

Hauptsache Arbeit

VON MICHAEL LÜTSCHER (TEXT)
& PAOLO FRIZ (ILLUSTRATIONEN)

Die schweizerische Arbeitspsyche ist krisenresistenter als die Wirtschaft; zumindest nimmt sie den Aufschwung vorweg. Im Rezessionsjahr 2003, in dem die Schweizer Wirtschaft um 0,5 Prozent schrumpfte, stieg die Zahl der motivierten Arbeitnehmer von 64 auf 68 Prozent. Von 30 auf 26 Prozent nahm im gleichen Zeitraum die Summe der Frustrierten und der Bremser ab, die sich gegen Veränderungen sträuben (siehe Infografik). Dies hat eine Studie des Link-Instituts für Markt- und Sozialforschung ergeben, die der SONNTAGSZEITUNG exklusiv vorliegt. Link hat im Februar und März zum zweiten Mal nach 2003 die Zufriedenheit, Loyalität und Motivation der Schweizer Arbeitnehmer erhoben (siehe Kasten Seite 4).

Auch die Zufriedenheit mit dem Job und die Verbundenheit zum Arbeitgeber sind 2003 leicht gewachsen. Der Link-Zufriedenheitsindex stieg von 76 auf 79 (von möglichen 100) Punkten, der Verbundenheitsindex von 78 auf 80 Punkte.

Das Ergebnis der Studie erstaunt – auf den ersten Blick. Nicht aber den Fachmann. In der Schweiz herrsche nach wie vor die «Kultur des seriösen Arbeitens». Die «grosse Mehrheit möchte eine gute Arbeit machen», sagt Norbert K. Semmer, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern.

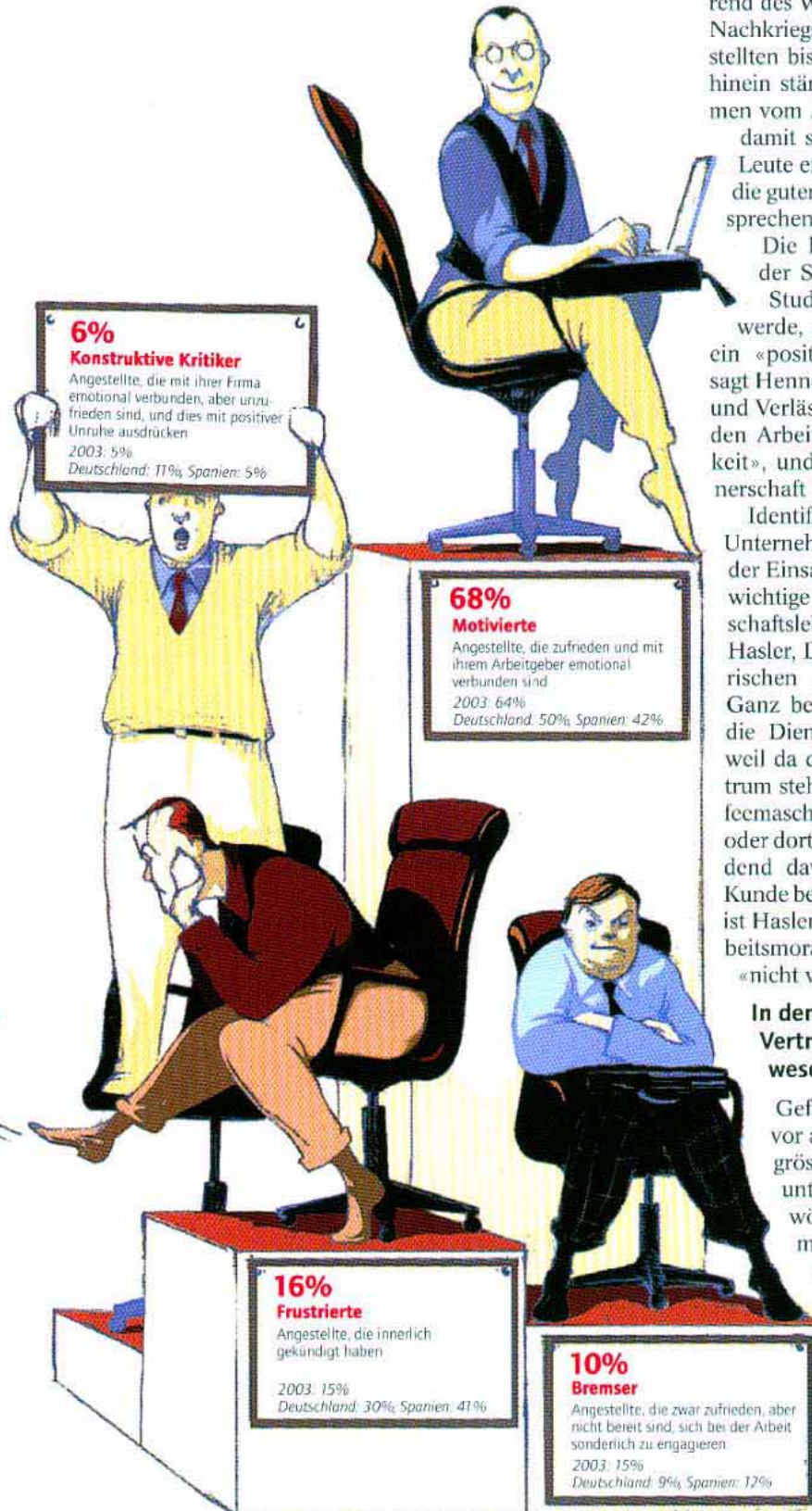
Jedenfalls arbeitet man in der Schweiz engagierter als in den anderen Ländern, in denen Link die Studie ebenfalls durchführte: In Spanien sind nur 42 Prozent der Arbeitnehmer motiviert, in Deutschland 50 Prozent.

