



Universität
Zürich ^{UZH}

ETH zürich

UNIVERSITÄT
LUZERN

Schweizer HR-Barometer 2022

Schwerpunktthema
Innovation und Scheitern

Herausgegeben von
Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Schweizer HR-Barometer 2022

Innovation und Scheitern

Herausgegeben von

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft

Lena Schneider

Delia Meyer

Anja Feierabend

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2022 entstand mit grosszügiger Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds:



FONDS NATIONAL SUISSE
SCHWEIZERISCHER NATIONALFONDS
FONDO NAZIONALE SVIZZERO
SWISS NATIONAL SCIENCE FOUNDATION

4

HR-Barometer® ist in der Schweiz eine eingetragene Marke der Universität Zürich.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2022 Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-09471-0

www.hrbarometer.ch

Inhalt

Executive Summary	7
Vorwort	11
1. Einleitung	14
2. Innovation und Scheitern	20
3. Trends	38
3.1 Karriereorientierungen	38
3.2 Human Resource Management	46
3.3 Psychologischer Vertrag	55
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	63
4. Schlussfolgerungen	74
Autorenschaft und weiterführende Literatur	76
Autorenschaft	76
Weiterführende Literatur	76
Anhang	81

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers analysiert zum zwölften Mal das Arbeitsklima von Beschäftigten in der Schweiz. Der Schwerpunkt liegt in diesem Jahr auf den Themen «Innovation und Scheitern». Wenn Erfahrungen über das Verfehlen von Zielen in geteiltes Wissen im Unternehmen umgemünzt werden und Arbeitnehmende aus Gelerntem neue Produkte und Verfahren schaffen, fördert dies die Innovationskraft von Unternehmen. Dies ist unter den Rahmenbedingungen der Schnellebigkeit, Digitalisierung und dem zunehmenden Fachkräftemangel von zentraler Bedeutung für Unternehmen. Der Schweizer HR-Barometer nimmt die Ausgestaltung der Innovations- und Fehlerkulturen in Unternehmen in den Fokus und analysiert, in welchem Zusammenhang diese mit den individuellen Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen der Beschäftigten stehen.

7

Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe stammt aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung erfolgte zwischen März und Juni 2022. Die Befragten konnten zwischen einer Online-Version und einer Papier-version des Fragebogens wählen. Insgesamt wurden 2088 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunktthema: Innovatives Arbeitsverhalten

Die Arbeitnehmenden in der Schweiz sind innovativ. Nur ein Fünftel von ihnen gibt an, dass sie selten innovatives Arbeitsverhalten ausüben. Dieses Bild zeigt sich über fast alle Branchen hinweg und ist unabhängig von der Grösse eines Unternehmens. Individuelle Unterschiede bestehen hinsichtlich Alter, Geschlecht und beruflicher Position. Ältere Beschäftigte geben im Vergleich zu jüngeren weniger häufig an, innovativem Arbeitsverhalten nachzugehen, und Männer häufiger als Frauen. Zudem berichten Beschäftigte in Vorgesetztenpositionen häufiger, dass sie innovativ tätig sind.

Schwerpunktthema: Innovationsunterstützung und psychologische Sicherheit

Die Mehrheit der Beschäftigten fühlt sich im Innovationsprozess durch ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten unterstützt. Diese kooperieren bei der Entwicklung neuer Ideen und suchen nach neuen Wegen mit Problemen umzugehen. Potenzial besteht noch dabei, sich die notwendige Zeit zu nehmen, um Ideen zu entwickeln: Nur 47% der Beschäftigten stimmen dem zu. 70% der Beschäftigten in der Schweiz erleben in ihren Unternehmen eine Kultur der psychologischen Sicherheit. Sie nehmen also wahr, dass sie sich frei äussern dürfen, ohne zu befürchten, dass sich dies negativ auf ihre Beziehung zu Arbeitskolleginnen und -kollegen oder auf ihre Karriere auswirken könnte.

**Schwerpunktthema:
Lernen aus Fehlern**

86% der Beschäftigten sind der Meinung, dass es hilfreich für die eigene Arbeit sein kann, Fehler zu machen, und dass diese die Gelegenheit bieten, etwas zu lernen. Diese Einstellung teilen Beschäftigte über alle Branchen und Unternehmensgrössen hinweg. Auch zeigen sich keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungsverantwortung und zwischen den Geschlechtern. Tendenziell sind ältere Beschäftigte und Beschäftigte mit längerer Betriebszugehörigkeit etwas misstrauischer hinsichtlich der Nützlichkeit von Fehlern für die eigene Arbeit, aber auch dort ist die Mehrheit der Befragten dem Lernen aus Fehlern gegenüber positiv eingestellt.

**Schwerpunktthema:
Fehlermanagement und
Fehleraversion**

Die Fehlerkultur eines Unternehmens beeinflusst, ob Fehler positive oder negative Konsequenzen nach sich ziehen. Dabei spielt vor allem ein effektives Fehlermanagement, eine wichtige Rolle. Zwei Drittel der Beschäftigten berichten, dass in ihrem Unternehmen gut über Fehler kommuniziert werde, diese analysiert würden und man wisse, wie mit ihnen umzugehen ist. Etwas weniger ausgeprägt ist die Bereitschaft, Fehler bewusst zu riskieren: Nur 48% der Beschäftigten sind bereit, Risiken einzugehen, um Ziele zu erreichen. Die Fehleraversion, sprich die negative Einstellung gegenüber Fehlern, ist nach Ansicht der Beschäftigten in den Unternehmen eher weniger stark ausgeprägt. Etwa ein Fünftel der Beschäftigten empfindet Fehler als belastend. Weniger als ein Zehntel der Beschäftigten hat das Gefühl, dass es besser sein könnte, im Unternehmen die eigenen Fehler von anderen zu verbergen.

**Schwerpunktthema:
Einflussfaktoren im Umgang
mit Fehlern und Innovation
im Unternehmen**

Sowohl die Fehlerkultur (Fehlermanagement und Fehleraversion) als auch die Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen fördert eine positive Einstellung gegenüber dem Lernen aus Fehlern. Wird die Arbeit so gestaltet, dass die Beschäftigten viel Autonomie, Partizipation und Aufgabenvielfalt erleben, berichten die sie eher, aus Fehlern etwas zu lernen.

Eine Reihe von Einflussfaktoren wirkt sich auf innovatives Arbeitsverhalten aus. Während eine eigenverantwortliche Karriereorientierung das innovative Arbeitsverhalten tendenziell fördert, wirkt sich eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung tendenziell eher hemmend aus. Lernen aus Fehlern steht wie erwartet in positivem Zusammenhang mit Innovation. Zudem zeigt sich auf organisationaler Ebene, dass Fehleraversion nicht negativ in Zusammenhang mit innovativem Arbeitsverhalten steht. Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte fördert innovatives Verhalten, ebenso eine Arbeitsgestaltung, die Autonomie, Aufgabenvielfalt und Partizipation ermöglicht.

**Schwerpunktthema:
Auswirkungen von Fehler-
und Innovationskultur auf**

Die organisationalen Faktoren Fehlermanagement, psychologische Sicherheit und Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte tragen zu weniger Stress, einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem höheren Commitment, einer tieferen Kündigungsabsicht und

Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

einer höheren Laufbahnzufriedenheit bei. Fehleraversion im Unternehmen führt zu einer höheren wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit, mehr Stress, einer tieferen Arbeitszufriedenheit, weniger Commitment, einer höheren Kündigungsabsicht und einer tieferen Laufbahnzufriedenheit. Einen positiven Effekt auf die Arbeitsplatzunsicherheit hat einzig die psychologische Sicherheit im Unternehmen.

Schwerpunktthema: Auswirkungen von Lernen aus Fehlern und von innova- tivem Arbeitsverhalten auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

Die individuellen Faktoren Lernen aus Fehlern und innovatives Arbeitsverhalten wirken sich ebenfalls auf Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten aus. Beschäftigte, welche Fehler als Möglichkeit betrachten, etwas zu lernen, und solche die häufig innovatives Verhalten bei der Arbeit zeigen können, weisen eine höhere Laufbahnzufriedenheit auf. Zudem sind Beschäftigte, welche oft innovativ arbeiten können, zufriedener mit ihrer Arbeit und weisen ein höheres Commitment gegenüber ihrem Unternehmen auf.

Trend: Karriereorientierungen

Zwar werden nach wie vor die meisten Beschäftigten den traditionellen Karriereorientierungen zugeordnet, im Vergleich zu den letzten beiden Erhebungen von 2018 und 2020 gab es aber ein paar Änderungen. Der Anteil der traditionell-sicherheitsorientierten Beschäftigten bleibt konstant. Demnach sind Stabilität und Arbeitsplatzsicherheit nach wie vor wichtige Faktoren in der Karriereplanung. Jedoch ist die Anzahl der traditionell-aufstiegsorientierten und eigenverantwortlich orientierten Beschäftigten rückläufig. Entsprechend wird bei mehr Beschäftigten als in den Vorjahren eine alternative Karriereorientierung zugeordnet. Der Trend bewegt sich also etwas weg von Karriere und Zukunftsorientierung hin zu Familie und Freizeit sowie Gegenwartsdenken. Lernen aus Fehlern nehmen die Beschäftigten über alle Karriereorientierungstypen hinweg als Chance wahr. Am meisten innovatives Verhalten zeigen Beschäftigte mit traditionell-aufstiegsorientierter und eigenverantwortlicher Karriereorientierung.

Trend: Human Resource Manage- ment

Wie bereits in den Vorjahren bewerten die Beschäftigten in der Schweiz die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) prinzipiell als positiv. Nach einer etwas negativieren Einschätzung in 2020 ist in diesem Jahr wieder ein leichter Aufwärtstrend erkennbar. Klarer Handlungsbedarf besteht weiterhin beim Leistungsmanagement und der Personalentwicklung. Noch immer erhält nicht einmal die Hälfte der Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung. Die Zahl der Weiterbildungstage pro Jahr ist erneut gesunken. Bezüglich Führung und Partizipation zeigt sich ein eher positives Bild. Die relativ positive Einschätzung von Führung und dem Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ist im Vergleich zur letzten Erhebung auf relativ hohem Niveau stabil geblieben. Erfreulich ist, dass die Einschätzung der Möglichkeiten der Partizipation erstmals seit über zehn Jahren wieder leicht gestiegen ist. Nach wie vor besteht jedoch auch in diesem Bereich Handlungsbedarf. Im Bereich der Entlohnung zeigen sich, wie in den Vorjahren, kaum Verän-

**Trend:
psychologischer Vertrag**

derungen. Die Anzahl der Beschäftigten, die nur einen festen Lohnbestandteil erhalten, ist im Vergleich zu 2020 wieder etwas angestiegen, aber noch unter dem Niveau der vorherigen Jahre.

Der psychologische Vertrag analysiert die wechselseitigen Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern. Bei den arbeitnehmerseitigen Erwartungen zeigt sich ein klarer Aufwärtstrend im Vergleich zu den Vorjahren. Insbesondere bei der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten, aber auch in Bezug auf die Loyalität und interessante Arbeitsinhalte haben die Arbeitnehmenden ihre Erwartungen an die Arbeitgeber erhöht. Die Arbeitgeber scheinen auf die gesteigerten Erwartungen zu reagieren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen im Jahr 2022 ihre Angebote vermehrt nach den arbeitnehmerseitigen Erwartungen ausrichten.

**Trend:
Arbeitsplatzunsicherheit und
Arbeitsmarktfähigkeit**

Die Arbeitsmarktsituation in der Schweiz hat sich aus Sicht der Beschäftigten im 2022 allgemein verbessert. Die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit hat in nahezu allen Branchen abgenommen. 66% der Beschäftigten sehen aktuell sogar überhaupt keinen Anlass zur Sorge, dass sie in naher Zukunft ihren Arbeitsplatz verlieren könnten. Dieser Befund widerspiegelt die aktuelle Arbeitsmarktsituation wider, welche durch einen akuten Fachkräftemangel gekennzeichnet ist. Die aktuelle Arbeitsmarktlage scheint sich auch auf die Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit auszuwirken. Erstmals seit 2010 haben die Arbeitnehmenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit wieder höher eingestuft. Dieser Trend ist erfreulich und kann ein Hinweis dafür sein, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgeber den enormen Stellenwert der Arbeitsmarktfähigkeit vermehrt erkennen und in diese investieren.

**Trend:
Arbeitszufriedenheit, Com-
mitment und Kündigungs-
absicht**

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist nach wie vor auf relativ hohem Niveau. Die feinere Aufteilung in verschiedene (Un-)Zufriedenheitstypen lässt aber einen Rückgang bei der stabilisierten Zufriedenheit erkennen. Trotz dieses Rückgangs machen die stabilisiert zufriedenen Arbeitnehmenden in der Schweiz nach wie vor den grössten Anteil aus. Im Vergleich zum Jahr 2020 ist auch ein Rückgang des resignativen Zufriedenheitstyps zu beobachten. Entsprechend gibt es weniger Beschäftigte, welche sich mit einer eigentlich unbefriedigenden Arbeitssituation arrangieren. Der Anteil jener Typen, die sich für eine positive Veränderung einsetzen, hat jedoch seit 2020 wieder zugenommen. Die Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern ist nach wie vor auf hohem Niveau, und die Kündigungsabsichten sind sogar nochmals etwas gesunken. In der aktuellen Arbeitsmarktlage, in welcher Beschäftigte aufgrund des Fachkräftemangels einfacher eine neue Stelle finden, stellen diese Befunde der Arbeitgebern ein gutes Zeugnis aus.

Schlusswort

Schliesslich kann vermutet werden, dass bei einer Arbeitsmarktlage, die für Beschäftigte weiterhin günstig ist, mehr Dynamik im Arbeitsverhalten entstehen wird. Derzeit ist zwar die Kündigungsabsicht tief, aber die erlebte Arbeitsmarktfähigkeit ist zum ersten Mal seit zehn Jahren gestiegen, und Beschäftigte beschreiben dynamischere Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, die steigende Erwartungen an die Veränderungsbereitschaft der Arbeitgeber signalisieren. Unternehmen sollten sich also durch verbesserte HR-Praktiken für diese Dynamik wappnen, mit besonderem Blick auf Entlohnung und Personalentwicklung.

Vorwort

Die Welt verändert sich, sie wird komplexer und dynamischer. Diese Feststellung ist nicht neu. In einer Wissensgesellschaft werden Wissen, Lernen und Innovationen zu wichtigen Ressourcen. Auch dies ist nicht neu. Gerade für Unternehmen, die immer mehr outsourcen und sich auf Kernkompetenzen konzentrieren, sind Lernen, Innovationen und Anpassungen zentral. Denn wenn man immer nur das tut, was man kann, bleibt man, was man ist. Was aber heisst Lernen aus Sicht der Beschäftigten? Lernen ist einerseits eine intrinsisch motivierende, urwüchsige Kraft. Lernen heisst Adaption, Innovation, schöpferische Neugestaltung, Lernen bedeutet Werden, Entwicklung, Wachstum. Lernen ist aber auch riskant, weil Gewohntes verlassen und Neues gesucht wird. Lernen verwirrt, weil Bisheriges in Zweifel gezogen wird. Lernen deckt Schwächen auf, weil man sich verbessern will. Lernen verteilt das Wissen neu und verändert damit, wer das Sagen hat. Lernen ist frustrierend, wenn Fehler, Irrtümer und Scheitern dominieren. Welches sind Voraussetzungen für eine günstige Innovationskultur? Wie gehen Menschen und Institutionen mit Fehlern um? Was heisst Fehlerkompetenz? Welche Wege bestehen zwischen lernenden Organisationen und organisierten Belehrungen? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers 2022.

Der Schweizer Human-Relations-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich. Er konzentriert sich auf die Beschäftigten in der Schweiz und misst anhand einer repräsentativen Stichprobe branchenübergreifend regelmässig deren Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten. Konzeptionelle Basis bildet der psychologische Vertrag. Dieser erfasst die wechselseitigen Angebote und Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, die über die Vereinbarungen des juristischen Arbeitsvertrags hinausgehen.

Mit dem Schweizer HR-Barometer 2022 wird die Untersuchungsreihe, die 2005 gestartet wurde, dieses Jahr zum zwölften Mal publiziert. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen», «Fehlverhalten und Courage», «Arbeitserleben und Job Crafting», «Loyalität und Zynismus», «Integration und Diskriminierung» und «Digitalisierung und Generationen» der letzten Jahre konzentriert sich die diesjährige Ausgabe auf das Thema «Innovation und Scheitern». Die Grund-Stichprobe basiert

auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. 2088 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 67% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen Schweiz, 23% aus der französischsprachigen und 10% aus der italienischsprachigen Schweiz. Alle Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf aber auch Konstanten und Trends.

Wir danken allen, die sich an dieser Untersuchung beteiligten: dem Bundesamt für Statistik und dem Forschungsinstitut gfs-zürich für die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Datenbasis und Delia Meyer, Lena Schneider und Anja Feierabend für das Erstellen des Fragebogens, für das Auswerten und für das Redigieren. Dem Schweizerischen Nationalfonds, der das Projekt finanziert, danken wir für die Unterstützung. Seit 2012 wird der Schweizer Human-Relations-Barometer elektronisch publiziert. Auf der Website www.hrbarometer.ch werden im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen veröffentlicht. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum Schweizer HR-Barometer 2022 wird ab Mitte 2024 beim Datenservice SWISSUbase, der Datenplattform von FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences), kostenlos abrufbar sein.

Die Wissensgesellschaft führt zu einer neuen Sicht auf die Arbeitsbeziehungen. Entscheidend wird die Bereitschaft, dass Führungspersonen und Mitarbeitende ihr Wissen aktiv teilen und entwickeln – durch Lernen, Innovieren und «kluges Scheitern». Die Frage ist, unter welchen Bedingungen dies erfolgt und was der Arbeitgeber personalpolitisch tun kann. Der Schweizer Human-Relations-Barometer 2022 wirft einen Blick darauf.

Zürich, Oktober 2022

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

1. Einleitung

Der Schweizer Human-Relations-Barometer (Schweizer HR-Barometer) untersucht seit 2006 die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Im Zentrum dieser Untersuchung stehen dabei die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber, der direkt vorgesetzten Führungsperson und den Arbeitskolleginnen und -kollegen. Beschäftigte, die positive Arbeitsbeziehungen erleben, sind zufriedener mit ihrer Arbeit, binden sich stärker an das Unternehmen und hegen weniger Kündigungsabsichten. Mit dem Fokus auf «Human Relations» ergänzen die Resultate des Schweizer HR-Barometers den ETH-Konjunkturbarometer und das Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um personalpolitische Aspekte.

Das Untersuchungsmodell des HR-Barometers basiert auf dem psychologischen Vertrag (siehe Abbildung 1.1). Der psychologische Vertrag geht über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus und umfasst die wechselseitigen, meist impliziten Angebote und Erwartungen in der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. Er wird verletzt, wenn die Angebote der Arbeitgeber die Erwartungen der Arbeitnehmenden nicht erfüllen. Im Verlauf der Zeit verändern sich sowohl die Angebote der Arbeitgeber wie auch die Erwartungen der Arbeitnehmenden. Die Literatur unterscheidet zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten. Zu den traditionellen Vertragsinhalten gehört beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit, welche Arbeitgeber im Gegenzug zu arbeitnehmerseitiger Loyalität anbieten. Die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen oder sich weiterzuentwickeln, sind Beispiele für neue Vertragsinhalte. Um unter schnelllebigen ökonomischen Bedingungen innovativ und so auch wettbewerbsfähig zu bleiben, gewinnen neue Vertragsinhalte für Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmende an Bedeutung. Neben den Inhalten und dem Trendverlaufs des psychologischen Vertrags werden im vorliegenden HR-Barometer zudem folgende von ihm ausgehende Einflussfaktoren und Auswirkungen untersucht:

- organisationale und persönliche Faktoren (z. B. Karriereorientierungen)
- HRM-Praktiken (z. B. Führung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Partizipation und Entlohnung)
- Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten (z. B. Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsmarktfähigkeit, Zufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsichten)

Darüber hinaus widmet sich der diesjährige HR-Barometer dem Thema «Scheitern und Innovation». Wenn Erfahrungen mit dem Verfehlen von Zie-

len in geteiltes Wissen im Unternehmen umgemünzt werden können und Arbeitnehmende aus Gelerntem neue Produkte und Verfahren schaffen, kann die Produktivität des Unternehmens gesteigert werden. Dies ist unter den Rahmenbedingungen der Schnelligkeit, Digitalisierung und – speziell für den Schweizer Kontext – des Fachkräftemangels, zentral, um als Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Der HR-Barometer geht der Frage nach, wie Beschäftigte mit Scheitern umgehen, wie sie die Fehlerkultur in ihrem Unternehmen wahrnehmen, welche Unterstützung sie im Innovationsprozess erhalten und wie sich dies auf ihre Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten auswirkt.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» wird seit 2012 durch den Schweizerischen Nationalfonds gefördert. Dies ermöglicht den Zugriff auf das Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik, aus dem eine repräsentative Zufallsstichprobe für die Befragung gezogen wurde. Die Stichprobe enthält Personendaten aus der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz.

Die Befragung wurde in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut gfs-zürich durchgeführt. Um die Stichprobenausschöpfung zu erhöhen, wurde ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt: Die Teilnehmenden konnten wählen, ob sie die Befragung digital oder auf einem Papierfragebogen ausfüllen möchten.

Über die zwölf Erhebungswellen hinweg wurden zum Teil unterschiedliche Methoden zur Datengewinnung herangezogen. Diese Methodenwechsel müssen insbesondere bei der Interpretation der Trendergebnisse berücksichtigt werden, da Veränderungen der untersuchten Grössen möglicherweise auch durch einen Methodenwechsel erklärt werden können. Aus diesem Grund weisen die Trendabbildungen Kleinbuchstaben hinter der Jahreszahl auf, welche auf die Erhebungsmethode verweisen. Die Kleinbuchstaben

Abbildung 1.2		Erhebungsmethode		
Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr	
a telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006	
b telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2007	
c telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch, französisch	2008 – 2010	
d online	vom Internet-Panel des Markt- und Sozialforschungsinstituts LINK	deutsch, französisch	2011	
e mixed-mode: online und schriftlich	vom Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik	deutsch, französisch, italienisch	2012 – 2022	

zwischen «a» und «e» stehen für eine spezifische Art der Stichprobe und/oder Erhebungsmethode. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von Anfang März bis Juni 2022 statt. Teilnahmeberechtigt waren Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und sich in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40% befanden. Während Lernende mit in die Stichprobe aufgenommen wurden, blieben selbstständig Erwerbende von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen basieren auf den Antworten von 2088 Beschäftigten.

