

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
Band: 78 (1971)
Heft: 1

Artikel: Stellenwahl und Stellenwechsel
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-677634>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

lichkeiten überagend wichtig. Hermann Bühler sagt voraus, dass wir mit Sicherheit annehmen dürfen, die Textilindustrie werde in Zukunft mit weniger Personal mehr produzieren. In 10–15 Jahren dürfte zum Beispiel in der Spinnerei eine nahezu vollautomatische Fertigung möglich sein. Ein Beispiel aus der Firma des Referenten: Der Betrieb produziert 1970 pro Arbeitsstunde ca. 45% mehr Garn als im Jahresdurchschnitt 1967. Mit folgenden eindrücklichen Worten schloss der Referent: «Die Messer der Textilindustrie im Kampf um das Personal sind nur stumpf, wenn wir nicht den Mut haben, sie scharf zu schleifen.»

Direktor E. Hasler, Mitglied der Konzernleitung des Heberlein-Konzerns, betonte einleitend, man müsse endlich einmal das Vorurteil, die Textilindustrie sei veraltet, beseitigen. Heute ist die Textilindustrie technisch weitgehend mit denjenigen Anlagen ausgestattet, die dem modernsten Stand der Technik entsprechen, und sie hat sich auch technologisch auf die neuen synthetischen Fasern umgestellt. Stark automatisierte Anlagen mit elektronischen Steuerungen und hochrationalisierte innerbetriebliche Transportanlagen für die Rohstoffe sind in der Schweiz keine Seltenheit mehr. Gleichzeitig hat sich eine vermehrte Spezialisierung durch Sortimentsbereinigungen eingestellt. Die schweizerische Textilindustrie hält in bezug auf die Gestaltung der Arbeitsplätze den Vergleich mit anderen Industrien und mit dem Gewerbe aus. Sie hat auf dem Arbeitsmarkt heute dieselben Probleme wie alle anderen Sparten der Industrie und des Gewerbes.

Im völlig ausgetrockneten Arbeitsmarkt kommt es unter anderem – regionale oder lokale Unterschiede müssen natürlich berücksichtigt werden – auf folgende Faktoren an:

Erstens müssen die Verdienstmöglichkeiten unbedingt den allgemeinen Konkurrenzverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt entsprechen. Rationalisierung, Automatisierung und Spezialisierung des Sortiments werden es den meisten Firmen ermöglichen, konkurrenzfähige Löhne zu zahlen.

Zweitens muss die Struktur des Arbeitsentgeltes sinnvoll aufgebaut sein. Dazu gehört eine gute Arbeits- und Leistungsbewertung sowie in wohlabgewogener Abstimmung die Zulagen für Schicht und Ueberzeit, Kinder- und Familienzulagen, Dienstalters- und persönliche Lebensalters-Komponenten, Pensionskasse, Krankenkasse, Ferienregelung und Unfallversicherung.

Drittens sind die Leistungen der betrieblichen Infrastruktur von grosser Bedeutung wie zum Beispiel Wohnungsbau, Kantine, Kinderhort, Sportanlagen, Sprachkurse, Personaltransporte, Ueberkleider-Service, Arbeiter-, Meister- und Kaderschulung usw.

Besondere Probleme hat die Textilindustrie bei der Schichtarbeit. Die teuren Arbeitsplätze erfordern eine hohe Kapazitätsauslastung und eine kurze Abschreibungsdauer. Die gesetzlichen Bestimmungen der Schichtarbeit sind in der Schweiz hemmender als in andern europäischen Ländern und speziell auch als in den Vereinigten Staaten.

An dieser Pressekonferenz kam mit grosser Deutlichkeit die optimistische Sicht der beiden Referenten zum Ausdruck, es werde den modern und dynamisch eingestellten Textilfirmen möglich sein, sich auch in Zukunft das nötige Personal zu beschaffen. Die Zukunftschancen seien mindestens so gut wie die anderer Industriezweige.

Dr. H. Rudin

Stellenwahl und Stellenwechsel

«Wenn jemand mit seiner gegenwärtigen Stelle unzufrieden ist, dann wechselt er seine Stelle.» Das ist die weitestverbreitete, allgemeine Theorie zur Erklärung des Stellenwechsels. Man kann nicht sagen, dass sie falsch ist. Aber die Formulierung ist ungenau und deshalb häufig unzureichend zu der Erklärung von Arbeitnehmerfluktuationen. Noch weniger kann man damit den Stellenwechsel einer bestimmten Person voraussagen. Denn es gibt viele, welche die Stellen wechseln, obwohl sie eigentlich damit zufrieden sind. Es muss also Faktoren geben, die solche Personen von ihrer gegenwärtigen Stelle wegziehen. Andererseits sind viele Arbeitnehmer mit der gegenwärtigen Stelle unzufrieden und bleiben trotzdem an diesem Arbeitsplatz. Offenbar gibt es Faktoren, die die Unzufriedenheit mit der Stelle aufheben oder diesen Arbeitnehmer einfach dazu zwingen, diese Unzufriedenheit zu ertragen.

