

Vielleicht wäre das tatsächlich die Antwort des
Heiligen auf all den Lärm um seine Person: Wenig
ger Franziskus – und mehr von dem, was er selbst

entfaltung zunehmend im Widerspruch
rmut und Not vieler Menschen steht, bringt
Kirche, gemeinamer die Menschen zurück
Als Franz von Assisi 1226 stirbt, wirkt sein Tod
auch wie eine Art Befreiung. Nun beginnt die
sein Ver-



«Viele polieren nur noch Excel-Tabellen, verwalten Kennzahlen oder sitzen in ziellosten Meetings»: Wie war das eigentlich früher? Büroumgebung in den achtziger Jahren

«Der Chef hat mehr Einfluss auf unsere Psyche als ein Therapeut»

Im Job spürten wir Anerkennung und Wirksamkeit, sagt der Arbeitsforscher Hans Rusinek. Ein sinnentleerter Büroalltag gefährde Gesellschaft und Demokratie. Das beginne bei nervtötenden Sitzungen. Interview: Patrizia Messmer

NZZ AM SONNTAG: Herr Rusinek, der Titel Ihres Buches lautet «Reclaim Work». Von wem müssen wir uns die Arbeit denn zurückholen?

HANS RUSINEK: Es geht darum, die Arbeit wieder als menschlichen und sozialen Ort zurückzuerobieren – und sie dem reinen betriebswirtschaftlichen Denken zu entreissen. Schon der Begriff «Human Resources» für Personalabteilung vermittelt ja das vorherrschende Bild: nämlich der Mensch als blosser Ressource.

Leben wir wirklich in einer durchrationalisierten Arbeitswelt? Ich erinnere mich in den letzten Jahren eher an Debatten über Work-Life-Balance, Viertage-Wochen und Lifestyle-Teilzeit.

Eben. Weil der soziale Aspekt der Arbeit so sehr verkümmert ist, erleben wir diese Abkehrbewegungen von der Arbeit weg. Viele werden zu «quiet quitters», haben also innerlich gekündigt, träumen von der Bitcoin-finanzierten Frührente oder machen Workations, bei denen sie möglichst viele Kilometer zwischen sich und die Kolleginnen bringen. Aber indem wir uns von der Arbeit zurückziehen, erobern wir sie eben noch nicht zurück.

Ist wirklich die Arbeit das Problem? Liegt es nicht vielleicht eher an einer schrumpfenden Leistungsbereitschaft, wie etwa in den Führungsetagen moniert wird?

Ich glaube nicht, dass irgendwer seine Karriere als innerlich Gekündigter anfängt. Wir alle haben doch den Antrieb, etwas bewirken, verändern wollen, gebraucht zu werden. Wir sind also eigentlich von Natur aus hoffnungsvoll.



Hans Rusinek

Hans Rusinek, 36, ist Ökonom und Philosoph und forscht zur Zukunft der Arbeit. Als Dozent an der Universität St. Gallen und der European School of Management and Technology in Berlin beschäftigt er sich mit der Sinnkrise der modernen Arbeitswelt. Rusinek ist zudem als Unternehmensberater und Executive Coach tätig.

Das haben wir übrigens mit allen Säugetieren gemeinsam: Eichhörnchen zum Beispiel vergraben mehr Nüsse, als sie im Winter wiederfinden. Fast drei Viertel der versteckten Nüsse finden sie nicht mehr. Trotzdem ziehen sie im Winter immer wieder los und finden dann vielleicht etwas anderes. Das tun sie, weil sie durchaus Hoffnung haben, die Nüsse wiederzufinden. Aber diese Hoffnung kommt uns Menschen gerade abhanden.

Warum gibt's denn ausgerechnet bei uns Menschen so viele frustrierte «quiet quitters», nicht aber bei den Eichhörnchen?

Bei uns Menschen sieht man ziemlich gut, was passiert: Uns wird unsere natürliche Grundmotivation von lauter Zumutungen in der Arbeitswelt genommen. Vor lauter E-Mail-Schreiben und Meetings-Organisieren kommen wir kaum mehr dazu, über die wirklichen Probleme und Lösungen nachzudenken, und verlieren so das Gefühl, mit der eigenen Arbeit etwas bewirken zu können.

Da sehe ich schon den einen oder anderen Chef mit den Augen rollen: Jetzt muss uns Arbeit auch noch Hoffnung geben? Reicht denn Lohn als Gegenleistung nicht mehr?

Es geht gar nicht darum, dass der Chef uns Hoffnung geben muss. Es reicht eigentlich, wenn er sie uns nicht raubt. Aber die Arbeit auf eine reine Transaktion zu reduzieren, unterschätzt, welche Rolle Arbeit über das Ökonomische hinaus für Anerkennung, Wirksamkeit und Zusammenhalt spielt.

