn dieser nicht stimmt in einer Firma, investieren die Angestellten weniger Energie in den Job.

», dem Meaning-Quotienten. Wenn dieser nicht stimmt in einer Firma, investieren die Angestellten weniger Energie in den Job.

Vorschriften ohne Spielraum. Die Treiber einer solchen Negativspirale sind rasch aufgezählt. «Der Sinn der Arbeit geht verloren, wenn ich nicht erkennen kann, welchen Nutzen meine Tätigkeit für andere hat, oder wenn ich keinen Einfluss darauf habe, wie ich meine Leistung erbringen darf. Sprich: Ich habe kaum Handlungsspielraum und viele Vorschriften», sagt Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personalwirtschaft der Universität Bern. Aber auch mangelndes Feedback oder

ein Endprodukt, das aus ethischer Sicht zweifelhaft sei, schlugen auf die Motivation.

Das macht Remo Müller (Name geändert) derzeit zu schaffen. «Der Wert meiner Arbeit wird von vielen Kunden gar nicht mehr erkannt», sagt er. Seit mehr als 30 Jahren führt er in Zürich seine PR-Agentur. Während er früher Geschäftsbeziehungen über einen Zyklus von zehn Jahren führte und in dieser Zeit massgebend zum Image und zur Positionierung des Kunden beitragen konnte, sieht er sich heute in der Rolle des Feuerwehrmanns. «Alles ist kurzfristig. Die Kunden holen einen erst, wenn ihnen das Wasser bis zum Hals steht. Und selbst dann wollen sie die Dienstleistung zum ▶

► Schnäppchenpreis. Da fragt man sich schon, was das bringt», so Müller. Der PR-Profi gehört einer Generation an, die zu Hause noch gelernt hat, dass Arbeit primär von Fleiss, Disziplin und Durchhaltewillen des Einzelnen abhängt.

Hinter dem PR-Profi rückt nun aber eine junge Generation nach, die ganz anders tickt und die Jobwelt längst nicht mehr nur aus der Salärperspektive betrachtet. «Die Generationen Y und Z, also die Jahrgänge ab 1980, fordern Sinn und Perspektive bei der Arbeit explizit ein», weiss Jutta Rump, Professorin am Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen. Sie erforscht die Eigenheiten dieser Generationen seit etlichen Jahren. Sie kommt zum Fazit: «Das ist eine Generation, für die Arbeit und ein gutes Salär Basics sind. Darum geht es jetzt um höhere Werte.»

Arbeit und ein gutes Salär gelten heute als Basics. Jetzt geht es um die höheren Werte.

Tatsächlich ist die Suche nach Sinnhaftigkeit bei der Arbeit auch ein Phänomen hoch entwickelter Industrieländer. In den 1960er Jahren reichte es, wenn der Lohn stimmte. In den 1970er Jahren war Arbeitszufriedenheit das erstrebte Ziel. Die soziale Anerkennung und die amerikanisch geprägten Werte von Commitment, Involvement und Engagement kamen in den 1980er Jahren dazu, bevor ab der Jahrtausendwende die Alte Welt die Sinnhaftigkeit in den Job brachte. Universum, eine Organisation, die jedes Jahr Tausende von Studierenden zu deren Präferenzen in der Arbeitswelt befragt, kommt in einer Studie gar zum Schluss, dass 85 Prozent der Studenten global die Arbeit als Teil ihrer Persönlichkeit und damit ihrer Identität betrachten. Das habe auch mit der Vermischung von Berufs- und Privatleben zu tun, die durch die Digitalisierung vorangetrieben wird. Faktisch gehe man damit zurück in die Zeit, als noch die Agrar- ►



Tatjana Strobel (43)
Früher: Chefin einer Parfümeriekette
Heute: Coach für Menschenkenntnis