Die Stichprobe der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zeichnet sich – in Anlehnung an die Schlüsselmerkmale des Bundesamts für Statistik – durch folgende Merkmale aus:

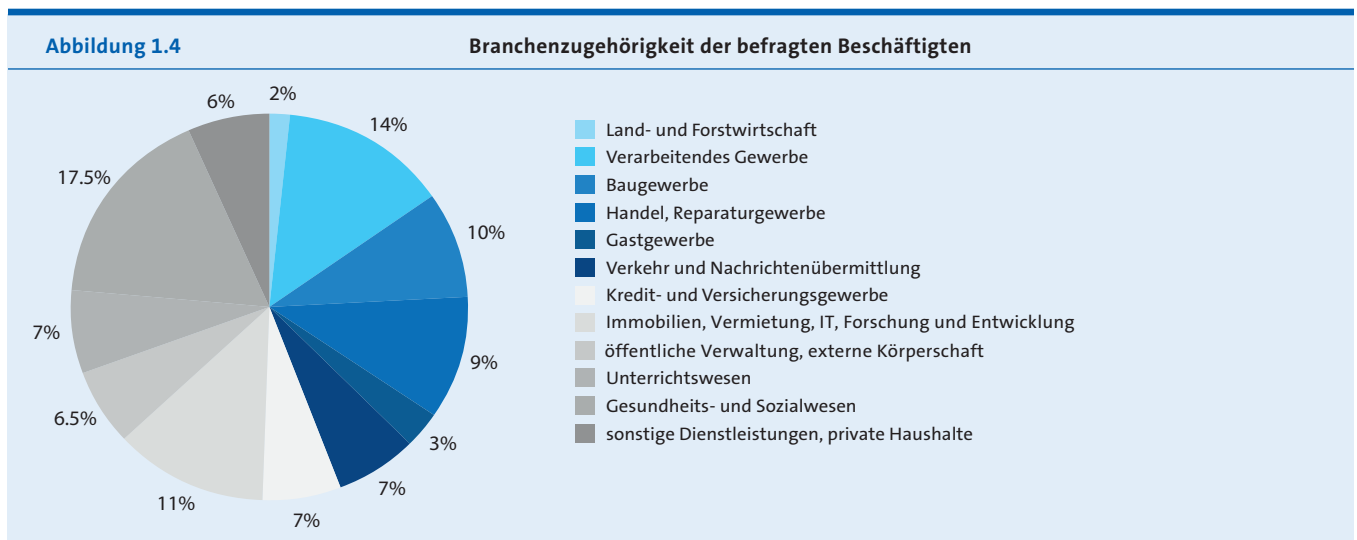
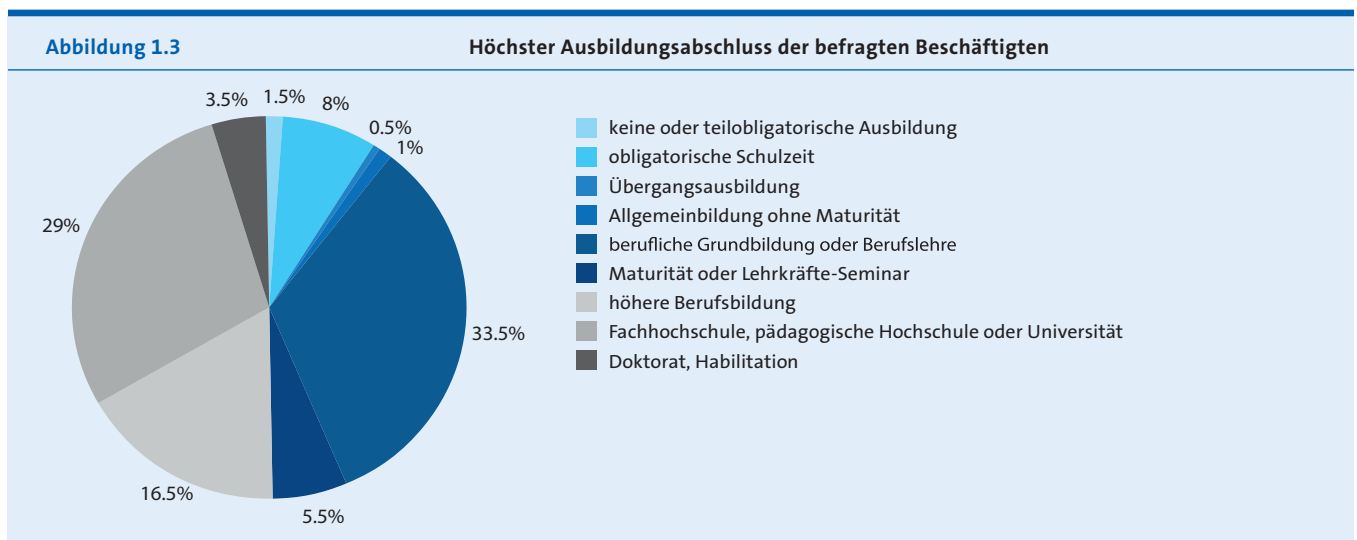
17

- Die Stichprobe umfasst 46% Frauen und 52% Männer. 2% der Befragten haben keine Angabe gemacht oder «diverses Geschlecht» angegeben.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 42 Jahren.
- Bei 7% der Befragten (inklusive Lernende) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25'000 Fr., bei 10% zwischen 25'000 und 50'000 Fr., bei 25% zwischen 50'001 und 75'000 Fr., bei 23% zwischen 75'001 und 100'000 Fr., bei 13% zwischen 100'001 und 125'000 Fr. und bei 13% über 125'001 Fr. Bei 10% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 68% der Befragten arbeiten Vollzeit (zu mindestens 90%), und 32% arbeiten Teilzeit (zwischen 40% und 90%).
- 18% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren, 25% seit 3 bis 5 Jahren, 21% seit 6 bis 10 Jahren, 12% seit 11 bis 15 Jahren und 24% seit über 15 Jahren im selben Unternehmen.
- 63% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 25% eine mit Vorgesetztenfunktion, 4% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt, und 6% stehen in einem Lehrverhältnis.
- 17% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 26% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 37% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 6% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 3% in einem Nichtfamilienhaushalt und 5% in einer anderen Haushaltsform. 6% haben keine Angaben gemacht.
- 67% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 23% aus der französischsprachigen und 10% aus der italienischsprachigen Schweiz.
- 76% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 11% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 42% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten, und 42% sind in Grossunternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten angestellt. Bei 5% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 90% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 10% in einem befristeten Arbeitsverhältnis.

- 19% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung erlebt. 11% waren von einem Personalabbau und 18% von einem Personalaufbau betroffen. 53% waren von keiner organisationalen Veränderungsmaßnahme betroffen.

Die Abbildung 1.3 veranschaulicht den höchsten Ausbildungsabschluss der befragten Beschäftigten. Aus Abbildung 1.4 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 2088 Befragten arbeiten. Im Anhang 1 sind die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe aufgeführt. Eine Übersicht über die erhobenen Skalen, welche meistens aus mehreren Fragen bestehen, findet sich zudem im Anhang 2.

Zur Auswertung der Daten wurden deskriptive Masse wie Mittelwerte und Prozentangaben verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich



Regressionsanalysen gerechnet. In den Trendkapiteln finden sich Trendanalysen, welche die Resultate des diesjährigen HR-Barometers den Ergebnissen der vorgängigen Erhebungen (Schweizer HR-Barometer 2006 bis 2020) gegenüberstellen. Im Anhang 3 finden sich ergänzend zwei Tabellen mit den Korrelationswerten zwischen allen erhobenen Merkmalen und Skalen.

Gliederung des Berichts

Der folgende Bericht gliedert sich in ein Schwerpunktthema (Kapitel 2) und Trends (Kapitel 3) und endet mit übergreifenden Schlussfolgerungen (Kapitel 4).

Kapitel 2: Innovation und Scheitern

Kapitel 3: Trends

3.1 Karriereorientierungen

3.2 Human Resource Management

3.3 Psychologischer Vertrag

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

2. Innovation und Scheitern

Einleitung

Wer innovativ ist, verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil (Farrukh et al., 2022). Die Schweiz ist neben Schweden das einzige Land, welches seit zehn Jahren unter den Top-drei-Ländern des Globalen Innovationsindex der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) weilt (WIPO, 2021). Aufgrund des verschärften globalen Wettbewerbs und des zunehmenden Fachkräftemangels ist es unabdingbar, dass die Schweiz auch weiterhin innovativ bleibt. Der digitale Fortschritt ist dabei eine Möglichkeit, um die Produktivität zu steigern und so im internationalen Wettbewerb zu bestehen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine andere Möglichkeit ist, dass Arbeitnehmende ihr vorhandenes Wissen einsetzen, um neue Produkte und Verfahren zu entwickeln, wodurch die Innovationskraft von Unternehmen gesteigert werden kann (SECO, 2022).

Entscheidend für das innovative Arbeitsverhalten ist die Innovationskultur. Sie beschreibt einen Teilaspekt der Unternehmenskultur, welcher die Ausrichtung des Unternehmens hinsichtlich der Förderung von innovativem Verhalten, Risikobereitschaft, Offenheit und Lernen beinhaltet. Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur beinhaltet ein hohes Mass an psychologischer Sicherheit und gewährleistet dadurch, dass Arbeitnehmende neue Ideen entwickeln und frei äussern, ohne negative Folgen zu befürchten (Baer & Frese, 2003; Cannon & Edmondson, 2005; Tian et al., 2018; Zhu et al., 2022). Innovatives Arbeitsverhalten bedarf der Unterstützung während des gesamten Innovationsprozesses. Ein erfolgreiches Entwickeln, Fördern und Einführen von neuen Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen erfordert die Unterstützung durch Mitarbeitende mit unterschiedlichen Fähigkeiten innerhalb und ausserhalb des Teams (Janssen, 2000).

Neue Ideen für die Entwicklung von Produkten und Prozessen oder für deren Optimierung können auch aus Fehlern entstehen. Ein konstruktiver Umgang mit Scheitern erfordert allerdings eine entsprechende Fehlerkultur. Dazu gehört, dass der Fokus im Unternehmen nicht allein auf einer Fehlervermeidung liegt, da dadurch das Lernen aus Fehlern verhindert wird. Stattdessen ist ein proaktives Fehlermanagement wichtig, welches die Bereitschaft, Fehler in Kauf zu nehmen, hohe Kompetenz im Umgang mit aufgetretenen Fehlern und gute Fehlerkommunikation voraussetzt. Unternehmen, welche effektiv mit Fehlern umgehen können, sind eher bereit zu experimentieren und werden eher Innovationen hervorbringen (Van Dyck et al., 2005).

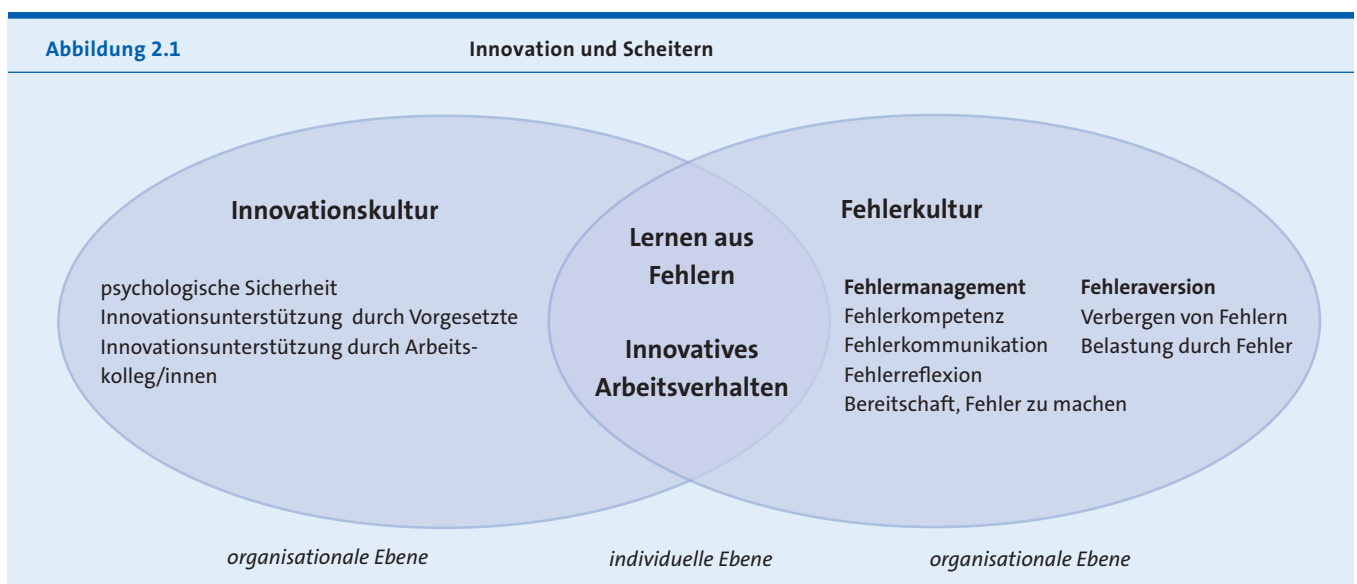
Das Schwerpunktkapitel des diesjährigen Schweizer HR-Barometers widmet sich dem Zusammenspiel aus Innovation und Scheitern. Wie in Abbildung 2.1 dargestellt, werden dabei auf organisationaler Ebene die Inno-

vationskultur sowie die Fehlerkultur betrachtet. Die Schnittmenge auf individueller Ebene bilden das Lernen aus Fehlern und innovatives Arbeitsverhalten. Der zentrale Blickpunkt dieses Kapitel liegt somit auf der Ausgestaltung der Innovations- und Fehlerkultur in Unternehmen und wie diese mit den individuellen Arbeitseinstellungen und -verhaltensweisen der Beschäftigten in Zusammenhang stehen.

Dazu wird in einem ersten Schritt das innovative Arbeitsverhalten auf individueller Ebene näher betrachtet. Wie schätzen sich Arbeitnehmende in der Schweiz hinsichtlich ihres innovativen Arbeitsverhaltens ein? Gibt es Unterschiede zwischen Beschäftigten mit oder ohne Führungsposition, und sind Beschäftigte in gewissen Branchen innovativer als in anderen? Auf organisationaler Ebene werden Fragen zur Innovationskultur in Unternehmen adressiert. Erfahren die Beschäftigten Unterstützung für innovatives Arbeitsverhalten durch ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen – und nehmen sie sich dafür auch die notwendige Zeit? Fühlen sich Beschäftigte in der Schweiz im Innovationsprozess durch ihre Vorgesetzten unterstützt? Schliesslich wird erläutert, in welchem Masse Beschäftigte in Schweizer Unternehmen psychologische Sicherheit wahrnehmen.

In einem zweiten Schritt wird der Umgang mit Fehlern auf individueller und organisationaler Ebene näher betrachtet. Wie nehmen Beschäftigte die Fehlerkultur in ihren Unternehmen wahr? Dabei wird auf die Fehlerkommunikation, Fehlerreflexion, Fehlerkompetenz und die Bereitschaft, Fehler zu riskieren, eingegangen. Ausserdem wird die in der Fehlerkultur verankerte negative Einstellung gegenüber dem Auftreten von Fehlern adressiert. Auch die individuelle Einstellung zu Fehlern und ob aus ihnen gelernt werden kann, wird thematisiert.

In einem letzten Schritt wird in Zusammenhangsanalysen untersucht, welche persönlichen und organisationalen Faktoren sowie welche HR-Prak-

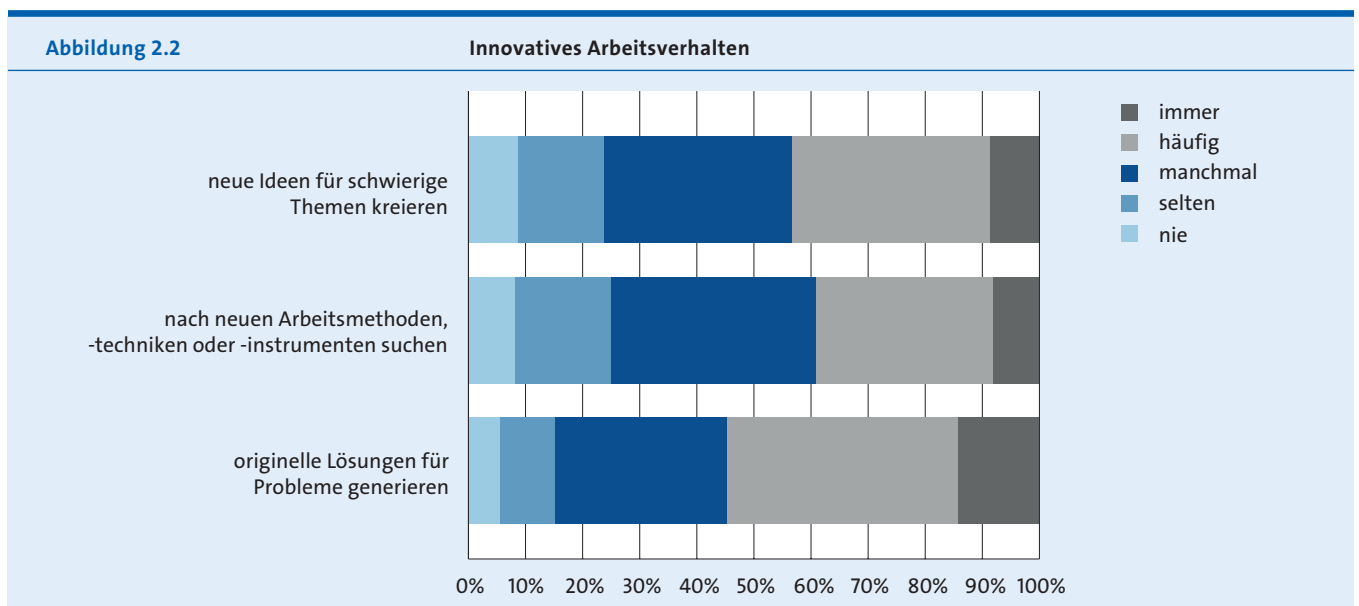


tiken innovatives Arbeitsverhalten fördern und das Lernen aus Fehlern begünstigen. Zudem werden die Auswirkungen einer Fehler- und Innovationskultur auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten untersucht.

Individuelles innovatives Arbeitsverhalten

Innovatives Arbeitsverhalten beinhaltet das Generieren und Implementieren neuer Ideen, Verfahren und Prozesse innerhalb einer Tätigkeit, eines Teams oder eines Unternehmens. Das innovative Arbeitsverhalten wird als dreistufiger Prozess betrachtet, in welchem, insbesondere bei komplexen Innovationen, eine Reihe von Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen involviert sind (Janssen, 2000). Innovation beginnt auf individueller Ebene, mit einer neuen und nützlichen Idee. Dies grenzt innovatives Arbeitsverhalten von «Brainstorming» – dem Generieren vieler neuer Ideen, deren Nutzen noch nicht quantifiziert ist – ab (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Das Vorantreiben einer neuen und nützlichen Idee bedarf der Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte, welche die Umsetzung einer Idee fördern. Während dieses Prozessschrittes wird das Potenzial der Idee eingeschätzt und die Idee weiterentwickelt. Der letzte Schritt im Innovationsprozess beinhaltet schliesslich das Ein- oder Umsetzen eines Prototyps. Sowohl die Förderung, wie auch die Umsetzung einer Idee geschehen meist nicht mehr auf individueller, sondern auf Team- oder Unternehmensebene (Scott & Bruce, 1994).

Das innovative Arbeitsverhalten wurde mit drei Fragen auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 (immer) erfasst (Janssen, 2000). Die Antworten zu den drei Fragen sind in Abbildung 2.2 einzeln dargestellt. Darin ist ersichtlich, dass 43% der Beschäftigten häufig oder immer neue Ideen für schwierige Themen kreieren, 39% häufig oder immer nach neuen Arbeitsmethoden, -techniken oder -instrumenten suchen und mehr als die Hälfte der Beschäftigten

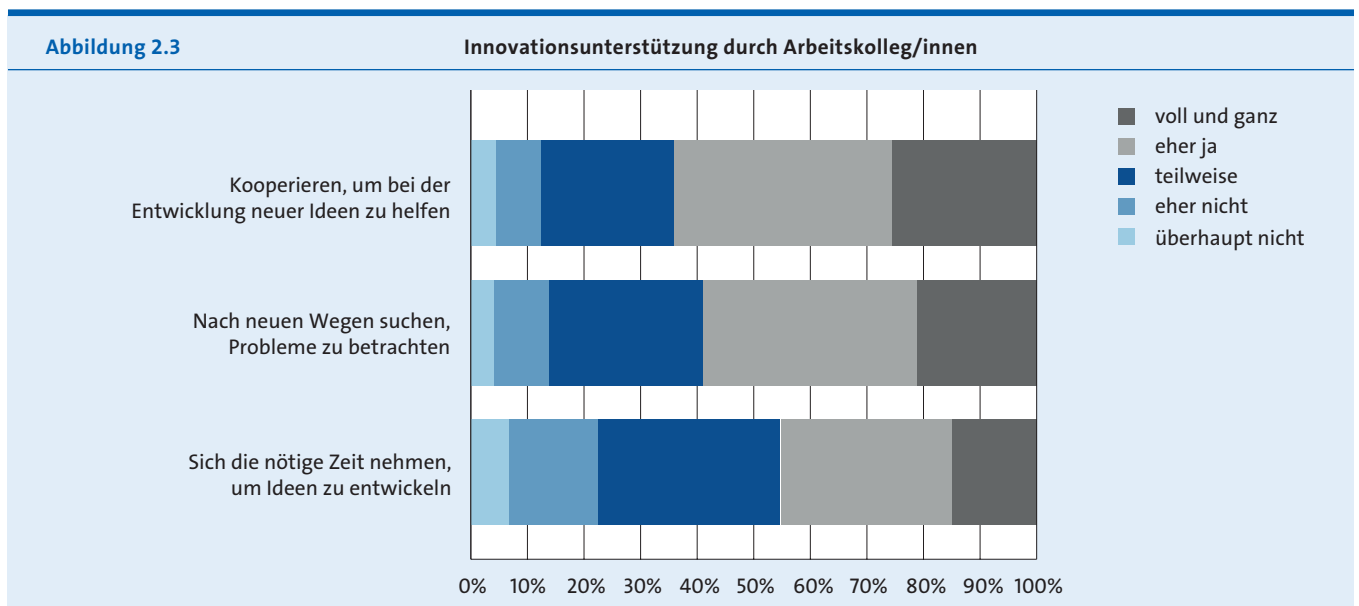


(54%) häufig oder immer Lösungen für Probleme generieren. Insgesamt geben 44% der Befragten an, dass sie häufig oder immer innovativem Arbeitsverhalten nachgehen. 36% berichten, dass dies teilweise der Fall sei, während 20% selten oder nie innovatives Arbeitsverhalten zeigen.

Eine eingehendere Analyse der Antworten zeigt, dass Männer ihr innovatives Arbeitsverhalten höher einstufen als Frauen. Dasselbe trifft auf Beschäftigte mit Vorgesetztenfunktion zu – auch sie schätzen ihr innovatives Arbeitsverhalten höher ein als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion. Beschäftigte im Alter von 35–45 Jahren zeigen im Vergleich zu den über 56-jährigen Beschäftigten ein höheres innovatives Arbeitsverhalten. Und Beschäftigte der Branche Erziehung und Unterrichtswesen sind im Vergleich mit einer Vielzahl anderer Branchen aus eigener Sicht häufiger mit innovativem Arbeitsverhalten beschäftigt. Keine Unterschiede zeigen sich hingegen bezüglich der Unternehmensgrösse und der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Innovationskultur: Innovationsunterstützung und psychologische Sicherheit

Im vorangehenden Abschnitt wurde auf die Häufigkeit der Ausführung von innovativem Arbeitsverhalten auf individueller Ebene eingegangen. Damit innovatives Arbeitsverhalten auf individueller Ebene entsteht, ist die organisationale Unterstützung, welche Arbeitnehmende im Innovationsprozess erfahren, von zentraler Bedeutung. Die Förderung und die Umsetzung einer Idee bedürfen der Unterstützung durch Mitarbeitende im Team und durch Vorgesetzte, welche der Idee auch ausserhalb des Teams Gehör verschaffen. Diese Unterstützung stellt einen wichtigen Baustein der erfolgreichen Innovationskultur dar.

