

Vertrauenskrise im Arbeitsmarkt

Arbeitnehmende in der Schweiz befürchten vor allem, dass sich ihr Job in eine unerwünschte Richtung verändert. Dies belegt der Schweizer Human-Relations-Barometer 2011.

ALEXANDRA ARNOLD, ANJA FEIERABEND UND CÉCILE TSCHOPP

DIE AUTORINNEN

Alexandra Arnold, lic. phil.,
ist wissenschaftliche
Assistentin am Lehrstuhl
Human Resource
Management der
Universität Zürich.
alexandra.arnold@business.
uzh.ch

Anja Feierabend, lic. phil.,
ist wissenschaftliche
Assistentin am Lehrstuhl
Human Resource
Management der
Universität Zürich.
anja.feierabend@business.
uzh.ch

Cécile Tschopp, lic. phil., ist
wissenschaftliche Assistentin
an der Professur für
Arbeits- und
Organisationspsychologie
der ETH Zürich.
ctschopp@ethz.ch



Bild: Getty Images/PhotoAlto/Laurence Mouton

UNSIHERHEIT Jeder vierte Arbeitende in der Schweiz ist besorgt, seinen Job in naher Zukunft zu verlieren.

Restrukturierungen, Reorganisationen, Stellenabbau: Rationalisierungsmassnahmen dieser Art gehören in immer mehr Unternehmen zum rauen Alltag. Kurzfristig kommen die Betriebe damit unbeschadet durch Krisen und erhöhen ihre Gewinne. Längerfristig laufen sie jedoch Gefahr, ihre angestrebten Optimierungsziele nicht im vollen Umfang zu erreichen. Eine Erklärung dafür findet sich in der betroffenen Belegschaft, in der sich Unsicherheit ausbreitet. Die brennendsten Fragen sind: Werde ich meine Arbeitsstelle behalten können? Werden sich meine Arbeitsbedingungen verändern?

Globale und multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit: Die Arbeitsplatzunsicherheit, das heisst die Sorge um die berufliche Zukunft nimmt zu. Dabei handelt es sich stets um eine subjektive Wahrnehmung. Dieselbe objektive Situation kann von Beschäftigten unterschiedlich interpretiert werden. Eine Restrukturierung innerhalb eines Unternehmens kann bei einem Mitarbeitenden die Arbeitsplatzunsicherheit erhöhen, während sich der andere davon nicht beeindruckt lässt. Arbeitsplatzunsicherheit kann in eine globale und eine multidimensionale Form unterteilt werden. Die globale Arbeitsplatzunsicherheit bezieht sich auf die Zweifel bezüglich Fortbestand der Arbeitsstelle als solche. Beschäftigte sind besorgt, dass sie ihren Job in naher Zukunft verlieren könnten. Als multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit bezeichnet man die Sorge, von unerwünschten Veränderungen bezüglich Arbeitsalltag und -umfeld betroffen zu sein. Beschäftigte fürchten etwa, dass ihre Arbeitsbelastung grösser wird oder ihre Karrierechancen schwinden. Wie der Schweizer HR-Barometer 2011 die globale und multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit im Detail definiert, zeigt die Grafik auf Seite 54.

Arbeitsmarktfähigkeit einschätzen | Gemäss den Analysen des HR-Barometers ist rund ein Viertel der Beschäftigten in der Schweiz besorgt oder teilweise besorgt, dass sie ihre Arbeitsstelle in naher Zukunft verlieren. Diese Besorgnis steht in engem Zusammenhang mit der subjektiv wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten. Je grösser ihre Angst vor dem Jobverlust, desto geringer schätzen die Beschäftigten ihre Chancen ein, auf dem in- oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Beschäftigung zu finden. Dazu beeinflusst die

globale Arbeitsplatzunsicherheit die körperliche und psychische Gesundheit negativ. Sie reduziert die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern. Im Vergleich zu dieser globalen Arbeitsplatzunsicherheit ist bei den Beschäftigten in der Schweiz die Besorgnis, von negativen Veränderungen wichtiger Aspekte des Arbeitsplatzes betroffen zu sein, deutlich stärker ausgeprägt. Gemäss den Ergebnissen des HR-Barometers sorgen sich Beschäftigte am intensivsten um eine mögliche Erhöhung der Arbeitsbelastung. Dahinter folgt die Sorge, weniger Einfluss auf Veränderungen am Arbeitsplatz zu haben. Ähnlich wie die Angst vor dem Jobverlust ist auch die multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit ein Stressfaktor für die betroffenen Beschäftigten. Sie wirkt sich ebenfalls auf Arbeitseinstellung und -verhalten aus. Generell kann gesagt werden: Die Sorge um einzelne Aspekte der Arbeitstätigkeit und -bedingungen reduziert in den meisten Fällen die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Job-Identifikation von Beschäftigten in der Schweiz.

Ganz im Gegensatz zur Angst vor Arbeitsplatzverlust, ist Vertrauen eine wichtige Basis für eine stabile Beziehung zwischen Beschäftigten und ihren direkten Vorgesetzten sowie dem Arbeitgeber. Im Kontext von Arbeitsbeziehungen wird Vertrauen definiert als die Erwartung, die Annahme oder der Glaube, dass das Verhalten der Bezugsperson für einen selbst nützlich, günstig oder zumindest nicht schädlich sein wird. Um ein Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und direkten Vorgesetzten beziehungsweise dem Arbeitgeber erfolgreich aufzubauen, müssen Versprechungen >

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2011

Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2011 (HR-Barometer) «Unsicherheit und Vertrauen» ist die sechste Ausgabe einer sich jährlich wiederholenden Befragung von rund 1400 Beschäftigten in der Schweiz. Er untersucht Arbeitsbedingungen und -beziehungen sowie Arbeitseinstellungen und -verhalten der Beschäftigten in der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz. Der HR-Barometer wird von Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls Human Resource Management an der Universität Zürich, herausgegeben. Er wird durch den Hauptsponsor Adecco, Axpo und ZGP sowie Drittmittel finanziert.

