



Keiner da: Vielleicht arbeiten alle im Homeoffice? Vielleicht aber auch nicht. Und war nicht heute die Abgabefrist?

Foto Plainpicture

NINE TO FIVE

Auf dem  
virtuellen Flur

Von Nadine Bös

Früher, da ging man einfach in die Kaffeeküche, holte sich einen Espresso und hatte ihn: den kleinen, aber gerade dringend nötigen Sozialkontakt am einsamen Bürotag. Irgendwer war schließlich immer dort und holte sich gerade einen Kaffee, und mit dieser Person konnte man mindestens mal darüber reden, wie das Kantinenessen heute war oder wie nass man im Regen auf dem Fahrrad geworden ist.

Die Begegnungen auf dem Flur sind seltener geworden unter Büromenschen, und über den Jahresverlauf haben das viele lautstark bedauert. Erst die Chefs der amerikanischen Tech-Unternehmen, Zoom inklusive – und das, obwohl diese Leute ihr Geschäft ausgerechnet mit Zoom-Meetings machen. Dann folgte die halbe Bankenwelt, die ING mal ausgenommen, deren Chef entgegnete, er sei mit dem Konzept Homeoffice super zufrieden. Und am Ende kam noch Wolfgang Grupp von Trigema mit seiner Bemerkung, dass Homeoffice-Leute „unwichtig“ seien. Na ja, der muss halt immer noch einen draufsetzen.

Zufallsbegegnungen also – ihr Wert wurde erst unter- und dann vielleicht überschätzt. Vergessen wurde jedenfalls: Wie fast alle Interaktionen unter Büromenschen verlagerten sie sich beinahe automatisch in den virtuellen Raum. So wie neulich. Da klingelte mit einem Mal das Telefon, der PC meldete, dass ein Kollege aus einem Gruppenchat heraus anrufe. Alle Angerufenen der Gruppe – es waren vier – nahmen brav ab, schalteten die Kamera ein und freuten sich, einander zu sehen. Kollege J. bedankte sich bei Kollegin C., die am nächsten Tag einen Termin für ihn übernehmen würde. Kollegin S. berichtete von der Dienstreise, die sie bald antreten wollte, und alle wünschten ihr Glück für die Fahrt durchs stürmische Wetter.

Aber etwas fehlte – und jemand: Es waren ein triftiger Grund für den Gruppenanruf sowie: der Anrufer selbst. Der hatte sich einfach verklickt, Zufall eben. Was für ein netter Zufall! Sollte man häufiger machen, da waren sich alle einig, als sie sich nach fünf Minuten Plauderei wieder an die Arbeit machten. Eine Nachricht des verschollenen Anrufers landete am Ende übrigens auch noch im Gruppenchat, nachdem er sein Versehen bemerkt hatte: „OMG!!! Entschuldigung. Klingeln lassen und dann schnell aufliegen, das gehört sich in meinem Alter eigentlich nicht mehr.“

## Podcast Beruf &amp; Chance



Im Berufsleben ist Charisma nützlich – besonders für Chefs. Lässt sich so etwas in Seminaren erlernen?

[faz.net/karrierepodcast-charisma](https://www.faz.net/karrierepodcast-charisma)

Werben mit dem  
Weihnachtsgeld

Gefühlt ist ganz Deutschland auf Personalsuche. Was läge da näher, als in Stellenanzeigen alles zu erwähnen, was man als Unternehmen zu bieten hat? Arbeitgeber haben jedenfalls das Weihnachtsgeld als Werbefaktor für sich entdeckt, glaubt man Zahlen der HR-Marketingagentur Index. Zwischen Januar und November des Jahres 2023 nannten in Deutschland fast 87.000 personalsuchende Unternehmen die Begriffe „Weihnachtsgeld“ oder „Weihnachtsbonus“ in rund 1,9 Millionen Stellenangeboten. Das entspricht 17 Prozent aller ausgeschriebenen Stellen in Deutschland. Zum Vergleich: Dass mit dem Weihnachtsgeld gewonnen wurde, passierte in den Vorjahren noch deutlich seltener. 2022 fand sich ein Hinweis darauf in 14 Prozent der Stellenanzeigen und 2021 in nur 12 Prozent. Nach Angaben des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) bekommen 77 Prozent der tariflich und 42 Prozent der nichttariflich beschäftigten Arbeitnehmer ein Weihnachtsgeld. nab

Wo bleibt die  
Zuverlässigkeit?

Verpasste Fristen, versäumte Rückrufe, das Privatleben im Mittelpunkt: Vielen kommt es so vor, als gerate in der Arbeitswelt gerade alles aus der Bahn.

Von Josefine Janert

Patienten wünschen sich zuverlässige Ärztinnen und Ärzte. So weit, so klar. Nur was macht eine zuverlässige Ärztin aus? Leoni Hermes studiert im 7. Semester Medizin und engagiert sich in der Bundesvertretung der Medizinstudierenden in Deutschland. Sie denkt kurz nach, dann zählt sie eine ganze Reihe von Eigenschaften auf: „Eine zuverlässige Ärztin verfügt über praktische Fähigkeiten und ein solides theoretisches Wissen, das sie auf dem neuesten Stand hält. Sie übernimmt Verantwortung für ihre Patienten und reflektiert das eigene Tun und Handeln.“ Außerdem sei wichtig, dass Ärzte wissen, wo ihre Grenzen sind und wann sie sich selbst Hilfe holen müssen, sagt Hermes.