Hier soll nun die oben genannte Theorie differenziert werden:

Unter welchen spezifischen Bedingungen führt Unzufriedenheit zu Stellenwechsel?

Welche andere Faktoren – ausser Unzufriedenheit – fördern oder verhindern den Stellenwechsel?

Eine Theorie des Stellenwechsels

Es wird hier folgende These vertreten:

Ob jemand seine Stelle wechselt oder nicht, hängt mindestens von vier Faktoren ab:

- A) von Belohnungen und Kosten, die er im und durch den Betrieb erfährt
- B) von den Erwartungen bezüglich Veränderungen dieser Belohnungen oder Kosten in der Zukunft
- C) von der Beurteilung anderer Betriebe, bei denen er eventuell Arbeit finden könnte
- D) von den materiellen und nichtmateriellen Kosten, die der Stellenwechsel an sich für ihn bedeutet.

A) *Belohnung und Kosten*

Dass jeder Betrieb seinen Arbeitnehmern Belohnungen vermittelt, ist ein üblicher Gedankengang. Meistens denkt man dabei an den Lohn. Diese Art von Belohnung wird wahrscheinlich von den meisten Arbeitnehmern als solche bewusst erfahren. Sie ist aber nicht die einzige und in diesem Zusammenhang wahrscheinlich auch nicht die einflussreichste. Neben Sozialleistungen sind auch als Belohnung erwähnenswert: Nette Kollegen, ein verständiger Chef, moderne Maschinen, ein Arbeitsraum mit guter Lüftung, ein Spannteppich im Büro usw.

Diese Aufzählung zeigt sehr gut, dass die Belohnungen nicht durch einfache Zählungen gemessen werden sollten: etwa

an der Anzahl der Quadratmeter des Teppichs, am Jahrgang der Maschinen oder an der Höhe des Gehalts in Franken. Entscheidend ist die subjektive Wahrnehmung des Arbeitnehmers. 1500.— Franken Monatsgehalt wird von vielen Personen als hoch angesehen, andere Personen finden 3000.— Franken noch wenig. Diese subjektive Wahrnehmung wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: von der «objektiv» messbaren Höhe der Belohnung, von früheren Erfahrungen hinsichtlich dieser Belohnung, von Massnahmen von seiten des Betriebes und von den Belohnungen, welche die Kollegen bekommen.

Dass jeder Betrieb seinen Arbeitnehmern auch Kosten verursacht, daran wird seltener gedacht. Diese Kosten sind sehr unterschiedlich gross und haben vielerlei Ursprünge: der Arbeitsweg, der Stress während der Arbeitszeit, die Müdigkeit am Abend, der ärgerliche Chef, die Misserfolge usw. Entscheidend ist, wie gross die subjektiv wahrgenommenen «Kosten» sind. Diese Wahrnehmung wird auf die gleiche Art und Weise beeinflusst wie die Wahrnehmungen der Belohnungen.

Belohnung und Kosten können voneinander abgezogen werden. Das Resultat dieser Subtraktion nennen wir Profit. Dieser ist positiv, wenn die Belohnungen höher sind als die Kosten. Negativ, wenn die Kosten sinken. Bei konstanten Kosten steigt der Profit mit steigender Belohnung.

B) *Erwartungen bezüglich Veränderung von Belohnungen oder Kosten in der Zukunft*

Arbeitnehmer, die glauben, ihr Profit werde sich in absehbarer Zeit erhöhen, wechseln seltener die Stelle als Personen, die nicht daran glauben.

Das heisst:

- a) Wenn jemand glaubt, die Belohnungen würden sich bei gleichbleibenden Kosten erhöhen, dann wird er eher am gleichen Arbeitsplatz bleiben als Personen, die nicht daran glauben.
- b) Wenn jemand glaubt, die Kosten würden bei gleichbleibenden Belohnungen grösser, verlässt er die Stelle eher als Personen, die nicht daran glauben.

Wie aus diesen Sätzen hervorgeht, kommt es hier auf den Glauben und die subjektiven Ueberzeugungen an, weniger auf tatsächliche Tatbestände. Von Bedeutung ist beispielsweise, ob jemand an Aufstiegsmöglichkeiten glaubt, weniger, ob jemand solche tatsächlich hat. Wir müssten hier also wieder fragen: Welche Faktoren beeinflussen diesen Glauben an die Aufstiegsmöglichkeiten. Dann würde man feststellen, dass die Höhe der tatsächlich vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten in einem Betrieb ein Faktor unter vielen ist. Daneben gibt es andere Faktoren, wie Selbstvertrauen, Beeinflussungsstrategien des Betriebes usw.

C) *Beurteilung anderer Betriebe*

Wenn eine Person glaubt, sie bekomme in einem andern Betrieb einen grösseren Profit, dann wird sie eher wechseln, als wenn sie davon nichts weiss oder sogar vom Gegenteil überzeugt ist. Wenn also bei einem Wechsel die Kosten gleich bleiben und die Belohnungen erhöht werden können, ist der tatsächliche Vollzug dieses Wechsels ver-

hältnismässig gross. Ebenso, wenn durch einen Wechsel bei gleichbleibenden Belohnungen die Kosten vermindert werden können.

Je mehr sich durch einen Wechsel der Profit erhöht, um so eher wechselt man tatsächlich.

Es müssen also auch hier zwei Faktoren berücksichtigt werden: die Kosten- und die Belohnungsentwicklung. Wenn die Firma A einem Arbeitnehmer der Firma B 100.— Franken mehr Lohn und ein Büro mit Spannteppich verspricht, dann wird dieser Arbeitnehmer vielleicht wechseln; aber nur dann, wenn dieser Wechsel nicht gleichzeitig Kosten mit sich bringt, die diesen Belohnungszuwachs aufwiegen: zum Beispiel ein längerer Arbeitsweg, eine langweiligere Arbeit, ein autoritärer Chef usw. Der Belohnungszuwachs muss also grösser sein als der Kostenzuwachs.

Je mehr der Belohnungszuwachs den Kostenzuwachs überwiegt, um so wahrscheinlicher ist der Wechsel.

Hier ist besonders wichtig zu beachten, dass die Wahrnehmung der Kosten und Belohnungen, die im zukünftigen Betrieb zu erwarten sind, subjektiv ist.

Sie ist beispielsweise abhängig von der Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Stelle. Wer mit der gegenwärtigen Stelle unzufrieden ist, neigt dazu, die Vorteile (Belohnungen) anderer Stellen zu überschätzen und deren Nachteile (Kosten) zu übersehen. Ebenso ist hier viel Raum für Einflüsse von seiten des Betriebes: Uebertreiben bestimmter Vorteile, Verschweigen bestimmter Nachteile für den Stellensuchenden.

D) *Kosten des Stellenwechsels an sich*

Der Arbeitsplatzwechsel kostet häufig etwas: Vielleicht muss man umziehen, sein eigenes Haus aufgeben, auf die Gratifikation verzichten usw. Je grösser diese Kosten sind, desto weniger ist man geneigt, die Stelle zu wechseln. Man kann also annehmen, dass Personen, die im Falle eines Stellenwechsels das eigene Haus aufgeben müssten, eher auf diese Stelle verzichten als Personen ohne Haus.

Allgemein kann gesagt werden: Ein Stellenwechsel ist dann wahrscheinlich, wenn der Unterschied zwischen dem Profit der gegenwärtigen Stelle und dem erwarteten Profit einer anderen Stelle grösser ist als die Kosten des Stellenwechsels selber. Wenn man durch den Wechsel mehr gewinnt als der Wechsel selbst kostet, dann ist die Wahrscheinlichkeit des Wechsels hoch. Das bedeutet zum Beispiel: Um eine Person zu einem Stellenwechsel zu veranlassen, der einen Umzug nach sich zieht, muss man ihr eine grössere Erhöhung des Profites versprechen, als wenn für sie der Stellenwechsel ohne Umzug möglich ist.

Ledige zügeln leichter als Verheiratete. Deshalb wechseln Ledige bei gleich grosser Erhöhung des Profits eher als Verheiratete.

Stellenwahl

Die Stellenwahl wird durch die gleichen Faktoren beeinflusst wie der Stellenwechsel.

Man wählt die Stelle A statt die Stelle B,

- weil man von der Stelle A einen grösseren Profit erwartet als von der Stelle B und/oder
- weil man bei der Stelle A eine grössere oder schnellere Verbesserung des Profits erwartet, und/oder
- weil der Stellenantritt bei der Stelle A weniger Kosten verursacht als die Entscheidung für Stelle B.

Profit wird hier auch verstanden als die Summe der Belohnung dieser Stelle abzüglich die Summe ihrer Kosten.

