



«Schlechte Behandlung zerstört viel Loyalität»

Die Arbeitszufriedenheit wird stark von psychologischen Faktoren wie Wertschätzung, Teamgeist und ehrlicher Information bestimmt, sagt der Berner Arbeitspsychologe **Norbert Semmer**.

Text: Ingo Boltshauser
Fotos: Daniel Rihs

Context: Neben Ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit beraten Sie auch Unternehmen in arbeitspsychologischen Fragen. Was ist Ihr Befund in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?

Norbert Semmer: Die Arbeitszufriedenheit hierzulande ist recht hoch, das ergab auch eine kürzlich publizierte Studie des Link-Institutes. Man darf diesen Befund aber nicht überbewerten. Für die meisten Leute ist es normal, zufrieden zu sein, übrigens nicht nur bei der Arbeit, sondern in allen Lebensbereichen. Das heisst aber noch lange nicht, dass sie glücklich sind und jeden Tag enthusiastisch zur Arbeit gehen. Es heisst lediglich, dass man bei einer Analyse der Vor- und Nachteile eine Situation per Saldo als positiv wahrnimmt. Spannend bei solchen Umfragen ist daher die Detailanalyse: Sind die Befragten lediglich knapp zufrieden, sehr zufrieden oder gar ausserordentlich zufrieden?

Auffallend bei besagter Umfrage war, dass die Schweizer Beschäftigten auch im internationalen Vergleich sehr gut abschneiden. Ist das ganz einfach unser Nationalcharakter?

Es ist tatsächlich so, dass das Arbeitsethos in der Schweiz ausgeprägter ist als andernorts. Ausserdem sind auch die Fronten zwischen Arbeitgebern und -nehmern weniger verhärtet. Der Umgang mit dem Personal ist hier in der Schweiz tatsächlich häufig menschlicher, weniger bürokratisch, weniger hierarchisch als andernorts.

Welche Faktoren beeinflussen denn die Arbeitszufriedenheit am stärksten?

Am meisten zu reden – und zwar im positiven wie im negativen Sinn – gibt die Frage der Anerkennung und Wertschätzung. Anerkennung auszudrücken ist gar nicht so einfach. Klarsagen alle Unternehmen, dass die Angestellten ihr wichtigstes Kapital sei-

en, aber im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Wirtschaftslage ist die Botschaft im Alltag oft, dass das Personal primär ein Kostenfaktor ist.

Loben die Schweizer Chefs ihre Untergebenen zu wenig?

Lob ist keineswegs die einzige Form der Wertschätzung. Unehrlisches oder nicht fundiertes Lob kommt sogar schlecht an. Anerkennung kann auch auf andere Art ausgedrückt werden: Ich kann den Leuten anspruchsvolle Aufgaben übertragen, ich kann sie bei Problemen um ihre Meinung fragen, ihnen konkrete Hilfe anbieten oder Tipps geben. Auch Kleinigkeiten drücken Anerkennung aus. Wenn ich mich zum Beispiel nach einer Woche noch daran erinnere, dass bei einem Mitarbeiter der Computer abgestürzt ist und nachfrage, ob alles wieder läuft, fühlt sich dieser Mitarbeiter ernst genommen. Zu Anerkennung gehört

auch, dass ich die Untergebenen im gegebenen Fall kritisiere und ihnen zu verstehen gebe, dass ich von ihnen mehr erwarte.

Woran hapert es denn in der Realität?

Einerseits braucht es soziale Kompetenzen, über die nicht alle Vorgesetzten verfügen. Zum Teil fehlt ihnen aber auch schlicht die Zeit. In letzter Zeit hatten wir zudem einen starken Abbau von Hierarchien, der in meinen Augen in vielen Betrieben zu weit ging.

Sie plädieren für mehr Hierarchien?

Nein, verstehen Sie mich nicht falsch. Ich will sicher nicht für steilere Hierarchien argumentieren, und ich bin auch sehr dafür, den Mitarbeitenden viel Autonomie zu geben. Wenn aber der Abbau von Hierarchien dazu führt, dass Vorgesetzte plötzlich 50 Personen führen müssen und für sehr vieles zuständig sind, fehlt ihnen schlicht die Zeit und der Überblick. Als guter Vorgesetzter muss man Zeit haben für die Mitarbeitenden, Arbeitsfortschritte kontrollieren, Hilfe anbieten, Konflikte schlichten, Informationen geben und so weiter.

