

# WER HAT ANGST UM DEN ARBEITSPLATZ?

Schlaraffenland-Verhältnisse für Berufstätige in der Schweiz: Die Wirtschaft wächst, die Arbeitslosenzahlen sinken. Trotzdem fürchten viele den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Weshalb? Sind wir paranoid? Von Daniela Schwegler

Kein Zweifel: Die Konjunktur hat angezogen. 2006 wuchs das Bruttoinlandprodukt um 2,8 Prozent – so stark wie seit Jahren nicht mehr. Nicht erstaunlich deshalb, dass das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) von einem sehr guten Jahr spricht – dem besten seit 2000. Die Zukunftsaussichten sind rosig: Die Ökonomen des Bundes rechnen mit einem realen Wirtschaftswachstum von 2 Prozent im laufenden Jahr bei weiter sinkender Arbeitslosigkeit. Noch in den Neunzigerjahren erreichte die Arbeitslosenquote in der Schweiz Werte von gegen 6 Prozent. Diesen Februar lag sie bei 5,2 Prozent, und sie geht weiter zurück. Die Credit Suisse prognostiziert für das kommende Jahr weniger als 3 Prozent Arbeitslose. Die Beschäftigten haben also allen Grund, sich zu freuen, könnte man denken.

Doch unter den Angestellten kursiert die Angst: In einer Welt, in der die Märkte zusammenwachsen und der Wettbewerb sich verschärft, wächst die Verunsicherung. Immer mehr fürchten um ihren Arbeitsplatz. Gemäss dem Sorgenbarometer der Schweizerischen Gesellschaft für praktische Sozialforschung (gfs) war die Arbeitslosigkeit 2006 die grösste Sorge der Schweizerinnen und Schweizer. 66 Prozent erwähnen sie als zentralstes Problem, gefolgt vom Gesundheitswesen und der Altersvorsorge.

Zwischen realer Beschäftigungssituation und der Angst in den Köpfen klafft ein grosser Graben. Das kann der Wirtschaft nicht egal sein, denn die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes schlägt nicht nur auf die Stimmung. Auch Arbeitszufriedenheit und psychisches Wohlbefinden nehmen ab, wie Studien zeigen. Zudem schmilzt die Identifikation mit der Unternehmung unter der dräuenden Angst wie Schnee an der Frühlingssonne. Die Bereitschaft zu kündigen nimmt zu.

Doch woher kommt diese Angst? Weshalb nimmt trotz bester Aussichten die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit zu? Martin Kleinmann, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich, und sein Assistent Cornelius König wollen es genauer wissen und dieser Frage im Rahmen einer Nationalfondsstudie auf den Grund gehen. Das Forschungsprojekt der Psychologen umfasst drei voneinander unabhängige Studien. Sie wollen nicht nur auf die subjektive Einschätzung der Beschäftigten abstellen, sondern auch die betriebswirtschaftlichen Parameter der untersuchten Firmen berücksichtigen. Ebenso beziehen sie Vorgesetzte und deren Einschätzung

als unsicher erleben, seien unzufriedener und identifizierten sich weniger mit ihrem Unternehmen. Sie liebäugelten öfter mit einem Absprung und gerieten schneller aus dem Gleichgewicht, indem sie krank würden. Das Resultat: ein schlechteres Arbeitsergebnis. «Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist essenziell», sagt Martin Kleinmann, «je grösser sie ist, desto besser für beide Seiten.»

Ein wichtiger Bereich der Forschung ist der Einfluss der Medien. «Sie geben ein verzerrtes Bild der Beschäftigungslage wieder», beobachtet Kleinmann. Er verdeutlicht dies am Beispiel des Flugzeugherstellers Airbus, der in den kommenden Jahren aus Spargründen europaweit 10000 Stellen abbauen will. Die Bad News prangten kürzlich in grossen Lettern prominent im Wirtschaftsteil der Medien. Nur gerade zwei, drei Zeilen war den Blättern hingegen die gute

---

*«Die Angst um den Arbeitsplatz trifft uns im Kern, weil unser Selbstwert eng damit verknüpft ist.» Cornelius König, Psychologe*

---

der Arbeitsplatzsicherheit mit ein. Befragt werden sollen in 50 Schweizer Firmen – vom Kleinunternehmen bis zum Marktführer – jeweils 10 bis 20 Beschäftigte.