Die grossen Unterschiede hätten ihn «überrascht», damit habe er nicht gerechnet, sagt Reto Schaberl, Projektleiter der Link-Studie.

Die Differenz sei eine Folge des «guten Personalmanagements», das in der Schweiz betrieben werde, sagt Professor Martin Hilb, Direktor des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Laut internationalen

Eine Studie des Link-Instituts zeigt: Die Schweizer sind motivierte, loyale und zuversichtliche Arbeitnehmer

Sonderdruck aus der SONNTAGSZEITUNG VOM 11. April 2004



Studien sei der «Entwicklungsstand der Personalarbeit» in der Schweiz am besten, gleichauf mit den skandinavischen Ländern.

Fred Henneberger, Professor für Volkswirtschaftslehre am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitsrecht der Universität St. Gallen, verweist auf die veränderte Lage in Deutschland. Während des Wirtschaftswunders der Nachkriegszeit hätten die Angestellten bis in die Achtzigerjahre hinein stärker als die Unternehmen vom Aufschwung profitiert; damit sei es vorbei, doch die Leute erinnerten sich noch an die guten Zeiten und seien entsprechend frustriert.

Die hohe Arbeitsmoral in der Schweiz, die auch von Studien in der EU belegt werde, sei für die Wirtschaft ein «positiver Standortfaktor», sagt Henneberger. Zufriedenheit und Verlässlichkeit erleichterten den Arbeitgebern die «Planbarkeit», und auch die Sozialpartnerschaft profitiere davon.

Identifikation mit einem Unternehmen, der Stolz und der Einsatz bei der Arbeit seien wichtige Faktoren im Wirtschaftsleben, sagt auch Peter Hasler, Direktor des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes. Ganz besonders gelte dies für die Dienstleistungsgesellschaft, weil da die Menschen im Zentrum stehen. Ob man eine Kaffeemaschine oder ein Auto hier oder dort kaufe, hänge entscheidend davon ab, wie man als Kunde behandelt werde. Darum ist Hasler froh, dass sich die Arbeitsmoral in der Schweiz «nicht verschlechtert» hat.

In den KMUs ist das Vertrauen zu den Chefs wesentlich grösser

Gefahren dazu bestehen – vor allem diese: Die immer grösser werdenden Lohnunterschiede zwischen gewöhnlichen Arbeitnehmern und den Topmanagern. «Millionensaläre beeinflussen das Arbeitsklima natürlich nicht positiv. Wenn die Manager in die eigene Tasche wirtschaften, geht Vertrauen verloren», sagt Arbeitspsychologe Semmer.

Wieso aber schlägt sich die seit rund drei Jahren laufende Abzocker- und Gierdebatte nicht in einer verschlechterten Arbeitsmoral nieder? Semmers Antwort: Die «meisten Leute» arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wo die Lohnunterschiede im Rahmen geblieben sind und wo man sich gegenseitig kennt.