Sie und ihr Mitstreiter, der Münchner Student Moritz Trieb, beklagen, dass Zuverlässigkeit im Medizinstudium bislang wenig trainiert werde. Zwar herrsche in den Lehrveranstaltungen – im Unterschied zu vielen anderen Fächern – eine strenge Anwesenheitspflicht. Angehende Ärzte müssten viele schwierige Prüfungen ablegen und anspruchsvolle Praxisphasen in Krankenhäusern absolvieren. Doch um das alles zu schaffen, bräuchten sie Disziplin, sagt Moritz Trieb, aber nicht unbedingt Zuverlässigkeit gegenüber anderen Menschen.

Beide wünschen sich, dass alle Hochschulen bundesweit während des gesamten Medizinstudiums Lehrveranstaltungen anbieten, in denen angehende Ärzte Soft Skills trainieren. Damit meinen sie auch den Austausch in interdisziplinären Teams und Gespräche mit Patienten, um diese zum Beispiel zu motivieren, die verordneten Medikamente tatsächlich einzunehmen. Leoni Hermes hat solche Gespräche während ihres Studiums in Berlin schon geübt. Sie findet, dass solche Trainings zu selten stattfinden, dass sie aber nötig seien, damit Ärzte später ihren Job gut machen können.

## Wenn es unverschämt wird

Zuverlässigkeit – das Wort klingt altmodisch. Doch vielen Menschen gilt Zuverlässigkeit als Tugend in einer Zeit, in der vieles aus den Bahnen geraten scheint. Was das Wort allerdings genau bedeutet, dazu fällt jedem etwas anderes ein. Die Psychologin Kathrin Südmeyer beobachtet, dass es in vielen Unternehmen nicht mehr üblich sei, zurückzurufen, wenn entgangene Anrufe verzeichnet werden. Das gelte selbst für Telefonate, die aus dem eigenen Haus kommen. In ihren Beratungen erfährt sie von Mitarbeitenden, die „permanent“ Fristen versäumen. Darunter würden auch andere Mitarbeiter leiden, „die von den Ergebnissen abhängen“, sagt Südmeyer, die als Coach in Wiesbaden arbeitet. „Das ist schwierig fürs ganze Team – zumal der Kollege ja auch erwartet, dass er am Ende des Monats ein Gehalt ausgezahlt bekommt.“

Von einem gewissen Punkt an finde sie solche Versäumnisse „unverschämt“, sagt Südmeyer. Sie empfiehlt, mit dem betref-

fenden Kollegen erst einmal ein Gespräch unter vier Augen zu führen. Immerhin könne es ja sein, dass er gerade familiäre Probleme hat. Bringe so eine Unterredung nichts, würde sie die Vorgesetzten einschalten. „Eine gute Führungskraft findet im Gespräch mit dem Kollegen schon die Wurzel des Übels“, sagt sie. „Aus lauter Angst, dass der Kollege dann kündigt, einen Kuschelkurs einzuschlagen ist der falsche Weg.“

In den sozialen Medien kursieren Anekdoten darüber, dass gerade die junge Generation unzuverlässig sei. Da erzählen Chefs von Bewerbungen, die nicht zu Vorstellungsgesprächen erscheinen. Oder die ihren Job nicht antreten, obwohl sie einen Arbeitsvertrag unterschrieben haben. Angehörige der Babyboomer-Generation beklagen sich über Hochschulabsolventen, die keine 40-Stunden-Woche mehr antreten möchten oder auf ihrem nachmittäglichen Yoga-Kurs beharren, obwohl sich im Büro die Arbeit türmt.

Dietrich von der Oelsnitz leitet das Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Technischen Universität Braunschweig. Er berichtet von Studierenden, die „ohne Schuldbewusstsein“ immer wieder zu spät zur Vorlesung erscheinen oder ihr ganz fernbleiben. Viele würden ohne triftigen Grund die Abgabefristen für Masterarbeiten nicht einhalten. Auch im Berufsleben würden viele jüngere Menschen jetzt fordernder auftreten, sagt der Betriebswirt. Standardlösungen – etwa für die Arbeitszeit oder die Entlohnung – würden sie nicht ohne Weiteres akzeptieren und gleich zu verhandeln anfangen. Dabei hätten sie die Erwartung, dass sich die Organisation auf sie einstellt und nicht umgekehrt. In seiner Generation, sagt der 1964 geborene Professor, sei so ein Verhalten nicht üblich gewesen. Gleichwohl betont von der Oelsnitz: „Als Wissenschaftler tue ich mich schwer damit, ohne eigene empiri-

sche Forschung pauschal zu behaupten, dass die Menschen heute unzuverlässiger sind als vor zehn Jahren.“

So vorsichtig ist der Sozialwissenschaftler Timo Müller nicht. Er formuliert seine Beobachtungen in pointierten Worten. „Menschen, die ab 1995 geboren wurden, legen den Fokus aufs Privatleben und nicht so sehr auf den Job“, sagt Müller, der als Trainer und Konfliktcoach in Köln tätig ist. „Es kann vorkommen, dass jemand den Betrieb verlässt, obwohl er mit der Arbeitsaufgabe noch nicht fertig ist, weil er eine private Vereinbarung hat.“ Das würde dann von älteren Kollegen als unzuverlässig eingestuft.

