

# Burn-out? Überfordert? Zu wenig Geld? Zu wenig Verantwortung? Wechseln Sie den Job!

- Test: Sind Sie reif für den Absprung? Plus: Tipps und Tricks wie Sie erfolgreich um-, auf- oder aussteigen

Sie sind unzufrieden, ausgebrannt, frustriert? Arbeiten vierzehn Stunden täglich für null Anerkennung und miese Bezahlung, bekommen Hautausschläge, wenn Sie die Stimme Ihres Chefs hören, und Schweißausbrüche, sobald Sie das Firmengebäude sehen? Und doch macht Ihnen der Gedanke an eine Kündigung Angst? Der Trend-Test sagt Ihnen, ob Sie reif für einen Jobwechsel sind, wie Sie den sicheren Absprung schaffen und wie der Neueinstieg locker klappt.

„Unzufriedenheit ist der erste Schritt zum Erfolg.“  
*Oscar Wilde*

Er kam voller Elan ins Unternehmen. Die neue Abteilung aufzubauen war eine für ihn maßgeschneiderte Herausforderung, für die er gerne sechzehn Stunden täglich arbeitete, auch wenn für private Kontakte keine Zeit mehr blieb. Als die Aufbauarbeit abgeschlossen war, übernahm sein unmittelbarer Vorgesetzter, unter allgemeinem Lob, die wohl funktionierende Abteilung. Er sollte sich „künftig mehr um die Aufarbeitung von Allfälligem kümmern“, beschied ihm sein Chef, da sei „bedenklich viel liegen geblieben“. Er bat um notwendige Informationen, sie wurden ihm verwehrt. Er unterbreitete trotzdem Vorschläge für eine mögliche Vorgangsweise. Man machte ihn darauf aufmerksam, dass sein Vorpreschen alles andere als erwünscht sei. Heute räumt er bereits am frühen Nachmittag zum fünften Mal seinen ohnehin blitzblanken Schreibtisch auf und wartet sehnsüchtig auf Dienstschluss.

Nur acht Prozent der europäischen Arbeitnehmer sind an ihrem Arbeitsplatz glücklich. Dies zeigen die Ergebnisse einer Online-Umfrage des Karriereportals Monster. Der Wille zur beruflichen Neuorientierung ist dagegen groß. Knapp drei Viertel der Befragten können sich vorstellen, neue berufliche Wege zu gehen. Die jüngste Untersuchung des Deutschen Gewerkschaftsbundes kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Demnach fühlen sich nur zwölf Prozent in ihrem aktuellen Job halbwegs wohl. Die anderen vermissen Anerkennung, Einfluss, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Zukunftssicherheit, und sie können den Sinn in ihrer beruflichen Aufgabe nicht erkennen.

„Unzufriedenheit verursacht negativen Stress. Und dies hat auf jeden Menschen eine individuelle Wirkung“, erklärt Barbara Wiesinger, Sales Director Austria bei Monster Worldwide. „Klar ist jedoch: Wer mit seinem Beruf unzufrieden ist, ist weniger leistungsfähig und kann Projekte nicht mit vollem Einsatz umsetzen.“

Laut dem österreichischen Resignationsindex, der im Rahmen einer Umfrage von IFES und SORA erhoben wird, hat jeder zehnte Arbeitnehmer in Österreich in seinem Job völlig resigniert. Unter Resignation verstehen die Studienautoren im Wesentlichen das „Sichabfinden“ mit einer schlechten beruflichen Arbeitssituation, das „Begraben von Aufstiegsambitionen“ oder von Hoffnungen auf „Sinnstiftung“ im Job. Und damit stehen die Österreicher nicht alleine da. Aus der international durchgeführten Studie „Middle Manager's Outlook“, die von dem weltweit agierenden Beratungsunternehmen Accenture durchgeführt

und für die rund 1400 Angestellte aus dem mittleren Management in Europa, Nordamerika und Asien befragt wurden, geht hervor, dass die Stimmung der Angestellten im mittleren Management zum Großteil von Demotivation und Unzufriedenheit geprägt ist. Die Gründe liegen darin, dass die persönlichen Leistungen im Unternehmen keine entsprechende Würdigung erhalten und keine oder kaum Karriereperspektiven angeboten werden. Die Kosten für die Unternehmen durch den daraus resultierenden Produktivitätsabfall sind beachtlich.

