

*In seiner sonntäglichen Kolumne «Böse Worte» spiest der Organisationspsychologe Felix Frei mit spitzer Feder und manchmal böser Zunge zeitgeistige Begriffe aus der Managersprache auf.*

**Böse Worte** · 5. August 2018

## **Zufrieden**

Diesmal ist es meine Zunft, die Arbeitspsychologie, die – schon vor langem – ein Wort in die Welt gesetzt hat, unter dem wir noch heute leiden: Arbeitszufriedenheit. Dabei war das Thema zunächst etwas ganz anderes, nämlich Arbeitsunzufriedenheit! Zu Recht haben meine Zunftvorgänger damals darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen ein Problem hat, wenn seine Mitarbeitenden unzufrieden sind. Das schlägt sich rasch auf die Produktivität nieder, und so ist es unternehmerisch besser, etwas zu unternehmen und die Gründe für die Unzufriedenheit aufzuspüren und zu beseitigen.

Nun kann man nicht von Unzufriedenheit reden und von Zufriedenheit schweigen. Also drehte sich die Sache klammheimlich um, und plötzlich ging es darum, was man denn tun müsse, um eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Das freilich ist etwas ganz anderes als das Beseitigen von Gründen zur Unzufriedenheit. Insbesondere haben die zwei Probleme zwei unterschiedliche Zuständige: Für Arbeitszufriedenheit ist der Arbeitnehmer zuständig. Für Arbeitsunzufriedenheit der Arbeitgeber (der Arbeitnehmer zwar auch, aber das lassen wir mal weg). Sicher ist, dass der Arbeitgeber nicht für die Zufriedenheit seiner Leute zuständig ist. Aber genau das haben sich inzwischen alle Manager auf die Fahne geschrieben. Und was ist das Resultat? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nicht mehr als zuständig für ihre eigene Zufriedenheit. Sie warten darauf, von ihren Chefs zufrieden gemacht zu werden. Sie verwechseln sich mit Kunden – aber das sind sie nicht.

Selbstredend scheitern die Chefs bei alledem. Denn jeder vermeintliche Erfolg beim Zufriedenmachen von Leuten dauert nur kurz, und dann wandelt er sich in einen höheren Anspruch. Zuerst bin ich glücklich, wenn mir der Chef auch mal zuhört. Nach dem dritten Mal reicht das aber nicht mehr, er soll auch genau das machen, was ich ihm gesagt habe. Wehe, er sieht das anders! Schon bin ich wieder unzufrieden, und mein Chef kann sich von Neuem abstrampeln.

Es ist meine Sache, für meine Zufriedenheit zu sorgen. Wenn das denn überhaupt erstrebenswert ist. Arbeitspsychologen haben nämlich schnell differenziert, dass Zufriedenheit keineswegs Zufriedenheit ist. Oft ist es Saturiertheit. Oder blosser Resignation. Schöner als so eine träge Zufriedenheit ist etwa, sich selbst als kompetent und wirkungsvoll zu erleben. Das spornt an.

Bei Unzufriedenheit aber muss ich etwas tun. Notfalls gehen. Spätestens dann versteht der Arbeitgeber, dass es sein Problem gewesen wäre.