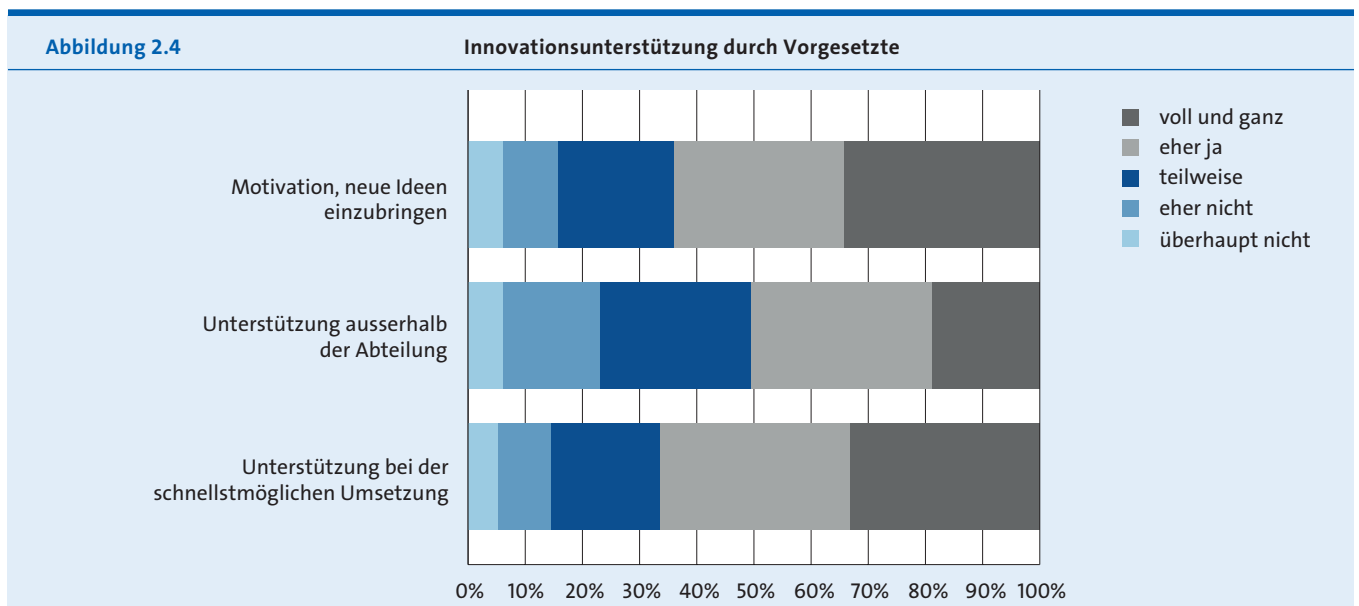


Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen

Die Unterstützung für Innovationen unter Arbeitskolleginnen und -kollegen wurde auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erhoben (Strating & Nieboer, 2009). Insgesamt erfahren 57% der Beschäftigten eher oder voll und ganz Innovationsunterstützung durch ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen. Bei 30% ist dies teilweise und bei 13% eher oder überhaupt nicht der Fall. Mit ihren Antworten gaben die Beschäftigten zu drei unterschiedlichen Aspekten der Innovationsunterstützung an, inwiefern diese bei ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zutreffend sind (siehe Abbildung 2.3). Um bei der Entwicklung und Anwendung neuer Ideen zu helfen, kooperieren 64% der Beschäftigten eher oder voll und ganz. 59% der Befragten meinen, dass sie gemeinsam mit Arbeitskolleginnen und -kollegen eher oder voll und ganz nach frischen und neuen Wegen suchen, um Probleme zu betrachten. Der Aussage, sich gemeinsam mit Arbeitskolleginnen und -kollegen auch die nötige Zeit zu nehmen, um neue Idee zu entwickeln, stimmten jedoch nur 45% der Befragten eher oder voll und ganz zu.

Unterstützung durch Vorgesetzte

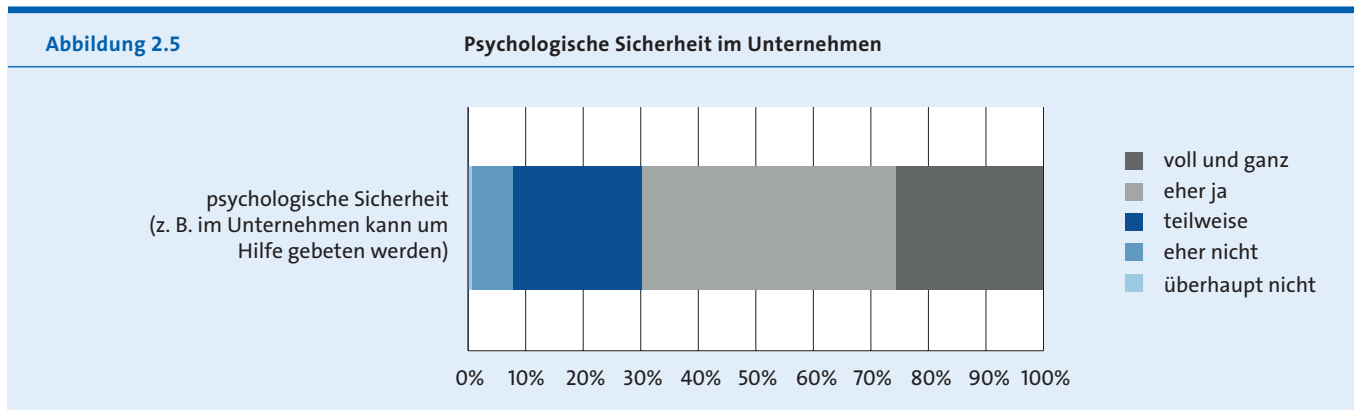
Fast zwei Drittel (62%) der Befragten fühlen sich durch ihre vorgesetzte Person im Innovationsprozess eher oder voll und ganz unterstützt. 22% fühlen sich teilweise unterstützt. Bei 16% der Befragten trifft dies eher oder überhaupt nicht zu. Die Skala von Lukes und Stephan (2017) erlaubt, einzelne Schritte im Innovationsprozess hinsichtlich der Unterstützung durch Vorgesetzte genauer zu betrachten (siehe Abbildung 2.4). 62% der Befragten fühlen sich eher oder voll und ganz motiviert, neue Ideen mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren. Immerhin die Hälfte (51%) der Befragten denkt zudem, dass ihre Vorgesetzten ausserhalb der eigenen Abteilung Unterstützung für



ihren Vorschlag erhalten können. Unterstützt bei der schnellstmöglichen Umsetzung von Ideen fühlen sich 66% der Befragten.

Psychologische Sicherheit im Unternehmen

Basierend auf einem Messinstrument von Baer und Frese (2003) wurde die psychologische Sicherheit in Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten erhoben. Die Befragten gaben auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) ihre Einschätzung zu sieben Fragen ab, welche unterschiedliche Aspekte psychologischer Sicherheit erfassen (siehe Abbildung 2.5). Dazu gehört beispielsweise, ob Andersartigkeit im Unternehmen akzeptiert wird, ob man sich trauen kann, ein Risiko einzugehen, oder ob Probleme und schwierige Themen im Unternehmen angesprochen werden können. 70% der Befragten geben an, dass psychologische Sicherheit in ihrem Unternehmen eher oder voll und ganz gelebt wird. 22% geben an, dass dies teilweise zutrifft, und lediglich 8% der Befragten erleben psychologische Sicherheit in ihrem Unternehmen eher nicht oder überhaupt nicht.



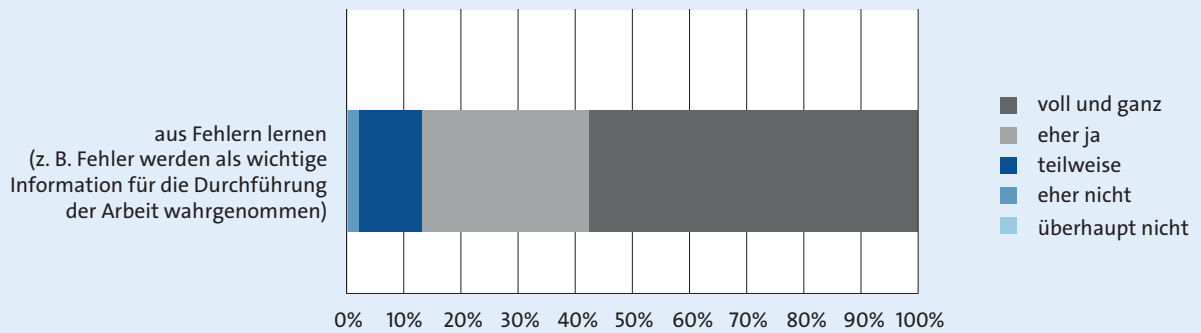
Individuelles Lernen aus Fehlern

In jedem Unternehmen passieren Fehler. Sie führen nicht zwangsläufig zu negativen Konsequenzen, sondern beinhalten das Potenzial, neues Wissen zu erwerben (Keith & Frese, 2011). Damit aus Fehlern Positives entstehen kann, braucht es einerseits auf organisationaler Ebene eine entsprechende Fehlerkultur und andererseits auf individueller Ebene eine offene Haltung und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen. Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers 2022 wird entsprechend die Einstellung zu und der Umgang mit Fehlern sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene betrachtet.

Auf individueller Ebene können Personen aus Fehlern lernen, wenn sie die notwendige Kompetenz haben, daraus neue Erkenntnisse für die Zukunft zu ziehen (Rybowiak et al., 1999). Ein weiterer entscheidender Faktor ist dabei ob Fehler als Gelegenheit, aus ihnen zu lernen oder als etwas rein Negatives betrachtet werden.

Abbildung 2.6

Einstellung zu Fehlern



26

Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers gaben die Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, inwiefern sie glauben, dass man aus Fehlern lernen könne (siehe Abbildung 2.6). Die Mehrheit der Befragten sieht in Fehlern eher oder voll und ganz eine Chance, etwas zu lernen (86%). 11% der Beschäftigten gaben an, dass man zumindest teilweise aus Fehlern lernen könne, und 3% gaben an, dass man eher oder gar nicht aus Fehlern lernen könne bzw. diese bei der Arbeit nicht hilfreich seien.

Eine nähere Betrachtung der Antworten zeigt, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich der Einstellung zu Fehlern nicht unterscheiden. Auch zwischen Beschäftigten mit und ohne Führungsposition zeigen sich keine Unterschiede. Beschäftigte ab einem Alter von 56 Jahren geben tendenziell weniger häufig an, aus Fehlern lernen zu können oder diese als Chance zu sehen. Dasselbe Bild zeigt sich hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit. Je länger Beschäftigte in einem Unternehmen arbeiten, desto weniger nehmen sie Fehler als hilfreich und nützlich für die eigene Arbeit wahr. Keine Unterschiede zeigen sich hinsichtlich Unternehmensgrösse und zwischen den Branchen.

Fehlerkultur: Fehlermanagement und Fehleraversion

Die Fehlerkultur eines Unternehmens beeinflusst, ob Fehler positive oder negative Konsequenzen nach sich ziehen. Fehlerkultur bezeichnet dabei die Normen, Werte und Praktiken innerhalb eines Unternehmens in Bezug auf den Umgang mit Fehlern (Van Dyck et al., 2005). Im Schweizer HR-Barometer wird die Fehlerkultur aus zwei Blickwinkeln betrachtet (siehe Abbildung 2.1): Das Fehlermanagement beschreibt den positiven Umgang mit Fehlern und umfasst beispielsweise das Nachdenken über Fehler, die Fehlerkommunikation, und den kompetenten Umgang mit Fehlern. Die Fehleraversion betrachtet den negativen Umgang mit und negative Konsequenzen von Fehlern (z. B. Verbergen von Fehlern, Belastung durch Fehler).

Durch das Fehlermanagement können Unternehmen bei geschehenen Fehlern versuchen, die negativen Konsequenzen zu kontrollieren und die

positiven Konsequenzen zu steigern (Keith & Frese, 2011). So kann aus ihnen gelernt werden, und auf lange Sicht können Verbesserungen und Innovationen entstehen (Brodbeck et al., 1993; Rybowskiak et al., 1999; Van Dyck et al., 2005). Bei unzureichendem Umgang mit Fehlern und einer Fehlerkultur, die Beschäftigten den offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern erschwert, können Fehler die Beschäftigten jedoch belasten und diese gar dazu verleiten, gemachte Fehler aus Angst vor negativen Konsequenzen zu verbergen.

Im Schweizer HR-Barometer 2022 wurden die Beschäftigten zur Fehlerkultur in ihrem Unternehmen befragt. Dabei haben sie auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) angegeben, inwiefern sie den jeweiligen Aussagen zustimmen. Zunächst wird das Fehlermanagement, also der positive Umgang mit Fehlern, diskutiert.

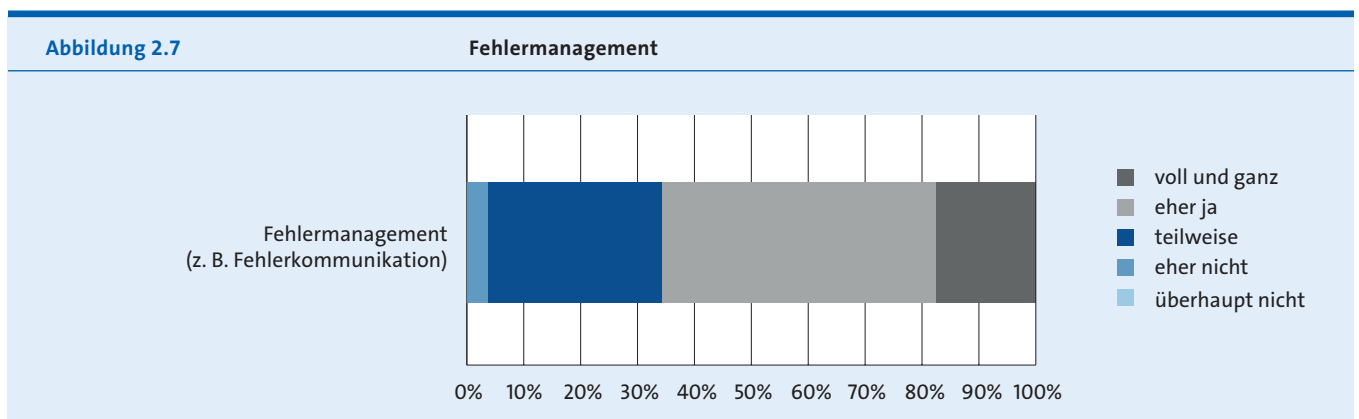
Fehlermanagement

Allgemein zeigt sich, dass die Mehrheit der Beschäftigten ein positives Bild vom Umgang mit Fehlern in ihrem Unternehmen hat. 65% sehen das Fehlermanagement ihres Unternehmens voll und ganz oder eher positiv. 31% sind teilweise mit dem Fehlermanagement in ihrem Unternehmen einverstanden, und 4% finden, dass ihr Unternehmen überhaupt kein oder eher kein gutes Fehlermanagement betreibt (siehe Abbildung 2.7).

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte des Fehlermanagements einzeln dargestellt. Dazu zählen Fehlerkommunikation, Fehlerkompetenz, das Nachdenken über vergangene Fehler, und die Bereitschaft, Fehler zu riskieren.

Fehlerkommunikation

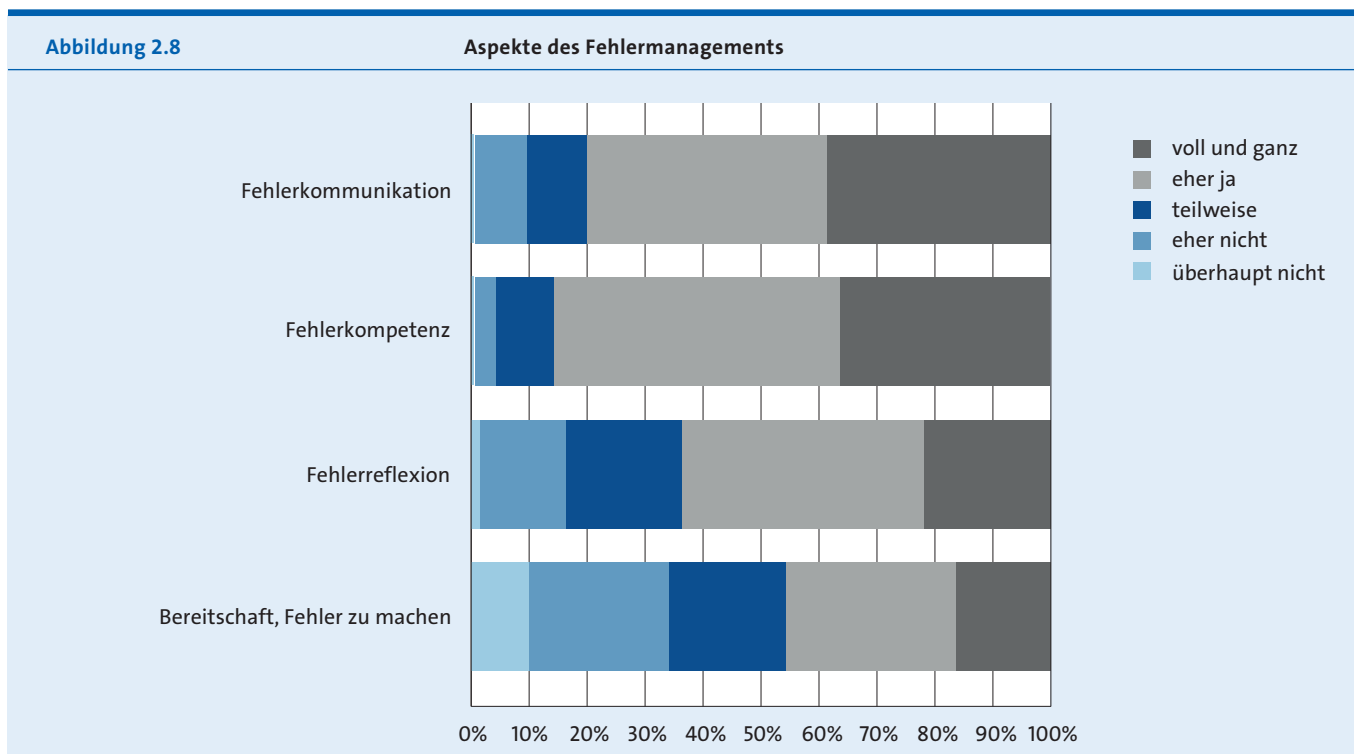
Die Kommunikation über Fehler ist ein zentraler Aspekt des Fehlermanagements (Van Dyck et al., 2005). Tauschen sich Beschäftigte über Fehler aus, entsteht gemeinsames Wissen zu potenziell fehlerträchtigen Situationen und zu effektiven Strategien für den Umgang mit Fehlern (Mathieu et al., 2000). Wird über Fehler gesprochen, ist es möglich, Hilfe von Arbeitskolleginnen und -kollegen zu erhalten. Zudem führt Fehlerkommunikation zur



schnelleren Identifikation und Bearbeitung von Fehlern (Helmreich & Merritt, 2000). All dies trägt zur Reduktion negativer Konsequenzen von Fehlern bei (Sitkin, 1996) und fördert das Lernen daraus (den eigenen und den Fehlern anderer) sowie Innovationsprozesse.

Im Rahmen der diesjährigen Befragung stimmen 80% der Beschäftigten voll und ganz oder eher zu, dass in ihrem Unternehmen gut über Fehler kommuniziert wird (z. B. dass Arbeitskolleginnen und -kollegen um Rat gefragt werden können oder man ihnen von eigenen Fehlern berichten könne, damit sie ebenfalls daraus lernen können). 10% geben an, dass dies eher nicht oder gar nicht der Fall sei, und 10% sagen, dass dies in ihrem Unternehmen teilweise zutreffe (siehe Abbildung 2.8).

Fehlerkompetenz beschreibt das Wissen und die Fähigkeit, auf Fehler direkt zu reagieren, wenn sie auftreten (Rybowiak et al., 1999). Die Mehrheit der Beschäftigten (85%) gibt an, dass man in ihrem Unternehmen auf Fehler umgehend eingehe und in der Regel wisse, was getan werden muss, um sie zu beheben. 10% geben an, dass dies teilweise der Fall sei. Lediglich bei 5% der Unternehmen scheint dies aus Sicht der Beschäftigten eher oder gar nicht der Fall zu sein.



Fehlerreflexion

Ist ein Fehler aufgetreten, muss er, nachdem er identifiziert wurde, analysiert werden. Nur dann kann aus dem Fehler gelernt werden. Fast zwei Drittel (63%) der befragten Beschäftigten geben an, dass in ihrem Unternehmen

Fehler eher oder voll und ganz gründlich analysiert werden. 19% tun dies teilweise. Bei 18% scheint dies gar nicht oder eher nicht der Fall zu sein.

Bereitschaft, das Risiko einzugehen, Fehler zu machen

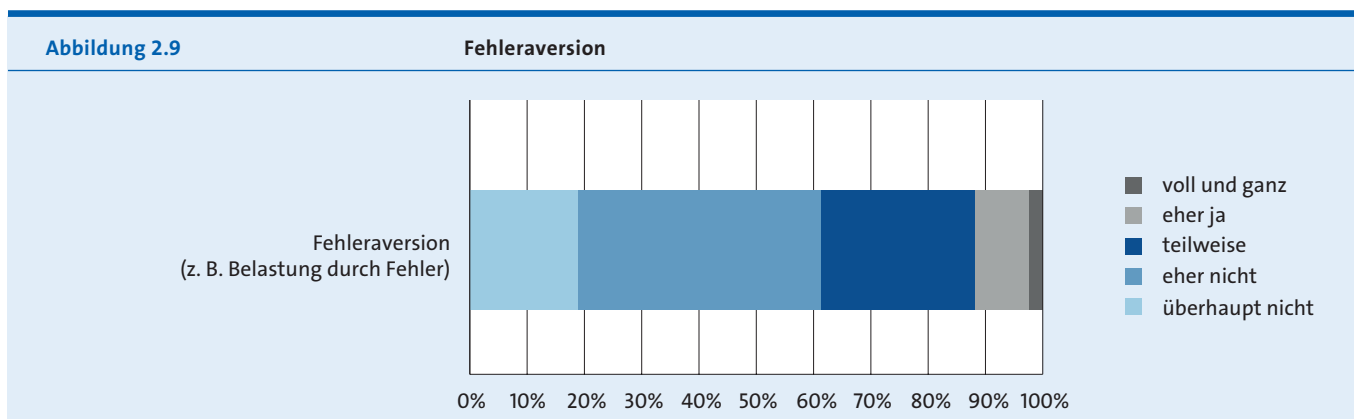
Unternehmen unterscheiden sich darin, wie flexibel und offen sie gegenüber potenziellen Fehlern sind und ob Angehörige des Unternehmens generell bereit sind, Fehler zu riskieren, um Ziele zu erreichen (Cannon & Edmondson, 2005; Van Dyck et al., 2005). Gerade in Innovationsprozessen ist eine hohe Bereitschaft, Fehler zu riskieren, hilfreich und fördert das Experimentieren und Einbringen neuer Ideen.

Die Meinungen der Befragten dazu, ob es sich lohnt, das Risiko, zu scheitern, einzugehen, gehen auseinander. Etwas mehr als ein Drittel (35%) der Beschäftigten stimmt gar nicht oder eher nicht zu, dass das Risiko, Fehler zu machen, eingegangen werden muss, um voranzukommen und Ziele zu erreichen. 17% stimmen teilweise zu, und 48% der Beschäftigten sind gern bereit, Risiken einzugehen, um an ihr Ziel zu gelangen.

