

Hauptausgabe

Berner Zeitung  
3001 Bern  
031/ 330 33 33  
<https://www.bernerzeitung.ch/>

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 31'743  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Seite: 9  
Fläche: 123'667 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3001680  
Themen-Nr.: 525.003

Referenz: 88075981  
Ausschnitt Seite: 1/3



## «Man leistet heute mehr in weniger Zeit»

**Berufliche Belastung** Macht uns der Wohlstand fauler? Nein, sagt der Arbeitspsychologe Norbert Semmer. Aber unsere Ansprüche an die Arbeit hätten sich verändert.



Traditionelle Rollenbilder sind immer noch stark in unserer Gesellschaft verankert. Foto: Ute Grabowsky (Photothek, Getty Images)

**Alessandra Paone**  
**Herr Semmer, gemäss dem Job-Stress-Index Schweiz fühlt sich über ein Drittel der Arbeitstätigen emotional erschöpft. Sind die Schweizer Angestellten zu wenig belastbar?**

Nein, und sie sind auch nicht weniger belastbar als früher. Es ist eher so, dass die Anforderungen laufend gestiegen sind. Man leistet heute mehr in weniger Zeit und mit weniger Personal. Der Anteil der Arbeit, die starke Konzentration erfordert und bei der

man besonders gut darauf achten muss, dass keine Fehler passieren, wächst.

**Im Vergleich zu früher stehen den Arbeitnehmenden aber auch mehr Hilfsmittel zur Verfügung, um ihre Arbeit verrichten zu können.**

**Stichwort: Digitalisierung.** Es gibt natürlich gegenläufige Tendenzen. Einerseits stehen mehr Hilfsmittel zur Verfügung, die die Arbeit erleichtern. Andererseits steigen damit aber auch die Erwartungen an die Arbeit-

nehmenden. Im Sinne von: Du hast mehr Hilfsmittel, also brauchst du weniger Zeit, um deine Arbeit zu erledigen. Je nachdem, welche Tendenz stärker ist, steigt oder sinkt das Stressempfinden, oder es bleibt konstant.

**Wie hat sich das Stressempfinden der Schweizer Arbeitnehmenden in den vergangenen Jahren verändert?**

Der Job-Stress-Index ist seit der ersten Erhebung 2014 nur leicht gestiegen. Was sich geändert hat, sind aber die Ansprüche an die

Hauptausgabe

Berner Zeitung  
3001 Bern  
031/ 330 33 33  
<https://www.bernerzeitung.ch/>

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 31'743  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



Seite: 9  
Fläche: 123'667 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3001680  
Themen-Nr.: 525.003

Referenz: 88075981  
Ausschnitt Seite: 2/3

Arbeit. Während sich die Arbeitnehmenden vor Jahrzehnten eher mit dem zufriedengaben, was sie bekamen, haben sie heute klare Vorstellungen, welche Kriterien ihre Arbeit erfüllen soll: Sie wollen eine interessante Tätigkeit, wünschen sich bei Entscheidungen Mitspracherecht und eine gewisse Autonomie, und sie möchten fair behandelt werden.

### Das klingt fast so, als wären Arbeitnehmende früher nur Befehlsempfänger gewesen.

Natürlich wollten Angestellte auch früher fair behandelt werden. Im Unterschied zu heute waren sie aber eher bereit, Umstände zu akzeptieren, die ihren Wünschen nicht so gut entsprachen.

### Macht uns der Wohlstand intoleranter und fauler?

Diese Frage ist etwas abschätzig; selbst in der Schweiz leben längst nicht alle im Wohlstand. Es ist aber tatsächlich so, dass die meisten der jetzigen Arbeitnehmenden nicht in Armut aufgewachsen sind. In den vergangenen Jahrzehnten gab es in der Schweiz keine Hungersnöte oder Ereignisse wie den Zweiten Weltkrieg. Die wenigsten mussten also arbeiten, um zu überleben, sondern haben von Anfang an ein einigermaßen gutes Leben kennen gelernt und dadurch andere Ansprüche entwickelt. Dieser Wandel geht einher mit der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu mehr Individualisierung: Man möchte sich selbst verwirklichen. Die Leute sind nicht fauler. Im Gegenteil: Sie sind bereit, sich anzustrengen und einzusetzen – allerdings für etwas, das sie als sinnvoll und nützlich erachten. Dafür erwarten sie aber auch eine entsprechende Anerkennung.