„In der Folge steigt die Zahl von Fehlzeiten und Krankenständen, von physischen und psychischen Erkrankungen, Überforderung und Unterforderung sowie innere Kündigungen nehmen zu“, weiß **Irene Galler**, Betriebswirtin, Lebens- und Sozialberaterin und Coach. „Wobei die innere Kündigung nur eine Vorstufe zum Burn-out darstellt. Denn Burn-out ist eine chronische Erschöpfung, die aus ständiger Frustration resultiert.“ Gut ein Drittel aller Berufstätigen erlebt im Lauf der Karriere irgendwann einen Erschöpfungszustand. „Beim Burn-out ist die Dunkelziffer allerdings sehr hoch und durch die Suchtdiagnose auch oft verwaschen“, erklärt Günther Possnigg, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie, „denn Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit resultiert ja auch oft aus Frust am Job.“ Doch bis dahin ist es oft ein langer Weg, und die Symptome im frühen Stadium sind gar nicht so leicht zu erkennen. „Wer ausbrennen kann, muss einmal gebrannt haben“, meint Possnigg. Der Anfang vom Ende beginnt meist mit Feuereifer und enormem Arbeitseinsatz.

„Wir leben in einer extrem karrieregeilen Welt, die sich nur über die Arbeit definiert, über mehr Einkommen, höheren Status, das bessere Auto. Es geht kaum jemals um Selbstverwirklichung!“, stellt Personal- und Unternehmensberater Karl Piswanger fest. Und die Unternehmen stellen immer höhere Anforderungen an ihre Mitarbeiter. „Ich bin seit sechzehn Jahren im Personalmanagement tätig, aber es wird immer noch mehr gefordert“, ist der Eindruck von Consulterin Andrea Ristl. „Die Menschen kommen viel schneller an ihre Leistungsgrenzen, und das wird viel häufiger übersehen.“

Die Zufriedenheit von Mitarbeitern hängt von Motivatoren ab; zu den stärksten zählen: „Anerkennung für erbrachte Leistungen, ein interessanter Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten und die Chance auf Selbstverwirklichung“, weiß Gabriele Riedl, die sich im Coachingunternehmen Trilog mit Führungskräfteentwicklung befasst. Zusätzlich gibt es Hygienefaktoren, die helfen können, Unzufriedenheit unter Mitarbeitern gering zu halten. Bei den Hygienefaktoren stehen an vorderster Stelle: „Eine transparente Unternehmenspolitik, engagierte Personalführung, ein gutes Arbeitsklima, und erst relativ weit hinten rangiert die Entlohnung“, kennt Riedl die Zutaten für ein scheinbar einfaches Rezept, aus dem sich ein schmackhaftes Arbeitsumfeld für glückliche Mitarbeiter erstellen ließe. Doch in der Realität scheint das Gros der Unternehmen an der Zubereitung zu scheitern. Oder gar nicht erst daran interessiert zu sein?

Businesscoach Irene Zahrl glaubt in einer von ihr durchgeführten Studie die Ursachen herausgefunden zu haben: „Die Menschen sind bei uns emotional verwahrlost! Auch und gerade in Führungspositionen. Manager sind dadurch sehr unzufrieden, haben ein extrem geringes Selbstwertgefühl und viele Ängste, die sie auf ihre Mitarbeiter übertragen.“ Auch Piswanger glaubt, dass die Ursachen hausgemacht sind. „Führung nur mit Zahlen, kein Lob, keine Anerkennung, kein Gespräch“ bilden seiner Meinung nach den klassischen Nährboden für frustrierte Mitarbeiter.

Harald Preyer hat mit seinem Research-Institut Eucusa bereits über 320 Mitarbeiter- und Kundenbefragungen für nationale und internationale Konzerne durchgeführt: „Aus über acht Millionen Antworten, alleine im Jahr 2007, lassen sich Gemeinsamkeiten ableiten. Im Ranking der Unzufriedenheitsquellen bei der Mitarbeiterzufriedenheit rangieren die Unkenntnis der Hintergründe für wichtige Entscheidungen, mangelnde Wertschätzung durch die Führungskraft und nicht erkennbare Entwicklungschancen im Unternehmen ganz oben. Man könnte alle empirischen Befunde in einem Satz zusammenfassen: Es fehlt an Interesse

und an der Anteilnahme am Mitarbeiter.“

Wenn Sie feststellen wollen, ob Sie an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden oder reif für einen Jobwechsel sind, sollten Sie in Ruhe den von Eucusa entwickelten Trend-Test durchführen (ab Seite 170). Und auf den folgenden Seiten lesen Sie, wie Sie Ihre Situation erfolgreich verändern können – vom Wechsel innerhalb des Unternehmens bis hin zum totalen Ausstieg.