Sie hatte Pädagogik studiert, war danach über die Marken Wella, Estée Lauder und Dior bei einer grossen Parfümeriekette gelandet und verantwortete hier sämtliche Schweizer Filialen mit 600 Mitarbeitenden. Als dann – zu den üblichen 12- bis 18-Stunden-Tagen und der Wochenendarbeit – ein neuer Chef kam, der an Silvester 2007 einen Rapport verlangte, hatte Tatjana Strobel genug: «Ich brauchte jeweils meine ganzen Ferien, nur um wieder den Kopf freizukriegen.» Am 10. Januar 2008 kündigte sie, im Mai machte sie sich selbständig mit ihrer Firma TS Headworks. Ihre Themen: Körpersprache und Physiognomie – wie man Menschen durchschaut. Die ersten zwei Jahre waren hart: Sie zog aus der grossen Wohnung in ein Mini-WG-Zimmer, musste bisweilen Kundentermine absagen, «weil ich mir für die Fahrten keine Winterreifen, zum Teil nicht einmal das Benzin leisten konnte». Freunde halfen. Nach einer Phase des Zweifels entschied sie sich, es durchzuziehen. Mit dem ersten Buch und einem Grossprojekt kam der Durchbruch. «Heute bin ich mehr als glücklich», sagt sie. Finanziell geht es ihr besser als je zuvor, neu bietet sie auch Hypnosetherapie an und coacht vor allem Berufsumsteiger. Sie glaubt: «Wenn ich es schaffe, schafft es jeder.»



Fabio Coluccia (39)
Früher: Top-Manager bei Nestlé
Heute: Berater für Strategie und Marketing

Er hatte schon in jungen Jahren eine tolle Karriere hinter sich und wohl eine noch grössere vor sich: Fabio Coluccia war mit 33 bei Nestlé als Länderchef für Slowenien verantwortlich und leitete später in der Schweiz das gesamte Zerealiengeschäft. Doch «in mir hat wohl von Anfang an das Unternehmer-Gen geschlummert», sagt der 39-Jährige. Nestlé kann in ihrem verzweigten Konzernreich zwar vieles bieten – aber den Freiheitsgrad eines selbst bestimmten Unternehmertums dann doch nicht. «Zudem wollte ich auch raus aus der Komfortzone!» Also hat sich der HSG-Absolvent vor zwei Monaten als Consultant selbständig gemacht. Mit seiner Prime Dynamics AG berät er Kunden in Strategie, Marketing und Sales. Aus seiner Nestlé-Zeit bringt er internationale Erfahrung mit. Er will nicht nur Konzepte schreiben, sondern auf Wunsch des Kunden auch «gemeinsam konkrete Resultate erzielen und mich daran messen lassen». Und auch selber weiterlernen. Das Risiko der Selbständigkeit ist ihm bewusst, sagt Fabio Coluccia, «doch ich bin primär ein erfolgsorientierter und optimistischer Mensch».

Kein Sinn mehr

Auch Top-Shots suchen vermehrt Sinn statt Status und Macht.

Weniger arbeiten, dafür mehr Zeit für die Familie, VR-Karriere anstelle von 16-Stunden-Tagen: Auch in den Teppichetagen häufen sich die Abgänge von Managern, die von Status, Geld und Macht genug haben. Mitte Oktober wurde bekannt, dass Christian Wolfensberger (44), bei Glencore Handelschef für Eisenerz, aus seinem Sabbatical eine dauerhafte Auszeit macht (BILANZ 22/2014). Er wolle mehr Zeit für die Familie und weniger arbeiten, heisst es bei Kollegen. Gleiches gilt für Peter Voser (56). Im Januar gab er sein Amt an der Spitze des Öl-Multis Shell ab. Zurück in die Schweiz, zur Familie wolle er und einen «neuen Lebensstil», sagte er. Die vielen Reisen hätten ihm zugesetzt. Auf dem Zenit steigt auch Thomas Kern (62) aus. Der Flughafen-Chef will Ende Jahr eine Aufgabe ausserhalb des Flughafens im nichtoperativen Bereich suchen. Er lanciert eine VR-Karriere. Monika Ribar (55) beschreitet diesen Weg bereits erfolgreich. 2013 trat sie als Panalpina-Chefin zurück und sammelt seither VR-Mandate etwa bei Lufthansa oder den SBB. Der Druck sei enorm gestiegen, sagte sie gegenüber der «BaZ». «Irgendwann habe ich mir dann gesagt, es gebe ja auch noch andere Möglichkeiten.»