Gehen diese weichen Faktoren bei Reorganisationen vergessen?

Das ist häufig so. Die für die Personalpflege benötigte Zeit wird oft unterschätzt, dafür muss man im Nachhinein oft aufwändige Reparaturarbeiten vornehmen. Häufig bleibt das Wissen über die so genannten weichen Faktoren abstrakt und fliesst nicht in den konkreten Arbeitsalltag ein. Man muss der Fairness halber aber auch sagen, dass vieles, zum Beispiel die ganze Thematik Stress am Arbeitsplatz, heute bedeutend besser in den Köpfen verankert ist als noch vor 20 Jahren.

Ist es nicht so, dass Forderungen nach menschlicheren Arbeitsbedingungen in wirtschaftlich guten Zeiten Anklang finden, aber wieder vergessen gehen, sobald das Klima rauer wird?

Schon ein bisschen, aber nicht so stark, dass man wieder aufs alte Niveau zurückfällt.

Wie wichtig ist das oberste Management für die Zufriedenheit?

Im Allgemeinen hängt die Zufriedenheit stark vom persönlichen Umfeld ab. Die Kolleginnen und Kollegen sowie der direkte Vorgesetzte sind für das Wohlbefinden wichtiger als der CEO. Das ist sicher der Hauptgrund, warum Angestellte in KMU im Schnitt zufriedener sind als Angestellte von Grossbetrieben; dort ist alles anonym, und die Entscheidungen sind undurchsichtiger.

Es gibt aber auch Aspekte, die von oben her beeinflusst werden. Einer ist das Image der Firma. Es macht einen grossen Unterschied, ob ich auf meinen Arbeitgeber stolz bin und mich mit ihm identifiziere oder ob ich einfach in einem anonymen Betrieb arbeite. Andere Faktoren sind eine klare

Informationspolitik und überschaubare, einleuchtende Strategien. Gerade in Zeiten von Stellenabbau ist dies besonders wichtig.

Sind also die Arbeitgeber schuld, wenn ein Stellenabbau als besonders traumatisch erlebt wird?

Entlassungen sind natürlich immer eine Belastung. Wer davon betroffen ist, leidet darunter, sogar wenn er die Massnahme insgesamt einseht. Wenn aber eine erkennbare Strategie hinter der Entscheidung steht, sind die Leute eher bereit, Opfer in Kauf zu nehmen. Das gilt im Übrigen nicht nur bei Stellenabbau, sondern bei allen unpopulären Entscheidungen. Wenn die Belegschaft die Massnahme hingegen als unfair erlebt, wenn beispielsweise unten Stellen gestrichen und oben Millionenabfindungen kassiert werden, dann hört das Verständnis auf. Fairness ist vor allem auch mit Blick auf die Verbleibenden – die so genannten Survivors – wichtig. Fehlt diese, dann wird deren Motivation massiv heruntergesetzt, und die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich eine andere Stelle suchen, steigt stark an.

Können Sie ein Beispiel geben?

Ja, in den USA wurden zwei Firmen untersucht, die beide in einer prekären finanziellen Lage waren und deshalb vorübergehend die Löhne kürzen wollten – das ist in den USA ja einfacher möglich als hierzulande. Im einen Fall wurde der Entscheid von oben herab verkündet, im anderen hat die Firmenleitung eine Versammlung einberufen, an der die Zahlen offen gelegt und die Konsequenzen für das Unternehmen aufgezeigt wurden, falls das Lohnopfer nicht erbracht würde. Im ersten Fall haben im Anschluss an die Reduktion 25 Prozent der Belegschaft gekündigt, im anderen lediglich zwei Prozent. Und mit am schlimmsten für das erste Unternehmen: Gegangen sind die Besten, welche auf dem Stellenmarkt gute Chancen hatten.

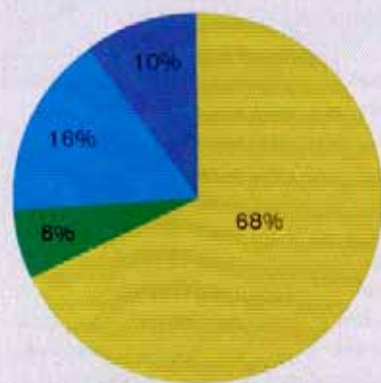
Ist es normal, dass in schwierigen Situationen die Besten abspringen?