## WAS IN DEN KÖPFEN PASSIERT

Ihre Motivation sei, «herauszufinden, was in den Köpfen passiert, worin diese verzerrte Wahrnehmung gründet», erklärt Kleinmann. «Erstaunlich ist ja, dass sich die Arbeitsplatzsicherheit in den letzten Jahrzehnten erwiesenermassen nicht verschlechtert hat – allen Unkenrufen zum Trotz.» Cornelius König ergänzt: «Die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust trifft Beschäftigte im Kern. Der Selbstwert eines Menschen ist eng verknüpft mit einer Arbeitsstelle.» Wer diese verliert, verliert deshalb oft den Boden unter den Füßen. Bereits die Angst vor dem Verlust des Jobs wirke lähmend, sagt Kleinmann. Angestellte, die ihren Arbeitsplatz

Nachricht wert, dass die Arbeitslosigkeit in Deutschland innerhalb eines Jahres um 800000 Personen abgenommen hat. «Die Presse zeichnet die Ängste der Bevölkerung wie ein Seismograph nach», analysiert Martin Kleinmann, «sie nimmt sie auf und verstärkt sie. Das steigert die Auflage.» So weit, so schlecht. Schlechte Nachrichten mögen zwar gut sein für den Erfolg einer Zeitung oder eines Magazins, doch sie sind nicht für jede Leserin und jeden Leser gleich gut verdaubar. Menschen reagieren unterschiedlich auf schlechte Nachrichten, je nach Charakter. «Jeder verarbeitet Informationen mit einem anderen Filter», sagt Martin Kleinmann, «die einen sind robuster, andere geraten schneller aus dem inneren Gleichgewicht.»

Doch was bringt Kleinmanns Forschungsprojekt den Unternehmen? Sie gewinnen Erkenntnisse über das Befinden ihrer Angestell-

ten. «Und wir liefern ihnen das Know-how, wie sie ihre Angestellten positiv beeinflussen können», sagt Kleinmann. Vor allem Manager der mittleren Führungsebene, die täglich im direkten Kontakt mit Mitarbeitenden stehen, sollen von den Tipps profitieren. Etwa wie sie auf schlechte Nachrichten reagieren könnten: «Falls sich die Vermutung bestätigt, dass Medien mit ihrer Berichterstattung die Stimmung unter Arbeitnehmenden beeinflussen, können Firmen mit Gegeninformation das Wohlbefinden ihrer Angestellten fördern. Beispielsweise indem sie negative Schlagzeilen mit harten Fakten über den Geschäftsgang kontern.»

Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer diskutiert die Forschung seit geraumer Zeit im Rahmen des psychologischen Vertrags. Damit werden die Komponenten eines Arbeitsverhältnisses, die über den juristischen

Einfluss auf die Zufriedenheit und Produktivität haben Partizipation und Personalentwicklung?

Für das aktuelle Barometer zum Thema «psychologischer Vertrag und Arbeitsplatz-(un)sicherheit» wurden 1035 Beschäftigte der Deutschen Schweiz befragt. 44 Prozent der zwischen Mai und August 2006 telefonisch interviewten sind Frauen, 56 Prozent Männer. Das Durchschnittsalter beträgt 44,5 Jahre. Zwei Drittel arbeiten Vollzeit. Und über 90 Prozent stehen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis. Nächstes Jahr soll die Studie auf die Romandie ausgedehnt werden, um ein vollständigeres Bild des Schweizer Arbeitsmarktes zu erhalten.

Schönes Fazit der aktuellen Studie: Die Arbeitnehmenden sind mit ihrer Arbeit und ihrem Leben auf hohem Niveau zufrieden. Auf einer Skala von 1 bis 10 orten sie ihre Zufrieden-

dem Unternehmen hoch. Trotzdem liebäugeln 26,5 Prozent der Arbeitnehmenden mit einer Kündigung. «Das hängt wohl weniger mit der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz zusammen, als vielmehr mit der verbesserten Arbeitsmarktsituation», kommentiert Bruno Staffelbach. «Die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes ermutigt dazu, sich anderweitig umzuschauen», sagt Gudela Grote, «der stabile Arbeitsmarkt eröffnet neue Perspektiven.»