Wirklich rundum zufrieden in Ihrem Job sind Sie schon lange nicht mehr, dennoch zögern Sie, eine Kündigung tatsächlich ins Auge zu fassen? Sales-Managerin Wiesinger von der Karriereplattform Monster gibt Ihnen Recht: „Nicht bei jeder beruflichen Konfliktsituation sollte man gleich überlegen, den Beruf zu wechseln – Konflikte gehören zum Alltag.“ Wenn man allerdings über eine längere Zeit hinweg das Gefühl hat, dass die momentane Tätigkeit nicht ausfüllend ist, man sich jeden Morgen erneut zwingen muss, den Weg ins Büro zu gehen, dann sollte man überdenken, ob es nicht noch andere Möglichkeiten einer beruflichen Tätigkeit gibt, die noch dazu mehr Freude bereiten könnten. „Wenn sich die Unzufriedenheit ausschließlich auf das engere Team oder die Aufgabe bezieht“, rät Businesscoach Elfriede Gerdenits, „sollte man mit dem Personalverantwortlichen klären, welche anderen Einsatzmöglichkeiten es im Unternehmen gibt.“ Betrachten Sie Ihr Testergebnis (von Seite 174): Bereits ab einem JZI (Job-Zufriedenheits-Index) von 2,5, spätestens aber bei 3,0 sollten Sie Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit hinterfragen. Wenn dann noch hinzukommt, dass Sie in Ihrer Arbeit keinen Sinn mehr erkennen, ist es Zeit zu gehen. Wobei das Ziel aber durchaus gleich um die Ecke liegen kann. Vielleicht bloß eine Abteilung weiter. „In einem ersten Schritt würde ich überlegen: Was passt derzeit im Job sehr gut, was nicht, und was ist mir sehr wichtig?“, rät Eucusa-Chef Harald Preyer. „Dann stellt sich die Frage: Sind die Schwächen akzeptierbar, sind sie veränderbar? Und in einem dritten Schritt empfehle ich ein offenes Gespräch mit der direkten bzw. der nächst höheren Führungskraft über Stärken, Verbesserungspotenziale und konkrete Lösungsvorschläge. Gerade in großen Unternehmen ergeben sich häufig innerhalb des Konzerns andere Jobs, die besser passen.“

Keine Angst vor der Aussprache, denn Ihr Anliegen sollte auch das Ihres Vorgesetzten sein. Das resultiert für Coach Irene Zahrl aus der einfachen Tatsache, dass sich „die Qualität des Managements darin zeigt, zu erkennen, worin die Stärken der Mitarbeiter liegen, und sie dementsprechend einzusetzen“. Sie helfen Ihrem Chef also bloß auf die Sprünge. Falls Sie nicht genau wissen, worin Ihre tatsächlichen Fähigkeiten liegen, gibt es mittlerweile eine Fülle von Möglichkeiten, Ihre Potenziale zu erforschen. Andrea Ristl etwa hat mit der Autonom Talent Consulting einen neuartigen Test zur biometrischen Messung der Fähigkeiten entwickelt und ihn Talento genannt: „Durch ein 24-Stunden-EKG mit Aktivitätsprotokoll lässt sich feststellen, was Stress verursacht und was wirklich Spaß macht.“

Doch selbst wenn Sie eindeutig wissen, welche Tätigkeit die passende für Sie ist: Ein Funktionswechsel hat nur dann Sinn, wenn er als Aufstieg verbucht werden kann. „Im Lebenslauf ist ein Positionswechsel innerhalb eines Unternehmens durchaus interessant, aber nur dann, wenn es dabei nicht abwärts gegangen ist“, gibt Gerdenits zu bedenken. Doch gilt auch ein horizontaler Wechsel als Aufstieg, wenn Verantwortung, Mitarbeiterzahl oder Umsatz über jener der bisherigen Funktion liegt.