Wenn das Unternehmen unfair agiert, ja. Sie gehen zwar selten in der schwierigen Situation selber, aber wenn die Konjunktur anzieht, dann steigt die Fluktuation in solchen Unternehmen stark an. Durch schlechte Behandlung wird viel Loyalität zerstört.

Momentan bekommt man den Eindruck, Loyalität werde zwar von den Angestellten verlangt, aber nicht mehr gewährt.

Dieses Asymmetrieverhältnis findet man oft, aber à la longue geht das nicht auf. Viele Manager sind sich dieser Problematik viel zu wenig bewusst. Sie definieren ihre Ange-

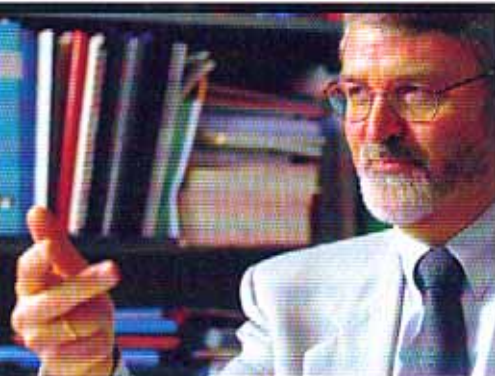
Arbeitszufriedenheit in der Schweiz



Rund zwei Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz bezeichnen sich als motiviert. Stark abgenommen gegenüber der Untersuchung vom Vorjahr hat die Zahl der «Bremsler», die zwar zufrieden, aber nicht engagiert sind.

- Motivierte
- Konstruktive Kritiker
- Frustrierte
- Bremsler

Quelle: Link-Institut, 2004



Zur Person

Norbert Semmer, 54, wurde in München geboren. Nach seinem Psychologiestudium an den Universitäten von Regensburg, Groningen und Berlin hatte er Lehraufträge an verschiedenen Universitäten, bevor er 1988 als Leiter des Bereichs Arbeits- und Organisationspsychologie an die Universität Bern berufen wurde. Semmer ist verheiratet und wohnt in Bern.

stellten als Eigenunternehmer, schieben ihnen also die alleinige Verantwortung für ihre Laufbahn, für ihre Entwicklung, für ihr Wohlbefinden zu. Das kann man machen, klar. Man muss sich aber auch bewusst sein, dass dieser Typ Angestellter weniger Loyalität zum Unternehmen entwickelt.

Trotz relativ hoher Arbeitslosigkeit ist die Arbeitsplatzangst gemäss verschiedenen Studien in der Schweiz überraschend klein. Warum?

Zum einen muss man sehen, dass die Schweiz mit einer Arbeitslosenquote von vier Prozent immer noch sehr gut dasteht. Bis zu einem gewissen Grad haben wir uns auch an diesen Zustand gewöhnt, denn wir haben nun doch schon einige Jahre keine Vollbeschäftigung mehr. Viele Menschen haben in dieser Zeit persönliche Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit gesammelt und gelernt, dass das Leben trotzdem weitergeht, dass sie wieder Tritt fassen können. Das gibt eine gewisse Sicherheit. Es gibt allerdings grosse Unterschiede zwischen den Generationen: Während die Jüngeren vergleichsweise gelassen mit solchen Belastungen umgehen, leiden die Älteren doch sehr stark, denn für sie sind die Zukunftsaussichten tatsächlich viel düsterer.

Besonders stark scheinen auch Kaderangestellte zu leiden, die in dieser Krise erstmals in grösserem Umfang von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Warum?

Für diese Gruppe ist es besonders schlimm, weil sie ihr ganzes bisheriges Berufsleben in relativer Sicherheit verbracht hat, denn bislang waren vor allem schlechter qualifizierte von Arbeitslosigkeit betroffen. Ausserdem erleben sie ihre Entlassung auch als Bruch des psychologischen Vertrages.

Das heisst?