Welche denn?

Es ist der Ort, wo wir Anerkennung erfahren und Wirksamkeit erfahren. Der erste Job ist für uns mehr als das erste Kind. Der Chef hat einen grösseren Einfluss auf unsere Psyche als ein Therapeut. Meine Frau ist Psychotherapeutin, die räumt quasi hinter manchen Chefs auf, gibt nur eine andere Person, die so viel Einfluss auf die eigene psychische Gesundheit hat, das ist die Partnerin oder der Partner – die man sich aussuchen, den Chef nicht. Den kann man auch nicht zur Paartherapie schleppen.

Nicht wenige Angestellte dürften sich tatsächlich wünschen, ihren Chef oder ihre Chefin auf der Couch legen zu können ...

Aber die Arbeit spielt nicht nur für unsere individuelle Zufriedenheit eine enorm grosse Rolle. Die Arbeitswelt hat auch eine enorm wichtige Bedeutung für die Demokratie. Sie ist der Ort in unserer Gesellschaft, wo ich noch mit anderen Menschen zusammenkomme, auf die ich vielleicht überhaupt keine Lust habe. Wir leben in einer hyperkuratierten Welt: von der Data-App, die wir benutzen, über das Szenenivert, dem wir wohnen, bis zum Buchklub, dem wir uns anschliessen, treffen wir fast nur noch ausgewählten Menschen zusammen. Ausserhalb eben auf der Arbeit, da muss ich auch mit jüngeren und älteren Menschen auskommen, mit Menschen, die anders denken und leben. Und diese Reibung ist für eine Gesellschaft wichtig. Und wir sehen ja, was passiert, wenn wir die Bedeutung der Arbeit für unsere Ge-

Was meinen Sie?

Wir hatten in Deutschland kürzlich Landtagswahlen in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, wo die AfD stark zugelegt hat. Im Vorfeld der Wahlen ist mir aufgefallen, wie sehr es bei den Anhängerinnen und Anhängern der Partei auch um eine Anerkennungskrise der Arbeit geht: «Die da oben, die arbeiten gar nicht richtig», war zu hören. Oder: «Ich habe 40 Jahre lang hart gearbeitet.» Da wird einem riesigen Frust Ausdruck verliehen, den wir ernst nehmen sollten. Dieser Frust wird von politischen Bewegungen wie der AfD oder in den USA der Maga-Bewegung aufgegriffen und politisch mobilisiert.

Aber da geht es doch nicht um Hoffnung, sondern darum, wer Verlierer des Strukturwandels sein wird.

Die Arbeit steckt in einer vielschichtigen Krise, es geht nicht nur um Industriejobs, die verschwinden. In den USA sehen wir bereits das Phänomen des sogenannten Graduation Gap: Erstmals ist dort die Arbeitslosigkeit unter Universitätsabsolventen stärker gestiegen als im Bevölkerungsdurchschnitt. Das zeigt: Auch ein akademischer Abschluss verspricht nicht mehr länger einen Aufstieg und ist schon gar kein Garant für eine sinnhafte Tätigkeit. Viele polieren nur noch Excel-Tabellen, verwalten Kennzahlen oder sitzen in ziellosten Meetings, ohne echte Wirksamkeit ihrer Arbeit zu spüren.

Das klingt jetzt fast ein bisschen nach Marx und seinem Begriff der «Entfremdung».

Marx würde aber nicht so arbeitsverherrlichend argumentieren. Mir wird oft vorgehalten, das sei eine linke Argumentation. Für mich ist das aber keine Frage von links oder rechts, sondern eine Grundsatzfrage: Eine Demokratie lebt davon, dass alle das Gefühl haben, es lohne sich für sie. Eine Ökonomie übrigens auch. Für mich ist das deshalb auch ein marktwirtschaftliches Argument. Wenn wir dieses Gefühl nicht einmal mehr in der Arbeit haben, ist das fatal und ein Problem für unsere Gesellschaft. Ich beneide die jungen Menschen nicht, die gerade in die Arbeitswelt starten. Das sollte man als Staat, als Politiker, aber auch als Betrieb ernst nehmen. Gerade aus einer konservativen Perspektive würde ich mir deshalb eine stärkere

nung sehr schön von Optimismus und Pessimismus abgrenzt. Die Optimisten, das kann man am KI-Diskurs sehr gut aufzeigen, die sagen: Wir müssen uns nicht mit Regulierungen oder irgendwelchen politischen oder psychologischen Fragen herumschlagen. Lasst uns in Ruhe, das wird super. Dann gibt's die Pessimisten, die auch in gewissen Feuilletons gut vertreten sind. Die sagen: Die Welt geht unter durch KI, und man kann da nichts machen. Die einen resignieren, die anderen wiegen sich in Sicherheit. Aber beides führt nicht zu einer Handlung, sondern lässt uns zu passiven Zuschauern werden. Beides verkauft uns eine fixe Idee über die Zukunft. Das ist ja schon epistemologisch falsch.