Die Link-Studie zeigt: Die Loyalität der Leute zu ihren Firmen ist generell gestiegen; aber in Konzernen ist sie schlechter als in Kleinfirmen. Und: Das Vertrauen in die Geschäftslei-

tungen ist in den KMU, wo die Angestellten den Chef persönlich kennen, eindeutig grösser.

Die Menschen in der Schweiz fühlen sich nach wie vor gut aufgehoben und sicher an ihren Arbeitsplätzen. 56 Prozent haben «überhaupt keine Angst», ihren Job zu verlieren. In Deutschland und Spanien, wo die Arbeitslosenquoten doppelt bis dreimal so hoch sind, fühlen sich die Leute weniger sicher.

Ange-sichts all der Entlassungen und des Stellenabbaus in praktisch allen Branchen und auf fast allen Ebe-

nen der Privatwirtschaft, aber auch in Bereichen des öffentlichen Dienstes, irritiert die weit verbreitete Sorglosigkeit. Arbeitspsychologe Semmer beschreibt diese Wahrnehmung als «Angstlücke». Die Leute beurteilen ihre eigene Zukunft positiv, selbst wenn sie die allgemeine Lage schlecht einschätzen. Von einem «typischen Verdrängungsthema» spricht gar Pietro Cavadini vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund.

Dennoch ist im Laufe des Jahres 2005, in dem in der Schweiz die Arbeits-

losenquote von 3,6 auf 4,1 Prozent stieg, die Furcht vor einem Jobverlust signifikant stärker geworden. 5 Prozent haben «sehr grosse Angst» davor, entlassen zu werden. In der Link-Studie von 2003 waren es noch 3 Prozent gewesen.

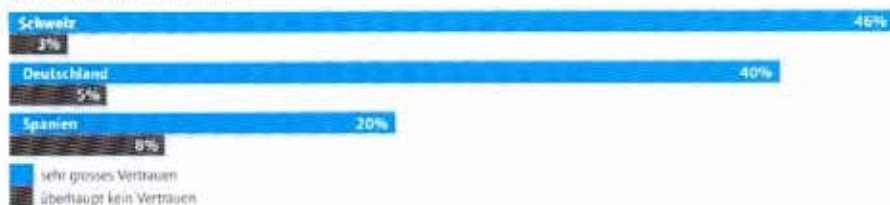
Wer die Arbeit verliert, dem geht es nicht nur materiell schlechter, sondern auch psychisch; das ist bekannt. Umgekehrt gilt: Wer Arbeit hat, dem geht es besser. Urs Schallberger,

Professor für Angewandte Psychologie und Persönlichkeitsforschung an der Universität Zürich, hat herausgefunden,



Vertrauen in die Geschäftsleitung

Die Schweizer lieben ihre Chefs.



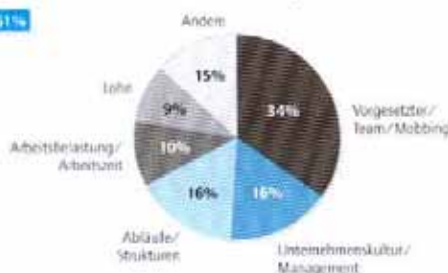
Verliere ich meine Stelle?

Die Schweizer fürchten sich wenig vor Arbeitslosigkeit.



Kündigungsgründe (2004)

Zwischenmenschlich klappt es oft nicht.

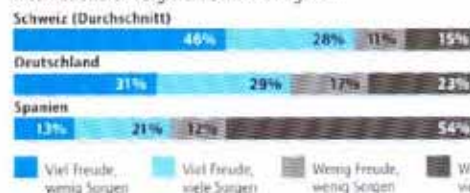


Emotionale Bilanz

Wer beim Job Freude und Erfolgserlebnisse hat, arbeitet besser.



Internationaler Vergleich: Schweiz liegt vorn.



Über-/Unterforderung

Zwei Faktoren, die Frustration auslösen.



dass bei der Berufsarbeit jene neudeutsch als «Flow» bekannten Glücksgefühle öfters auftreten als in der Freizeit. «Arbeit kann glücklich machen», sagt auch der Arbeitspsychologe Semmer. «Gesamtzufriedenheit» bedeute allerdings nicht, dass jemand mit einem Job rundum glücklich sei, sondern dass das Abwägen von Vor- und Nachteilen ein positives Resultat ergibt.