Wie fühlen Sie sich? Leiden Sie unter plötzlichen Angstattacken oder Schweißausbrüchen? Kommunizieren Sie noch oder sind Sie schon nur mehr sarkastisch?“ Unternehmensberater Karl Piswanger hält die Erkennungszeichen, wann die Unzufriedenheit im Job zu groß geworden ist, für geradezu klassisch: „Bei vielen leidet das Sozial- und Privatleben massiv, oder sie suchen einen Ausgleich zum Job nur mehr noch im Sport. Ich kenne viele, die geradezu hysterisch Sport treiben. Als könnten sie dabei ihren ganzen Arbeitsfrust abtrainieren.“

Sie wollen beruflich weiterkommen und können dies in Ihrem Unternehmen nicht verwirklichen. Es gibt keine Aufstiegsmöglichkeiten und keine Fortbildungsmaßnahmen. Trotzdem ist Ihr voller Einsatz gefordert. „Wenn die Balance zwischen Geben und Nehmen nicht mehr passt, muss man den Job wechseln!“, empfiehlt Consulterin Ristl.

Nennen Sie nur mit verhaltener Stimme den Namen des Unternehmens, für das Sie tätig sind? Sehen Vorzeigeunternehmen, für die man mit Stolz tätig ist, ganz anders aus? Versuchen Sie moralische Bedenken schon lange mit Gewalt in sich zu unterdrücken? „Wenn das eigene Wertesystem den Unternehmenswerten widerspricht, muss man wechseln, denn die Unternehmenskultur kann man als Einzelner nicht beeinflussen“, ist Gabriele Riedl, Trilog Unternehmensberatung, überzeugt.

Ist Ihnen klar, wozu Sie arbeiten? Wer keinen Sinn in seiner Tätigkeit sieht, außer dem, Geld zu verdienen, dem kann nicht einmal eine saftige Gehaltserhöhung bei der Sinnfrage helfen. Die meisten Arbeitgeber glauben, dass motivierte Arbeitnehmer bessere Arbeit verrichten. Dafür lassen sie sich allerlei Anreizsysteme einfallen. Nach dem Belohnungsprinzip werden den Mitarbeitern Bonifikationen für erbrachte Leistung in Aussicht gestellt. Dabei vergessen viele Arbeitgeber leider auch zu würdigen, welchen Beitrag jeder Mitarbeiter durch seine Arbeit für den Gesamtzusammenhang leistet. Doch allein das würde erklären, welchen Sinn die ausgeübte Tätigkeit hatte. Leider weiß auch so mancher Manager nicht, wozu er wirklich auf seinem Chefsessel sitzt. „Auf die Frage, Was ist der Sinn Ihrer Arbeit?“ fehlen fast jeder zweiten Führungskraft Antworten auf einer tieferen Ebene“, weiß Betriebswirtin und Sozialberaterin **Irene Galler**. „Dabei wäre Sinn in der Arbeit der stärkste Motivator.“

Motivationslöcher tun sich vor allem in Unternehmen auf, die sich schlecht entwickeln, Arbeitsplätze abbauen und ihren Angestellten keine sichere Zukunftsperspektive geben. Generell gilt: Motivation ist vor allem dann notwendig, wenn Probleme auftauchen. Die gibt es allerdings in jedem Unternehmen, selbst in den renommiertesten, und davon auch gleich eine ganze Bandbreite.

Selbst die kompetentesten Führungskräfte unter den Chefs können ihre Mitarbeiter nicht einfach per Druck auf den richtigen Motivationsknopf zur Höchstleistung treiben. Bislang versuchen Unternehmen es vorwiegend durch materielle Belohnungen. Leistungsbezogene Bezahlung, Dienstwagen, BlackBerrys, Aktienoptionen und Prämien sind zwar nette Bonbons, aber selbst Schokolade macht nicht dauerhaft glücklich. Meist bewirken solche Motivationsversuche sogar das Gegenteil. Man merkt die Absicht und ist verstimmt.

Die Gründe für Unzufriedenheit im Job sind vielfältig, die Reaktion meist eindeutig: Frustration gefolgt von Leistungsnachlass bis zur inneren Kündigung. Wenn an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz gar nichts mehr geht, müssen Sie gehen.

Doch jeder Wechsel ist auch mit hohen Risiken verbunden: Ist es woanders wirklich besser? Was mache ich, wenn es schief geht?

Jede Tätigkeit verlangt uns eine bestimmte Rolle ab. Rollen sind zeitgemäßer als Funktionen oder Berufe. Vermutlich wird es in 20 Jahren viele der aktuellen Berufe gar nicht mehr geben. Dafür gibt es Rollen, die uns auf den Leib geschneidert sind. Die Rollenbetrachtung ist besonders bei der beruflichen Neuorientierung hilfreich, weil Rollen meist branchenneutral sind. Wer stark in der Rolle des Analytikers ist, kann seine Fähigkeit in einer Investmentbank einsetzen, aber sicher genauso gut als Wirtschaftsjournalist oder als Personalberater verwirklichen. Die Rolle sollte auch bei einem Wechsel beibehalten werden, sie verleiht Glaubwürdigkeit.

Das Aufgehen in der für uns maßgeschneiderten Rolle gibt Kraft, Sicherheit und ist der stärkste und zuverlässigste Motivator. Es ist der Garant für Stabilität in der Veränderung.

Anfangs arbeiten Sie pausenlos, fühlen sich unentbehrlich, der Beruf wird zum hauptsächlichen Lebensinhalt. Die Symptome reichen von Nichtbeachten eigener Bedürfnisse, Verdrängen von Misserfolgen, Erschöpfung, chronischer Müdigkeit, Konzentrationsschwäche, Schlafstörungen bis hin zur Beschränkung sozialer Kontakte, Schuldzuweisungen, Aggression und schließlich Depression“, schildert Coach **Irene Galler** den Verlauf eines Burn-outs. Bis zu dieser Phase kann man die Probleme, wenn man sie ernst nimmt, erfolgreich lösen. Wenn diese Phase aber über längere Zeit andauert, führt dies zu psychosomatischen Reaktionen wie der Schwächung des Immunsystems, Erkrankungen, wie Geschwüren, Tinnitus und Tumoren, sowie zur Flucht in Alkohol und Drogen. Das Endstadium des Burn-outs ist die existenzielle Verzweiflung, die Einstellung zum Leben ist überwiegend negativ, und das Gefühl der Hilflosigkeit kann bis zum Suizid führen. Hier muss rechtzeitig die Notbremse gezogen werden.

Die Entfremdung von der eigenen Arbeit sieht Lisbeth Jerich als eine der Hauptursachen für Burn-outs, die sie in ihrer Dissertation am Institut für Organisations- und Personalmanagement der Universität Graz unter die Lupe genommen hat. Damit unterscheidet sich ihre Studie von der restlichen Burn-out-Forschung, die diese Krankheit als Folge von Arbeitsstress deklariert. Jerich betrachtet Burn-outs vor dem Hintergrund der aktuellen Situation in kapitalistischen Gesellschaften. „Die Beziehung der Menschen zu ihrer Arbeit spielt eine große Rolle“, so die Wirtschaftswissenschaftlerin. „Waren es vor rund dreißig Jahren noch in erster Linie idealistische Bestrebungen, die für die Hinwendung zu einer bestimmten Arbeit verantwortlich waren, so sind es heute eher eigennützige Motive wie das Streben nach Geld, Macht und Prestige.“ Innere Gleichgültigkeit, Sinnleere und bloßer Materialismus führen über kurz oder lang zu Entfremdungsgefühlen gegenüber der Arbeit und den Kollegen. „Dieser Verlust an Idealen ist eine Hauptursache für die Entstehung von Burn-outs“, erklärt Jerich.

„Wenn die Arbeit krank macht, Sie sich nicht mehr wohl fühlen, die inneren Werte nicht mehr realisiert werden können und Sie keinen Sinn in der Arbeit sehen, hilft eine Auszeit, die für eine Innenschau und Inventur genutzt werden kann“, so **Galler**. Mit einer Auszeit kann allerdings nur zu einem frühen Stadium des Krankheitsbildes gegengesteuert werden, ist ein Burn-out bereits weit fortgeschritten, ist der Patient sowieso für mehrere Monate nicht einsetzbar und muss gezielt therapiert werden. Es bedarf daher der Früherkennung und des Muts, sich die krankmachende Wirkung des Arbeitsklimas einzugestehen. „Bei körperlichen Beeinträchtigungen – wenn also die Gesundheit unter der beruflichen Situation leidet – sollte man die Notbremse ziehen und sich eine Auszeit gönnen“, empfiehlt Monster-Sales-Managerin Barbara Wiesinger: „Eine Auszeit bietet nicht nur dem Körper die Möglichkeit, sich zu erholen, sondern gibt auch dem Geist Freiraum. So kann man sich darüber klar werden, welche Prioritäten man setzen möchte und welche berufliche Entwicklung man für sich einschlagen will.“