Sie meinen, die Zukunft ist nicht bestimmt?

Die Zukunft existiert nicht. Ich bin da sehr vom verstorbenen Yale-Professor und Anthropologen David Graeber geprägt. Er hat gesagt, diese Welt sei eine gemachte. Das heisst, dass sie auch anders gemacht werden könnte. Die Welt hängt von sozialen Gegebenheiten ab. Optimismus und Pessimismus sind deshalb nur Scheingewissheiten, die es gar nicht geben kann. Hoffnung ist so gesehen eigentlich die realistischste Art, sich in einer Welt der Polykrisen zu bewegen. Sie ist kein Gefühl, das man einfach so hat oder verliert. Vielmehr ist sie etwas, das wir selbst aktiv durch Arbeit schaffen.

Wie denn?

Wenn man Hoffnung als Handwerk begreift, braucht es wie bei jedem Handwerk drei Dinge: Können, Wollen und Dürfen. Eine Tischlerin braucht ein Mindset, also das Wollen, die Überzeugung, aus Holz einen Tisch bauen zu können. Sie braucht ein Skill-Set, also das Können. Und sie braucht ein Tool-Set, also die Werkzeuge, Ressourcen und vor allem den Handlungsraum, es auch tun zu dürfen

chen wird? Und aber fast doppelt so viel Zeit braucht, um wieder in die konzentrierte Arbeit zu finden. Das ist fatal, denn gute Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, ist eine sehr zeitintensive Praxis. Darum würden wir das bei einem Piloten ja auch nie zulassen.

Aber gibt es denn etwas – vom Töpferkurs am Wochenende einmal abgesehen –, das ich in meinem Arbeitsalltag ganz konkret gegen die Sinnentleerung und die Störfaktoren tun kann?

Der amerikanische Psychologe Richard Snyder spricht von einem sogenannten «Hope Loop»: davon, im Arbeitsalltag die kleinen, lähmenden Muster zu brechen. Zum Beispiel, indem ich mich höflich aus einem überflüssigen Meeting ausklinke, zu dem ich sowieso nichts beitragen kann. Durch diesen kleinen Handlungserfolg entsteht Mut für den nächsten Musterbruch; Hoffnung und Handeln stehen so in einem zirkulären Verhältnis.

Das klingt jetzt nicht mehr nach Karl Marx, sondern eher ein bisschen nach Pippi Langstrumpf: Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt. Aber die allermeisten von uns haben ja noch immer einen Chef, der erwartet, dass wir am Meeting teilnehmen oder dass wir auch auf unnötige Mails antworten.

Damit wären wir bei einem der zentralsten Hoffungskiller: Macht. Oder eher Ohnmacht. Wir verbringen ein Drittel unserer Lebenszeit in einer Organisation, die man aus politikwissenschaftlicher Perspektive in vielem eher als Autokratie denn als Demokratie beschreiben würde. Die Arbeit ist der einzige Ort, an dem wir in einer Demokratie unmittelbar Macht erleben, einmal abgesehen von notorischen Falschparkierern. Natürlich kann man jetzt kein Unternehmen basisdemokratisch führen. Aber

chen wird? Und aber fast doppelt so viel Zeit braucht, um wieder in die konzentrierte Arbeit zu finden. Das ist fatal, denn gute Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen, ist eine sehr zeitintensive Praxis. Darum würden wir das bei einem Piloten ja auch nie zulassen.

Nämlich?

Das eine ist die Umarmungserzählung: die stossen Sie, wenn Sie zum Beispiel New Work googeln. Da ploppen Bilder von fröhlichen, jungen Leuten in hippen Locations mit Laptops auf, die ganz mühelos per Knopfdruck das grosse Projekt abgeben. Die Erzählung der Arbeit soll Spass machen und leicht sein. Und wenn es dir nicht so geht, dann liegt das nur an deiner Einstellung. Aber diese Umarmungserzählung ist eine erdrückende, die auch Arbeit nicht ernst nimmt. Denn Arbeit macht nicht immer Spass. Nichts macht immer Spass, auch Freizeit nicht. Und ja nicht einmal die Familie oder die Ehe.