Christian Wolfensberger, Glencore. **Peter Voser, Shell.**



Thomas Kern, Flughafen Zürich.

Monika Ribar, Panalpina.

Fotos: EQ Images, Keystone (2), PR



Michael Troxler (32)
Früher: Key Account Manager
bei Lindt Heute: Betreuer beim
Lehrbetriebsverbund Dreipunkt

Roger Federer die Hand schütteln, spannende Leute treffen, den Kofferraum voller Schokolade: Michael Troxler erzählt mit einem Lächeln von den letzten drei Jahren. «Lindt hat ein Top-Image und vertreibt Top-Produkte», sagt der ehemalige Key Account Manager des Schokoladenherstellers. Und doch war die Lust auf etwas anderes da. «Der Prozess war schleichend. Ich fragte mich: Das konnte es doch noch gewesen sein?», so Troxler, der zuvor drei Jahre im Marketing beim Unterwäschehersteller Calida gewirkt hatte. Der studierte Wirtschaftskommunikator wollte etwas Neues kennen lernen, eine andere Seite ausleben. «Weg

vom Produkt, hin zum Menschen», fasst der 32-jährige Luzerner zusammen. Nach einem dreiwöchigen Alaska-Aufenthalt machte er Nägel mit Köpfen und kündigte. «Das gab mir Energie», sagt Troxler. Lehrer sein hätte er sich vorstellen können oder Physiotherapeut. Er schnupperte in beide Berufe hinein. Schliesslich landete er auf einen Tipp beim Lehrbetriebsverbund Dreipunkt in Luzern. In Zusammenarbeit mit dem Kanton unterstützt Troxler nun Jugendliche, die den Übertritt von der Oberstufe in die Lehre nicht auf Anhieb schaffen. «Es ist ein befriedigender Job, einem Jugendlichen beim Start in die Arbeitswelt zu helfen», so Troxler.

► wirtschaft dominierte. Auch damals vermischten sich die Welten. Industrialisierung, Stempeluhr und das Aufkommen einer bewusst verbrachten Freizeit führten zu einer stärkeren Trennung.

Wenn das Feuer erlischt. «Wir haben heute erstmals den Luxus, dass wir uns über den Sinn der Arbeit Gedanken machen können», sagt Alain Sutter, Ex-Profifussballer und Fussballkommentator. Der Autor des Buches «Stressfrei glücklich sein» berät in seiner Coaching-Praxis auch Manager, in denen das Feuer für den Job nicht mehr gleich lodert, die vielleicht kurz vor dem Burn-out sind.

«Herausfinden, warum man die eigene Arbeit nicht mehr sinnstiftend findet, ist ein längerer Prozess und kann verschiedenste Ursachen haben», sagt Sutter. Man müsse in solchen Phasen aufpassen, dass man nicht fluchtartig alles auf den Kopf stelle, sondern genau hinsehen.