Fehleraversion

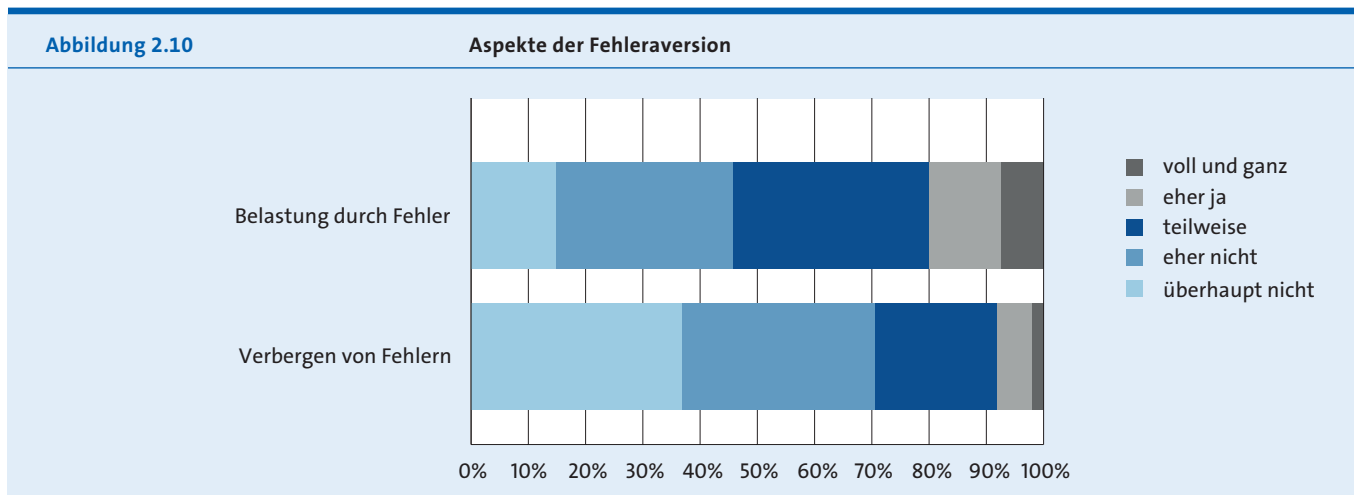
Fehleraversion ist ein weiterer Aspekt der Fehlerkultur in einem Unternehmen und beschreibt eine negative Einstellung zum Auftreten von Fehlern (Van Dyck, 2000). Fehler können die Betroffenen belasten, da sie zusätzliche Anforderungen stellen: Die Beschäftigten müssen nicht nur mit ihrer Aufgabe, sondern auch dem Fehler und dessen potenziellen Konsequenzen sowie einem negativen Selbstbild umgehen (Van Dyck et al., 2005). Die Belastung durch Fehler kann wiederum zu weiteren Fehlern führen. Daher treten in Unternehmen mit geringer Fehleraversion weniger Sekundärfehler auf, und auf die geschehenen Fehler kann effektiver reagiert werden. Werden Fehler nicht bestraft, besteht zudem weniger Anlass, sie zu verbergen. Dies ermöglicht eine rasche, gemeinsame Identifizierung und Analyse von Fehlern, welche wiederum zu einer Reduzierung negativer Konsequenzen und zu organisationalem Lernen führt.

Die Beschäftigten wurden befragt, inwieweit die Fehleraversion in ihrem Unternehmen ausgeprägt ist. Sie gaben dabei jeweils auf einer Skala von 1



(überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) an, inwiefern sie den Aussagen hinsichtlich der Fehleraversion zustimmen. Wie in Abbildung 2.9 zu sehen, zeigt sich ein eher positives Bild: 61% der Befragten geben an, dass sie Fehler in ihrem Unternehmen eher nicht oder überhaupt nicht verheimlichen müssen und sich nicht belastet und gestresst fühlen, wenn doch welche passieren. 12% allerdings fühlen sich belastet durch Fehler und glauben, dass es vorteilhaft sei, diese zu verheimlichen. Für 27% der Beschäftigten ist dies zumindest teilweise der Fall.

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass tendenziell in kleineren Unternehmen eine niedrigere Fehleraversion herrscht: Am signifikant niedrigsten ist sie laut Angaben der Beschäftigten in Unternehmen mit weniger als 10 Personen. Dort gibt mit 77% der Befragten eine grosse Mehrheit an, dass sie sich durch Fehler eher nicht oder überhaupt nicht belastet fühlen und diese nicht verbergen müssen. Auch bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden sind 65% dieser Meinung. Doch auch in grösseren Unternehmen fühlen sich noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten durch Fehler eher nicht oder gar nicht belastet und auch nicht dazu verleitet, diese zu verheimlichen. Im Folgenden werden die genannten Aspekte der Fehleraversion einzeln dargestellt (siehe Abbildung 2.10).



Belastung durch Fehler

Zunächst wird betrachtet, inwiefern aufgetretene Fehler als Belastung wahrgenommen und deshalb ihr Auftreten gefürchtet wird beziehungsweise zu starken negativen Emotionen führt (Rybowiak et al., 1999). 19% der Beschäftigten geben an, dass sie sich eher oder voll und ganz gestresst fühlen und Angst haben oder besorgt sind, wenn Fehler auftreten. Für 33% ist dies teilweise der Fall, und 47% geben an, dass dies eher oder gar nicht zutreffe.

Verbergen von Fehlern

Das Verbergen und Verheimlichen von Fehlern birgt viele Risiken. Wenn Fehler nicht kommuniziert werden, können problematische Arbeitsabläufe und -prozesse nicht angepasst werden (Van Dyck et al., 2005; Van Steenbergen et al., 2020). Dies kann wiederum zu erneutem Auftreten desselben Fehlers oder gravierenderen Fehlern führen. Dennoch kann es sein, dass Beschäftigte sich aus Angst vor negativen Konsequenzen nicht trauen, Fehler in ihrem Team oder gegenüber Vorgesetzten zu kommunizieren (Rybowskiak et al., 1999).

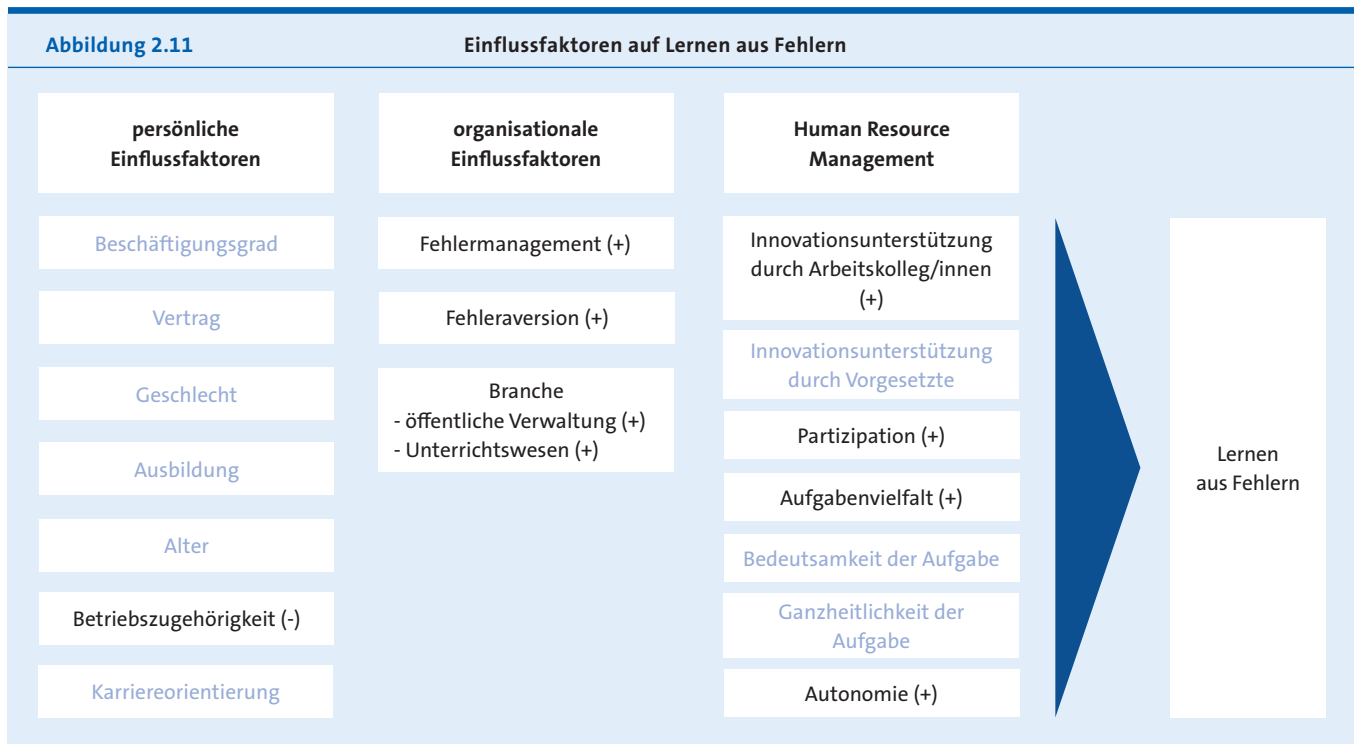
Eine Mehrheit der befragten Beschäftigten (69%) gibt an, dass es aus ihrer Sicht keine oder eher keine Vorteile bringt, Fehler vor anderen zu verbergen. 9% der Beschäftigten allerdings geben an, dass Arbeitnehmende in ihrem Unternehmen es bevorzugen, Fehler zu verbergen, statt sie mit anderen zu teilen.

Wichtige Einflussfaktoren im Umgang mit Fehlern und Innovation im Unternehmen

Im letzten Teil des Schwerpunktkapitels wird untersucht, welche persönlichen und organisationalen Faktoren sowie HR-Praktiken es Beschäftigten ermöglichen, aus Fehlern zu lernen und innovatives Verhalten bei der Arbeit zu zeigen. In den folgenden Regressionsanalysen wurde der Einfluss einer Vielzahl von persönlichen und organisationalen Faktoren sowie HR-Praktiken aus dem Forschungsmodell des Schweizer HR-Barometers untersucht. In den Abbildungen sind die Faktoren, die einen statistisch signifikanten Einfluss zeigen, in schwarz abgebildet, während nicht signifikante Faktoren blassgrau dargestellt sind. Der Faktor psychologische Sicherheit musste aus methodischen Gründen in diesem Kapitel ausgeschlossen werden. Im Rahmen einer Folgeuntersuchung könnte dies näher betrachtet werden.

Einflussfaktoren auf Lernen aus Fehlern

Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ermöglicht neue Erkenntnisse und Verbesserungen. Verschiedene Einflussfaktoren spielen dabei eine wichtige Rolle, ob nach einem geschehenen Fehler dieser positive Lernprozess auch tatsächlich einsetzt (Horvath et al., 2021). Wie in Abbildung 2.11 zu sehen ist, zählt zu den persönlichen Einflussfaktoren auf das Lernen aus Fehlern im Unternehmen die Betriebszugehörigkeit. Je länger Beschäftigte im Betrieb sind, desto weniger sehen sie in Fehlern eine Chance, etwas zu lernen. Auf organisationaler Ebene beeinflusst das Fehlermanagement das Lernen aus Fehlern positiv. Je eher in einem Unternehmen offen über Fehler kommuniziert wird und diese auch reflektiert werden, umso mehr berichten die Beschäftigten, dass sie aus Fehlern lernen. Auch bei der Fehleraversion zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit dem Lernen aus Fehlern. In Unternehmen mit hoher Fehleraversion herrscht eine tiefe Fehlertoleranz. Arbeitnehmende sind daher bestrebt, aus Fehlern zu lernen. Dies geschieht mit dem Ziel, das wiederholte Auftreten von Fehlern und damit deren negative



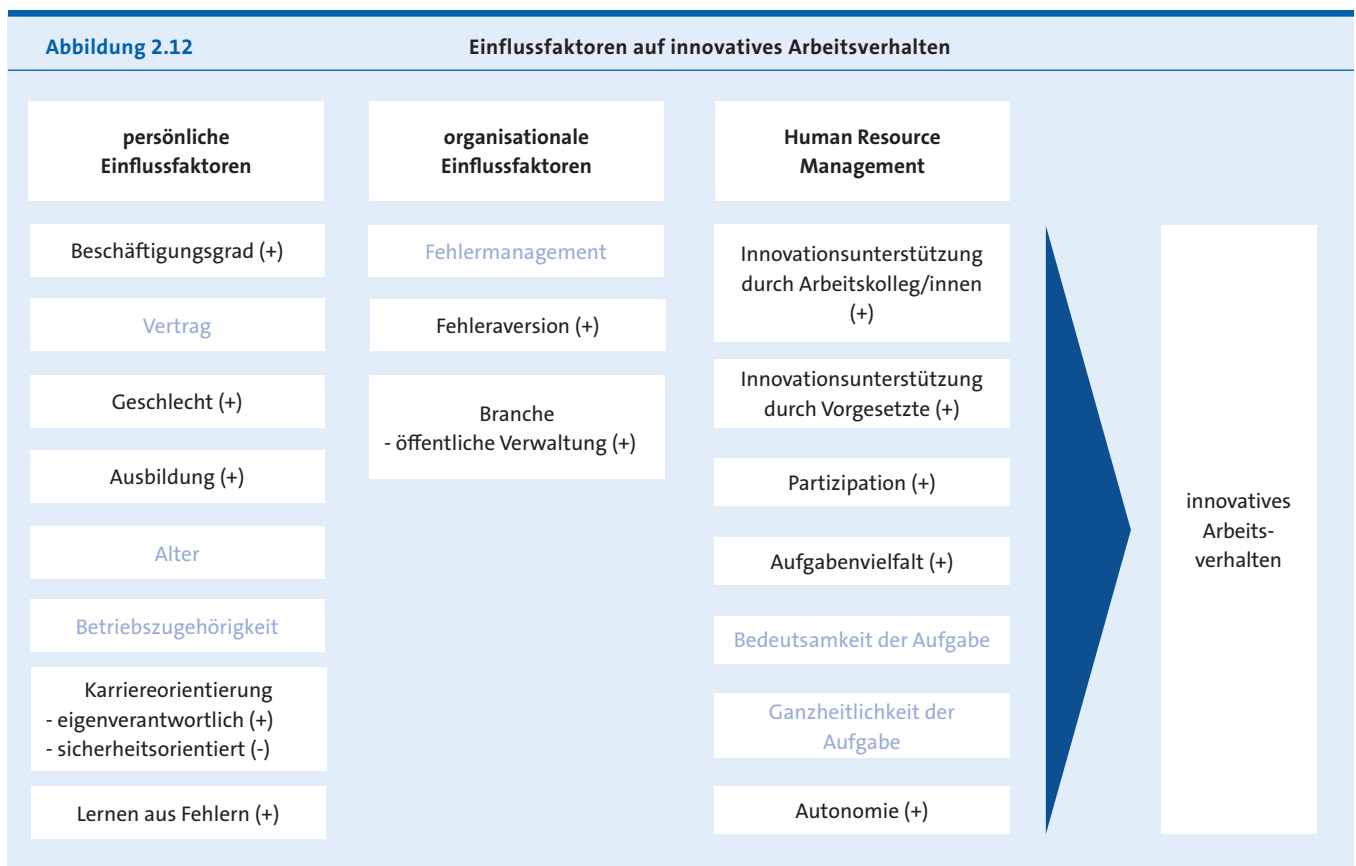
Konsequenzen zu vermeiden. Weiter ist die Einstellung, dass man aus Fehlern lernen kann, in der öffentlichen Verwaltung und im Unterrichtswesen stärker ausgeprägt, als in anderen Branchen. Das Human Resource Management kann Lernen aus Fehlern fördern, indem es sich für Innovationsunterstützung unter Arbeitskolleginnen und -kollegen wie höhere Autonomie und mehr Aufgabenvielfalt in den zu erledigenden Aufgaben einsetzt.

Einflussfaktoren auf innovatives Arbeitsverhalten

Innovatives Arbeitsverhalten fördert Verbesserungen und Fortschritt in Unternehmen und kann zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen führen, ist also positiv für das Unternehmen (Farrukh et al., 2022). Daher stellt sich die Frage, wie innovatives Arbeitsverhalten gefördert werden kann. Hierbei spielt eine Reihe von Einflussfaktoren eine wichtige Rolle. Abbildung 2.12 bietet eine Übersicht über diese Einflussfaktoren auf persönlicher, organisationaler und HR-Management-Ebene. Auf persönlicher Ebene zeigen die Ergebnisse zunächst, dass ein höherer Beschäftigungsgrad und ein höheres Ausbildungsniveau stärker mit innovativem Verhalten in Beziehung stehen. Des Weiteren findet sich ein schwacher Unterschied zwischen Männern und Frauen: Männer zeigen nach ihrer eigenen Einschätzung etwas mehr innovatives Arbeitsverhalten als Frauen. Hinsichtlich der Karriereorientierungen (siehe auch Kapitel 3.1) scheint eine eigenverantwortliche Karriereorientierung innovatives Verhalten zu fördern, wohingegen eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung zu weniger innovativem Verhalten führt. Es bestätigt sich zudem, dass sich Lernen aus

Fehlern positiv auf das innovative Arbeitsverhalten auswirkt. Auf organisationaler Ebene zeigt sich, dass Fehleraversion positiv in Zusammenhang mit innovativem Arbeitsverhalten steht. Eine aversive Fehlerkultur scheint das innovative Arbeitsverhalten auf individueller Ebene also nicht zu hemmen. Stattdessen ist es möglich, dass eine stark ausgeprägte Fehleraversion im Unternehmen Beschäftigte motiviert, selbst nach neuen Wegen und Ideen zu suchen und innovativ zu sein, um ein künftiges Auftreten des gleichen Fehlers zu verhindern und die damit verbundene Belastung zu vermeiden. Da eine stark ausgeprägte Fehleraversion jedoch den Austausch innerhalb des Unternehmens darüber unterbindet, stellt sie auf organisationaler Ebene ein Hindernis für gemeinsames Lernen, Verbesserungen und Innovation dar.

Auch die Branche hat einen Einfluss auf Innovation. Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung berichten von mehr innovativem Arbeitsverhalten als Beschäftigte anderer Branchen. Auf der Ebene der Human-Resource-Management-Praktiken stehen Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte in einem positiven Zusammenhang mit innovativem Arbeitsverhalten. Auch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie Autonomie, Aufgabenvielfalt und Partizipation wirken sich positiv auf das innovative Arbeitsverhalten der Beschäftigten aus.



Auswirkungen von Fehler- und Innovationskultur auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

In einem weiteren Schritt wurde untersucht, inwiefern unterschiedliche Fehlerkulturen, psychologische Sicherheit sowie Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte einen Einfluss auf die Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten haben. Die Berechnungen wurden für eine Vielzahl von persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren kontrolliert. Über all diese Faktoren, wie beispielsweise Aufgabenvielfalt oder Autonomie am Arbeitsplatz, hinweg, tragen Fehlermanagement, psychologische Sicherheit, Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Innovationsunterstützung durch Vorgesetzte zu weniger Stress, einer höheren Arbeitszufriedenheit, einem höheren Commitment, einer tieferen Kündigungsabsicht und einer höheren Laufbahnzufriedenheit bei (siehe Abbildung 2.13). Umgekehrt verhält es sich bei Beschäftigten, welche in einem Unternehmen arbeiten, in dem sie sich durch Fehler belastet fühlen und Fehler nicht frei kommunizieren können, sondern diese verheimlichen müssen. Eine Unternehmenskultur der Fehleraversion führt zu einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit, mehr Stress, einer tieferen Arbeitszufriedenheit, weniger Commitment, einer höheren Kündigungsabsicht und einer tieferen Laufbahnzufriedenheit. Einen positi-

Fehlerkultur		Innovationskultur		
Fehlermanagement	Fehleraversion	psychologische Sicherheit	Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleg/innen	Innovationsunterstützung durch Vorgesetzte
Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitsplatzunsicherheit (+)	Arbeitsplatzunsicherheit (-)	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitsplatzunsicherheit
Stress (-)	Stress (+)	Stress (-)	Stress (-)	Stress (-)
Arbeitszufriedenheit (+)	Arbeitszufriedenheit (-)	Arbeitszufriedenheit (+)	Arbeitszufriedenheit (+)	Arbeitszufriedenheit (+)
Commitment (+)	Commitment (-)	Commitment (+)	Commitment (+)	Commitment (+)
Kündigungsabsicht (-)	Kündigungsabsicht (+)	Kündigungsabsicht (-)	Kündigungsabsicht (-)	Kündigungsabsicht (-)
Laufbahnzufriedenheit (+)	Laufbahnzufriedenheit (-)	Laufbahnzufriedenheit (+)	Laufbahnzufriedenheit (+)	Laufbahnzufriedenheit (+)

ven Effekt auf die Arbeitsplatzunsicherheit hat einzig die psychologische Sicherheit im Unternehmen.

Auswirkungen von Lernen aus Fehlern und von innovativem Arbeitsverhalten auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten

In einem letzten Schritt wurde auch analysiert, wie die individuellen Variablen Lernen aus Fehlern und innovatives Arbeitsverhalten die Arbeitseinstellungen und Verhaltensabsichten beeinflussen. Beschäftigte, welche Fehler als Möglichkeit betrachten, etwas zu lernen, weisen eine höhere Laufbahnzufriedenheit auf. Dieser Zusammenhang tritt auch bei innovativem Arbeitsverhalten auf. Zudem sind Beschäftigte, welche oft innovatives Arbeitsverhalten ausüben, zufriedener mit ihrer Arbeit und weisen ein höheres Commitment gegenüber ihrem Unternehmen auf (Abbildung 2.14).



Schlussfolgerungen für die Praxis

Wie entsteht aus Scheitern Innovation? 86% der im Rahmen des Schweizer HR-Barometers befragten Beschäftigten sehen Fehler als eine Chance zum Lernen. Die Ergebnisse des Schwerpunktkapitels bestätigen, dass sich das Lernen aus Fehlern positiv auf das innovative Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz auswirken kann. Aus Scheitern zu lernen, Wissen und Innovationen zu entwickeln, erfordert, dass Arbeitnehmende und Unternehmen offen sind für erfahrungsbasiertes Lernen, indem sie Fehler identifizieren, analysieren und damit experimentieren (Cannon & Edmondson, 2005; Kolb, 1984; Zhu & Feng, 2022). Inwiefern dies durch Unternehmen

unterstützt wird, zeigt sich in der Fehlerkultur eines Unternehmens. Je nach Arbeitsumfeld können Arbeitnehmende es unter Umständen als nützlich erachten, Fehler zu verbergen, um den eigenen Arbeitsplatz und die Karriere zu schützen. Unternehmen, deren Fehlerkultur Fehler als inakzeptabel deklariert und die Fehler bestrafen, können unbeabsichtigt Beschäftigte dazu bringen, Fehler zu verbergen. Nicht aufgedeckte Fehler können zu Sekundärfehlern mit weitreichenden negativen Konsequenzen führen. Die Fehleraversion in Unternehmen ist laut den Ergebnissen der diesjährigen HR-Barometer-Ausgabe eher niedrig ausgeprägt. Dort, wo eine aversive Fehlerkultur erlebt wird, berichten Beschäftigte, Angst davor zu haben, Fehler zu machen, und es als negativ zu erleben, wenn Fehler passieren.

Die Resultate weisen allerdings auch darauf hin, dass sowohl Fehlermanagement als auch Fehleraversion das Lernen aus Fehlern begünstigen können und somit Fehleraversion nicht zwingend innovatives Verhalten erschwert. Selbst wenn Fehler eine negative Erfahrung darstellen, können Beschäftigte dadurch motiviert werden, nach innovativen Lösungen zu suchen, um zukünftige Fehler zu vermeiden. Generell empfiehlt es sich dennoch, in einem Unternehmen eine Fehlerkultur anzustreben, deren Fokus auf Fehlermanagement liegt, weil so der kompetente Umgang mit Fehlern und die Kommunikation darüber am besten unterstützt werden. Das Analysieren und das Antizipieren von Fehlern fördern das Entstehen einer kollektiven Achtsamkeit unter Arbeitnehmenden, welche den effektiven Umgang mit Fehlern begünstigt (Matthews et al., 2022). Gerade Hochzuverlässigkeitsorganisationen (z. B. Spitäler), in denen Fehler schwerwiegende Folgen haben können, nutzen den Austausch über Fehler, um wissensbasierte Praktiken aufzubauen, die es ihnen ermöglichen, potenzielle Hinweise auf Scheitern zu erkennen (Milosevic et al., 2015). Findet kein Austausch statt, wie dies bei der Fehleraversion der Fall ist, kann dies entsprechend hinderlich für organisationales Lernen und Innovation sein (Fischer et al., 2018). Fehleraversion steht zudem im Zusammenhang mit erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht, höherem Stressempfinden sowie niedrigerer Arbeitszufriedenheit, sinkendem Commitment und abnehmender Laufbahnzufriedenheit von Arbeitnehmenden.