Und die andere Erzählung?

Das ist die Totschlagserzählung. Sie teilt Arbeit und Leben in zwei getrennte Welten. Man holt sich mit der Arbeit das monetäre Einkommen und im Leben das psychologische Einkommen. Wenn die Arbeit das Gegenteil des Lebens sein soll, wie «Work-Life-Balance» ja suggeriert, dann erklärt man sie ja im Prinzip zum Tod. Dann wird Arbeit zu verlorener Lebenszeit, die man gegen Einkommen eintauscht.

Das klingt jetzt sehr drastisch.

Das ist nicht nur drastisch, sondern auch falsch. Sonst müssten Arbeitslose ja die glücklichsten Menschen der Welt sein. Und Kinder würden nicht total oft Arbeit nachspielen. Arbeit ist eben unser Weg, um gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen. Wir wissen aber aus der Forschung: Was wir bei der Arbeit erleben wirkt sich auf unser gesamtes Leben aus. Die ständige Frustration und Ohnmachtserfahrung am Arbeitsplatz stehen mit psychischen Problemen und gesundheitlichen Problemen und Konflikten im Privatleben in Zusammenhang. Deshalb ist zwischen dieser Umarmungs- und Totschlagserzählung eine andere wichtig, die verlorengegangen ist.

Die da wäre?

Die doppelte Verwandlung: In guter Arbeit

«Das Büro ist der letzte Ort, wo wir Menschen treffen, auf die wir keine Lust haben.»

Aber wenn die Krise der Arbeit so zentral ist, bildet die Hoffnung da das richtige Mittel dagegen? Wenn einem nur noch die Hoffnung bleibt, ist es bis zum Fatalismus nicht mehr weit.

Eben nicht! Das Wort Hoffnung hat ein Imageproblem. Wir verstehen das zu theologisch, verwechseln Hoffnung mit dem Warten auf den Messias, eine göttliche Fügung, die grosse Wende. Aber Hoffnung ist keine Stimmung, sondern eine Fähigkeit – und eine Tätigkeit. Und gerade in Krisen brauchen wir sie. Wenn alles super werden wird, brauche ich keine Hoffnung. Dann reicht das Warten.

Das müssen Sie genauer erklären.

Ich habe mich da viel mit Rebecca Solnit beschäftigt, einer Kulturhistorikerin, die Hoff-

Heisst das auch, dass in Handwerksberufen die Hoffnung weniger verlorengegangen ist?

Es gibt Studien, die zeigen, dass das Erleben von Sinn im Handwerk höher ist als bei klassischen Bürojobs. Und ich habe zumindest noch nie von einer Schreinerin gehört, die am Wochenende freiwillig und aus Freude daran einen Excel-Kurs besucht. Umgekehrt gehen reihenweise Büromenschen am Wochenende töpfern, um sich wieder zu spüren. Das liegt ein Stück weit natürlich in der Natur einer fortgeschrittenen Ökonomie mit einer sehr ausdifferenzierten Arbeit. Aber dann gibt es in Bürojobs auch viele organisationale Krisen, die wir eben auch in den Griff bekommen könnten.

Zum Beispiel?

Wussten Sie, dass man in einem deutschen Bürojob im Schnitt alle vier Minuten unterbro-

chen, dass wir diese Ohnmachtserfahrung machen, dass wir diese Ohnmachtserfahrung eben auch mit in unser privates Leben oder an die Wahlurne mitnehmen.

Was sind denn – neben der Macht – die anderen Faktoren, die uns die Hoffnung rauben?

Ich habe für das Buch viele verschiedene Personen aus unterschiedlichen Branchen interviewt. Da ging es zum Beispiel oft um sogenannte performative Arbeit, bei der es nur um Sichtbarkeit statt um echte Leistung und Produktivität geht. Oder um den mangelnden Abstand und das Gefühl, dass die Arbeit immer mehr unser Leben auffrisst.

Also eben doch eine bessere Work-Life-Balance?

Also wenn Work-Life-Balance meint, dass man verhindern sollte, dass die Arbeit das gesamte Leben einnimmt, dann ja. Aber wenn

dabei auch selbst verändert. Ich wachse an Widerständen und Aufgaben. Ich wachse an mir, an den Kolleginnen, die mich vielleicht nerven. Das heisst nicht, dass wir Arbeit nicht auch als lästige Pflicht erleben. Aber wir erfahren durch sie auch Selbstwirksamkeit und gesellschaftliche Verankerung.



Hans Rusinek:
Reclaim Work – Für eine
Arbeitswelt, die wieder
Hoffnung macht.
Kösel-Verlag, 2026.
272 S., etwa 30 Fr.