Michael Troxler (32) hat genau das getan. Der studierte Wirtschaftskommunikator arbeitete als Key Account Manager beim Schoggigiganten Lindt. Irgendwann merkte er, dass Schokolade zwar ein tolles Produkt ist, er aber lieber etwas für Menschen tun würde. Heute unterstützt er in Zusammenarbeit mit dem Kanton Luzern Jugendliche, die den

Übertritt von der Oberstufe in die Lehre nicht auf Anhieb schaffen. «Es ist erfüllend, einem jungen Menschen beim Start in die Arbeitswelt zu helfen», so Troxler. Auch Roland Decorvet kehrte der globalen Konzernwelt den Rücken. 23 Jahre war der Ökonom als Direktor für den Nahrungsmittelmulti Nestlé unterwegs, führte als China-Chef das gut situierte Leben eines Manager-Nomaden. Seit kurzem leistet er Freiwilligenarbeit als Geschäftsführer eines christlichen Spitalschiffs, das in Afrika medizinische Hilfe leistet (siehe BILANZ 13-14/2014).

Er ist nicht der Einzige, der bereit ist, für mehr innere Erfüllung auf Geld ►

► und Prestige zu verzichten. Laut Umfragen wären 60 bis 80 Prozent bereit, für eine sinnvollere Arbeit ihren Status einzubüssen, so Arbeitspsychologe Theo Wehner. Auch wenn die Konjunkturauguren für das nächste Jahr Einbussen des Wirtschaftswachstums prognostizieren, was wohl eine steigende Arbeitslosenquote nach sich ziehen wird, dürfte das Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit dadurch nicht geschmälert werden, so Wehner. Zwar kompensiert ein hohes Einkommen eine wenig sinnstiftende Tätigkeit. Doch gemäss Nobelpreisträger Daniel Kahneman korreliert die Zufriedenheit der Menschen ab einem Haushaltseinkommen von gut 60000 Euro jährlich nicht mehr mit dem Lohn. Die Lebensqualität steige nur bis zu dieser Marke. Mehr Geld macht nicht glücklicher. Rannte früher die Schar der High

Mehr Geld macht nicht endlos glücklicher. Und dann braucht es Sinn in der Arbeit.

Potentials zu den Banken, so «stehen heute soziale Institutionen und Non-Profit-Organisationen in der Gunst der Gutausgebildeten ebenfalls ganz oben», sagt Sven Bühler vom Forschungsunternehmen Icommit, der jedes Jahr mit dem Swiss Arbeitgeber Award die besten Schweizer Arbeitgeber kürt.

Es sind aber nicht nur die Vertreter der Generationen Y und Z, die nach mehr Sinnhaftigkeit im Berufsleben suchen. Auch Ältere werden zunehmend in die Standortbestimmung getrieben. «Die realisieren langsam, dass sie in der Mitte des Lebens schon am Limit laufen, aber durch die längere Lebensarbeitszeit noch eine lange Zeit im Job vor sich haben», erklärt Generationenexpertin Rump. Zudem wirke die Lebenshaltung der Jungen ansteckend.

Oft beginnen solche Überlegungen nach dem 40. Geburtstag», bestätigt Laufbahn-Coach Claire Barmettler vom Personalentwickler Advenias. «Die ►

PHILIPPE HERTIG

Wenn Topkader kriseln

Wer oben angelangt ist, steht unter besonderem Druck: Wie Spitzenmanager die Sinnfrage angehen.

BILANZ: *Nimmt das Phänomen Sinnkrise auch bei Topmanagern zu?*
Philippe Hertig: Ja, tatsächlich stellen sich viele die Frage, ob ihre Tätigkeit noch Sinn macht.

Warum?

Die Anforderungen haben stark zugenommen, Stichworte Globalisierung und permanente Erreichbarkeit, aber auch die Unsicherheit – die Welt dreht sich immer schneller. Zudem sollen viele Manager oft mehrere konfliktäre Ziele erreichen: Wachstum schaffen und zugleich Kosten senken. Das zehrt an der persönlichen Substanz.



Philippe Hertig vermittelt Topkader. Er ist Partner bei Egon Zehnder in Zürich.

Schwierig, beides zu erreichen.

Heute sind die Karrieren vielfältiger und die Auswahlverfahren somit viel strenger. Moderne Manager sollen Strategieleader, Krisenbewältiger und Wachstumsturbos in einem sein.