Unwichtig für den Grad der Zufriedenheit ist der Lohn

Wichtigste Voraussetzungen für ein erfülltes, anregendes Berufsleben, so hat Link herausgefunden, sind: die Unternehmenskultur, der direkte Vorgesetzte, Ar-

beitsabläufe, die Informations- und Kommunikationspolitik sowie das Team und die Zusammenarbeit. Erst an letzter Stelle kommt – der Lohn.

«Wir haben diese Werte empirisch ermittelt. Wir haben sie auf Grund der Antworten errechnet», erklärt Projektleiter Reto Schaberl die überraschende Erkenntnis. «Die Motivation hängt nicht davon ab, ob jemand 8000 oder 8200 Franken verdient. Eine Lohnreduktion jedoch ist in jedem Fall ein Ablöcher.»

«Eine befriedigende Tätigkeit, ein gutes Auskommen mit dem Chef, ist für viele wichtiger als der Lohn», bestätigt Gewerk-

schafter Pietro Cavadini. Und auch Arbeitspsychologe Norbert Semmer betont, dass der Lohn in der Regel erst nach einer befriedigenden Tätigkeit und den zwischenmenschlichen Beziehungen kommt. Ganz hinten hätte er den Lohn aber nicht erwartet. Schliesslich signalisiere dieser auch Wertschätzung. Und die Lohnzufriedenheit sinke, wenn eine Person herausfinde, dass sie bei gleicher Ausbildung, Tätigkeit und Leistung weniger verdiene als eine andere.

Für eine Berufsgruppe allerdings, zu diesem Schluss kommt auch Link, stellt der Lohn eine wichtige Motivation dar: die Topmanager.

Lohn ist nur für die Manager von Bedeutung

Aspekte aus der Link-Studie, die besonders auffallen

► Am schönsten ist es, Gästen dienen zu dürfen: 66% der Angestellten in Gastgewerbe und Tourismus verspüren bei der Arbeit besonders viel Freude und wenig Sorgen (manchmal durchaus im Gegensatz zu ihren Gästen).

► Sorgen plagen vor allem die Topmanager: 41% verspüren beim Arbeiten viele Sorgen – aber auch viel Freude (wie auch das mittlere Management).

► Die engagiertesten Arbeitskräfte sind die ältesten: 75% der über 50-Jährigen gelten als motiviert. Am wenigsten Motivierte (62%) arbeiten in der Branche, die die grössten Leistungsprämien bezahlt: bei den Banken und Versicherungen.

► Die Demotiviertesten sind die Jüngsten: 22% der jungen Singles arbeiten frustriert.

► Für die meisten Erwerbstätigen spielt der Lohn als Arbeitsmotivation eine untergeordnete Rolle. Anders bei den Topmanagern: Ihnen ist der Lohn ein zentraler Motivator – doch die Topverdiener sind mit ihrem Lohn nur unterdurchschnittlich zufrieden. Erklärung: «Topmanager vergleichen sich nicht mit den Untergebenen in der eigenen Firma, sondern mit den Topmanagern in den USA – und da sind sie arm dran», sagt der Arbeitspsychologe Norbert Semmer.

► Wer Verantwortung trägt, ist zufriedener – falls er oder sie damit umgehen kann. Am besten im Umgang mit Last und Herausforderung sind Personen in mittleren Management-Positionen: 80% von ihnen befinden sich im Gleichgewicht, fühlen sich also weder über- noch unterfordert.

► Unterforderung frustriert: 32% der Unterforderten sind es.

► Am meisten unter Arbeitsbelastung leiden Staatsangestellte.

► Die Familie ist und bleibt Fundament einer tüchtigen Gesellschaft: Wer in einer Familie lebt, arbeitet signifikant zufriedener.

► Am wenigsten Freude im Arbeitsalltag bereiten den Schweizer Angestellten ihre Pausen: Aufenthaltsräumen und Verpflegung gaben sie mit 7,0 von 10 möglichen Punkten (siehe Infografik) den tiefsten Wert. «Die Arbeitgeber haben vielleicht



unterschätzt, wie wichtig die Verpflegung für ihre Leute ist», sagt Arbeitgeberverband-Direktor Peter Hasler. Anders er: Für seine Angestellten liess Hasler kürzlich eine 12 000-fränkige Kaffeemaschine ins Büro stellen.