Der Innovationsprozess – das Generieren, Fördern und Umsetzen einer neuen innovativen Idee – profitiert von der Unterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022 zeigen, dass viele Rahmenbedingungen für das Entstehen von Innovationen in der Schweiz bereits gegeben sind. Die Mehrheit der Beschäftigten zeigen innovatives Arbeitsverhalten und fühlt sich durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten unterstützt. Potenzial besteht noch dabei, sich gemeinsam mit Arbeitskolleginnen und -kollegen im Berufsalltag die notwendige Zeit zu nehmen, um Ideen weiterzuentwickeln. Hier können Unternehmen mehr Unterstützung anbieten und Ressourcen für Innovation bereitstellen.

Weitere begünstigende Faktoren finden sich in der Arbeitsgestaltung. Eine hohe Aufgabenvielfalt, viel Autonomie am Arbeitsplatz und ein Mit-

spracherecht bei Entscheidungen wirken sich positiv auf das innovative Arbeitsverhalten von Arbeitnehmenden aus. Es zeigt sich zudem, dass eine gute Fehler- und Innovationskultur nicht nur förderlich für das Lernen aus Fehlern und das innovative Arbeitsverhalten ist, sondern auch für eine Reihe weiterer Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten. So senken Fehlermanagement, psychologische Sicherheit, und Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzte das Erleben von Stress und die Absicht, zu kündigen, und erhöhen die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Laufbahnzufriedenheit.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass das HR-Management Arbeitnehmende mit gezielter Arbeitsgestaltung auch hinsichtlich des Innovationsprozesses unterstützen kann. Wenn Unternehmen um die Wichtigkeit einer guten Fehlerkultur wissen, fördern sie das gemeinsame Lernen in ihrem Unternehmen und begünstigen dabei nicht nur Innovation, sondern auch andere positive Verhaltensweisen und Einstellungen.

3. Trends

3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Wer plant meine Karriere? Heutzutage gibt es nicht mehr den einen, idealen Karrierepfad. Die gesamte Karriere in nur einem Unternehmen – gar einer Abteilung – zu verbringen, scheint kaum mehr denkbar. Unterdessen sind Wechsel zwischen Unternehmen, Tätigkeiten und Berufsfeldern keine Seltenheit mehr. Ständiges Weiterbilden und Aneignen neuer Fähigkeiten machen Arbeitnehmende zu den zentralen Akteuren ihrer Karriereplanung (De Vos et al., 2021). Diese neue Art der Karrieregestaltung entspricht jedoch nicht zwingend den Präferenzen aller Beschäftigten. Inwiefern sich die Einstellung, Werte und Interessen hinsichtlich der eigenen beruflichen Laufbahnentwicklung zwischen Beschäftigten unterscheiden, wird über die Karriereorientierungen erfasst. Der Schweizer HR-Barometer untersucht seit 2006, welche Karriereorientierungen bei den Beschäftigten vorliegen und wie sich diese über die Zeit verändern. Die Identifikation von Karriereorientierungen ist für das Personalmanagement in Unternehmen von Relevanz, da auf Basis dieser Information ein Arbeitsumfeld geschaffen werden kann, welches zu den Präferenzen und Interessen der Beschäftigten passt (Gerber et al., 2009).

Karriereorientierungen

In der Literatur werden grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Karriereorientierungen unterschieden: «traditionelle» und «neue» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Eine traditionelle Karriere beinhaltet typischerweise eine langfristige Anstellung im gleichen Unternehmen mit einem hierarchischen Aufstieg, wobei die Laufbahnplanung durch den Arbeitgeber erfolgt. Beschäftigte, welche eine traditionelle Karriere verfolgen, legen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Die Loslösung von traditionellen Mustern hin zu individuellen Karriereverläufen, welche eigenverantwortlich umgesetzt werden, charakterisiert die neue Karriereorientierung. Diese ist durch hohe Flexibilität und Mobilität geprägt und reagiert so auf die sich ständig ändernden Anforderungen in der Arbeitswelt, wie sie durch Globalisierung und Digitalisierung entstehen.

Karriereorientierungen im HR-Barometer

Im Schweizer HR-Barometer wurden bis zur Erhebung im Jahr 2016 die Karriereorientierungen auf Basis der von Gerber et al. (2009) exploratorisch identifizierten Karrieretypen analysiert. Die vier Typen von Karriereorientierungen, welche Gerber et al. (2009) identifiziert hatten, wurden 2018 anhand der Schweizer HR-Barometer-Daten von 2012 bis 2016 erneut explorativ untersucht. Die Abgrenzung der Karriereausrichtungen in vier Typen

konnte auch mit den neuen Daten validiert werden. Entsprechend werden im Schweizer HR-Barometer nach wie vor vier Kategorien unterschieden.

Der traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp lassen sich der traditionellen Karriereorientierung zuordnen, während der eigenverantwortlich orientierte und der alternativ orientierte Karrieretyp die neuen Karriereorientierungen repräsentieren. Traditionell-aufstiegsorientierte Personen streben einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen an und fühlen sich dem Unternehmen stark verbunden. Auch Personen mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung identifizieren sich stark mit dem Unternehmen, sind aber weniger am hierarchischen Aufstieg interessiert. Sie planen und sparen gerne für die Zukunft und erwarten von ihrem Unternehmen vor allem eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung planen ihre Karriere selbst. Im Gegensatz zum Unternehmenserfolg ist der persönliche Karriereerfolg für den eigenverantwortlich orientierten Karrieretyp zentral. Dafür wechseln Personen mit dieser Karriereorientierung auch häufiger das Unternehmen. Für Personen mit alternativer Karriereorientierung sind Arbeit und Karriere insgesamt weniger zentral im Leben. Diese Beschäftigten sind weniger am beruflichen Aufstieg interessiert, sind verstärkt gegenwartsorientiert und legen Wert auf andere Lebensbereiche wie Familie oder Freizeit.

Erfassung und Verbreitung der Karriereorientierungen

Die Karriereorientierungen wurden im Schweizer HR-Barometer mit neun gegensätzlichen Aussagen erfasst (siehe Abbildung 3.1.1). Dazu wurde den Beschäftigten einleitend folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?». Anschliessend schätzten die Befragten auf einer vierstufigen Skala ein, welche der zwei entgegengesetzten Antworten auf sie zutrifft (zum Beispiel: «Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich» versus «Arbeit ist in meinem Leben zentral»). Damit können die Antworten der Beschäftigten jeweils einem der beiden Pole zugeordnet werden.

Der Abbildung 3.1.1 kann das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf ihre Präferenzen zur Karrieregestaltung entnommen werden. Ein Grossteil der Befragten (77%) möchte lange Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeiten. Ob dies auf gleicher oder einer höheren Hierarchiestufe sein soll, ist hingegen relativ ausgeglichen (47% versus 53%). 58% der Befragten ist es wichtig, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, wogegen 42% in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein möchten. Die eigene Karriere selbst zu managen, ziehen die meisten Beschäftigten (76%) vor. Auch geben die meisten der Befragten (67%) an, dass Arbeit in ihrem Leben eine zentrale Rolle spielt. Lediglich 46% der Befragten geben an, dass ihnen eine Karriere wichtig ist. Hinsichtlich der wahrgenommenen Verpflichtung gegenüber der eigenen Karriere oder gegenüber dem Unternehmen ist die Verteilung ausgewogen (49% versus 51%). Die meisten Befragten zeigen sich eher zukunftsorientiert: So geben 71% an, dass sie eher für die Zukunft sparen wol-

Abbildung 3.1.1 **Antworten auf die Fragen zu den Karriereorientierungen**

Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?

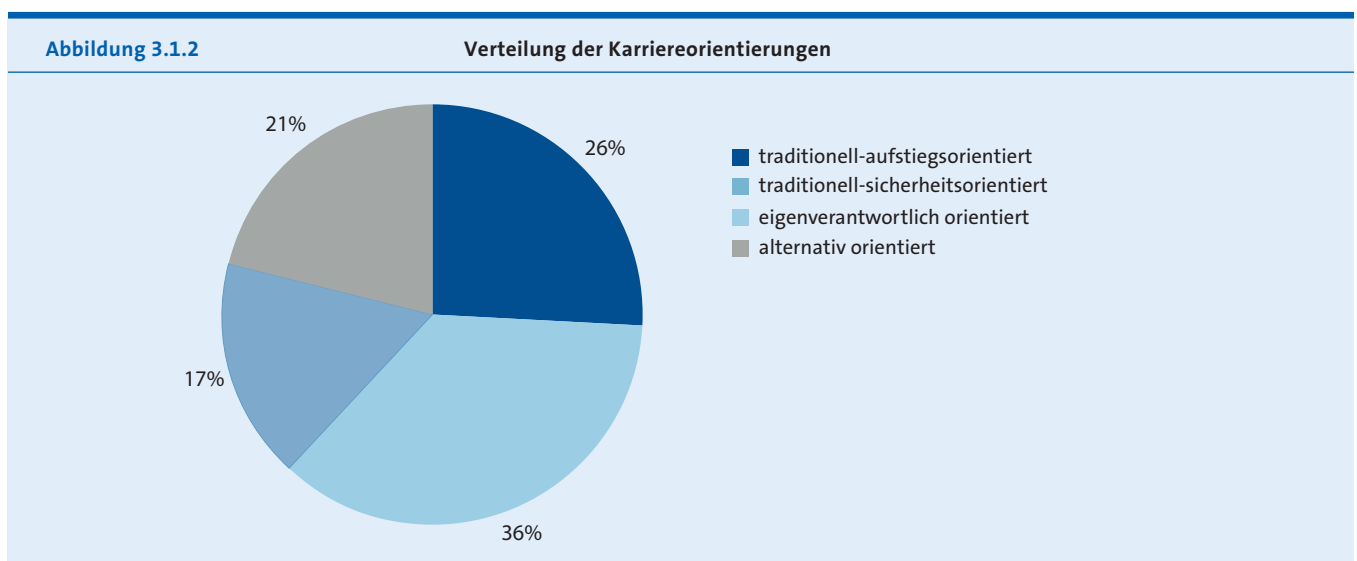
in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	42 %
einen sicheren Arbeitsplatz haben	58 %
meine Karriere selber managen	76 %
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	24 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	23 %
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	77 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	47 %
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	53 %
in der Gegenwart leben	43 %
für die Zukunft planen	57 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	33 %
Arbeit ist in meinem Leben zentral	67 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig	54 %
eine Karriere ist mir wichtig	46 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	49 %
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	51 %
ausgeben, was ich habe und es geniessen	29 %
für die Zukunft sparen	71 %

len, anstatt ihr Geld auszugeben und zu geniessen. 57% der Befragten wollen zudem eher für die Zukunft planen, als in der Gegenwart zu leben. Im Vergleich zur Erhebung von 2020 ist die Wichtigkeit der Karriere um 11 Prozentpunkte gesunken (von 57% auf 46%). Ob die Befragten lieber auf gleicher oder unterschiedlicher Hierarchiestufe arbeiten, ist in der diesjährigen Erhebung ausgeglichener. Wollten 2020 noch 61% eine höhere Hierarchiestufe anstreben, sind es in der diesjährigen Erhebung nur noch 53%. Bei den restlichen Ausprägungen zeigen sich keine nennenswerten Veränderungen im Antwortmuster.

Auf Basis der validierten Karrieretypen wurde eine konfirmatorische latente Klassenanalyse mit Grenz- und Gleichheitsrestriktionen durchgeführt (Schmiege et al., 2018). Durch die statistische Analyse können die Befragten anhand ihres Antwortmusters den vier identifizierten Karriereorientierung-

gen zugeordnet und eine Häufigkeitsverteilung der vier Karrieretypen für die diesjährige Erhebung erstellt werden.

Die Beschäftigten in der Schweiz zeigen mit 62% eine Tendenz zur traditionellen Karriereorientierung (siehe Abbildung 3.1.2). 36% der Beschäftigten sind traditionell-sicherheitsorientiert und 26% traditionell-aufstiegsorientiert. Basierend auf deren Antwortmuster wurden 17% der Beschäftigten dem eigenverantwortlichen und 21% der Beschäftigten dem alternativ orientierten Karrieretyp zugeordnet.



Weiterführende Analysen erlauben es, die vier Karrieretypen genauer zu beschreiben und zu vergleichen. Sowohl Beschäftigten mit einer traditionell-aufstiegsorientierten wie auch Beschäftigten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung ist Karriere wichtig. Beide Karrieretypen weisen entsprechend einen ähnlich hohen Anteil an Vollzeitbeschäftigten auf (76% respektive 72%, siehe Abbildung 3.1.3). In ihrem innovativen Arbeitsverhalten unterscheiden sie sich mit einem signifikant höheren Durchschnitt von den beiden anderen Karrieretypen, dem traditionell-sicherheitsorientierten und dem alternativ orientierten. Dass Beschäftigte, welche sich dem traditionell-aufstiegsorientierten Karrieretyp zuordnen lassen, aber ihrem Unternehmen stärker verbunden sind als Beschäftigte mit eigenverantwortlich orientiertem Karrieretyp, zeigt sich deutlich an der Dauer der Betriebszugehörigkeit. So arbeiten Beschäftigte mit traditionell-aufstiegsorientierter Karriereorientierung im Schnitt elf Jahre im gleichen Unternehmen, wohingegen Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung im Schnitt nur sechs Jahre in einem Unternehmen bleiben. Weitere Unterschiede zeigen sich bei der Anzahl Beschäftigter in Führungsposition (41% versus 25%) sowie der Anzahl Beschäftigter mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss (29% versus 43%). Mit einem Durchschnittsalter

von 45 Jahren weist der traditionell-sicherheitsorientierte den höchsten Wert aller vier Typen auf. Auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit ist mit 12 Jahren beim traditionell-sicherheitsorientierten Karrieretyp am höchsten. Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung bleiben hingegen im Schnitt neun Jahre in einem Unternehmen. Dass für sie Arbeit und Karriere im Leben nicht den höchsten Stellenwert einnehmen spiegelt sich auch in ihrem Beschäftigungsgrad wider. Mit 59% weisen Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung den tiefsten Anteil an Vollzeitbeschäftigten auf. Keine signifikanten Unterschiede über alle Karriereorientierungen

42

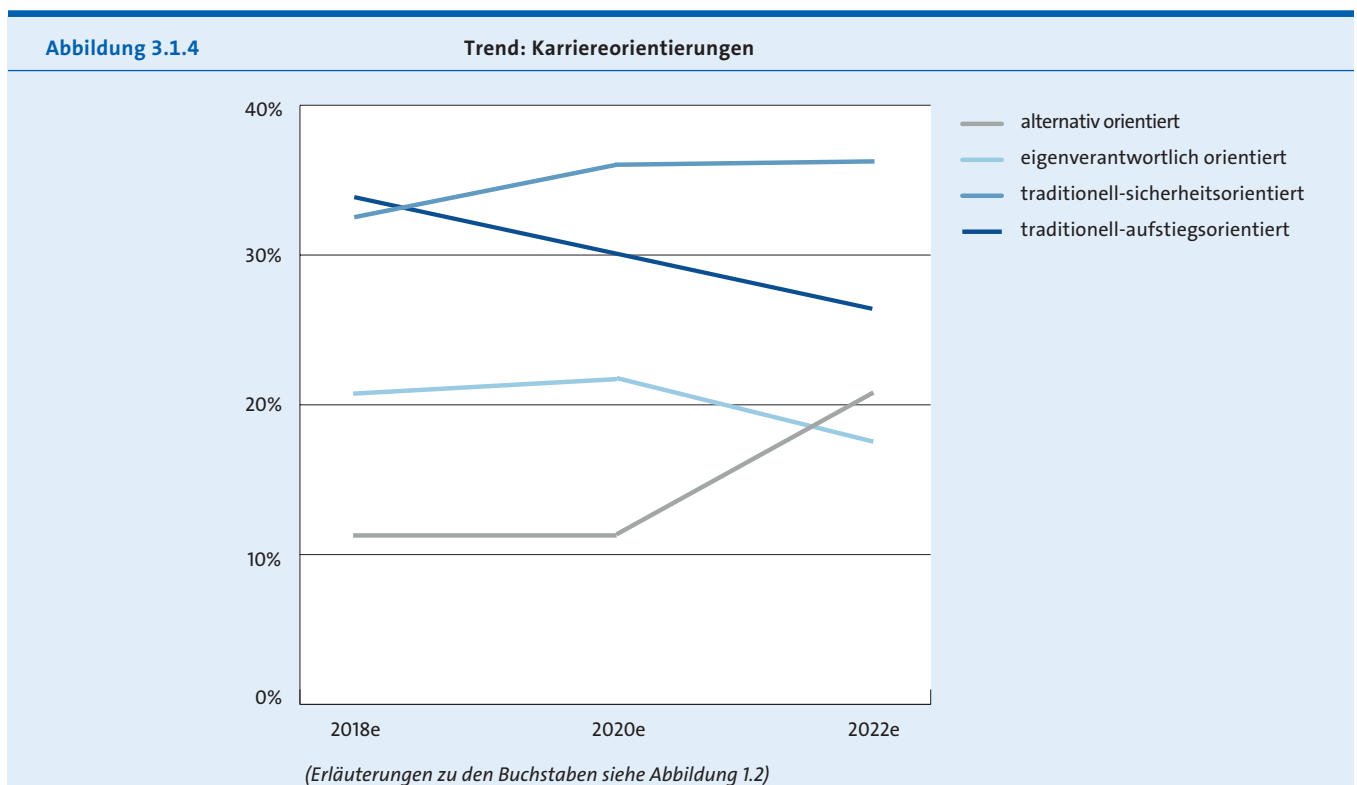
Abbildung 3.1.3 Übersicht Karriereorientierungen				
	traditionelle Karriereorientierungen		«neue» Karriereorientierungen	
	traditionell-aufstiegsorientiert	traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
Wer?				
durchschnittliches Alter	42 Jahre	45 Jahre	36 Jahre	43 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	44%	49 %	45 %	49 %
Beschäftigungsdauer	11 Jahre	12 Jahre	6 Jahre	9 Jahre
Führungsposition	41 %	25 %	26 %	25 %
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	29 %	24 %	43 %	30%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	76 %	65 %	72 %	59 %
Arbeitszufriedenheit (Skala von 1–10)	7.6	7.5	7.1	7.0
Kündigungsabsicht (Skala von 1–5)	2.0	1.9	2.5	2.4
Lernen aus Fehlern (Durchschnitt auf einer Skala von 1–5)	4.3	4.2	4.3	4.2
Innovatives Arbeitsverhalten (Durchschnitt auf einer Skala von 1–5)	3.4	3.1	3.5	3.2
zentrale Charakteristiken (aus Gerber et al., 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach beruflichem Aufstieg • hohe Bindung an ein Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach Arbeitsplatzsicherheit • hohe Bindung an ein Unternehmen • lange Anstellungsdauer 	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs • managen Karriere selbst • häufigere Organisationswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit ist weniger zentral im Leben • häufig Teilzeitarbeit

hinweg, zeigen sich beim Anteil Frauen (zwischen 44% und 49%) und beim Lernen aus Fehlern (Durchschnittswert von 4.2–4.3). Vergleicht man die beiden traditionellen Karriereorientierungen mit den beiden neuen, kann ein Unterschied in der Dauer der Betriebszugehörigkeit, der Arbeitszufriedenheit und der Kündigungsabsicht festgestellt werden. Beschäftigte mit einer traditionellen Karriereorientierung bleiben länger im Unternehmen, sind zufriedener mit ihrer Arbeit und weisen eine tiefere Kündigungsabsicht auf als Beschäftigte mit einer neuen Karriereorientierung.

Karriereorientierungen im Vergleich zu den Vorjahren

Um den Trend der Karriereorientierungen zu analysieren werden die Häufigkeitsverteilungen der vergangenen Erhebungen mit der diesjährigen verglichen. Die Verteilungen weisen gewisse Schwankungen auf, die auf Unterschiede in der zugrunde liegenden Stichprobe und die verwendeten Messmethoden zurückzuführen sind. Da seit 2018 die Fragen zu den Karriereorientierungen auf Basis der neu validierten Karrieretypen ausgewertet werden, können die diesjährigen Ergebnisse nur mit den Erhebungen der Jahre 2018 und 2020 verglichen werden. Die Trendanalyse über die drei Messzeitpunkte 2018, 2020 und 2022 zeigt, dass sich die Häufigkeitsverteilungen nicht massgeblich voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 3.1.4). Auch in der diesjährigen Erhebung lassen sich die Beschäftigten mehrheitlich den traditionellen Karriereorientierungen zuordnen (67% im Jahr 2018, 66% im Jahr 2020 und 62% im Jahr 2022). Im Vergleich zur letzten Er-

43



hebung von 2020 treten die traditionell-aufstiegsorientierte (36% versus 26%) und die eigenverantwortliche Karriereorientierung (22% versus 17%) in der aktuellen Erhebung weniger häufig auf. Gleich häufig wie in der letzten Erhebung von 2020 tritt die traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung auf (36%). Entsprechend mit einer höheren Häufigkeit (12% versus 21%) fanden sich in der diesjährigen Stichprobe Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Karriereorientierungstypen unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich ihrer Laufbahnziele, der wahrgenommenen Wichtigkeit von Karriere und Arbeit und ihrer Bindung ans Unternehmen. Es empfiehlt sich daher, die Karriereentwicklungsangebote im Unternehmen den unterschiedlichen Typen anzupassen. Beschäftigte mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung streben beispielsweise den hierarchischen Aufstieg im Unternehmen an und haben eine hohe Bindung ans Unternehmen. Diesen Beschäftigten werden idealerweise Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zum hierarchischen Aufstieg innerhalb des Unternehmens dargelegt. Hingegen eignet sich für Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung eine Laufbahnplanung, welche den langfristigen Verbleib im Unternehmen priorisiert und so Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet. Beschäftigte, welche sich dem eigenverantwortlich orientierten Karrieretyp zuordnen lassen, legen Wert auf hohe Arbeitsmarktfähigkeit, wollen in verschiedenen Bereichen einsetzbar sein und ihre Karriere selber managen. Diesen Beschäftigten können eine hohe Autonomie am Arbeitsplatz, die Mitwirkung in abteilungsübergreifenden Projekten und die Aussicht auf interne Stellenwechsel angeboten werden. Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung legen Wert auf Lebensbereiche wie Familie und Freizeit. Karriere und deren Planung nehmen hingegen keinen grossen Stellenwert in ihrem Leben ein. Für diese Beschäftigten ist das Angebot einer guten Balance zwischen Arbeit und Privatleben besonders attraktiv. Flexible Arbeitsmodelle oder die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, sind daher Massnahmen, welche sich für den alternativen Karrieretyp anbieten.

Individuell zugeschnittene Karriereentwicklungsmöglichkeiten tragen insgesamt dazu bei, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen und die Fluktuation der Mitarbeitenden zu verringern. Den Trendverlauf der Karriereorientierungen in der Schweiz zu kennen, kann entsprechend als hilfreiches Instrument für das Human Resource Management eines Unternehmens dienen.