Existieren solche Übermenschen?

Der allwissende CEO stirbt aus. Heute steht die Effektivität des gesamten Führungsteams im Vordergrund. Die Führungskräfte müssen sich permanent weiterbilden und gezielt neue Erfahrungen sammeln, insbesondere im Ausland. Studieren und danach 30 Jahre seinen Job machen, das geht heute nicht mehr.

Welche Fragen sollten sich Manager stellen, wenn sie an ihrer Arbeitssituation zu zweifeln beginnen?

Ich sehe vier Elemente. Erstens: Überwiegen im Job die positiven oder die negativen Erfahrungen? Zweitens: Kann ich mich mit dem

Inhalt des Jobs und dem Umfeld, also Branche oder Firmenkultur, noch identifizieren? Drittens: Die Clique aus Vorgesetzten, Berufskollegen und Mitarbeitern – passt die noch zu mir? Und viertens: Mag ich die Kunden und Stakeholder noch?

Wenn nun die Antworten negativ ausfallen, wie komme ich weiter?

Indem man eine Selbstdefinition vornimmt. Sich die Frage stellt: Wer will ich sein, und wo stehe ich heute? Was kann ich, was will ich machen?

Was also, wenn es nicht mehr passt?

Für Topmanager gibt es drei Wege: Ausstieg, Abstieg oder Umstieg.

Aussteigen würde heissen, eine Beiz auf der Alp aufzumachen?

Zum Beispiel. Das ist für die meisten wohl kein Weg, aber dennoch: Nach meinem Gefühl sieht man kreative Jobwechsel immer mehr.

Was heisst Abstieg?

Bewusst ins zweite Glied rücken: nur noch einzelne Projekte oder Bereiche verantworten statt die ganze Firma. Oder sich auf eine Rolle als Berater oder Stratege zurückziehen. Das geschieht noch selten, aber diese freiwillige Beschränkung wird zunehmend salonfähig an der Spitze.

Am häufigsten dürfte das Umsteigen in einen anderen Job sein.

Das gelingt aber nur, wenn man sich zuvor über seine Erfolgs- und Motivationskriterien klar wird. Also ob die Triebfeder für den Wechsel eher Macht ist, gemessen etwa an der Anzahl Mitarbeiter oder am Umsatz, oder Status wie ein bestimmter Titel oder das Einkommen oder der Entscheidungsspielraum und die Einflussmöglichkeiten. Nur wenn der neue Job für die Person passt, wird es besser als im alten.

► Leute sagen, sie hielten das nicht mehr aus über die nächsten 20 Jahre. Was tue ich? Was ist mir eigentlich wichtig? Wofür arbeite ich? Das sind dann die zentralen Fragen.»

Während Junge schneller Nägel mit Köpfen machen, wird im fortgeschrittenen Erwerbsleben die Arbeitsplatzsicherheit relevanter. «Leute ab etwa 45 Jahren fragen sich oft, ob der aktuelle Arbeitgeber noch genügend Arbeitsplatzsicherheit biete oder ob der Wechsel zu einem sozialen Arbeitgeber nicht eine grössere Sicherheit verspreche», sagt Icommit Chef Sven Bühler.

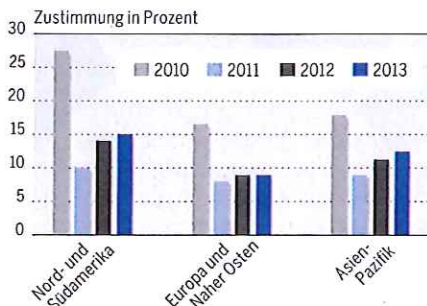
Krise mit 45. Nur: Genau dann, wenn die Frage «Wie weiter?» virulent werde, würden die meisten im Job nicht abgeholt, hat Cornelia Klossner in ihrer Dissertation zum Thema «Karrieren in der Lebensmitte» herausgefunden. Die Firmen böten praktisch keine Weiterentwicklungsprogramme für Leute ab 45 an, so Klossner, die am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern doktoriert und selber HR-Leiterin bei einer Grossbank war.