Die Erwartungen, die Unternehmen und Angestellte aneinander haben, gehen weit über das hinaus, was im Arbeitsvertrag steht. Die Unternehmen erwarten insbesondere von ihren Kaderangestellten ein

hohes zeitliches und emotionales Engagement, und im Gegenzug wollen diese einen sicheren Arbeitsplatz, faire Behandlung, Karriereaussichten und so weiter. Auch wer selber nicht entlassen wird, kann unfaire Behandlung in schwierigen Zeiten als Bruch des psychologischen Vertrages erleben. Gerade sehr engagierte Mitarbeitende reagieren darauf oft mit grosser Enttäuschung bis hin zu innerer Kündigung.

Können Unternehmen einen solchen Loyalitätsverlust überhaupt wieder reparieren?

Den Ehrgeiz haben sie sicher. Aber grundsätzlich ist Vertrauen sehr viel schneller zerstört als wieder aufgebaut.

Heute leiden die Erwerbstätigen unter enormem Stress, wie verschiedene Untersuchungen belegen. Wie gehen die Unternehmen damit um?

Sie sind in der Regel recht gut sensibilisiert für das Thema. Vor allem in Sachen individueller Stressbewältigung wird viel gemacht, zum Beispiel mit Broschüren oder Kursen zu Themen wie richtige Ernährung, Bewegung und so weiter. Das ist zwar auch wichtig, aber es reicht nicht. Die Unternehmen müssten auch ihre Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen überdenken. Ob sie dazu bereit sind, ist stark von der Führung abhängig. Wenn diese das Thema als wichtig empfindet, passiert etwas, ansonsten halt nicht.

Ist Stress eigentlich etwas Schlechtes?

Das ist eine Frage des Masses. Wenn ich zwischendurch heftig gefordert werde, aber das Ziel erreichbar bleibt, dann kann Stress wirklich zusätzliche Kräfte mobilisieren. Die Erfahrung, eine Belastungssituation gut bewältigt zu haben, kann auch etwas Wertvolles sein, das mein Selbstvertrauen stärkt. Und selbst, wenn man hin und wieder einen Misserfolg verkraften muss, kann man daraus auch lernen. Wenn Stress aber zu intensiv wird und zu lange dauert, dann funktioniert der Ausgleich nicht mehr. Man

hat am Feierabend immer noch einen zu hohen Adrenalinpiegel, trägt Konflikte ins Privatleben und kann sich nicht mehr richtig erholen. Das kann sich längerfristig zu einem ernsthaften Problem auswachsen. Sehr wichtig ist auch, dass man überhaupt die Möglichkeiten hat, adäquat auf eine belastende Situation zu reagieren, also die richtigen Qualifikationen und Hilfsmittel und vor allem auch einen gewissen Entscheidungsspielraum. Etwas vom Schlimmsten im Stress ist das Gefühl, man sei ihm hilflos ausgeliefert. Zudem ertragen die Menschen Belastungen bedeutend besser, wenn sie diese als lohnenswert erleben. Es muss Sinn machen, zum Beispiel weil man ein gutes Ergebnis erzielt hat, und es muss gewürdigt und anerkannt werden.

Sie haben sich in unserem Gespräch bislang nie zum Einkommen geäussert. Ist Geld demnach kein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit?

Es gibt im Prinzip drei Komponenten, die die Arbeitszufriedenheit stark beeinflussen: erstens die Arbeit selber; ist diese interessant und abwechslungsreich? Zweitens das soziale Klima am Arbeitsplatz und an dritter Stelle folgt das Geld. Man muss aber auch sehen, dass Geld – ausser am unteren Rand des Lohnspektrums, wo 50 Franken mehr oder weniger noch wirklich etwas ausmachen – nicht zuletzt einen symbolischen Wert hat.

Das heisst?

Da geht es sehr stark um den sozialen Vergleich. Ich kann zum Beispiel sehr zufrieden sein mit meinem Lohn. Dann erfahre ich, dass ein Arbeitskollege mit gleicher Ausbildung und Erfahrung und identischem Aufgabengebiet ein bisschen mehr verdient als ich. In diesem Moment stürzt meine Lohnzufriedenheit innert Sekunden in den Keller. Nicht weil ich zu wenig verdiene, sondern weil ich mich herabgesetzt und unfair behandelt fühle. Spitzenverdiener vergleichen sich oft mit anderen in ähnlichen Positionen und sind dann unter Umständen unzufrieden, weil sie weniger haben als andere, obschon sie, absolut gesehen, sehr gut verdienen. 