► **Recht unzufrieden** sind die Erwerbstätigen auch mit der Informations- und Kommunikationspolitik ihrer Firmen (7,1 von 10 möglichen Punkten). Das Informationszeitalter hat zwar vielerorts die Entwicklung und Realisation von Kommunikationskonzepten bewirkt, nebst Personalzeitungen gibt es jetzt Intranet und E-Mail. «Die mündliche Kommunikation ist nach wie vor die beste», sagt Arbeitspsychologe Norbert Semmer.

Die Studie

Die Studie «Herz + Kopf + Portemonnaie: Die psychologische Verfassung der Schweizer Arbeitnehmer/-innen 2004» wurde realisiert vom Link-Institut für Markt- und Sozialforschung in Luzern und lässt sich folgendermassen charakterisieren:

- Befragte: Deutsch- und Westschweizer Arbeitnehmer/-innen im Alter von 15–74 Jahren
- Stichprobenauswahl: repräsentativ (Random-Quota-Verfahren)
- Befragungszeitraum: 16. Februar bis 5. März 2004
- Anzahl Befragte: 1131 Personen
- Methode:

Telefonische Interviews
► Stichprobenfehler bei 1131 Interviews: max. +/-3%
Nach dem Muster dieser Studie führt das Link-Institut auch Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen in Unternehmen, Verwaltungen und Institutionen durch. Die hier dargestellten, repräsentativen Ergebnisse können bis auf Ebene der Branche oder der Hierarchiestufe mit den Resultaten im eigenen Betrieb verglichen werden (Benchmarking). Die Studie wird auch in Deutschland und Spanien realisiert. Für nähere Informationen zur Methodik kann die Publikation «Herz + Kopf + Portemonnaie: Praktische Erkenntnisse in der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung» bestellt werden. Die detaillierten Resultate der vorgestellten Untersuchung können kostenlos angefordert werden.

Link-Institut für Markt- und Sozialforschung, Herr Reto Schaberl, Spannortstrasse 7/9, 6000 Luzern 4, Tel: 041 367 73 88, Fax: 041 367 73 97, E-Mail: satispoll@link.ch

«Die Leute sind mit schöneren Pausenräumen nicht glücklicher»

Professor **Bruno Staffelbach** über unzufriedene, aber produktivere Arbeitnehmer, die Wichtigkeit von Mitarbeitergesprächen und zwei Faktoren, die die Leute glücklich oder unglücklich machen

Herr Staffelbach, zwei Drittel der Schweizerinnen und Schweizer arbeiten motiviert. Ein Viertel aber ist frustriert oder resigniert. Wie kann man sie motivieren?

Es gibt unterschiedliche Stufen der Zufriedenheit. Wenn jemand resigniert hat, besteht der einfachste weitere Weg darin, sich mit der Situation zufrieden zu geben. Umgekehrt sind Leute, die mit einer Situation unzufrieden sind und etwas verändern wollen, viel produktiver. Eine Firma ist vielleicht produktiver und innovativer, wenn sie eine kritische Masse unzufriedener, erfinderischer Geister beschäftigt, die etwas verändern wollen, als wenn sie 80 Prozent «Abgelöschte» hat.

Was soll eine Firma mit ihren unzufriedenen Angestellten tun?

Vorab die Gründe für die Unzufriedenheit herausfinden. Verantwortlich können erstens Qualifikationsgründe sein, nämlich dass jemand über- oder unterfordert ist. Zweitens kann die Ursache in Motivierungsgründen liegen. Vielleicht erfährt eine Person keine Anerkennung für ihre Arbeit. Drittens kann es auch sein, dass jemand ein ausserberufliches, ein privates Problem importiert. Möglicherweise ist aber eine Person mit dem Klima in einem Betrieb unzufrieden, oder die Arbeit spricht sie nicht mehr so an. Es kann sein, dass jemand keine Perspektive hat, oder dass die Firma nicht mehr die gleiche Attraktivität hat wie früher.

Wie kann man da handeln?

Einen Teil können die Leute selbst verändern, einen anderen Teil aber nicht. Motivationskicks nützen da nichts. Unterforderung bleibt, wenn man die Aufgabe nicht ändert, und Überforderung bleibt, wenn man niemanden in die Ausbildung schickt.

Überforderung und Unterforderung sind laut der Link-Studie verbreitet; zusammen betreffen sie 30 Prozent der Leute.

Dieses Problem liesse sich allenfalls durch die Arbeitsorganisation und die Einsatzplanung lösen.

Die Leute also anders einsetzen?