### Und fordern mehr Lohn ...

... auch, aber nicht nur. Der Umgang mit den Mitarbeitenden ist ebenso wichtig. Dazu gehört vor allem die Wertschätzung der Person und der von ihr geleisteten Arbeit. Das heisst nicht, dass man jemanden gleich zur Mitarbeiterin des Jahres küren muss. Oft reichen einfache Gesten wie ein Dankeschön oder dass Vorgesetzte Mitarbeitende um Rat fragen. Entscheidend ist jedoch auch die Arbeitsorganisation. Vernünftige Abläufe mit sinnvollen Tätigkeiten steigern die Produktivität, lange und umständliche Prozesse, oft verbunden mit wenig Autonomie, führen hingegen zu Stress.

### Dass der Lohn dennoch eine wichtige Rolle spielt, zeigt der «Loud quitting»-Trend: Angestellte drohen mit der Kündigung, falls ihre finanziellen Wünsche nicht berücksichtigt werden.

Natürlich spielt der Lohn eine wichtige Rolle. Und viele fühlen ihre anstrengende Arbeit und ihren Einsatz auch im Lohn nicht ausreichend gewürdigt. Und Löhne, die weniger steigen als die Inflation, das wollen viele nicht hinnehmen.

### Ist die Teilzeitquote in der Schweiz so hoch wegen der Individualisierung?

Ja. Es geht um die Balance zwischen Beruf und Privatleben. Viele Leute wollen nicht nur arbeiten.

### Wofür nutzen die Leute ihre gewonnene Freizeit?

Nach wie vor engagieren sich Leute in der Kirche, im Verein, in der Gewerkschaft oder in anderen Organisationen. Aber wie bei der Arbeit wünscht man sich heute auch in der Freizeit mehr Flexibilität und weniger fixe Verpflichtungen.

Das schafft mehr Raum für Familie, Freunde und Hobbys. Dafür nimmt man unter Umständen auch Lohnneinbussen in Kauf.

### Mehr Zeit mit der Familie verbringen – das wird häufig als Grund für die Teilzeitarbeit genannt. Gleichzeitig bezieht aber nur rund die Hälfte der berufstätigen Väter den Vaterschaftsurlaub. Wie erklären Sie sich diesen Widerspruch?

Im Unterschied zu früher nehmen heute Familie und Kinderbetreuung bei Vätern einen höheren Stellenwert ein. Doch der Prozess ist längst nicht abgeschlossen. Traditionelle Rollenbilder sind immer noch stark in unserer Gesellschaft verankert. Deshalb, aber auch wegen des ungenügenden Betreuungsangebots sind es nach wie vor vorwiegend Mütter, die sich um die Familie und den Haushalt kümmern. Neben dem Wunsch nach mehr Work-Life-Balance ist also auch die mangelnde Gleichstellung ein Grund für die hohe Teilzeitquote in der Schweiz.

### Der Arbeitsmarkt stösst wegen des Fachkräftemangels an seine Grenzen. In solchen Situationen können entweder die Löhne steigen oder aber die Arbeitsstunden sinken. Wie entscheidet sich, was eintritt?

Das hängt von der Branche, den einzelnen Unternehmen und nicht zuletzt auch von den Arbeitnehmenden selbst ab. Die einen wünschen sich tatsächlich mehr Lohn, weil sie sich damit mehr leisten können und damit auch das Privatleben angenehmer gestalten können. Manchmal sind Anpassungen sowohl beim Lohn als auch bei den Arbeitsbedingungen nötig. Im Gesundheitswesen etwa verlassen

Hauptausgabe

Berner Zeitung  
3001 Bern  
031/ 330 33 33  
<https://www.bernerzeitung.ch/>

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 31'743  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



Seite: 9  
Fläche: 123'667 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 3001680  
Themen-Nr.: 525.003

Referenz: 88075981  
Ausschnitt Seite: 3/3

viele den Job, weil sie das Gefühl haben, den Patientinnen und Patienten wegen des zunehmenden Aufwands nicht mehr gerecht werden zu können. Ein höherer Lohn hilft da nur begrenzt, vielmehr sind auch neue und flexible Arbeitsmodelle gefragt.