Die Ergebnisse der aktuellen Erhebung des Schweizer HR-Barometers zeigen, dass Beschäftigte in der Schweiz nach wie vor mehrheitlich eine traditionelle Karriereorientierung aufweisen. Ein Rückgang der Häufigkeit zeigt sich im Vergleich zu den beiden letzten Erhebungen bei den traditionell-aufstiegsorientierten und den eigenverantwortlich orientierten Beschäftigten. Während die Prozentzahl an traditionell-sicherheitsorientierten Beschäftigten konstant bleibt, gibt es mehr Beschäftigte mit einer alternati-

ven Karriereorientierung. Der Trend zielt weg von Karriere und Zukunftsorientierung hin zu einer steigenden Wichtigkeit von Familie und Freizeit sowie Gegenwartsdenken. Dass die traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung am häufigsten ist, verdeutlicht die weiterhin bestehende Wichtigkeit von Stabilität. Für mehr als einen Drittel der Beschäftigten ist Arbeitsplatzsicherheit ein wichtiger Faktor in ihrer Laufbahnplanung. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen zum psychologischen Vertrag wider, welche in Kapitel 3.3 dargelegt werden. So sind die Erwartungen an Arbeitgeber hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit nach wie vor hoch, bezüglich Loyalität sind die Erwartungen sogar noch gestiegen. Auch wenn der Wunsch nach Stabilität gross ist, hat sich gezeigt, dass ein hohes Mass an Flexibilität teilweise notwendig ist, um sich unter unsicheren äusseren Bedingungen zu behaupten. Auch das spiegelt sich in den Erwartungen der Beschäftigten wider. Die Erwartungen hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten sind gestiegen und die Diskrepanz zu den angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten ebenfalls. Dort anzusetzen, ergäbe in vielerlei Hinsicht Sinn. Einerseits erhöht es die interne und externe Arbeitsmarktfähigkeit, welche fehlende Stabilität zumindest teilweise kompensieren kann. Andererseits ziehen Entwicklungsmöglichkeiten Beschäftigte mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung an, welche durch den Wunsch, in unterschiedlichen Bereichen zu arbeiten, bereits ein gewisses Mass an Flexibilität mitbringen.

45

Die verschiedenen Karriereorientierungen zu identifizieren, kann Unternehmen also sowohl bei der Rekrutierung wie auch bei der Laufbahnplanung als eine ergänzende Entscheidungsgrundlage dienen, um für ein bestimmtes Aufgabenfeld die richtige Person zu finden und auf individuelle Bedürfnisse bei der Laufbahnplanung eingehen zu können.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

Für Unternehmen ist ein effektives Human Resources Management nach wie vor auch in Zeiten von Digitalisierung und Arbeit 4.0 von zentraler Bedeutung. Am Human Resources Management (HRM) sind dabei verschiedene Akteure beteiligt: Neben der Personalabteilung und Entscheidungsträgern wie der Geschäftsleitung sind dies beispielsweise auch Führungskräfte oder Beschäftigte, aber auch externe Beraterinnen und Berater. Zur optimalen Gestaltung des HRM haben alle Akteure abhängig von Grösse, Branche oder Unternehmensstrategie eine Reihe von Praktiken zur Auswahl. Der Schweizer HR-Barometer legt den Fokus wie in den Vorjahren auf die nachfolgenden vier Praktiken:

- Arbeitsgestaltung
- Leistungsmanagement und Personalentwicklung
- Führung und Partizipation
- Entlohnung

Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung wirkt sich auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Beschäftigten aus (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Arbeitgeber können sie direkt beeinflussen, indem sie die fünf Kategorien Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Feedback durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie bei der aktuellen Arbeitstätigkeit berücksichtigen. Auch im Rahmen der Befragung zum Schweizer HR-Barometer bewerten die Beschäftigten ihre Arbeit hinsichtlich dieser fünf Kategorien auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Die Ergebnisse sind in Abbildung 3.2.1 zu finden.

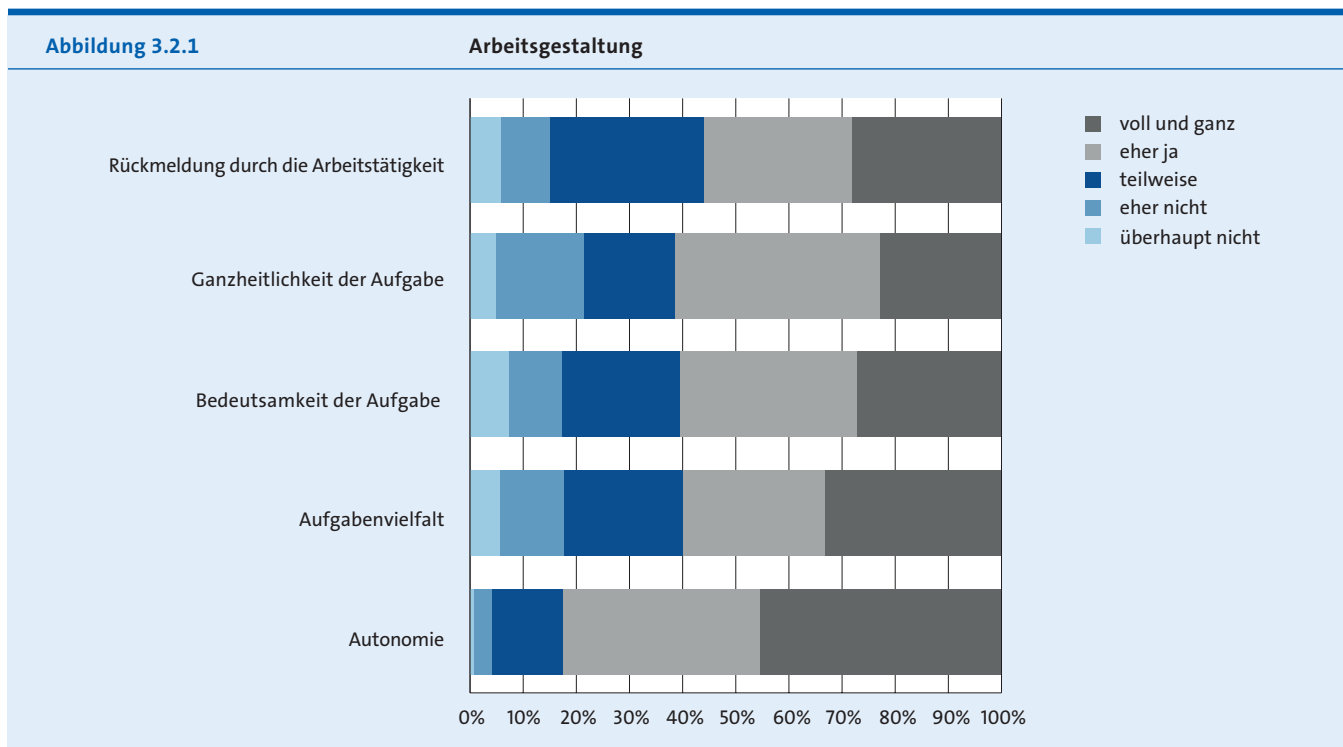
Aufgabenvielfalt bezeichnet die Fülle verschiedener Tätigkeiten und Aufgaben, die für die eigene Arbeit im Alltag benötigt werden. Sie ist die am häufigsten angewandte Arbeitsgestaltung in der Schweiz. Die Ergebnisse zeigen dementsprechend, dass 83% der Beschäftigten die Aufgabenvielfalt bei ihrer eigenen Arbeit als hoch oder sehr hoch einschätzen. 13% der Befragten sehen die Vielfalt der Arbeitsaufgaben als teilweise und 4% als eher nicht oder überhaupt nicht gegeben.

Mit *Bedeutsamkeit der Aufgabe* ist das Ausmass gemeint, in dem sich die eigene Arbeit auf das Leben und den Arbeitsalltag von anderen Beschäftigten auswirkt. 60% der Beschäftigten geben an, dass sie ihre Arbeit voll und ganz oder eher als bedeutsam wahrnehmen. 22% der Befragten sehen ihre Arbeit als nur teilweise bedeutsam, und gleichzeitig empfinden 23% ihre Arbeit für andere Menschen als nur teilweise und 18% als eher nicht oder überhaupt nicht bedeutsam.

Die *Ganzheitlichkeit der Aufgabe* zeigt, zu welchem Grad die Arbeitstätigkeit als eine in sich abgeschlossene Dienstleistung oder ein in sich abgeschlossener Prozess empfunden wird. Hier betrachten 61% der Befragten ihre Arbeitsaufgaben als voll und ganz oder eher ganzheitlich. 22% der Beschäftigten meinen, dass ihre Arbeit teilweise ganzheitlich sei, bei 17% wird die Arbeitstätigkeit als eher nicht oder überhaupt nicht ganzheitlich erlebt.

Das *Feedback durch die Arbeitstätigkeit* erfasst das Ausmass, in dem die Arbeit selbst klare Rückmeldung zur Zielerreichung bietet. Dabei umfasst diese Kategorie also nicht die Rückmeldung durch Drittpersonen, sondern das von den Beschäftigten persönlich beurteilte Ergebnis ihrer Arbeit. Bezüglich des Feedbacks geben 62% der Beschäftigten an, dass sie viel bis sehr viel Feedback aus ihrer Arbeitstätigkeit bekommen. 16% erhalten aus ihrer Sicht teilweise und 22 % wenig oder sehr wenig Feedback.

Als fünfte und letzte Kategorie wurde die *Autonomie* der Arbeitstätigkeit untersucht, welche sich aus drei Dimensionen zusammensetzt: Freiheit in der Arbeitsplanung, im Entscheiden und der Wahl der Arbeitsmethoden. Die Autonomie wird von 56% der Beschäftigten insgesamt als hoch bis sehr hoch wahrgenommen, während 29% sie als mittel und 15% als tief oder sehr tief empfinden.

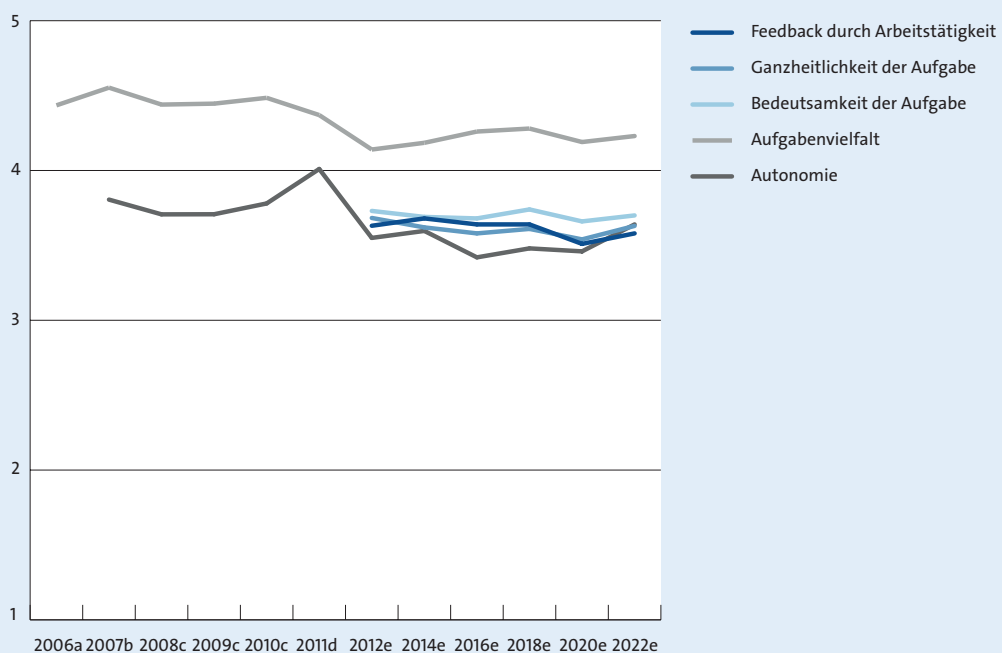


In der Trendabbildung ist der Vergleich mit den HR-Barometer-Resultaten aus den Vorjahren (siehe Abbildung 3.2.2) dargestellt. Autonomie und Aufgabenvielfalt werden bereits seit 2007 beziehungsweise 2006 erfasst, zu

den anderen Aspekten der Arbeitsgestaltung liegen erst seit 2012 Resultate vor. In diesem Jahr zeigt sich in allen fünf Kategorien der Arbeitsgestaltung ein leichter Aufwärtstrend, welcher bei der Bedeutsamkeit der Aufgabe am schwächsten ist. Nachdem 2020 alle Kategorien etwas schwächer ausgeprägt waren als in der vorherigen Ausgabe, scheint dieser Abwärtstrend geendet zu haben.

Abbildung 3.2.2

Trend: Arbeitsgestaltung

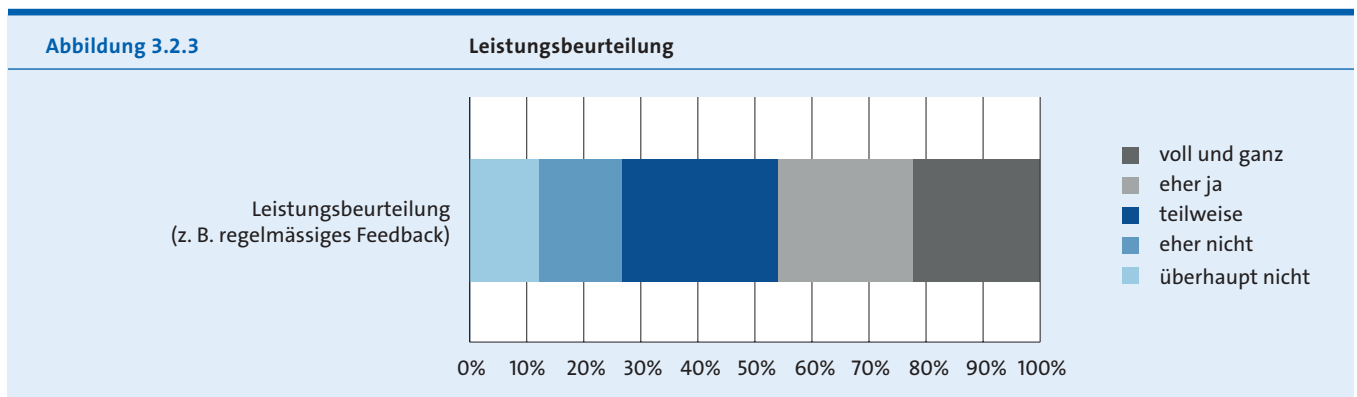


(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Leistungsmanagement und Personalentwicklung

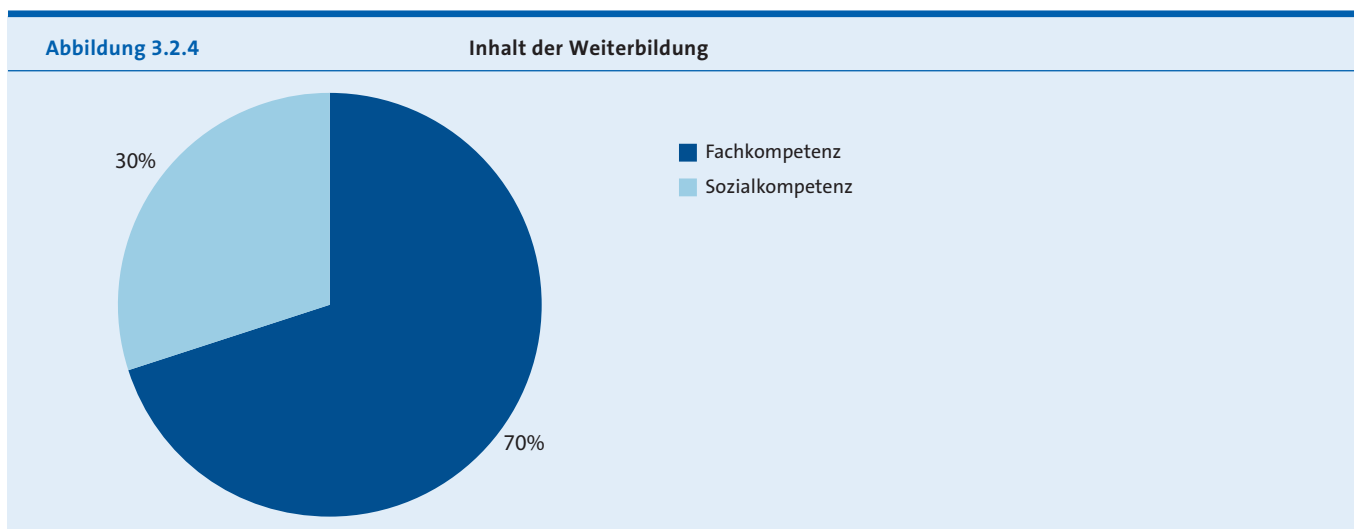
Das Leistungsmanagement und die Personalentwicklung als zwei zusammenhängende HR-Praktiken weisen sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Beschäftigten eine hohe Relevanz auf. Auf der einen Seite entwickeln sich Beschäftigte durch Förderung und Beurteilung ihrer Fähigkeiten stetig weiter und bleiben somit für den Arbeitsmarkt attraktiv. Auf der anderen Seite kann die Entwicklung der Beschäftigten für die Arbeitgeber einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen (Pfeffer, 1994). Im Folgenden werden beide HR-Praktiken detailliert betrachtet.

Für ein zielführendes Leistungsmanagement müssen zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten regelmässige Beurteilungsgespräche stattfinden. Im Rahmen dieser Gespräche sollen die Beschäftigten vor allem Feedback zu ihrer Arbeit erhalten. Daneben spielen das Festlegen von zukünftigen Zielen und eine Analyse des Weiterbildungsbedarfes oder -wunsches eine ebenso wichtige Rolle. Um diese Aspekte zu erfassen, wurden die



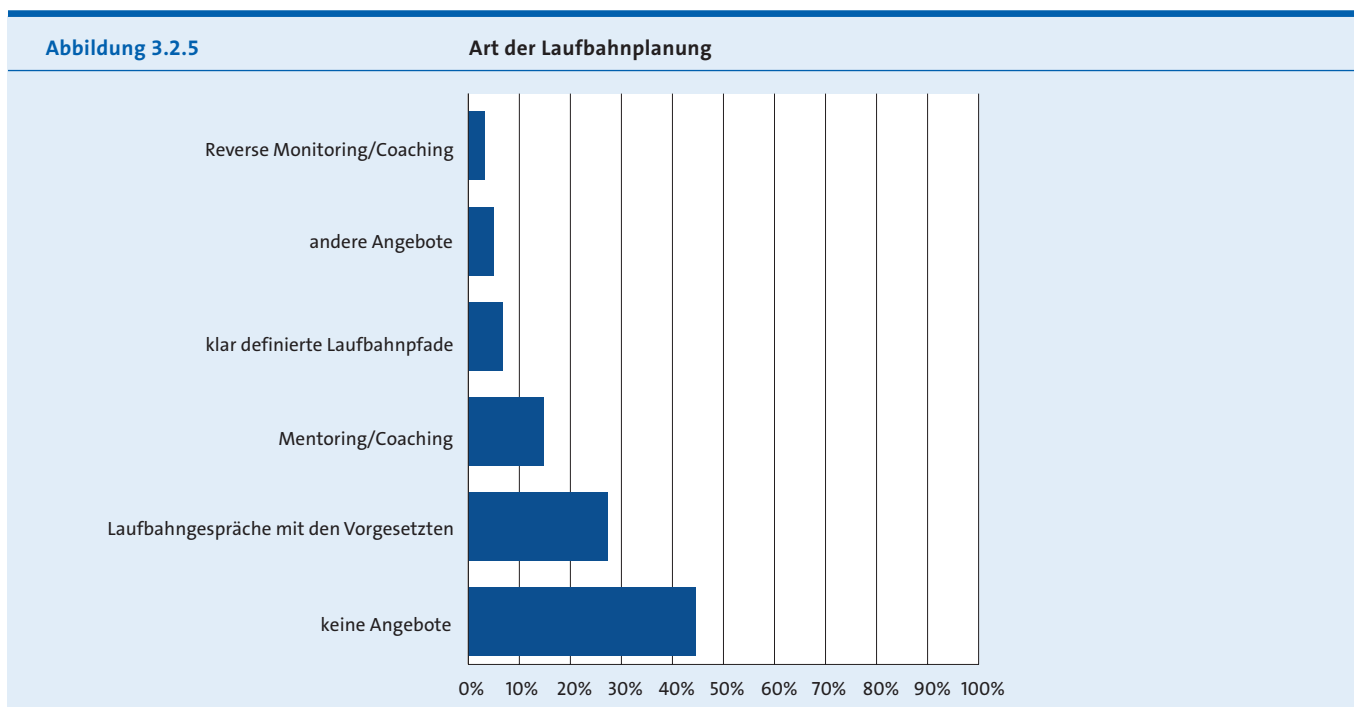
Beschäftigten gefragt, inwiefern sie von ihrem Arbeitgeber oder ihren Vorgesetzten eine solche Leistungsbeurteilung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfahren. Wie in Abbildung 3.2.3 ersichtlich, wird bei etwas weniger als der Hälfte der Befragten (46%) die Leistung beurteilt. Bei etwas mehr als einem Viertel (27%) der Beschäftigten finden nur teilweise regelmässig Beurteilungsgespräche mit den Vorgesetzten statt, und bei einem genauso grossen Anteil der Beschäftigten (27%) finden eher keine oder überhaupt keine Leistungsbeurteilungsgespräche statt. Wie die Trendabbildung (3.2.7) zeigt, sind die Werte im Vergleich zu den Vorjahren relativ konstant.

Bei der Personalentwicklung liegt der Fokus der nachfolgenden Ausführungen wie auch schon in den Vorjahren auf der Weiterbildung und der Laufbahnplanung. Bei der Weiterbildung stehen die Häufigkeit, die Form und der Inhalt im Zentrum, bei der Laufbahnplanung vor allem der Inhalt. Die Beschäftigten haben durchschnittlich an 4,5 Weiterbildungstagen pro Jahr teilgenommen. Verglichen mit den Vorjahren, wird deutlich, dass diese durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen erneut gesunken ist (2016:



7,4; 2018: 6,6; 2020: 6,2). Aus der Abbildung 3.2.4 ist ersichtlich, dass die Weiterbildungen zu 70% auf Fachkompetenzen und zu 30% auf Sozialkompetenzen abzielten.

Im Fokus steht im HR-Barometer die Art der Laufbahnplanung und somit die Frage, welche Angebote die Beschäftigten in den letzten zwölf Monaten von ihrem Arbeitgeber erhalten haben (Mehrfachantworten waren hierbei möglich; siehe Abbildung 3.2.5). Viele Schweizer Beschäftigte (45%) geben an, dass sie von ihrem Arbeitgeber keine Angebote zur Laufbahnentwicklung erhalten. Die Beschäftigten, welche Angebote erhalten, berichten vor allem von Laufbahngesprächen mit Vorgesetzten (27%), gefolgt von Mentoring und Coaching (15%), klar definierten Laufbahnpfaden (7%) und anderen, nicht weiter definierten, Angeboten (5%). 3% der Beschäftigten geben an, sogenanntes Reverse Monitoring/Coaching angeboten zu bekommen, bei welchem das Altersverhältnis umgekehrt ist, wo also die Mentorin oder der Mentor mindestens zehn Jahre jünger ist als die/der Schützling/Mentee (siehe Abbildung 3.2.6). Die Prozentzahl von Beschäftigten, die kein Angebot erhalten, ist im Vergleich zu den Vorjahren noch einmal gestiegen (2020 waren es 38%).