Ausserdem: je höher die Hierarchie, desto wichtiger das Salär. Damit kämpft auch die 53-jährige HR-Verantwortliche bei einer grösseren Schweizer Bank. Ronja Zuber (Name geändert) hat einen guten Lohn und einen sicheren Job. Doch die systematische Geringschätzung des Personals – Entlassungen, Vereinbarungen treffen, Zeugnisse unterschreiben –

Halb so glücklich

Von 2010 bis 2013 hat sich der Anteil der glücklichen Arbeitnehmer fast halbiert – in allen Weltgegenden.

Sind Sie glücklich im Job?



Quelle: Kelly Global Workforce Index. © BILANZ-Grafik

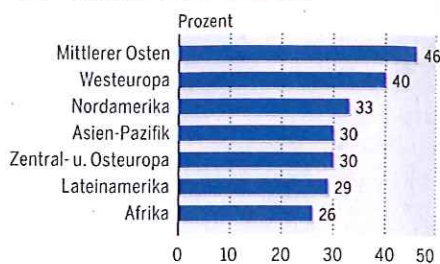
will und kann sie nicht mehr unterstützen. Sie haderte eineinhalb Jahre mit sich, ihre Leistung sank. Vor kurzem hat sie ins Blaue gekündigt.

Der Job als Gütesiegel der eigenen Identität: Clevere Arbeitgeber haben dieses Spiel im Kampf um die besten Leute längst erkannt und besetzen ihr Image entsprechend. Internetgigant Google etwa lockt Jobsuchende mit dem Claim «Do cool things that matter». «Diese Botschaft passt perfekt in die heutige Zeit. Darum ist Google auf dem Arbeitsmarkt so erfolgreich», sagt Yves Schneuwly, Schweiz-Verantwortlicher von Universum. Der Tech-Riese wird nun aber zuse-

Angst um die Arbeit

In Westeuropa hat fast die Hälfte der Arbeitnehmer Angst, keine zur Persönlichkeit passende Arbeit zu finden.

Befürchtung, in Zukunft keinen Job zu finden, der zur eigenen Persönlichkeit passt:



Quelle: Universum Global Research 2014. © BILANZ-Grafik

hends aufpassen müssen, dass er sich das sorgfältig aufgebaute Branding mit seiner globalen Dominanz und seinen Überwachungstendenzen nicht eigenhändig wieder zerstört. Generell lässt sich festhalten: Je grösser der Konzern, desto schwieriger ist es, die hehren Ziele der Sinnerfüllung auf den Arbeitsalltag herunterzubrechen. Denn auf mittlerer und unterer Hierarchieebene haben Manager das Sagen, die sich selbst täglich in Sachzwängen bewegen und sich im Hamsterrad verheddern.

Da geht rasch vergessen, was man im letzten Workshop für Führungskräfte gelernt hat im Umgang mit den Mitarbei-

ANZEIGE

12 WOCHEN FÜR 49.00 FR. MIT OPTION AUF VERLÄNGERUNG.

Das ganze Wirtschaftsgeschehen. Schnell, informativ und übersichtlich.



Fundierte Meinungen und klare Analysen jetzt zum Kennenlernen: 12 Wochen für nur 49.00 Fr. statt 139.20 Fr. (im Einzelverkauf). Bestellen Sie jetzt Ihr persönliches Abo: 044 404 65 55 oder fuw.ch/abo-angebot.

