



**«Langfristig sehe ich in  
der digitalen Revolution  
ein unglaubliches  
Potenzial:  
Die Befreiung des Menschen  
von entfremdeter Arbeit»**

Richard David Precht, Philosoph, 2017

# Die Laufbahn ist ein glitschiger Parcours

Berufslaufbahnen sind heute nur sehr beschränkt vorhersehbar, die Unsicherheiten nehmen zu. Dies bereitet den Schweizer Berufstätigen Sorgen – und es kann ihr Wohlbefinden und ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

Von Daniel Spurr und Annabelle Hofer

Zu den wichtigsten Sorgen der Schweizer Bevölkerung gehören die wirtschaftliche Entwicklung und die Arbeitslosigkeit, wie das aktuelle Sorgenbarometer der Credit Suisse zeigt. Auch das Bedürfnis nach individueller Sicherheit und Wohlbefinden, verbunden mit den Themen Altersvorsorge und Gesundheit, rangiert weit oben. Diese Sorgen stehen in direktem Bezug zu einem Thema, das für Erwerbstätige zurzeit sehr aktuell ist: die sogenannte Laufbahnunsicherheit. Globalisierung, wirtschaftliche Veränderungen und der schnelle technologische Fortschritt haben dazu beigetragen, dass sich die beruflichen Laufbahnen verändern. Wer heute im Berufsleben steht, ist sich oft nicht sicher, wie sich die persönliche Laufbahn weiterentwickeln wird und macht sich deswegen Sorgen.

Ein vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) gefördertes Projekt an der Universität Bern untersucht gegenwärtig die Ursachen von Laufbahnunsicherheit und welche Auswirkungen sie hat. In vertieften Interviews und einer Onlinebefragung, bei der mehr als 1400 in der Privatwirtschaft tätige Personen unterschiedlicher Altersstufen aus der deutschsprachigen Schweiz befragt wurden, zeigte sich, dass das Thema für viele Personen grosse Relevanz besitzt. Zudem fiel auf, dass von verschiedensten

Unsicherheiten in der beruflichen Laufbahn – vom Berufseinstieg bis hin zur Pensionierung – berichtet wird. Das Thema betrifft Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Altersgruppen und Bildungshintergründe. Es sind jedoch nicht alle Komponenten von Laufbahnunsicherheit gleich stark ausgeprägt.

## Arbeitslosigkeit wird zum Thema

Besonders viele Sorgen machen sich die Befragten in Bezug auf ihre Pensionierung, etwa zum Alter beim Pensionseintritt und zur finanziellen Altersvorsorge. Die Interviewten beschäftigten sich auch damit, ob es möglich ist, länger zu arbeiten, oder ob sie die sozialen Kontakte aus ihrem Arbeitsumfeld weiter aufrechterhalten können. Diese Befunde stehen im Einklang mit den Ergebnissen des Credit Suisse Sorgenbarometers und könnten zum Teil durch aktuelle Reformbestrebungen bei der Altersvorsorge erklärt werden.

Auch mögliche zukünftige Phasen der Arbeitslosigkeit wurden als Unsicherheit genannt. In der Schweiz ist die Angst vor Arbeitslosigkeit im internationalen Vergleich zwar noch relativ gering, doch es zeichnen sich klare Tendenzen zu solchen Sorgen ab. Auslöser dieser Ängste sind oft Unternehmensentscheidungen. So berichteten Teilnehmende über Phasen, in denen es in

ihrem Betrieb zu Stellenabbau oder Entlassung aller Mitarbeitenden kam. Die Gründe waren meistens Restrukturierungen, Firmenübernahmen, Verlagerung ins Ausland oder Konkurs des Unternehmens. Unsicherheit besteht darüber hinaus in Bezug auf die weitere Entwicklung der Wirtschaftslage sowie die sich wandelnden Technologien, die manche Stellen überflüssig machen könnten.

## Karriere im Rückwärtsgang

Die Unsicherheit in Bezug auf das Prestige oder die Qualifikationsanforderungen in einem zukünftigen Job war in Vergleich zu den anderen Unsicherheiten klein. Dennoch wurde sie in den Interviews thematisiert. Das ist nachvollziehbar, wenn man sich folgendes Szenario vorstellt: Eine Person war seit mehreren Jahren erfolgreich in einem renommierten Unternehmen tätig und hatte zudem Führungsverantwortung für mehrere Mitarbeitende. Aufgrund äusserer Umstände verlor sie ihre Arbeitsstelle und begann bei einem weniger prestigeträchtigen Unternehmen auf einer niedrigeren Hierarchiestufe. Die Person hat diese Stelle wegen finanzieller Verpflichtungen angetreten, obwohl sie sich überqualifiziert fühlte. Mit solchen Erfahrungen geht dann die Sorge einher, dass sich dies wiederholen könnte.