Bedeutung des Lohnes

Wenn jemand mit seinem Lohn auskommt, bedeutet das nicht, dass er auch damit zufrieden ist und seinen Profit für hoch genug hält. Es bedeutet bloss, dass seine minimalen Ansprüche befriedigt sind. Wer eine Stelle sucht oder auswählt, stellt sich deshalb nicht die Frage, ob er mit dem hier gebotenen Lohn auskommen werde. Das wird (wenigstens bei der gegenwärtigen Wirtschaftslage) ohnehin vorausgesetzt. Sondern erfragt: Bekomme ich anderswo mehr? Kann ich anderswo noch mehr und noch «unwichtigere» Ansprüche befriedigen?

Austretende glauben häufig, sie würden sich an der neuen Stelle finanziell besser stellen. Diese Beziehung kann kausal interpretiert werden: Die Austretenden sind deswegen ausgetreten, weil sie eine neue, besser bezahlte Stelle gefunden haben. Das stützt die Theorie, wonach Arbeitnehmer eher ihre Stelle wechseln, wenn sie Stellen kennen, die einen höheren Profit abwerfen.

In einem mittelgrossen Betrieb wurden die Arbeitnehmer gefragt, ob sie heute wiederum eine Stelle bei der gleichen Firma annehmen würden:

	Prozent der Befragten
Ich würde heute wahrscheinlich eine Stelle bei der gleichen Firma annehmen	39 %
Eine Stelle bei der gleichen Firma käme heute noch neben anderen Stellen in Frage	32 %
Ich würde mich wahrscheinlich für eine Stelle bei einer anderen Firma entscheiden	29 %

Man kann annehmen, dass Leute, die sich heute wahrscheinlich für eine Stelle bei einer anderen Firma entscheiden würden, die Stelle eher wechseln als die anderen Befragten.

Unabhängig von dieser Frage wurde untersucht, ob diese Arbeitnehmer die Löhne bei anderen Firmen höher, gleich oder kleiner einschätzen.

Wenn diese beiden Fragen miteinander kombiniert werden, ergeben sich folgende Resultate:

Die Löhne anderer Firmen sind	Ich würde heute eine Stelle annehmen		
	wieder bei der gleichen Firma	gleich wo	wahrscheinlich bei einer anderen Firma
schlechter	79 %	10 %	11 %
gleich gut	52 %	33 %	15 %
besser	28 %	32 %	39 %

Personen, die am gegenwärtigen Arbeitsplatz mehr zu verdienen glauben als anderswo, würden heute eher wieder eine Stelle bei der gleichen Firma annehmen als Personen, die glauben, in andern Firmen mehr verdienen zu können.

Wer glaubt, in einer anderen Firma mehr zu verdienen, ist eher bereit, die gegenwärtige Stelle aufzugeben. Dieses Resultat entspricht der oben dargelegten Theorie des Stellenwechsels: Man wechselt eher, wenn man dadurch den eigenen Profit zu erhöhen glaubt.

In der obigen Theorie wurde aber auch dargelegt, dass Arbeitnehmer die Stelle eher wechseln, wenn sie ihre Belohnung am gegenwärtigen Arbeitsplatz zu klein finden. Auf den Lohn angewendet, würde das bedeuten:

Wer den Lohn als zu niedrig empfindet, wechselt eher, als wer ihn in Ordnung findet. Der Lohn wird beispielsweise dann als zu niedrig empfunden, wenn vergleichbare Kollegen mehr verdienen.

Vergleichbar bedeutet hier: ähnliche Arbeit, ähnliche Stellung usw.

Diese Vermutung ist durch die bereits erwähnte Betriebsuntersuchung bestätigt worden: Personen, die das Gefühl haben, im Vergleich zu den Arbeitskollegen gerecht entlöhnt zu werden, würden heute eher wieder eine Stelle in ihrer Firma annehmen als Personen, die finden, im Vergleich zu den Arbeitskollegen zu kurz zu kommen.

	Ich würde heute eine Stelle annehmen		
	wieder bei der gleichen Firma	gleich wo	wahrscheinlich bei einer anderen Firma
gerecht entlöhnt	44 %	34 %	22 %
komme zu kurz	34 %	31 %	35 %

Dieser Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit dem Lohn und Stellenwechsel ist schon häufig festgestellt worden, so zum Beispiel auch durch eine Belegschaftsumfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach:

«Ist es Ihnen eigentlich egal, wo Sie Ihr Geld verdienen, in welchem Betrieb Sie arbeiten?»