Ja, oder die Arbeit anders orga-

nisieren. Es lassen sich zwei Gruppen von Leuten unterscheiden: Solche, die psychologisch in der Lage und willens sind, ihre Situation zu verändern. Das sind Leute mit einer hohen Situationskontrolle, wie das psychologisch heisst. Leuten mit tiefer Situationskontrolle hingegen löscht es irgendwann ab. Das äussert sich in einer inneren Kündigung oder in einem Burnout. Innere Kündigung und Burnout sieht man nicht von aussen. Das ist ein Problem. Wichtig scheint mir, dass die Leute das Zepher selbst in die Hände nehmen können.

Wie lässt sich das bewirken?

Es gibt keine Technologie dafür. Voraussetzungen sind ein hinreichendes Selbstvertrauen, dass sich eine Person in einem Betrieb oder im Arbeitsmarkt positionieren kann und den Mut und die Bereitschaft zur Veränderung mitbringt. Voraussetzung ist aber auch, dass man im Betrieb Leute findet, mit denen man sprechen kann. Dass man in einem Mitarbeitergespräch artikulieren kann, welche Wünsche und Perspektiven man hat. Solche Perspektivengespräche sollten institutionalisiert werden.

Was ist für ein Unternehmen schlechter: Wenn fähige Leute kündigen und gehen, oder wenn sie innerlich kündigen und bleiben?

Vorteil der Variante eins ist: Man merkt sie. Allerdings muss ein Unternehmen dann die Lehren ziehen. Der Weggang einer guten Mitarbeiterin oder eines guten Mitarbeiters ist ein starkes Warnsignal.

Was halten Sie vom präventiven Outplacement, einer Massnahme, um unzufriedenen Leuten zu einer neuen Stelle zu verhelfen?

Das hilft möglicherweise Leuten, die ausgebrannt sind, die eine Erholungspause brauchen und neu starten müssen. Es gibt auch jene Mitarbeiter, die zu lange dasselbe gemacht haben. Solche Leute muss man ihrer Aufgabe entbinden und sie an einem anderen Ort einsetzen.

Etwa ein Viertel der Beschäftigten empfindet wenig Freude an der Arbeit. Kann man denen auf die Sprünge helfen?

Man muss erkennen, wieso diese Leute keine Freude haben. Vielleicht liegt gar nicht an ihnen, sondern an der langweiligen Arbeit. Vielleicht haben sie keine sozialen Kontakte, keine Freundin oder keinen Freund. Keine Freude an der Arbeit zu haben, bedeutet nicht, dass man faul ist. **Laut der Studie sind die über 50-Jährigen die zufriedensten Arbeitnehmer – also jene Menschen, die man vor wenigen Jahren generell durch junge, motivierte Kräfte ersetzen zu müssen glaubte. Muss man stattdessen auf die Alternativen setzen?**

Ich war immer etwas erstaunt über diesen Jugendlichkeitskult. Ein Doktorand von mir schrieb seine Dissertation über die ökonomischen Vorteile einer erfahrenen Person. Der Umgang mit Risiken etwa braucht einfach Erfahrung. Ich könnte mir allerdings auch vorstellen, dass Folgendes die Zufriedenheit älterer Personen begünstigt: Für Leute über 50 sind Alternativen auf dem Arbeitsmarkt rar. Der Spielraum wird kleiner. Eine gewisse resignative Komponente könnte bei der eigenen Beurteilung also auch eine Rolle spielen, so im Sinne: Man macht das Beste aus einer Situation und findet sich damit ab.

Recht unzufrieden sind die Beschäftigten laut Studie mit den Aufenthaltsräumen und der Verpflegung. Sind das wichtige Aspekte?

Ich glaube schon. In der Theorie heissen diese Aspekte Hygienefaktoren. Das hat nichts zu tun mit Hygiene im medizinischen Sinne. Eine alte Theorie besagt, dass zwei Faktoren die Leute glücklich oder unglücklich machen: die Motivatoren und die Hygienefaktoren. Pausenregelung, Arbeitsorte, Verpflegungsmöglichkeiten, soziale Kontakte und der organisatorische Rahmen sind Hygienefaktoren. Ich glaube nicht, dass die Leute mit dem schöneren Pausenraum glücklicher sind. Aber jene ohne Pausenraum sind unzufrieden.

INTERVIEW: MICHAEL LÜTSCHER

Bruno Staffelbach ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich