

# GUTES KLIMA

durchs rechtliche Netz: Weder Unterhalt noch berufliche Vorsorge sind geregelt. Ein gesetzlicher Rahmen könnte zumindest eine minimale existenzielle Absicherung gewährleisten.

## KEIN RECHT AUF ADOPTION

Das neue Partnerschaftsgesetz für gleichgeschlechtliche Paare ist in der vielfältigen Beziehungslandschaft unabdingbar. Das Gesetz beinhaltet aber auch Einschränkungen: Ausgeschlossen ist das Recht auf Adoption und die Beanspruchung medizinischer Fortpflanzungsmethoden. Felix und Jörg hatten lange den Wunsch, Kinder zu haben. Felix steht aber Adoptionen skeptisch gegenüber. «Ich hätte gerne ein eigenes Kind – etwa gemeinsam mit einer befreundeten Lesbe», meint er. «Man müsste sich allerdings sehr gut verstehen», ergänzt Jörg.

Es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis die Adoption auch gleichgeschlechtlichen Paaren offen steht. Peter Breitschmid weist darauf hin, dass das Partnerschaftsgesetz die Adoption nicht prinzipiell ausschliesst. Bringt ein Partner ein Kind aus der früheren Partnerschaft in eine gleichgeschlechtliche Beziehung, sieht das Gesetz vor, dass der Partner die Stiefelternrolle übernimmt.

Der Kinderwunsch hat aber Grenzen – auch für Felix und Jörg. Sie hätten das Abenteuer Kleinfamilie zwar gerne geprobt, doch nicht um jeden Preis. Zu Methoden der künstlichen Fortpflanzung – etwa zur In-vitro-Fertilisation mit einer Leihmutter – würden sie nicht greifen wollen, selbst wenn sie dürften: «Biologische Schranken muss man akzeptieren», sagt Felix. Auch Peter Breitschmid plädiert für einen respektvollen Umgang mit den biologischen Tatsachen. «Die Frage ist: Was wollen, können und sollen wir alles künstlich herstellen? Im Zeitalter des Konsumdenkens sind die Grenzen, die uns die Natur vorgibt, so schlecht nicht», sagt der Jurist. Kein Kindergeschrei also im schwulen Haushalt. Felix lacht: «Wir sind sowieso bald zu alt.»

KONTAKT Prof. Peter Breitschmid, Rechtswissenschaftliches Institut der Universität Zürich, peter.breitschmid@rwi.unizh.ch

Allen Unkenrufen zum Trotz: Ein grosser Teil der Arbeitnehmer in der Schweiz ist mit ihrem Job zufrieden. Das zeigt der von der Universität und der ETH Zürich erstmals herausgegebene Human-Relationship-Barometer. Von Sabine Schmidt

Am Ende gab es eine Überraschung: «Wir waren sehr erstaunt darüber, wie viele Schweizer Arbeitnehmer mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind», sagt Bruno Staffelbach. Erstaunt, weil durch die Medien ein anderes, ein sehr viel dunkleres Bild vermittelt wird. Ein Bild, das von Krisen, Sanierungen und Restrukturierungen ausgeht und von Ängsten, Unzufriedenheit und geringer Motivation bestimmt ist. Tatsächlich aber sind mehr als 50 Prozent der Schweizer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber zufrieden und motiviert. Das könnte auch daran liegen, dass ein Grossteil von ihnen bei ihrem jetzigen Arbeitgeber weder Reorganisation noch Personalabbau erlebt hat. Auch dieses Ergebnis ist eine Überraschung, entspricht es doch so gar nicht den Hiobsbotschaften, die die Medien vermitteln. Das in der Öffentlichkeit vorherrschende Bild einer von massiven Umbrüchen geprägten Wirtschaft und Verwaltung ist revisionsbedürftig.

## SPIEGEL DER BEFINDLICHKEIT

Anlass dazu gibt die Studie «Schweizer Human Relationship Barometer 2006». Schweizer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wurden gefragt, wie sie die Beziehungen zwischen sich und dem Unternehmen, für das sie tätig sind, einschätzen: ob das gegenseitige Geben und Nehmen aus ihrer Sicht zufrieden stellend ist, welche Einstellung sie zu ihrer Arbeit haben und wie es um ihre Motivation bestellt ist. Die Studie ist eine Kooperation zwischen Gudela Grote, Professorin am Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und Bruno Staffelbach, Professor für Human Resource Management an der Universität Zürich. Staffelbach und Grote haben mit ihrem HR-Barometer auf die Untersuchungen von britischen Kollegen zurückgegriffen: Professor

David E. Guest vom King's College in London und Dr. Neil Conway vom Birkbeck College, University London.

Die Studie von Grote und Staffelbach wird im NZZ-Verlag veröffentlicht. Damit ist die Zusammenarbeit der beiden Forscher aber nicht beendet. Im Gegenteil: Jetzt geht es erst richtig los. Die Befragung Schweizer Arbeitnehmer soll jedes Jahr wiederholt werden – und aus dem aktuellen Spiegel Schweizer Befindlichkeiten soll in den nächsten Jahren ein Barometer werden, das Trends sichtbar macht. «Das Ziel ist, sehen zu können, welche Post im Gefolge dieser Trends personalpolitisch abgeht», sagt Staffelbach – und weist damit auf das grosse empirische Potenzial der Untersuchung hin. Arbeitsklimastudien, Untersuchungen zur Motivation und Arbeitszufriedenheit gibt es zwar schon, auch für die Schweiz. So, wie Grote und Staffelbach ihre Studie angelegt haben, ist sie aber in zweierlei Hinsicht neu. Ein Barometer, das Trends im Arbeitsklima herausarbeitet, hat es bisher für die Schweiz nicht gegeben. Und bei Untersuchungen zu diesem Thema wurden bisher die Beziehungen und wechselseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmern und Arbeitgebern nicht einbezogen.

Um zu verdeutlichen, dass es bei diesem Themenkomplex nicht um Randthemen der Wirtschaft, sondern um Grundlegendes, Existenzielles geht, greift Staffelbach auf eine Erkenntnis aus der Landwirtschaft zurück: «Glückliche Kühe geben mehr Milch.» Was im Stall gilt, gilt auch im Berufsleben: Menschen, die mit ihrer Arbeit und ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, sind produktiver als die Unzufriedenen. Das hat sich noch nicht bis zu allen Arbeitgebern herumgesprochen, aber es gibt Unternehmen, die diese Einsicht ernst nehmen. Die wissen wollen, wie es mit der Zufrie-

denheit und Motivation der Arbeitnehmer bestellt ist. Und die auch bereit sind, für diese Erkenntnisse Geld zu investieren. Im Fall des Schweizer HR-Barometers 2006 sind es PricewaterhouseCoopers, Migros, Novartis, Swisscom und die UBS, die die Studie finanzieren, ausserdem die Stiftung Ecoscientia – und zwar ausschliesslich: Grote und Staffelbach haben mit privatwirtschaftlichen Mitteln gearbeitet.

Dabei wollten die Unternehmen nicht einfach nur wissen, wie es um die Zufriedenheit ihrer eigenen Mitarbeiter bestellt ist, sondern generell um die Zufriedenheit von Beschäftigten in der Schweiz. Dafür wurde eine repräsentative Stichprobe vom Bundesamt für Statistik zusammengestellt, und 970 Personen wurden befragt. Bedingung war, dass sie nicht selbstständig tätig und zu mindestens 40 Prozent beschäftigt sind. Bei dieser ersten Studie wurden nur Daten aus der Deutschschweiz erhoben, für die Zukunft sollen aber Arbeitnehmer aus

dem ganzen Land befragt werden. Interviewt werden sie telefonisch zuhause, weil man sich durch die Distanz zum Arbeitsplatz einen höheren Grad an Ehrlichkeit erhofft.

#### DER PSYCHOLOGISCHE VERTRAG

Ein Schwerpunkt der aktuellen Studie ist der psychologische Vertrag. Er beschreibt die wechselseitigen Erwartungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgehen: Er umfasst traditionelle Inhalte wie Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität, aber auch neue Inhalte wie Eigenverantwortung und Flexibilität. Die Studie beantwortet die Frage, welche Einflussfaktoren – bei den Arbeitnehmern zum Beispiel Alter und Ausbildung, bei den Unternehmen Grösse und Branchenzugehörigkeit – auf den psychologischen Vertrag wirken. Und sie macht Aussagen über die Konsequenzen dieses Vertrags, zum Beispiel auf die Motivation der Arbeitneh-

menden. Dabei ist es bei allen Unterschieden, die die Studie herausarbeitet, generell so, dass Angebote des Unternehmens, nicht zuletzt in den Bereichen Partizipation und Personalentwicklung, sich positiv auf Commitment, Arbeitszufriedenheit, Motivation des Arbeitnehmers und das Image des Arbeitgebers auswirken. Die Studie bestätigt also, dass es sich lohnt, ein guter Arbeitgeber zu sein und dass die bewusste Gestaltung des psychologischen Vertrags sehr wichtig ist.

Insgesamt ist das Ergebnis der Studie hier positiv: «Der psychologische Vertrag ist tragfähig», sagt Staffelbach. «Viele Arbeitnehmer in der Schweiz sind zufrieden mit Leistung und Gegenleistung, und zwar in hohem Masse.»

Bei diesem Befund bleiben die beiden Forscher aber nicht stehen. Sie haben nicht nur nach den wechselseitigen Erwartungen und Angeboten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gefragt, sondern auch die jeweilige Kar-



*Viele Arbeitnehmerinnen in der Schweiz sind zufrieden mit ihrer Leistung und derjenigen des Arbeitgebers.*



riereorientierung einbezogen, um so ein genaueres Bild bekommen zu können. Sie unterscheiden drei Formen: die traditionelle, die eigenverantwortliche und die alternativ engagierte Karriereorientierung. Traditionell orientierte Arbeitnehmer – in der Schweiz sind das gut 30 Prozent – identifizieren sich in hohem Mass mit ihrem Arbeitgeber. Sie erwarten, dass ihr Unternehmen ihren Aufstieg managt, ihnen ist Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig, und die Arbeit hat einen hohen Stellenwert in ihrem Leben. Den Befragten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung – ebenfalls etwa ein Drittel – ist die Arbeit auch wichtig, aber eher in verschiedenen Arbeitsbereichen und verschiedenen Firmen und durch sie selbst bestimmt. Arbeitnehmern mit einer alternativ engagierten Karriereorientierung – etwa ein Viertel – sind dagegen Arbeit und Karriere nicht besonders wichtig. Die traditionell Eingestellten sind zufriedener mit ihrer Arbeit als die

anderen und motivierter, und sie wollen seltener kündigen. Die eigenverantwortlich Eingestellten sind jünger, gut ausgebildet, mit höherem Einkommen und hohen Erwartungen an den Arbeitgeber. Sie sind weniger motiviert und weniger zufrieden mit ihrer Arbeit. Die alternativ Eingestellten erwarten vom Arbeitgeber wenig und sind am wenigsten motiviert.

#### EIGENVERANTWORTLICH HANDELN

Es sei ein wichtiges Ergebnis ihrer Studie, meinen Grote und Staffelbach, dass die drei Typen unterschiedlich motiviert sind. Denn daraus folgt, dass es eine ideale standardisierte Personalpolitik nicht geben kann. Der Arbeitgeber sollte vielmehr genau hinsehen, mit wem und mit welchem Typ Arbeitnehmer er es zu tun hat. Die diagnostische Arbeit in den Firmen wird allerdings erleichtert, meint Staffelbach, «wenn man sich überlegt, was in die Unternehmen ohne das eigene Zutun angespült wird»

– dass die traditionell Orientierten sich etwa eher in grossen Unternehmen mit berechenbaren Laufbahnmodellen wohl fühlen, während die eigenverantwortlich Orientierten aus diesen Systemen gerade ausbrechen wollen. Die Studie zeigt, welcher Typ sich also vor allem in dem jeweiligen Unternehmen bewirbt – und welche Erwartungen dementsprechend an den psychologischen Vertrag gestellt werden.

Kritisch sehen die beiden Forscher vor allem die Ergebnisse bei den eigenverantwortlich Orientierten. «Es wird immer häufiger gefordert, dass Arbeitnehmer eigenverantwortlich handeln», sagt Grote. «Aber unsere Studie verweist darauf, dass das anscheinend nicht belohnt wird.» Da die eigenverantwortlich Orientierten eher jung und gut ausgebildet sind und damit für die Unternehmen besonders attraktiv sein dürften, müsste genügend Grund vorhanden sein, sich dieser Gruppe mehr anzunehmen, meint sie. Für Grote stellt sich in diesem



*Die Arbeitnehmer haben unterschiedliche Erwartungen an ihre berufliche Karriere. Deshalb kann es keine standardisierte Personalpolitik geben.*

Zusammenhang aber noch eine weitere, eine grundsätzliche Frage. Ausgangspunkt ihrer Überlegung ist die immer häufiger formulierte Aufforderung, dass man die traditionelle Orientierung vergessen und häufig die Berufe und Unternehmen wechseln soll. «Wenn Unternehmen ein solches Verhalten aber nicht honorieren – möglicherweise auch deshalb nicht, weil sie dann in Mitarbeiter investieren würden, die sie bald wieder verlassen –, muss man sich die Frage stellen, ob die Wirklichkeit tatsächlich so ist, wie sie oft beschrieben wird. Und ob man jungen Leuten wirklich kommunizieren muss, dass sie sich nicht mehr traditionell orientieren sollen. Zurzeit ergibt sich hier kein eindeutiges Bild – die Botschaften sind widersprüchlich.»

#### DEN TRAUMJOB GEFUNDEN?

Widersprüchlich ist auch das Bild, das die Studie in einer anderen Hinsicht vermittelt. Ein

grosser Teil der Befragten ist mit dem psychologischen Vertrag zufrieden: Viele haben das Gefühl, dass sie das bekommen, was sie erwarten, und dass sie geben, was umgekehrt von ihnen erwartet wird. Viele meinen sogar, dass sie, wenn sie jetzt ihren Job verlieren würden, keinen neuen finden, der vergleichbar wäre – das könnte also bedeuten, dass sie glauben, ihren Traumjob gefunden zu haben. Dieser positiven Einschätzung steht aber entgegen, dass sehr viele über eine Kündigung nachdenken. Was ist also mit den Arbeitnehmern in der Schweiz los? Wie passt das zusammen, dass so viele sehr zufrieden sind – und doch über Kündigung nachdenken? Und: Was folgt aus alledem? Darauf gibt die Studie keine Antwort. Sie ist kein Ratgeber, soll es nicht sein, sie will weder Patentlösungen bieten noch ein Politikprogramm. Das Ziel der Forscher war, sich ein Bild zu machen, und das haben sie getan. Das Bild hat sich als widersprüchlich erwiesen – es

ist damit ein sehr interessanter Ausgangspunkt für die Trendforschungen, die in den nächsten Jahren folgen werden. Anregungen, um über konkrete Gegebenheiten und sinnvolle Veränderungen nachzudenken, können der Studie dennoch entnommen werden. Von Arbeitgebern – und von Arbeitnehmern, die ihre Haut zu Markte tragen und sich genau überlegen müssen, was sie sein wollen: traditionell Orientierte, frustrierte Alternative oder Ich-AGs im permanenten Aufbruch.

KONTAKT Prof. Dr. Gudela Grote, Institut für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich, ggrote@ethz.ch, Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Lehrstuhl für Human Resource Management an der Universität Zürich, bruno.staffelbach@isu.unizh.ch

FINANZIERUNG PricewaterhouseCoopers; Migros; Novartis; Swisscom; UBS; Stiftung Ecoscientia