FINANZ und WIRTSCHAFT
Mehr Wissen. Mehr Vorsprung

tenden. «Manager unterminieren den Sinn der Arbeit ihrer Untergebenen permanent und unbewusst. Etwa indem sie Leute von Projekten abziehen, bevor diese beendet sind. Oder indem sie Ziele dauernd wieder neu definieren und nicht klar kommunizieren, warum eine Aufgabe ausgeführt werden muss», schreibt Harvard-Professorin Teresa Amabile. Wie stark der Impact von solch vermeintlich banalen Regeln ist, bewies Adam Grant, Professor für Management an der Wharton School, in einem Experiment mit Angestellten eines Callcenters, die Geld für Universitätsstipendien erwerben sollten. Eine in der Regel frustrierende Arbeit.

Grant teilte die Teilnehmenden in drei Gruppen auf. Die erste hörte einen Vortrag eines Studenten, der erzählte, wie ihm das Geld aus dem Stipendium

Je grösser die Firma, umso schwerer ist es, Sinn in der Arbeit zu stiften.

geholfen hatte. Die zweite Gruppe erhielt Dankesbriefe der Studierenden. Die dritte Gruppe hatte keinen Kontakt mit den Empfängern des Geldes. Das Ergebnis: Nach einem Monat hatte die Gruppe, die den Studenten persönlich getroffen hatte, den Betrag der Spenden verdreifacht. Der direkte Kontakt gab dem Job einen Sinn.

Raus aus der Mühle. Wertschätzung und Sinn in ihrem Job hat auch Tatjana Stobel wieder gefunden. Die 43-Jährige war Kaderfrau bei einer grossen Parfümeriekette und verantwortete sämtliche Schweizer Filialen mit 600 Mitarbeitenden. Ständige Erreichbarkeit, Rapporte am Silvester-Tag, knapp ausreichende Ferien, 12- bis 18-Stunden-Tage gehören nun der Vergangenheit an. Tatjana Stobel stieg aus, machte sich selbstständig und coacht jetzt vor allem Berufsumsteiger. «Heute bin ich mehr als glücklich», sagt sie. ■

TEST

Wie sinnvoll ist mein Job?

Sie finden keine Erfüllung im Job und fragen sich, welchen Sinn Ihre Arbeit macht? Dieser Fragebogen gibt Ihnen einen Anhaltspunkt, wo Sie stehen.

	Ja	Nein
1 Nach der Arbeit habe ich das Gefühl, etwas Sinnvolles geleistet zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Meine Arbeit trägt zu meiner persönlichen Entwicklung bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Meine Arbeit hat einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Meine Arbeit erfüllt mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Meine beruflichen Tätigkeiten passen gut zu dem, was ich mir in meinem Leben vorgenommen habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Durch meine berufliche Tätigkeit fühle ich mich als Teil eines grösseren Ganzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Ich bin stolz auf das, was ich beruflich mache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Wenn ich arbeite, fühle ich mich in der Regel voller Energie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Mit meiner Arbeitssituation bin ich alles in allem zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Ich habe ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Summe Ja:



Für einen direkten Vergleich mit anderen Arbeitnehmern können Sie den Fragebogen auch online unter www.bilanz.ch/management ausfüllen.

Auswertung

Für die Auswertung zählen Sie die jeweils angekreuzten Ja-Antworten zusammen.

1-5

Sie sehen bei Ihrer Arbeit Defizite betreffend Sinnhaftigkeit und Zufriedenheit und sollten sich Gedanken über mögliche Verbesserungen machen. So kann z.B. ein Gespräch mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten, mit einem Freund oder einem professionellen Coach angebracht sein.

6-8

Sie nehmen Ihre Arbeit im Grossen und Ganzen als sinnvoll und zufriedenstellend wahr.

9-10

Sie nehmen Ihre Arbeit als umfassend sinnvoll und zufriedenstellend wahr.

Quelle: Anlehnung an «The Work and Meaning Inventory (WAMI)» von Michael F. Steger (2011) und Skala «Berufliche Sinnerfüllung» von Tatjana Schnell, Universität Innsbruck. Zusammengestellt von Icommit, einem Forschungs- und Beratungsunternehmen für Mitarbeiterbefragungen.