Werden Sie hier im Werk gerecht bezahlt?	möchte im Betrieb bleiben	ist mir egal	möchte in einen anderen Betrieb
es geht	70 %	30 %	—
nicht gerecht	61 %	39 %	—

Auch hier sind die Personen, welche die Entlöhnung als gerecht empfinden, eher bereit, im Betrieb zu bleiben als Personen, welche die Entlöhnung als ungerecht ansehen, die also ihre Belohnungen und den Profit als zu klein betrachten.

Alle diese Statistiken zeigen, dass eine Abhängigkeit zwischen Lohn und Betriebstreue besteht. Gleichzeitig zeigen sie aber auch, dass der Lohn nur *ein* Faktor unter vielen anderen ist und sein Einfluss auf die Tendenz, die Stelle zu wechseln, beschränkt ist.

Anwendungsmöglichkeit der Theorie

Diese Theorie kann als Erklärung von Arbeitnehmerfluktuationen verwendet werden. Warum kündigen diesem Unternehmen so viele Arbeitnehmer und jenem so wenige? Warum wandern so viele Arbeitnehmer in diesen Betrieb oder in diesen Industriezweig ab? Warum hat diese Firma solche Mühe bei der Personalwerbung?

Wenn man ein Phänomen erklären kann, weiss man auch, wie man es verändern kann. Diese Theorie gibt also Auskunft, wie man die Arbeitnehmerfluktuation eines Betriebes vergrössern oder verhindern kann. Bevor man das aber an einem bestimmten Betrieb praktizieren kann, muss man über bestimmte Informationen verfügen:

Was betrachten welche Arbeitnehmer als Belohnung, was betrachten sie als Kosten?

Wie hoch ist bei einzelnen Arbeitnehmern der Profit am gegenwärtigen Arbeitsplatz?

Welche Erwartungen haben sie hinsichtlich Veränderung dieser Belohnungen und Kosten?

Wovon ist die Wahrnehmung dieser Belohnungen und Kosten beeinflusst?

Welche alternativen Arbeitsstellen kommen für welche Arbeitnehmer in Frage?

Wie hoch schätzen sie den dortigen Profit ein?

Wie hoch sind die Kosten eines eventuellen Arbeitsplatzwechsels für die einzelnen Arbeitnehmer?

(Auszug aus einer Studie
der Schweizerischen Gesellschaft
für praktische Sozialforschung)

Ein Mensch erhofft sich fromm und still, dass er einst das kriegt, was er will. Bis er dann doch dem Wahn erliegt und schliesslich das will, was er kriegt. Eugen Roth



Verein ehemaliger
Textilfachschüler Zürich
und Angehöriger
der Textilindustrie

Unterrichtskurse 1970/1971

Wir möchten unsere verehrten Mitglieder des VET, SVF und VST, Abonnenten und Kursinteressenten auf folgende Kurse aufmerksam machen:

Instruktionskurs für Webereipraktiker

Kursleitung: K. Benz, Maschinenfabrik Saurer AG, Arbon

Kursort: Textilmaschinenabteilung der Firma
Ad. Saurer AG, 9320 Arbon

Kurstage: 1. Kurstag: Freitag, 19. Februar 1971,
von 09.00 bis 17.00 Uhr
2. Kurstag: Samstag, 20. Februar 1971,
von 09.00 bis 17.00 Uhr

Kursgeld: Vereinsmitglieder Fr. 30.—, Nichtmitglieder
Fr. 50.—

Anmeldeschluss: 4. Februar 1971

Aktuelle Probleme der Weberei

Kursleitung: Oberbaurat G. Scholze, Dipl.-Ing.,
Reutlingen (BRD)

Kursort: Hotel Erlibacherhof, 8703 Erlenbach ZH

Kurstag: Samstag, 20. März 1971, 09.00 bis zirka
17.30 Uhr

Kursgeld: Vereinsmitglieder Fr. 30.—, Nichtmitglieder
Fr. 60.—

Anmeldeschluss: 20. Februar 1971

Näheres über das gesamte Kursprogramm 1970/1971 kann der September-Nummer der «Mitteilungen über Textilindustrie» entnommen werden. Die Anmeldungen sind an den Präsidenten der Unterrichtskommission, A. Bollmann, Sperletweg 23, 8052 Zürich, zu richten. Die Anmeldungen müssen enthalten:

Name, Vorname, Jahrgang, Adresse, Beruf, Arbeitgeber und ob Mitglied des VET, SVF oder VST. Anmeldekarten können beim Präsidenten bezogen werden. Anmeldungen sind aber auch ohne Anmeldekarten möglich, wenn sie die oben genannten Angaben enthalten. Bitte beachten Sie unbedingt den Anmeldeschluss der einzelnen Kurse.

Die Unterrichtskommission