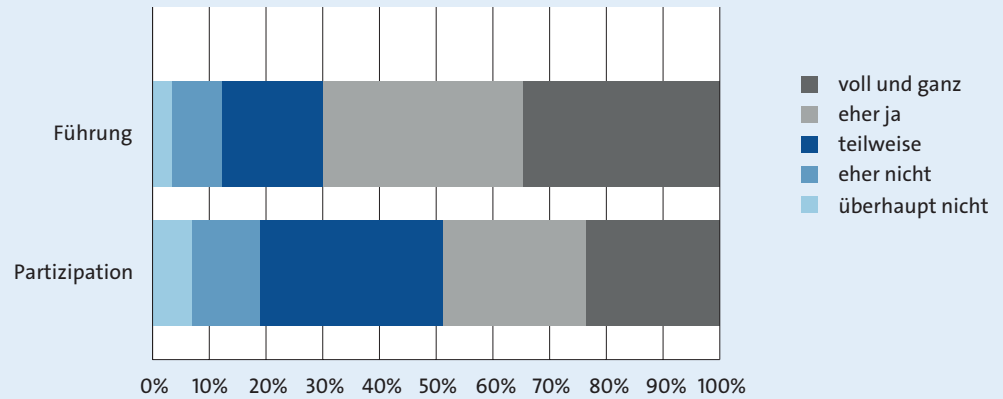


Führung und Partizipation

Neben den oben aufgezeigten HR-Praktiken gehören auch Führung und Partizipation zu den wichtigen Praktiken. Unter Führung versteht man die Fähigkeit von Vorgesetzten, ihren Beschäftigten eine Richtung vorzugeben und sie im Sinne eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen und zu motivie-

Abbildung 3.2.6

Führung und Partizipation

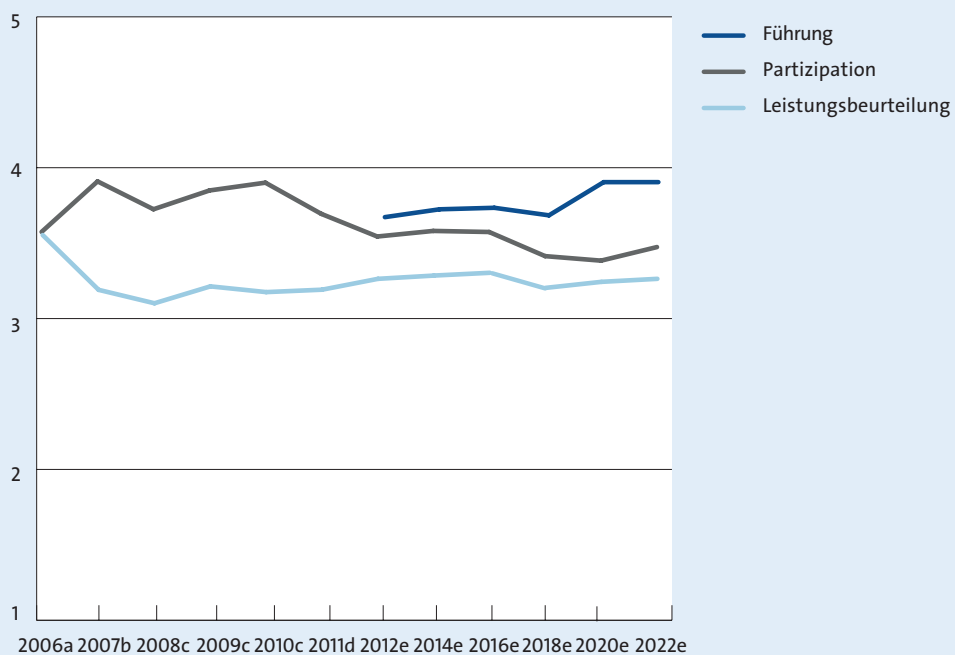


ren (Schyns, 2002). Partizipation dagegen ermöglicht es den Beschäftigten in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten, auf Unternehmensebene gewisse Mitspracherechte bei Entscheidungen zu erhalten (Mor Barak, 2010).

Um Führung zu messen, wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sich ihre Vorgesetzten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) für sie einsetzen sowie Verständnis und Hilfsbereitschaft zeigen. Wie die Resultate zur Führung, dargestellt in Abbildung 3.2.6 zeigen, gibt mit

Abbildung 3.2.7

Trend: Führung, Partizipation und Leistungsbeurteilung



(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

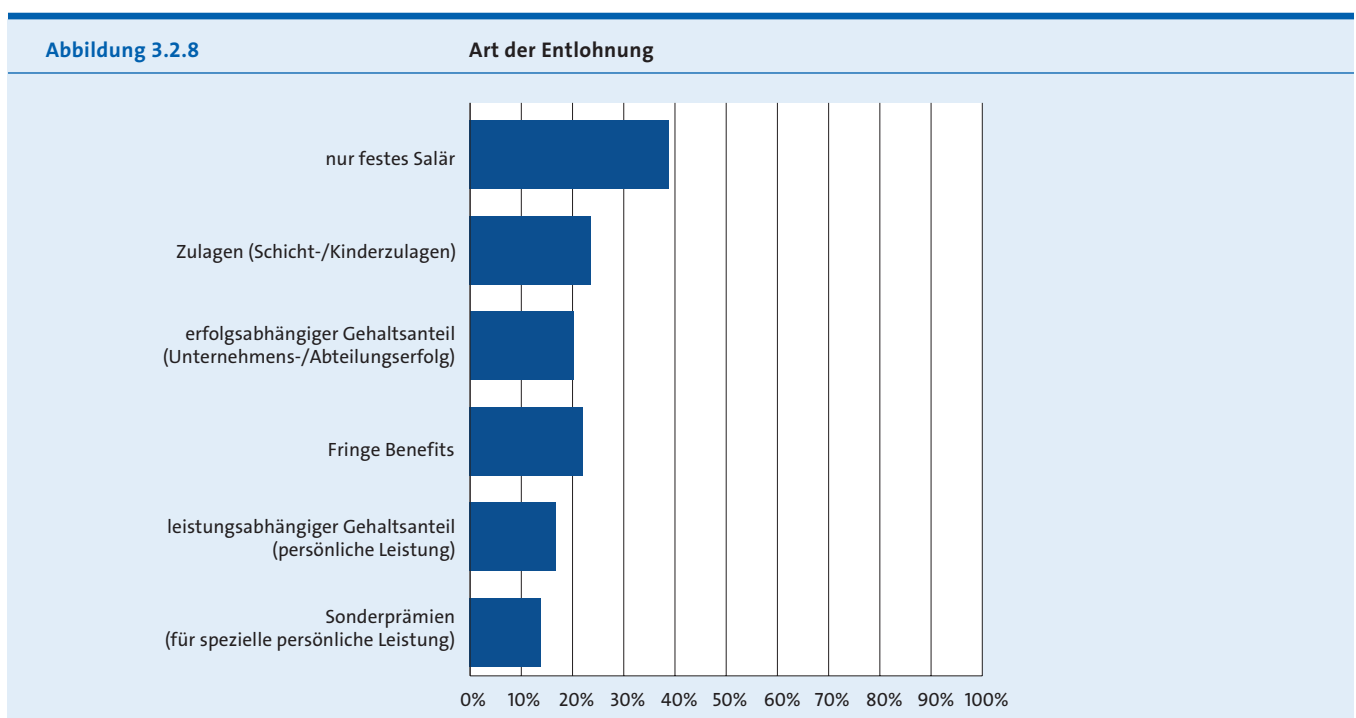
70% ein grosser Teil der Befragten an, eine gute oder sehr gute Führung und damit Beziehung zu den Vorgesetzten zu haben. 18% geben an, nur teilweise eine gute Beziehung zur Führungsperson zu haben, und insgesamt 12% der Beschäftigten geben an, (überhaupt) keine gute Beziehung zu ihren Vorgesetzten zu haben.

Die Trendabbildung 3.2.7 zeigt zudem, dass die von den Beschäftigten wahrgenommene Qualität der Beziehung zu ihren Vorgesetzten im Vergleich zum Vorjahr relativ konstant ist.

Wie die Ergebnisse zur Partizipation zeigen (siehe Abbildung 3.2.6), nehmen etwa die Hälfte (49%) der Befragten ihr Mitspracherecht bei Entscheidungen als hoch oder sehr hoch wahr. 32% der Beschäftigten können teilweise mitentscheiden, und 19% haben nach eigenen Angaben wenig beziehungsweise sehr wenig Mitspracherecht. Wie in der Trendabbildung (3.2.7) ersichtlich, ist dieses Jahr ein schwacher Aufwärtstrend hinsichtlich der Partizipation zu beobachten.

Entlohnung

Das Thema Entlohnung wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis häufig intensiv diskutiert (Arnold et al., 2018). Im Rahmen des HR-Barometers wurde analysiert, aus welchen Bestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt (Mehrfachantworten waren möglich). Wie die Abbildung 3.2.8 zeigt, erhalten 39% der Befragten ein festes Salär ohne zusätzliche Lohnbestandteile. 24% der Beschäftigten geben an, Zulagen (Schicht- und/oder Kinderzulagen) zu erhalten, und 22% erhalten Fringe Benefits (beispielsweise einen Parkplatz, Vergütung der Fahrkos-



ten für den öffentlichen Verkehr oder Essensgutscheine). 20% erhalten einen erfolgsabhängigen Gehaltsanteil (beispielsweise Unternehmens-/Abteilungserfolg), 17% der Befragten erhalten einen leistungsabhängigen Gehaltsanteil basierend auf der persönlichen Leistung, und 14% erhalten Sonderprämien für eine spezielle persönliche Leistung. Der Anteil der Schweizer Beschäftigten, welche nur einen festen Lohn ohne zusätzliche Lohnbestandteile erhalten, ist damit im Vergleich zu 2020 (36%) wieder gestiegen, allerdings noch unter dem Niveau von 2018 (44%).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnissen zum Trendkapitel «Human Resource Management» zeigen auch in diesem Jahr, dass die Arbeitsgestaltung in Unternehmen in der Schweiz grundsätzlich als gut eingeschätzt wird. Hinsichtlich aller fünf Aspekte gab es einen leichten Aufwärtstrend, nachdem 2020 die Werte unter denen der Vorjahre gelegen hatten. Möglicherweise hat sich die aussergewöhnliche Lage durch die COVID-19-Pandemie mittlerweile wieder normalisiert, und für viele Beschäftigte ist wieder der Arbeitsalltag eingeleitet, wohingegen im Frühjahr 2020 aufgrund des ersten Lockdowns eine Ausnahmesituation herrschte, welche für viele Beschäftigte mit zahlreichen Massnahmen (z. B. Homeoffice) verbunden war. Nach wie vor ist es jedoch von grosser Relevanz für die Arbeitgeber, in diese Arbeitsgestaltungskategorien zu investieren, um bei den Beschäftigten eine Leistungssteigerung zu bewirken (Morgeson & Humphrey, 2006).

Hinsichtlich der HR-Praktiken Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung zeigt sich, dass nach wie vor weniger als der Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz regelmässige Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihren Vorgesetzten angeboten werden. Hier besteht also nach wie vor Verbesserungspotenzial. Dies kann sich auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten auswirken: Ein geringes Mass an Leistungsbeurteilung kann beispielsweise zu einem deutlich ausgeprägteren Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber führen (Feierabend & Pfrombeck, 2018). Somit liegt eine arbeitgeberseitige Notwendigkeit vor, vermehrt in die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten zu investieren. Bei der Personalentwicklung zeigt sich, dass die durchschnittlichen Weiterbildungstage unter den Schweizer Beschäftigten im Vergleich zu den Vorjahren weiter gesunken sind. In Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung und Veränderung der Arbeitswelt besteht ein hoher Bedarf an individuellen Personalentwicklungsmassnahmen, damit Arbeitnehmende arbeitsmarktfähig und Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben. Daher ist es wichtig für Arbeitgeber, verstärkt in die Weiterentwicklung der Beschäftigten zu investieren.

Bei den HR-Praktiken Führung und Partizipation zeigt sich tendenziell ein leicht positives Bild. Die Führung und damit die Beziehung zum Vorgesetzten wird im Vergleich zu 2020 konstant eingeschätzt. Erfreulicherweise ist die Partizipation leicht gestiegen, nachdem sich in den letzten Jahren ein Abwärtstrend zeigte. Möglicherweise bietet die neue Arbeitswelt nach Corona Beschäftigten mehr Möglichkeiten, in ihrem Arbeitsalltag mitzube-

stimmen. Da eine entsprechende Mitsprache der Beschäftigten sehr wichtig ist, weil sie sich auf das Arbeitsverhalten oder die Arbeitseinstellung wie beispielsweise Commitment, Kündigungsabsicht oder Arbeitszufriedenheit (Herold et al., 2007) auswirken kann, ist es umso positiver zu sehen, dass sich hier der Abwärtstrend tendenziell umgekehrt zu haben scheint. Nach wie vor sollten Arbeitgeber jedoch diesen Aspekt im Auge behalten und Beschäftigten, wo möglich, Mitsprache ermöglichen.

3.3 Psychologischer Vertrag

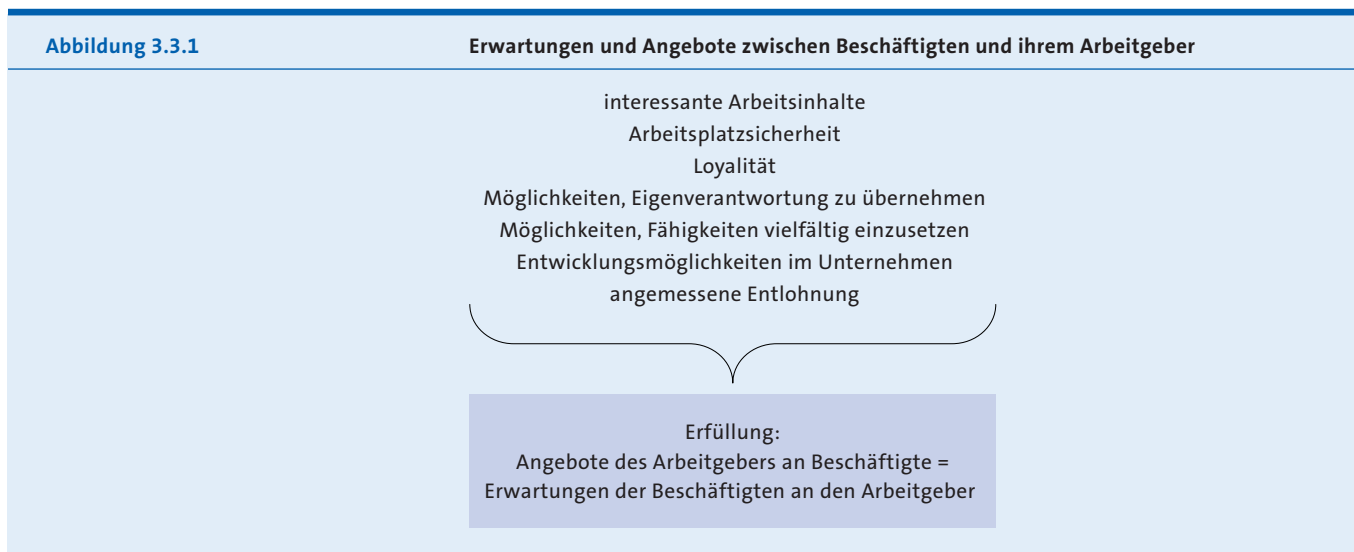
Einleitung

Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern können aus rein ökonomischer Sicht als Austausch von Geld und Arbeit verstanden werden. Ein Arbeitsverhältnis beinhaltet aber stets auch eine psychologische Beziehung, welche auf sozialem Austausch basiert. Dieses Kapitel widmet sich diesem Aspekt der Arbeitsbeziehung. Im Zentrum steht hierbei der psychologische Vertrag. Psychologische Verträge werden als implizite, über die formellen Arbeitsverträge hinausgehende Austauschbeziehungen zwischen den Beschäftigten und ihren Arbeitgebern definiert (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Diese impliziten Arbeitsverträge basieren auf gegenseitigen Erwartungen und Angeboten und können sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch aus Sicht der Arbeitgeber betrachtet werden. Der Schweizer HR-Barometer analysiert, inwieweit der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten erfüllt ist. Die Betrachtung des psychologischen Vertrags aus dem Blickwinkel der Beschäftigten ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung, da ein Vertragsbruch negative Konsequenzen für das Arbeitsverhalten, die Arbeitseinstellung und auch die Gesundheit der Beschäftigten haben kann (Coyle-Shapiro et al., 2019; Clinton, & Guest, 2014; Zhao et al., 2007).

Der psychologische Vertrag

Im juristischen Arbeitsvertrag werden die gegenseitigen Rechte und Pflichten (zum Beispiel in Bezug auf Arbeitszeit und Lohn) formell festgehalten. Ergänzend dazu, beinhaltet der psychologische Vertrag den informellen Bestandteil der Arbeitsbeziehung, indem er die wechselseitigen, meist impliziten gegenseitigen Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden erfasst. Ein psychologischer Vertrag entsteht meist nicht durch klare Absprachen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Oft entwickelt er sich im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen, welche die zwei Parteien miteinander machen. So kann ein psychologischer Vertrag zum Beispiel durch das Beobachten von Ereignissen im Unternehmen oder im Gespräch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten entstehen (Rousseau, 1995).

Die Inhalte des psychologischen Vertrags beziehen sich einerseits auf Dienstleistungen und Güter (wie beispielsweise eine angemessene Entlohnung), andererseits aber auch auf Normen, Werte und Überzeugungen (wie beispielsweise gegenseitige Loyalität). Die Inhalte sind entsprechend vielfältig und decken ganz unterschiedliche Themenbereiche ab (siehe Abbildung 3.3.1). Die zunehmende Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit verändern zudem die Inhalte der psychologischen Verträge. In der Literatur wird zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten unter-



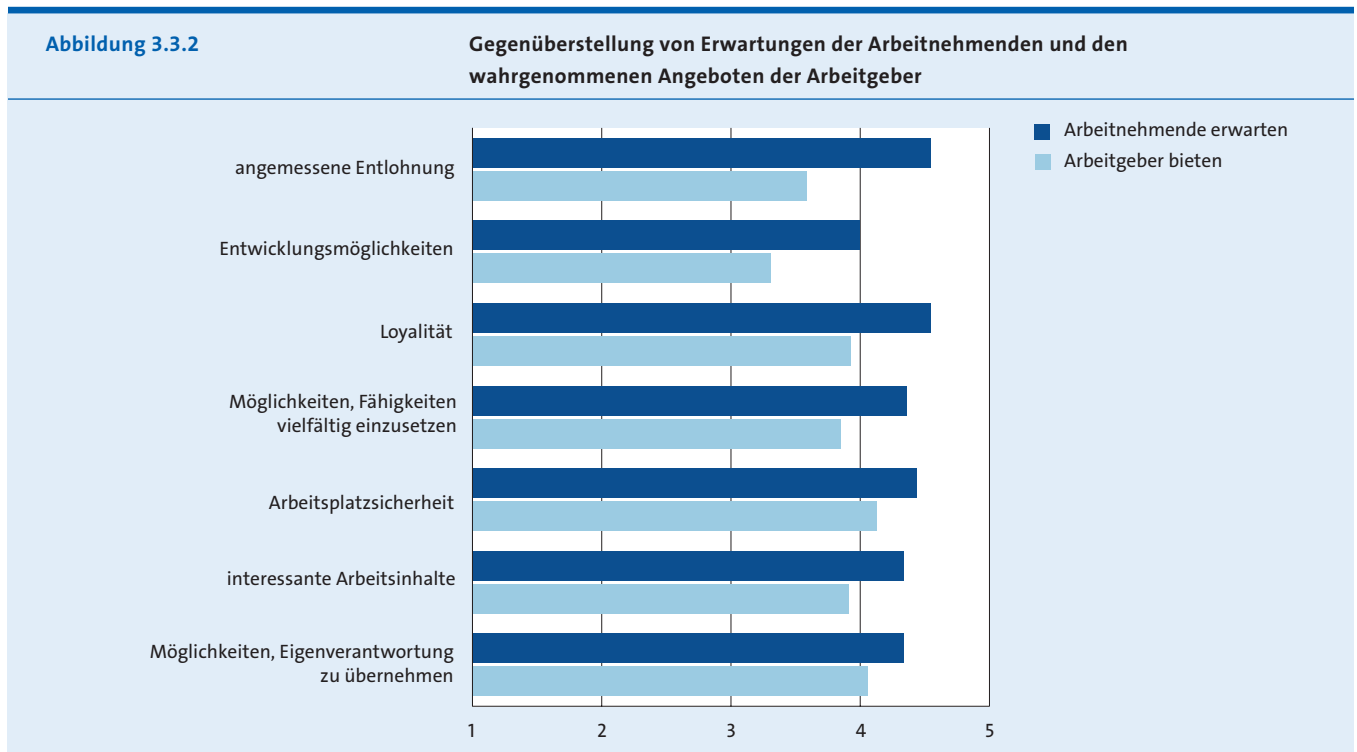
schieden (Raeder & Grote, 2001). Traditionelle Vertragsinhalte beziehen sich auf Aspekte wie wechselseitige Loyalität und hohe Arbeitsplatzsicherheit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber. Neue Vertragsinhalte betreffen hingegen Themen wie die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen oder eigene Fähigkeiten vielfältig bei der Arbeit einsetzen zu können.

Ein psychologischer Vertrag gilt als erfüllt, wenn die arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angebote übereinstimmen. Bleiben die arbeitgeberseitigen Angebote deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück, ist der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten verletzt.

Erfassung des psychologischen Vertrags im HR-Barometer

Der psychologische Vertrag wird im Schweizer HR-Barometer erfasst, indem sowohl die Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitgeber («Ich erwarte von meinem Arbeitgeber ...») als auch die wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote («Mein Arbeitgeber bietet mir ...») auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) eingestuft werden. Die Abbildung 3.3.2 beinhaltet eine Gegenüberstellung der arbeitnehmerseitigen Erwartungen und der arbeitgeberseitigen Angebote. Diese Gegenüberstellung lässt darauf schliessen, inwieweit der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten hinsichtlich der jeweiligen Vertragsinhalte erfüllt ist.

Insgesamt zeigt die Gegenüberstellung, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen bei allen untersuchten Vertragsinhalten im Schnitt über den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber liegen. Die höchsten Erwartungen haben die Arbeitnehmenden in Bezug auf eine angemessene Entlohnung (durchschnittlich 4.6) und die Loyalität des Arbeitgebers (durchschnittlich 4.6) (siehe Abbildung 3.3.2). Am geringsten ausgeprägt ist die



Erwartung der Beschäftigten in Bezug auf die internen Entwicklungsmöglichkeiten (durchschnittlich 4.0).