### **Reichen die Weiterbildungen?**

In Bezug auf Karrieremöglichkeiten waren sich Befragte zu einem darüber unsicher, ob sie zu wenige Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten. Zum anderen berichteten sie auch von einem Weiterbildungsdruck. Den Interviewten war nicht klar, ob ihre Weiterbildungen ausreichend sind, um mögliche künftige Anforderungen der Branche oder des Arbeitgebers zu erfüllen. Ein weiteres Thema war der hierarchische Aufstieg, der nach Meinung der Interviewten nicht nur vom notwendigen Fachwissen, von Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern auch von Unterstützung und Glück abhängt. Erwerbstätige machen sich aktuell durchaus Gedanken darüber, ob sie weiterhin persönlich interessante Karrieremöglichkeiten erhalten und wie sie damit umgehen sollen, wenn diese nicht verfügbar sind.

### **Unsicherheit macht unzufrieden**

Besorgniserregend ist, dass die Laufbahnunsicherheit im Zusammenhang mit dem Wohlbefinden von Erwerbstätigen zu stehen scheint. So zeigte sich in den Untersuchungen, dass Personen, die eine höhere Laufbahnunsicherheit wahrnehmen, auch über eine niedrigere Lebenszufriedenheit und schlechtere Gesundheit berichten als Personen, die eine geringere Laufbahnunsicherheit empfinden. Interessant ist, dass die Unsicherheiten im Hinblick auf die Pensionierung die Lebenszufriedenheit weniger stark reduzieren als andere Unsicherheiten.

Weiter zeigte sich, dass Personen mit einer hohen Laufbahnunsicherheit am Arbeitsplatz reduziert leistungsfähig sind. Somit ist Laufbahnunsicherheit keinesfalls

nur ein Thema für die individuelle Laufbahnplanung, kann sie doch auch die Produktivität und Effektivität von Unternehmen tangieren. Wenn man davon ausgeht, dass Laufbahnunsicherheit einer von mehreren Faktoren ist, die mittel- bis langfristig die Gesundheit beeinträchtigen, dann erhält das Thema eine gesamtgesellschaftliche Bedeutung auf mehreren Entscheidungsebenen.

### **Laufbahnunsicherheit ist auch eine Chance**

Um Laufbahnunsicherheit zu bewältigen, ist es wichtig, dass man die eigenen Unsicherheiten erst einmal differenziert begreift und erkennt. So sollte man sich fragen, worüber man sich Gedanken und Sorgen macht, wenn man an die eigene zukünftige berufliche Laufbahn denkt, und die Unsicherheiten thematisieren. Spielt Arbeitslosigkeit eine Rolle? Oder macht man sich beispielsweise vermehrt Gedanken darüber, ob man die gewünschten Karrieremöglichkeiten erhält? Wer mehr über die eigene Laufbahnunsicherheit erfahren möchte, kann künftig einen an der Universität Bern neu entwickelten Fragebogen verwenden, der mehrere Komponenten von Laufbahnunsicherheit sichtbar macht. Je nachdem, welche Aspekte von Laufbahnunsicherheit im Fokus stehen, braucht es andere Ansätze, um wieder mehr Sicherheit zu gewinnen.

Es ist hilfreich, verschiedene Ressourcen, die für die eigene berufliche Laufbahn von Nutzen sind, zu fördern und einzusetzen. Laufbahnrelevante Ressourcen sind beispielsweise fundiertes Wissen oder Soft-Skills, klare berufsbezogene Ziele, soziale Unterstützung durch Aufbau und Nutzung

persönlicher Netzwerke – oder aber das aktive Erkunden alternativer Möglichkeiten. Diese und andere Ressourcen können im Rahmen entwicklungsorientierter Karriere-Workshops trainiert und optimiert werden. Wer Laufbahnunsicherheit erkennt und angemessen darauf reagiert, kann sie als Chance für weitere berufliche Etappen nutzen.

**Kontakte:** PD Dr. Daniel Spurk,  
[daniel.spurk@psy.unibe.ch](mailto:daniel.spurk@psy.unibe.ch)  
Annabelle Hofer,  
[annabelle.hofer@psy.unibe.ch](mailto:annabelle.hofer@psy.unibe.ch)  
Beide sind am Institut für Psychologie,  
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie, tätig.

*Daniel Spurk ist Leiter des Nationalfonds-Projekts «Secure Careers in Times of Insecurity? Conceptualisation, Causes, and Consequences of Career Insecurity».*





**JOBS, JOBS, JOBS! #MAGA**

Donald Trump, Präsident USA, 2017