Doch Vorsicht vor zu hohem Erwartungsdruck. „Viele gehen ja in eine Auszeit planlos und enden im Stress wegen der hohen Erwartungen“, weiß Karl Piswanger.

Wenigstens uneingestanden und im Unterbewusstsein schwingt doch bei jedem Entschluss für eine Auszeit auch die Erwartung mit: Fernab vom Alltagstrott erkenne ich sofort meine wahre Berufung – Hängematten auf Bali testen, Fliegenfischer in Kanada oder Animiertrinker in der Karibik. Die meisten kehren zurück, ohne den neuen Traumjob gefunden zu haben. Dafür sollte wenigstens die Gewissheit bleiben, sich in Hinkunft das Recht auf ein Leben in Ausgewogenheit zwischen Beruf und privat zu gönnen, den Arbeitsstress nicht mehr mit nach Hause zu nehmen und Phasen der Anspannung, der Anstrengung im Beruf, konsequent durch Ruhepausen zu durchbrechen und klar zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen.

„Auszeit ist eine schöne Sache. Man sollte sie immer mehr als etwas sehen, das man auch

zwischendurch nehmen kann in Form eines Teilentsagens, indem man sich eine nette Reise gönnt oder sein Hobby findet“, rät Piswanger, der Afrikanistik studiert hat und manchmal in den Dschungel geht: „Dort ärgere ich mich maximal über Skorpione, das relativiert doch sehr den Alltagsstress.“

Die Erwartungen in den ersten Job sind enorm hoch, der Elan noch ungebrochen. Endlich dazugehören zur Welt der Erwachsenen, der Leistungsträger, den ersten Schritt setzen zu einer fulminanten Karriere! Beneidenswert, wer sich bereits einen sicheren Platz im passenden Abteil reservieren konnte. Doch auch eine große Gefahr für all jene, die sich mit überbordendem Elan und übersteigerten Erwartungen hineinstürzen und mit massiver Enttäuschung schon bei der nächsten Haltestelle aussteigen müssen.

„Wenn man ein bewusstes und selbst bestimmtes Leben führen möchte, führt kein Weg daran vorbei, sich selbst und sein Potenzial besser kennen zu lernen“, ist Unternehmensberaterin und Coach **Irene Galler** überzeugt: „Erst wenn man die Fähigkeit zur Selbstreflexion hat, kann man Verantwortung übernehmen und somit selbst am Steuer seines Lebensautos Platz nehmen.“ Dazu ist es sinnvoll, sich möglichst früh mit den eigenen Stärken und Schwächen zu befassen und herauszufinden, wo die persönlichen Talente liegen. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, einen Job zu finden, der Erfüllung und Glück verspricht. Doch auch hier ist Augenmaß gefragt, denn vom Start weg die höchsten Anforderungen an sich selbst zu stellen führt geradewegs in die Überforderung. „Man sollte sich seine beruflichen Ziele nicht zu hoch setzen“, empfiehlt Barbara Wiesinger. „Besser ist es, sich kleine Etappenziele zu schaffen, die realistischerweise erreichbar sind. Das schafft Selbstbewusstsein und Zufriedenheit mit der eigenen Leistung.“ Ein großes Gefahrenpotenzial sieht Karl Piswanger in der psychischen Verfassung jugendlicher Jobanwärter: „Sie wissen nicht, wo sie hingehören, in welche Schicht, an welchen Ort, in welche Beziehung. Die meisten leiden einfach fürchterlich unter Einsamkeit!“ Die Chance und Aufgabe des ersten Arbeitgebers lautet daher: „Heimat geben. Das Gefühl, es zählt sich aus, für uns zu arbeiten. Es macht Sinn“, so Piswanger.

*Von Martina Forsthuber*