Doch nicht alle Arbeitnehmer hegen dieselben Veränderungsgelüste. Grote und Staffelbach haben vier Karrieretypen herauskristallisiert: Den traditionell aufstiegsorientierten Typ: Dazu zählt rund ein Drittel der Befragten (33 Prozent). Ihr Ziel: möglichst rasch Karriere zu machen. Dann der traditionell sicherheitsorientierte Typ. Dazu gehört rund ein Viertel (28 Prozent). Sie arbeiten lange in einer Firma, fühlen sich dem Unternehmen verpflichtet und erwarten in erster Linie hohe Sicherheit. Es folgen mit je 19 Prozent der eigenverantwortliche und der alternativ orientierte Typ: Der eigenverantwortliche nimmt die Verantwortung für seine Arbeit und Laufbahn am liebsten selber in die Hände. Für die alternativ Orientierten schliesslich steht die Work-Life-Balance an erster Stelle. Die Arbeit selber ist für sie Nebensache.

Kein Grund zum Klagen also für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Schweiz. Die Rahmenbedingungen sind besser denn je. Gudela Grote unterstreicht: «Die Arbeitsplatzsicherheit in der Schweiz liegt weit über dem europäischen Durchschnitt.» So beträgt die Arbeitslosigkeit in Deutschland 7,1 Prozent und liegt gesamteuropäisch bei 7,3 Prozent. «Deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können von stabilen Verhältnissen wie hier in der Schweiz nur träumen», sagt Grote. Angesichts dieser Fakten tut es vielleicht gut, sich als Arbeitnehmer in der Schweiz immer mal wieder vor Augen zu halten: Wenn wir klagen – dann sicherlich auf sehr hohem Niveau.

---

*Die Schweizer Arbeitnehmenden sind mit ihrer Arbeit und ihrem Leben auf hohem Niveau zufrieden.*

---

Vertrag hinausgehen, beschrieben. Dazu gehört die Loyalität des Arbeitnehmers gegenüber seinem Patron oder die Identifikation mit dem Unternehmen. Chefs punkten hier, wenn sie ihren Mitarbeitenden im Gegenzug Eigenverantwortung, Arbeitsmarktfähigkeit und Flexibilität bieten.

#### WAS ARBEITNEHMER UMTREIBT

Mit den weichen Faktoren des psychologischen Vertrages beschäftigt sich auch das Human-Relations-Barometer, das Bruno Staffelbach, Professor für Betriebswirtschaft an der Universität Zürich, und Gudela Grote, Professorin für Organisationspsychologie an der ETH, in diesem Jahr zum zweiten Mal herausgegeben haben. Die im NZZ-Verlag publizierte Studie fühlt jährlich den Puls der Beschäftigten in der Schweiz. Da geht es um Fragen wie: Wie gehen Angestellte mit Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt um? Wie reagieren sie auf Restrukturierungen und Flexibilisierung? Wie steht es um ihre Motivation, Zufriedenheit und Gesundheit? Gibt es Unterschiede zwischen den Branchen, KMUs und Grossunternehmen? Wel-

heit bei 8. Mit 7 knapp etwas tiefer liegt die durchschnittliche Work-Life-Balance. Ist das ein Widerspruch zu den Resultaten des gfs-Sorgenbarometers? «Nein, denn wir untersuchen den Ist-Zustand, das momentane Erleben», sagt Bruno Staffelbach. Das Sorgenbarometer hingegen zeichnet die künftigen Erwartungen auf. Wer sich zudem als Arbeitnehmer bereits in einer sehr guten Situation befindet, könne diese nur verlieren. Für den Betriebswirtschaftler ist deshalb sonnenklar, dass die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes beim Sorgenbarometer an erster Stelle steht. Zumal die Interviewten dort aus einem Fragenkatalog auswählen müssten, wovor sie sich zurzeit am meisten fürchten. Der HR-Barometer arbeitet mit offenen Fragestellungen.

#### INHALT DER LOHNTÜTE STIMMT

Tatsache bleibt: Der Arbeitsmarkt ist stabiler denn je. Kaum verwunderlich deshalb, dass der psychologische Vertrag funktioniert. Auch der Inhalt der Lohntüte stimmt gemäss HR-Barometer 2007 für die Mehrzahl der Beschäftigten. Dementsprechend ist ihre Identifikation mit

KONTAKT Prof. Martin Kleinmann, m.kleinmann@psychologie.uzh.ch, Cornelius König, c.koenig@psychologie.uzh.ch, Prof. Bruno Staffelbach, bruno.staffelbach@isu.uzh.ch, Gudela Grote, ggrote@ethz.ch



# LEBEN