### Wie zum Beispiel die 38-Stunden-Woche, die in einigen Kantonen gerade diskutiert wird?

Das wäre eine Möglichkeit. Leider herrscht bei uns aber immer noch die Überzeugung vor, dass hohe Arbeitspensen quasi automatisch zu mehr Wertschöpfung führen. Dem ist aber nicht unbedingt so. Die Forschung zeigt zum Beispiel, dass am Anfang eines Arbeitstages mehr produziert wird als am Ende und am Ende eher mehr Fehler passieren. Und dass Pausen die Produktivität erhöhen. Zudem verdienen viele Unternehmen heute mit weniger Personal mehr als früher. Es ist also nicht nur eine Frage der Arbeitsstunden.

### Worum geht es ausserdem?

Es geht auch darum, wie die Arbeit organisiert ist und wie gut die Leute ausgebildet sind. In Grossbritannien wurde kürzlich ein Pilotprojekt für eine 4-Tage-Arbeitswoche bei vollem Lohnausgleich durchgeführt. Die Ergebnisse waren positiv: Es konnte kein Produktivitätsverlust festgestellt werden, es gab weniger Absenzen und weniger Krankmeldungen.

### Betreuungsurlaube und flexible Arbeitsmodelle haben es schwer. Ein Grund dürften wohl die Kosten sein. Tatsächlich sind unsere Sozialwerke stark belastet. Wie stark lassen sie sich noch strapazieren?

Das ist eine schwierige Frage, die nicht mit einem Stichwort beantwortet werden kann. Einerseits spielt es eine Rolle, wer wie viel beiträgt. Zum Beispiel, welche Rolle der Finanzierung über Steuern zukommt – das Stichwort Erbschaftssteuer wäre hier zu nennen. Hinzu kommen Fragen der Flexibilisierung von Altersgrenzen, sodass man aufhören kann, wenn es zu viel wird, aber auch weiterarbeiten kann, wenn man gesund und tatkräftig ist. Das müsste man mit altersgerechter Arbeitsgestaltung unterstützen, zum Beispiel im Hinblick auf die Aufgaben und auf die Arbeitszeit, aber auch mit «alternsgerechter» Arbeitsgestaltung.

### Was verstehen Sie unter «alternsgerecht»?

Arbeit sollte so gestaltet werden, dass man sie auch über viele Jahre gut bewältigen kann – zu hohe Belastungen beschleunigen nicht zuletzt Alterungsprozesse. Auch verstärkte Fort- und Weiterbildung gehören dazu, und das auf allen Qualifikationsstufen. Und damit kommen wir zurück zum Ausgangspunkt: Wie die Arbeit jetzt gestaltet wird, wirkt sich auch darauf aus, wie lange wir sie in Zukunft ausführen können.

### Serie Teilzeit

Der Trend zur Teilzeitarbeit ist in der öffentlichen Debatte eines der Themen der Stunde. Warum ist diese Arbeitsform gerade jetzt in aller Munde? Handelt es sich dabei um einen wirtschaftlich nachhaltigen Lebensentwurf, oder liegen Teilzeitleiter damit vor allem ihren Mitmenschen auf der Tasche? Wie reagieren Entscheidungsträgerinnen und -träger in Wirtschaft und Politik auf die neue Realität? Diese Zeitung behandelt im Mai die wichtigsten Fragen in einer Serie von einordnenden Artikeln, Interviews, Porträts und Ratgebern. (red)

### Der Stressexperte



Norbert Semmer (73) ist emeritierter Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Bern. Er beschäftigt

sich seit vielen Jahren mit den Auswirkungen von Belastung und Stress. Im Zusammenhang mit der Volksinitiative «6 Wochen Ferien für alle» verfasste er 2011 ein Gutachten, in dem er die Wechselwirkung von Belastung und Erholung beschrieb. (ale)