Arbeitsplatzunsicherheit Grafik

Der Schweizer HR-Barometer unterscheidet zwischen globaler und multidimensionaler Arbeitsplatzunsicherheit

Global

Unsicherheit bezüglich des Fortbestehens des Arbeitsplatzes als Solches.

Multidimensional

Unsicherheit bezüglich des Fortbestehens wichtiger Arbeitsplatzkomponenten wie:

- Zunahme der Arbeitsbelastung
- Weniger Einfluss auf Veränderungen am Arbeitsplatz
- Geringere Karrierechancen
- Restrukturierung in der Abteilung
- Lohnkürzungen
- Beschäftigungsreduktion
- Örtliche Versetzung

Quelle: Grote, G.; Staffelbach, B.: Schweizer HR-Barometer 2011

> zwingend eingehalten und ein generelles Wohlbefinden vorhanden sein. Im HR-Barometer wird das Vertrauen anhand der Skala der Arbeitspsychologin Sandra L. Robinson gemessen. Diese Skala untersucht Werte wie Vertrauenswürdigkeit, konsistentes, ehrliches, offenes und faires Verhalten sowie die Motive und Absichten des direkten Vorgesetzten beziehungsweise des Arbeitgebers. Die Ergebnisse zeigen, dass in der Schweiz rund vier von fünf Beschäftigten ihrem direkten Vorgesetzten und drei von vier Arbeitnehmenden ihrem Arbeitgeber vertrauen. Konträr zur Arbeitsplatzunsicherheit beeinflusst das vorhandene Vertrauen der Beschäftigten in den direkten Vorgesetzten und in den Arbeitgeber die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten positiv. In der Schweiz sind Beschäftigte, die in ihre Führung vertrauen, mit ihrer Arbeit zufriedener und empfinden ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Unternehmen.

Vertrauen schwindet | Auf die Beschäftigten in der Schweiz wirkt sich die multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit vertrauensreduzierend aus. Haben sie das Gefühl, wichtige Aspekte der Arbeitstätigkeit beziehungsweise -bedingungen könnten sich verschlechtern, vertrauen sie ihrem direkten Vorgesetzten und ihrem Arbeitgeber weniger. Im Gegensatz dazu reduziert die Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes das Vertrauen in die Führung nicht. Grund: Schweizer Beschäftigte befürchten eher, dass sich ihr Arbeitsumfeld negativ verändern könnte, als dass sie ihren Job ganz verlieren. Die multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit scheint also zentrale Unsicherheiten und Sorgen im Kontext von Arbeitsbeziehungen besser zu erfassen als die globale Arbeitsplatzunsicherheit. Zudem zeigt sich, dass Vertrauen in die Führung in einem engen kausalen Zusammenhang steht mit der multidimensionalen Arbeitsplatzunsicherheit und deren negativen Auswirkungen. In anderen Worten: Ist die Unsicherheit gross, schwindet das Vertrauen, was sich negativ auf die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz auswirkt.

Um gerade in unternehmensstrategischen Situationen, die mit einem hohen Risiko verbunden sind, die Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten tief und das Vertrauen hoch zu halten, müssen Unternehmen Folgendes beachten.

Offen kommunizieren: Insbesondere vor, während und nach betrieblichen Veränderungen müssen Unternehmen in eine transparente Kommunikation investieren und Beschäftigte ausführlich und zeitnah informieren. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die direkten Konsequenzen auf die Arbeitsplätze der Betroffenen transparent zu erörtern. Die Beschäftigten müssen schnell erfahren, ob ihr Job bestehen bleibt und welche Veränderungen sie in ihrem Arbeitsumfeld zu erwarten haben. Damit kann sowohl die globale als auch die multidimensionale Arbeitsplatzunsicherheit reduziert werden. Zudem werden dank einer offenen Kommunikation keine falschen Erwartungen bei den Beschäftigten geweckt. Dies reduziert die Gefahr, dass Versprechen nicht eingehalten werden können und ein Vertrauensverlust seitens der Belegschaft stattfindet.

Betriebliche Veränderungen sind nur dann erfolgreich, wenn die Belegschaft diese mitträgt. Deshalb ist es wichtig, die Beschäftigten nicht nur über mögliche Veränderungen zu informieren, sondern sie aktiv in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Vor allem bei Veränderungen, die direkt den Arbeitsplatz betreffen, ist eine Partizipation der Angestellten in der Entscheidungsfindung essenziell. Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre berufliche Zukunft mitzubestimmen, reduziert dies ihre Arbeitsplatzunsicherheit. Zudem spüren sie, dass ihre Meinung gefragt ist und sich der Arbeitgeber um ihr Wohlergehen sorgt. Damit wird nicht nur die Arbeitsplatzunsicherheit reduziert, sondern auch das Vertrauen in die Führung gestärkt. <

Literatur

- De Witte, H. (2005): *Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences*. *Journal of Industrial Psychology*, 31, 1-6.
- Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z. (1984): *Job insecurity: Toward a conceptual clarity*. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Grote, G.; Staffelbach, B. (2011): *Schweizer HR-Barometer 2011. Unsicherheit und Vertrauen*. NZZ-Libro-Verlag, Zürich.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H.; Schoorman, F. D. (1995): *An integrative model of organizational trust*. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Osterloh, M.; Weibel, A. (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler, Wiesbaden.
- Robinson, S. L. (1996): *Trust and breach of the psychological contract*. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.