

«Wir haben verlernt, bei der Arbeit Mensch zu sein»

Viele Erwerbstätige sind frustriert. Die Arbeitspsychologin Nicole Kopp sagt, was falsch läuft in den Firmen. Und erreicht damit ein Millionenpublikum. **Interview: Albert Steck**

NZZ am Sonntag: Sie schreiben auf dem Netzwerk LinkedIn darüber, was in der Arbeitswelt falsch läuft. Das Echo ist riesig mit bis zu zwei Millionen Aufrufen pro Post. Warum sorgt die Arbeit für so viel Frustration?

Nicole Kopp: Viele Erwerbstätige leiden unter Stress, drei von zehn Personen fühlen sich emotional erschöpft. Durch die Pandemie sind diese Probleme noch stärker in unser Bewusstsein geraten. Wir haben erlebt, wie unsicher die heutige Welt ist. Das hat das Bedürfnis nach einer neuen, anderen Art der Arbeit geweckt.

Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

Als Beraterin und Coach beobachte ich, wie viele Berufstätige nur widerwillig zur Arbeit gehen. Ihre Nerven sind bereits am Sonntagabend angespannt, bevor die Arbeitswoche überhaupt beginnt. Ein erschreckend grosser Teil arbeitet nach der Devise: Fünf Tage durchhalten, damit man nachher wieder zwei Tage leben kann.

Ist das nicht eher ein Klagen auf hohem Niveau?

Die Bandbreite ist gross: Viele finden Erfüllung in der Arbeit. Ein ebenso grosser Teil aber ist echt unzufrieden und möchte aus dem Hamsterrad aussteigen. Aktuelle Studien zeigen, dass in der Schweiz jeder Dritte in diesem Jahr einen neuen Job suchen will. In den USA spricht man bereits von der «Great Resignation». Damit droht den Firmen ein immenser Verlust an Produktivität und Know-how.

Was macht die Arbeit zum Hamsterrad?

Ich spreche regelmässig mit Mitarbeitenden, die massiv überlastet sind. Sie versinken in einer Flut von Aufgaben, doch gleichzeitig fehlt ihnen die Kompetenz, selbst zu entscheiden. Hinzu kommt eine Unmenge an Meetings: Angestellte sind durchgebucht mit Sitzungen und haben kaum die nötige Zeit, um etwas Produktives zu leisten. Das führt zum Phänomen des Multitaskings: Wir erledigen mehrere Dinge parallel, obwohl unser Gehirn schlecht damit umgehen kann.

Es ist paradox: Die Technik ist so ausgeklügelt wie nie zuvor. Müsste die Digitalisierung nicht dazu führen, dass die sogenannten Bullshit-Jobs verschwinden?

Für mich sind das nicht zwingend Bullshit-Jobs, doch viele Leute stresst es, dass sie ständig über acht, neun verschiedene Kanäle parallel kommunizieren müssen. Wobei unklar bleibt, welcher Kanal für was gilt. Zudem wird erwartet, dass man ständig erreichbar ist und umgehend reagiert. Das führt rasch zu einer Überforderung.

Viele Angestellte klagen über mangelnden Support durch ihre Chefs. Doch diese sind selbst am Anschlag und kommen kaum dazu, sich um die Befindlichkeit der Mitarbeitenden kümmern.

Das ist ein grosses Problem: Vorgesetzte müssen immer weitere Aufgaben übernehmen, obwohl auch ihr Tag nur 24

Stunden hat. Im Prinzip sollte eine Führungskraft den grössten Teil der Zeit dazu nutzen können, die Leute im Team zu unterstützen. Für mich ist deshalb klar, dass sich die Firmen von Grund auf neu aufstellen müssen.

Kämpfen Sie da nicht gegen Windmühlen?

Klar, es braucht Geduld. Viele Unternehmen sind noch immer stark hierarchisch organisiert. Zudem werden Mitarbeitende primär nach leistungs- und zahlengetriebenen Kriterien klassifiziert. Gerade in der Finanzbranche hält sich diese traditionelle Kultur hartnäckig: Kürzlich habe ich einen Banker gefragt, was ihn bei der Arbeit motiviere, worauf er sagte: «Das Geld - was sonst?» Als ich entgegnete, dass ich aus Freude arbeite, wollte er mir das nicht glauben. Unsere Arbeitskultur wird sich massiv verändern müssen, davon bin ich überzeugt. Doch der Wandel ist in vielen Köpfen noch nicht angekommen.

Vor allem die jüngere Generation unter 40 scheint aber nicht mehr bereit, die alte Arbeitswelt zu akzeptieren.

Ich gehöre ebenfalls zu dieser Generation. Wir haben gesehen, wie sich unsere Eltern beinahe kaputtgeschuftet haben. Viele meiner Kolleginnen und Kollegen haben ihre Väter praktisch nie gesehen. Auch mein Vater musste zeitweise fünf Stunden pro Tag pendeln. Die Jüngeren wollen sich nicht mehr für einen Job aufopfern, der kaum Flexibilität zulässt und in dem sie keinen Sinn erkennen können.

Stattdessen wünschen sie eine gute Work-Life-Balance: Wird die Firma zum Wellness-Hotel?

Nein, doch die Unternehmen müssen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen. Dank den neuen Technologien können wir die Arbeit flexibler gestalten, allerdings wird dieses Potenzial viel zu wenig genutzt. Stattdessen geraten beispielsweise viele Eltern in ein Burnout, weil sich Arbeit und Familie noch immer schlecht vereinbaren lassen.

Die Jüngeren seien verweichlicht, laut ein Klischee. Abwertend ist von der «Generation Snowflake» die Rede. Wie sehen Sie das?

Das halte ich für ein klassisches Argument des alten Denkens: Die eigene Verletzlichkeit zu zeigen oder über die mentale Gesundheit zu sprechen, war früher ein absolutes Tabu. Man war gezwungen, im Beruf ständig eine Maske zu tragen. Dadurch haben wir verlernt, bei der Arbeit Mensch zu sein. Was uns aber von den Maschinen unterscheidet, ist ja unsere Menschlichkeit. Dazu gehören Empathie und Kreativität.

Sie kritisieren, dass viele Coachings in den Firmen einen falschen Fokus haben: Statt die Fehler in der Organisation zu beheben, wollen sie die Mitarbeitenden verändern.

Dieses Muster sehe ich oft: Man doktert an den Menschen herum und getraut sich nicht, die wahren Probleme in der Firma anzupacken. Nehmen wir



Jüngere wollten sich nicht mehr für einen Job aufopfern, sagt die Beraterin Nicole Kopp. (Bern, 28. 3. 2023)

die starren Hierarchien mit langen Entscheidungswegen oder die überlasteten Mitarbeitenden, welche Tausende ungelesene Mails im Posteingang haben: In solchen Fällen bringt es nichts, den Leuten ein Alibi-Coaching aufs Auge zu drücken.

Ihre Beratungsfirma für «New Work» unterstützt Firmen bei der Umstellung auf selbstbestimmteres und agileres Arbeiten. Ein solches Mandat haben Sie zum Beispiel bei der Swisscom. Führt Ihr Modell nicht zu Chaos und Anarchie?

Ganz und gar nicht. Auch eine Selbstorganisation besitzt klare Strukturen und fixe Regeln. Der Unterschied liegt darin, dass die Mitarbeitenden viel stärker in die Führung eingebunden werden. Das Spannende ist: Die meisten Menschen sind im privaten Leben sehr wohl fähig und bereit, Verantwortung zu übernehmen. Doch ausgerechnet bei der Arbeit wird uns eingetric-

tert, nur die Vorgesetzten seien in der Lage zu entscheiden.

Weiter empfehlen Sie den Firmen, ein «Vokabular der Emotionen» aufzubauen. Was verstehen Sie darunter?

Viele Menschen haben nie gelernt, bei der Arbeit über ihre Gefühle zu sprechen. Meistens beschränken wir uns auf drei Emotionen: *mad*, *sad* oder *glad* - wütend, traurig oder zufrieden. Effektiv könnten wir mit einem differenzierten Vokabular 40 bis 50 Emotionen benennen. Nur wenn ich ausdrücken kann, wie es mir geht, kann man mir auch helfen.

Gehen Frauen offener mit ihren Emotionen um? Müsste die Arbeitswelt also weiblicher werden?

Ich denke schon, dass Frauen andere Werte wie zum Beispiel Empathie einbringen können. Viele Firmen haben das auch erkannt und fördern zum Bei-

Nicole Kopp

Die 32-Jährige hat an der Uni Bern Arbeits- und Organisationspsychologie studiert. Nach mehreren Jahren als Consultant hat sie 2020 die Beratungsfirma GoBeyond für New Work mitgegründet. Sie ist zudem Mitglied der Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie.

spiel die Teilzeitarbeit. Die SBB haben letztes Jahr angekündigt, dass sie die meisten Stellen - auch Führungspositionen - ab einem Pensum von 60 Prozent ausschreiben.

Allerdings sind die Rollenmuster in der Schweiz eher konservativ. Wie erleben Sie das als junge Mutter, welche zu 100 Prozent arbeitet?

In unserer Gesellschaft herrscht nach wie vor ein erheblicher Druck auf Frauen mit kleinen Kindern, einige Tage pro Woche zu Hause zu bleiben. Ich muss mich zwar selten für mein Vollzeitpensum rechtfertigen, doch es sorgt schon häufig für Erstaunen, dass mein Mann mehr Betreuungsrbeit übernimmt als ich.

In der Pandemie waren flexible Arbeitsformen und Home-Office plötzlich akzeptiert. Jetzt schlägt das Pendel zurück: Einige Firmen erwarten wieder eine vollständige Präsenz im Büro.

Viele Vorgesetzte tun sich weiterhin schwer damit, Kontrolle abzugeben. Sie befürchten, dass die Unternehmenskultur und der Teamgeist verloren gehen, wenn die Mitarbeitenden nicht vor Ort sind. Doch eine Firma mit starken Werten kann diese genauso gut pflegen, wenn die Leute zum Teil im Home-Office sind. Zudem höre ich von zahlreichen Erwerbstätigen, dass sie zu Hause viel besser und konzentrierter arbeiten können.

Sie befürchten also nicht, dass der «New Work»-Boom schon wieder vorbei ist?

Bei manchen Firmen spüre ich eine solche Hoffnung. Dennoch halte ich dies für ausgeschlossen. Bereits im Jahr 2030 gehören 75 Prozent der Erwerbstätigen zu den Generationen Y, Z und Alpha. Diese sind sehr gut gebildet und technologisch versiert. Doch stellen sie gleichzeitig gänzlich andere Ansprüche an die Arbeit. Die Firmen haben somit keine andere Wahl, als sich zu verändern.

Durch Ihre Posts auf LinkedIn mit Millionen Aufrufen sind Sie zu einem Aushängeschild der «New Work»-Bewegung geworden. Warum treffen Sie den Nerv Ihres Publikums?

Ich glaube, ich kann gut beschreiben, was viele Menschen bei der Arbeit erleben. Die Leute spüren, dass ich ihnen sehr genau zuhöre und ihre Anliegen und Sorgen ernst nehme. In der Regel beginne ich ein Gespräch mit der Frage: Was motiviert dich bei der Arbeit? Aus den Antworten kann man enorm viel lernen.



Man doktert an den Menschen herum und getraut sich nicht, die wahren Probleme zu lösen.