Müller berät Führungskräfte, wie sie mit solchen Mitarbeitern umgehen können. Das ist schwierig. Wenn Vorgesetzte einen patriarchalen Ton anschlagen, komme das gar nicht gut an. Ein Feedbackgespräch zu führen sei sinnvoller, als die unzuverlässige Person anzuschreien, sagt Müller: „Führungskräfte müssen vorausschauend planen, um solchem Verhalten gerecht zu werden.“ Verlasse jemand pünktlich zu Dienstschluss den Betrieb, obwohl eine dringende Arbeitsaufgabe noch nicht erledigt ist, müsse sich der Chef ins Zeug legen und für nötige Überstunden etwas bieten.

## Resilienz ist nötig

Enzo Weber vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit spricht statt von Zuverlässigkeit lieber von Resilienz. Er ist unter anderem auf Makroökonomie spezialisiert und hat einen Lehrstuhl an der Universität Regensburg inne. Wenn eine Volkswirtschaft einem Schock ausgesetzt ist – etwa weil aus bisherigen Handelskanälen keine Energie und keine Rohstoffe mehr geliefert werden –, dann wirkt die Situation erst mal, als sei alles unzuverlässiger geworden. In Wahrheit zeige sich dann, ob die Volkswirtschaft resilient ist, erklärt Weber den Begriff: Ist

ihre Patienten regelrecht aufopfern. Hermes spricht von den vielen Möglichkeiten, die ihrer Generation offenstehen – Arbeitsaufenthalte im Ausland und anderes mehr. Junge Menschen seien eben „ein bisschen rastlos“, sagt sie. „Wir wollen uns immer weiter entwickeln und neu erfinden. Das hat nicht zwangsläufig mit Unzuverlässigkeit zu tun.“

Der Dresdner Jakob Osman arbeitet nach einer kaufmännischen Ausbildung bei der Agentur Junges Herz. Sie berät Unternehmen unter anderem darin, wie sie Talente rekrutieren und an sich binden können. Osman findet, dass Zuverlässigkeit im Berufsleben nach wie vor ein wichtiger Wert ist – sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmer. „Nur die Definition von Zuverlässigkeit hat sich eben ein bisschen geändert“, sagt der 36-Jährige. „Schwarz-weiß gesprochen hat man früher darunter verstanden, dass jemand seinen Nine-to-five-Job macht und keine Fragen stellt.“ Heute würden Mitarbeiter im Betrieb über Entscheidungen mitdiskutieren und ihre Meinung kundtun wollen. Das sei eine Veränderung, die er grundsätzlich befürworte, sagt Osman.

## Das Privatleben im Mittelpunkt

Ihm gefällt, dass dadurch ausbeuterische Arbeitsverhältnisse infrage gestellt würden. So sei es zum Beispiel in manchen Branchen üblich, dass Beschäftigte einen befristeten Arbeitsvertrag nach dem anderen erhalten. Das überfordere nicht nur sie selbst, sondern langfristig auch die ganze Branche. „In sehr vielen Situationen ist es so, dass gerade junge Menschen ein absolutes Minimum fordern – faire Arbeitsbedingungen, faire Bezahlung“, sagt Osman. Das eigene Privatleben in den Mittelpunkt seines Daseins zu stellen und nicht den Broterwerb – das findet er völlig legitim.

Leoni Hermes und Moritz Trieb sind ebenfalls der Meinung, dass ein guter Arzt eine gute Work-Life-Balance haben müsse. Ihre Begründung ist allerdings etwas anders. Zum einen halte ein Arzt ja auch seine Patienten dazu an, sich ausreichend zu erholen und zu schlafen. Zum anderen: „Inwiefern kann denn ein Arzt zuverlässig sein nach einer 24-Stunden-Schicht, wenn er in der morgendlichen Teambesprechung einen Fall vorstellt? Oder wenn er in der soundsovielten Überstunde ist?“, fragt Trieb. Es bestehe die Gefahr, dass das Wohl von Patienten beeinträchtigt werde. Deshalb müssten Arbeitgeber im Gesundheitswesen vernünftige Arbeitsbedingungen garantieren.

Die Psychologin Kathrin Südmeyer wundert sich bisweilen über Zeitgenossen, denen es an einem guten Zeit- und Selbstmanagement fehlt. Die bei privaten und geschäftlichen Verabredungen lange auf sich warten lassen. „Dass Menschen unzuverlässiger sind als früher, hängt mit unserer schnelllebigen Zeit zusammen“, so ihre Meinung. „Einen Generationenkonflikt sehe ich da nicht.“