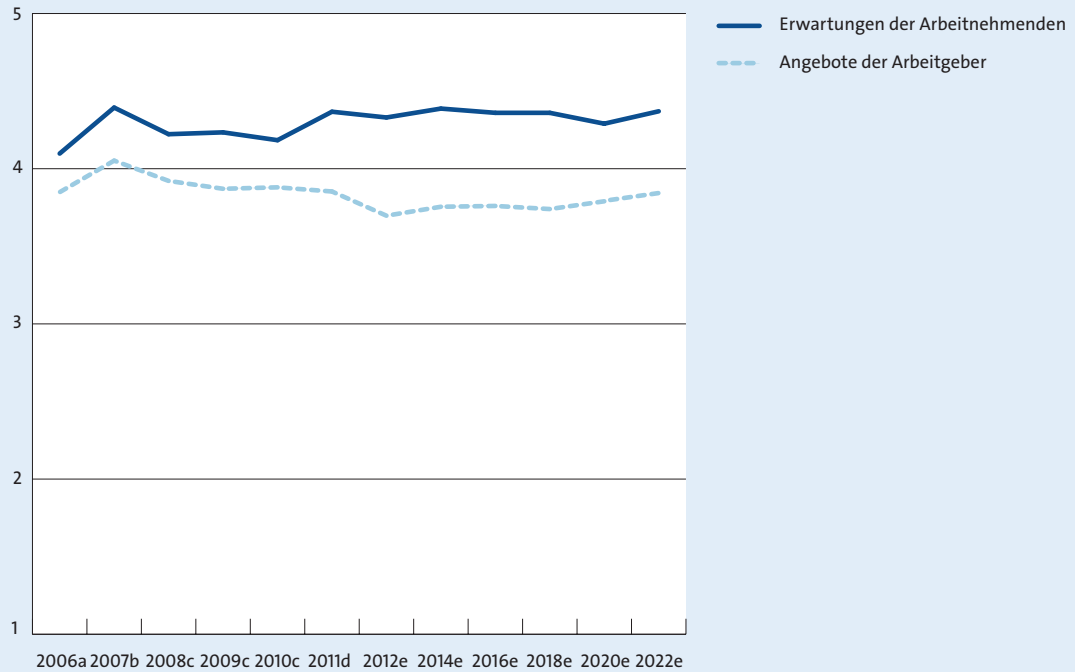
Inwieweit der psychologische Vertrag erfüllt ist, lässt sich anhand der Diskrepanz zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und den arbeitgeberseitigen Angeboten erkennen. Die grösste Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot findet sich bei der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Weniger hohe Diskrepanzen zwischen Erwartungen und Angebot bestehen bei den Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, der Arbeitsplatzsicherheit und den interessanten Arbeitsinhalten. Diese Ergebnisse entsprechen grösstenteils den Befunden aus den vergangenen Erhebungsjahren. Wie die vorliegenden Ergebnisse vor dem Hintergrund der letzten Jahre einzuordnen sind, spiegelt die Trendanalyse in Abbildung 3.3.3 wider.

Aus der Trendanalyse geht hervor, dass die Erwartungen der Beschäftigten über die Erhebungsjahre hinweg auf konstant hohem Niveau sind (im Durchschnitt über 4 Skalenpunkte auf einer Skala von 1 bis 5). Dieses Erwartungsniveau hat sich im Erhebungsjahr 2022 nochmals erhöht. Im Gegenzug dazu waren die von den Beschäftigten wahrgenommenen Angebote der Arbeitgeber über die Jahre hinweg stets niedriger ausgeprägt als die Erwartungen. Erfreulich ist aber, dass seit 2020 die Angebote der Arbeitgeber von den Beschäftigten leicht positiver bewertet werden.

Eine Aufschlüsselung der Trendentwicklungen in traditionelle und neue Vertragsinhalte zeigt, dass die neuen Vertragsinhalte insgesamt eine höhere

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber



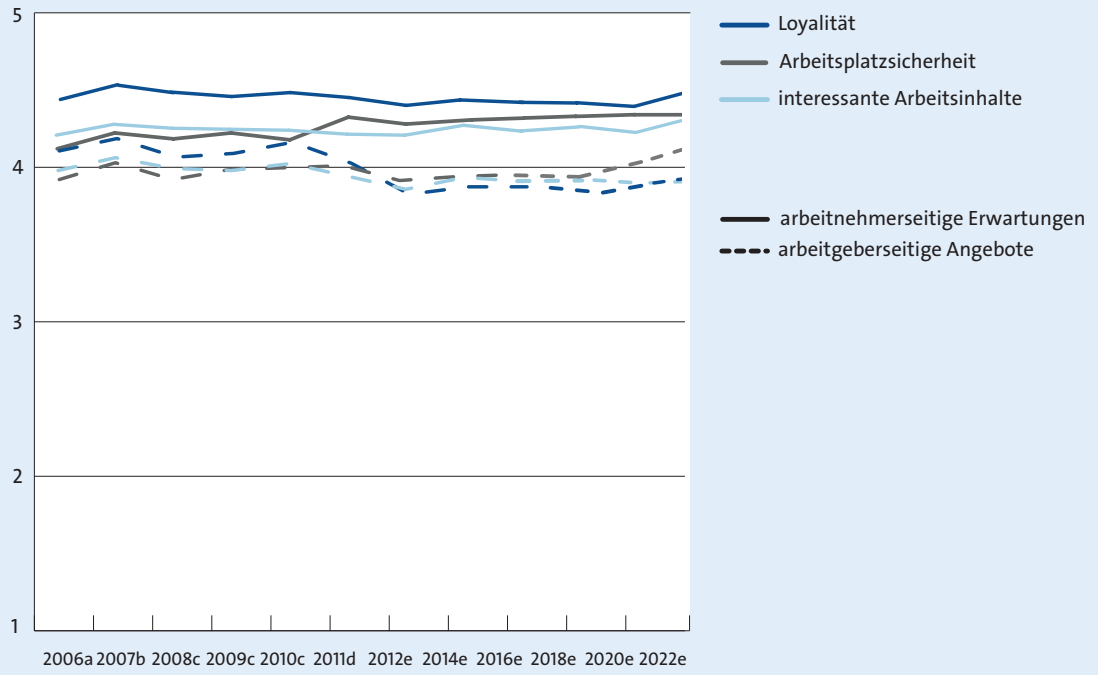
(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten aufweisen als die traditionellen Vertragsinhalte (siehe Abbildungen 3.3.4 und 3.3.5).

Bei den traditionellen Vertragsinhalten (Abbildung 3.3.4) lässt sich im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2020 ein Anstieg bei den Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf die Loyalität der Arbeitgeber und interessante Arbeitsinhalte erkennen. Gleichzeitig wird die arbeitgeberseitig angebotene Arbeitsplatzsicherheit von den Beschäftigten leicht höher eingeschätzt als im Erhebungsjahr 2020.

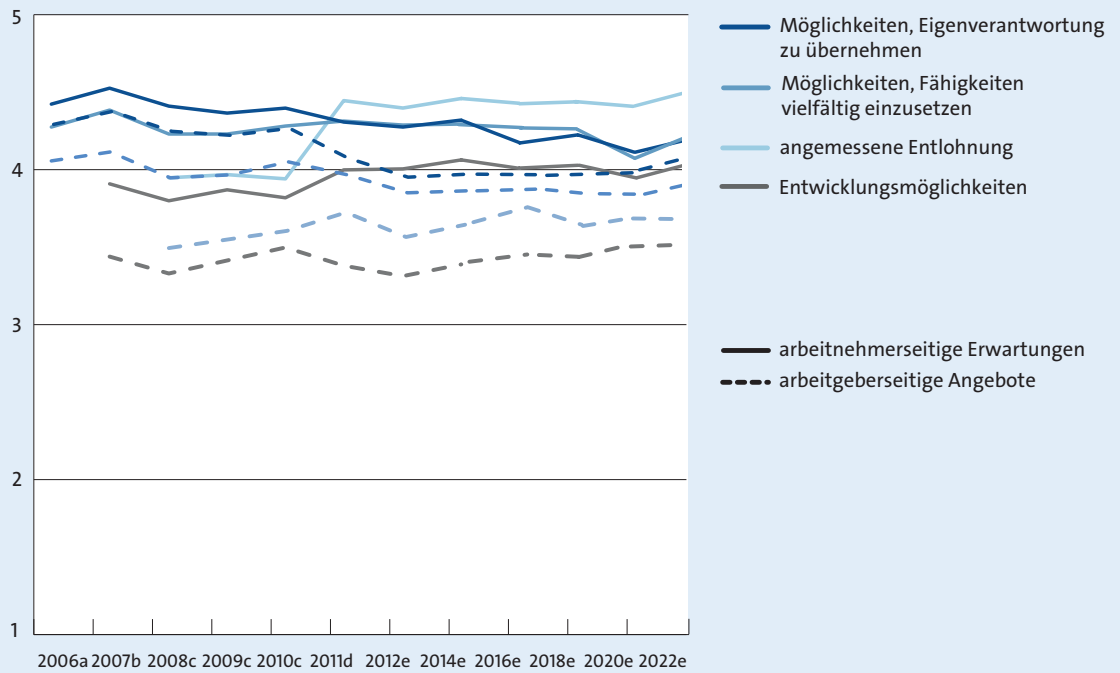
Bei den neuen Vertragsinhalten lässt sich bei den arbeitnehmerseitigen Erwartungen in allen Bereichen ein Aufwärtstrend erkennen (siehe Abbildung 3.3.5). Im Vergleich zum Erhebungsjahr 2020 sind die Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf eine angemessene Entlohnung, die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen, die Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, und Entwicklungsmöglichkeiten durchgehend gestiegen. Dieser Aufwärtstrend weist darauf hin, dass sich der Arbeitgebermarkt im Jahr 2022 zunehmend zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt. Aufgrund des demografischen Wandels und des sich zuspitzenden Fachkräftemangels, können Arbeitnehmende häufiger zwischen verschiedenen Stellenangeboten wählen und erhöhen entsprechend auch die Erwartungen an die Arbeitgeber.

Abbildung 3.3.4 Trend: traditionelle Vertragsinhalte



(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Abbildung 3.3.5 Trend: neue Vertragsinhalte



(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Bei den Arbeitgebern scheint dieser Wandel nicht unbemerkt geblieben zu sein. Denn auch bei den arbeitgeberseitigen Angeboten lässt sich ein leichter Aufwärtstrend feststellen. Sowohl die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, als auch die Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, werden von den Befragten im Vergleich zu 2020 leicht höher eingeschätzt. Bei dem Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten und dem Angebot an angemessener Entlohnung zeigt sich jedoch keinerlei Veränderung zur Vorerhebung. Die grosse Diskrepanz zwischen der Erwartung und dem Angebot einer angemessenen Entlohnung besteht weiterhin. Für viele Befragte bleibt die Erwartung an eine angemessene Entlohnung somit auch im Jahr 2022 unerfüllt. Im Vergleich zu den Vorerhebungen haben sich die Erwartungen an eine gerechte Entlohnung aber verstärkt. Ein Ungerechtigkeitsempfinden und Unzufriedenheit mit dem eigenen Lohn entstehen bei Beschäftigten vor allem dann, wenn eine grosse Differenz zwischen den niedrigsten und den höchsten Löhnen wahrgenommen wird. Fast die Hälfte der Arbeitgeber in der Schweiz berichtet zudem über eine relativ geringe Lohntransparenz in ihrem Unternehmen (Arnold et al., 2018). Viele Beschäftigte wissen somit nicht, wie ihr Lohn zustande kommt oder wie hoch der Lohn ihrer Arbeitskolleginnen und -kollegen für eine vergleichbare Arbeit ist. Ist die Lohntransparenz mangelhaft, können die Beschäftigten das Lohnsystem in ihrem Unternehmen nicht nachvollziehen, was wiederum zu unrealistisch hohen Lohnerwartungen führen kann.

Auch bei den Entwicklungsmöglichkeiten lässt sich weiterhin eine relativ grosse Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot feststellen. Zwar sind die Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen im Vergleich zu anderen Vertragsinhalten relativ gering ausgeprägt, aber die Beschäftigten schätzen auch das arbeitgeberseitige Angebot relativ tief ein. Um dieser Diskrepanz entgegenzuwirken, lohnt es sich für Unternehmen verstärkt in Karriere- und Weiterbildungsmaßnahmen zu investieren, wodurch sie sich auf dem wachsenden Arbeitnehmermarkt als Arbeitgeber strategisch gut positionieren können.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Entwicklung des psychologischen Vertrags in der Schweiz gibt Unternehmen einen interessanten Einblick, was Beschäftigte von ihren Arbeitgebern erwarten und wie sie das aktuell bestehende arbeitgeberseitige Angebot wahrnehmen. Mithilfe dieser Erkenntnis können Arbeitgeber ihre Angebote langfristig an den Erwartungen der Beschäftigten ausrichten und die Erfüllung des psychologischen Vertrags positiv beeinflussen. Einer Verletzung des psychologischen Vertrags kann entgegengewirkt werden, indem Arbeitgeber keine Erwartungen wecken, die sie später nicht einhalten können. Auch unrealistisch hohe Erwartungen aufseiten der Beschäftigten können erkannt und korrigiert werden, was die Erfüllung des psychologischen Vertrags positiv beeinflusst.

Der Schweizer HR-Barometer 2022 zeigt im Vergleich zu den vorgängigen Erhebungen einen klaren Aufwärtstrend bei den arbeitnehmerseitigen

Erwartungen. Bei den neuen Vertragsinhalten sind die Erwartungen der Beschäftigten in allen Bereichen gestiegen. Insbesondere bei der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten erhöht sich die Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten dadurch weiter. Bei den traditionellen Vertragsinhalten findet sich ein Anstieg bei den Erwartungen in Bezug auf die Loyalität der Arbeitgeber und interessante Arbeitsinhalte.

Erfreulich ist, dass gewisse Angebote der Arbeitgeber im Vergleich seit 2020 ebenfalls einen Aufwärtstrend verzeichnen. Bei den neuen Vertragsinhalten werden die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, und die Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, von den Beschäftigten positiver bewertet, als dies noch 2020 der Fall war. Bei den traditionellen Vertragsinhalten wird die arbeitgeberseitig angebotene Arbeitsplatzsicherheit von den Beschäftigten leicht höher eingeschätzt, was mit der verbesserten Arbeitsmarktsituation im Vergleich zum Krisenjahr 2020 zusammenhängen könnte.

Die Ergebnisse weisen insgesamt darauf hin, dass die Unternehmen in der Schweiz im Erhebungsjahr 2022 ihre Angebote vermehrt nach den arbeitnehmerseitigen Erwartungen ausrichten. Der demografische Wandel und der sich zuspitzende Fachkräftemangel verändern die Arbeitsmarktsituation. Arbeitnehmende haben häufiger die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Stellenangeboten zu wählen, und steigern daher ihre Erwartungen an Arbeitgeber. Unternehmen sind im Gegenzug darum bemüht, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Um die Arbeitgeberattraktivität zu verbessern, rücken die Erwartungen der umworbenen Talente zunehmend in den Fokus. Bereiche, welche noch Verbesserungspotenzial für Arbeitgeber bieten, sind gemäss der vorliegenden Analyse insbesondere die angemessene Entlohnung und das arbeitgeberseitig angebotene Entwicklungspotenzial. Im Bereich der angemessenen Entlohnung zeigt die Studie von Arnold et al. (2018), dass fast die Hälfte der Arbeitgeber in der Schweiz von einer geringen Lohntransparenz in ihrem Unternehmen berichten. Werden Löhne durch einen fairen Prozess festgelegt und wird dieser Prozess durch den Arbeitgeber zusätzlich transparent kommuniziert, können Beschäftigte das Zustandekommen ihres Lohnes besser nachvollziehen. Insbesondere die prozedurale Lohntransparenz hilft, unrealistisch hohen Lohnerwartungen entgegenzuwirken und die Fairnesswahrnehmung zu stärken. Dadurch kann die häufig bestehende Diskrepanz zwischen arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten in Bezug auf eine angemessene Entlohnung verringert und die Qualität der Arbeitsbeziehung verbessert werden.

Bei den Entwicklungsmöglichkeiten haben die Beschäftigten im Vergleich zu anderen Vertragsinhalten keine besonders hoch ausgeprägten Erwartungen. Dennoch besteht seit 2011 in diesem Bereich eine relativ grosse Diskrepanz zwischen den Erwartungen und dem Angebot. Wollen Unternehmen dieser Diskrepanz entgegenwirken, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, lohnt es sich, vermehrt in die persönliche Entwicklung des

Personals und in dessen Karrieremanagement zu investieren. Wie das Kapitel 3.1 aufzeigt, liegt der Anteil an Beschäftigten mit einer neuen Karriereorientierung bei immerhin 38%. Diese Beschäftigten möchten ihre Karriere selbst managen, wollen sich weiterentwickeln oder aber legen viel Wert auf eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, lohnt es sich für Arbeitgeber, mit den Beschäftigten deren persönlichen Karrierepläne in regelmässigen Laufbahn- und Entwicklungsgesprächen zu besprechen und so die wechselseitigen Erwartungen und Angebote optimal aufeinander abzustimmen.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten der Beschäftigten sind wichtige Grundbausteine für den Erfolg eines Unternehmens. Das Leistungsvermögen von Beschäftigten ist grundsätzlich höher, je positiver die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten ausfallen. HRM-Praktiken und die Qualität der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern spielen dabei eine entscheidende Rolle, da sie beeinflussen, mit welcher Einstellung respektive mit welchem Verhalten jemand an die Arbeit geht. Ebenso können aber auch personale, organisationale und umweltbedingte Faktoren einen Einfluss darauf nehmen, wie sich Beschäftigte fühlen und verhalten. Im Schweizer HR-Barometer werden folgende fünf Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen genauer betrachtet:

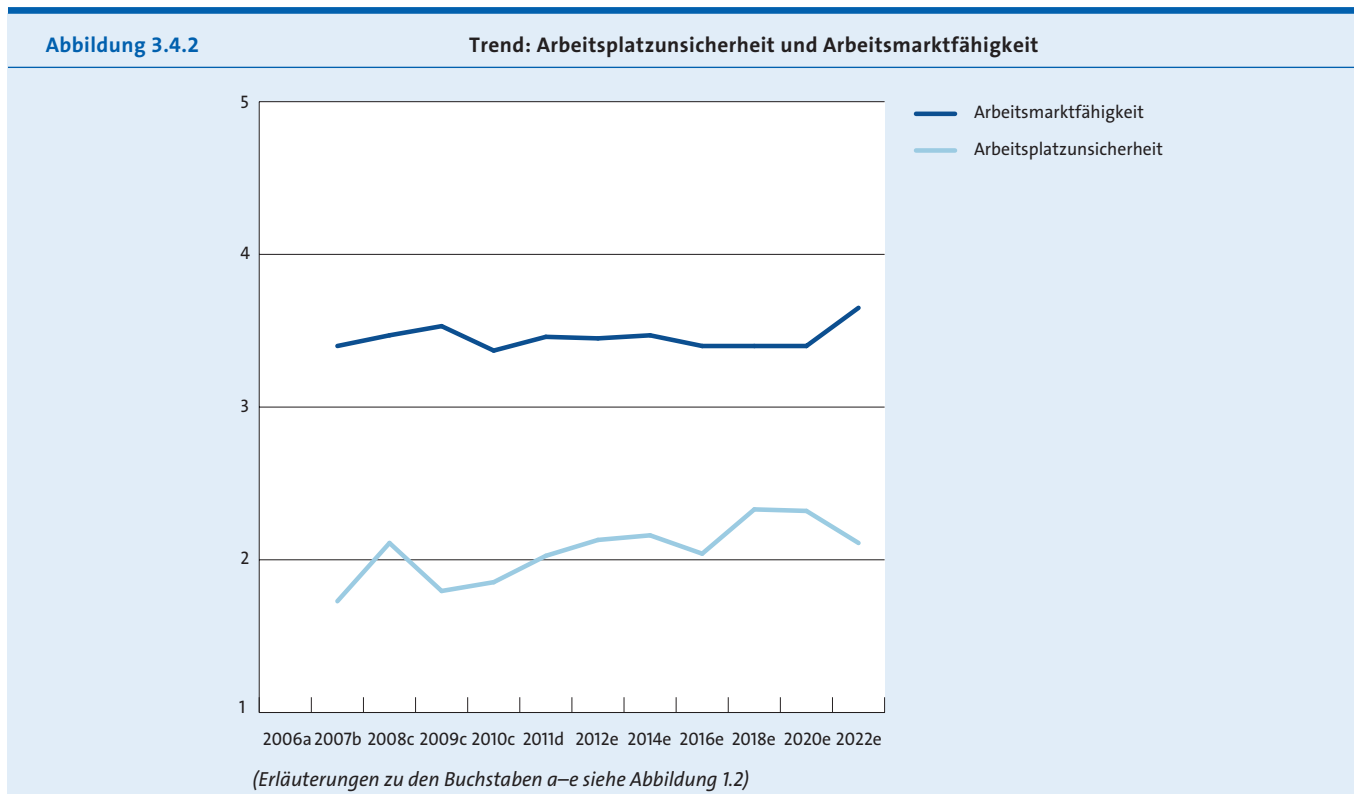
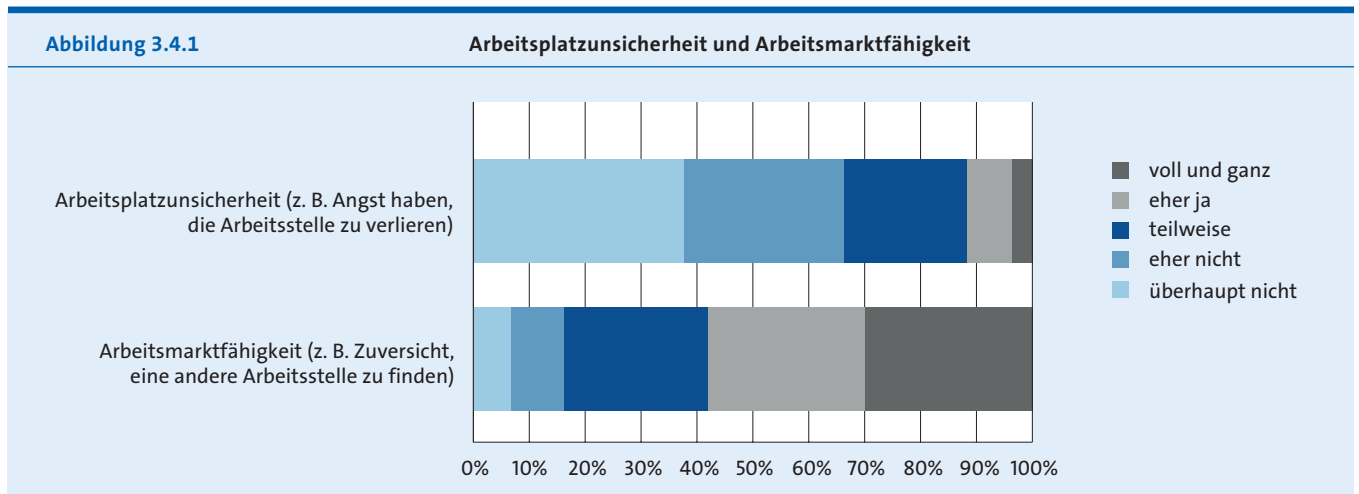
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Zufriedenheit
- Commitment
- Kündigungsabsicht

Arbeitsplatzunsicherheit

Die heutige Arbeitswelt ist zunehmend geprägt von instabilen Arbeitsverhältnissen. Durch den technologischen Wandel werden Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben teils durch künstliche Systeme substituiert. Die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit nehmen zu, sodass Restrukturierungen und Personalanpassungen immer mehr zum Unternehmensalltag gehören. Dieser Wandel führt zu einer erhöhten Arbeitsplatzunsicherheit unter den Beschäftigten, welche weitreichende negative Konsequenzen haben kann. Die empfundene Unsicherheit wirkt sich negativ auf das Arbeitsengagement der Beschäftigten aus und kann deren physische und psychische Befindlichkeit empfindlich beeinträchtigen (Jiang & Lavaysee, 2018).

Im Schweizer HR-Barometer wird Arbeitsplatzunsicherheit gemessen, indem die Beschäftigten gefragt werden, wie sie ihre Besorgnis über einen bevorstehenden Stellenverlust auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) einstufen. Aus Abbildung 3.4.1 wird ersichtlich, dass 12% der Befragten angeben, dass sie starke oder sehr starke Angst haben, ihren Arbeitsplatz in naher Zukunft zu verlieren. 22% geben an, diese Angst nur teilweise zu haben. 66% der Beschäftigten in der Schweiz haben jedoch keine oder überhaupt keine Angst, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

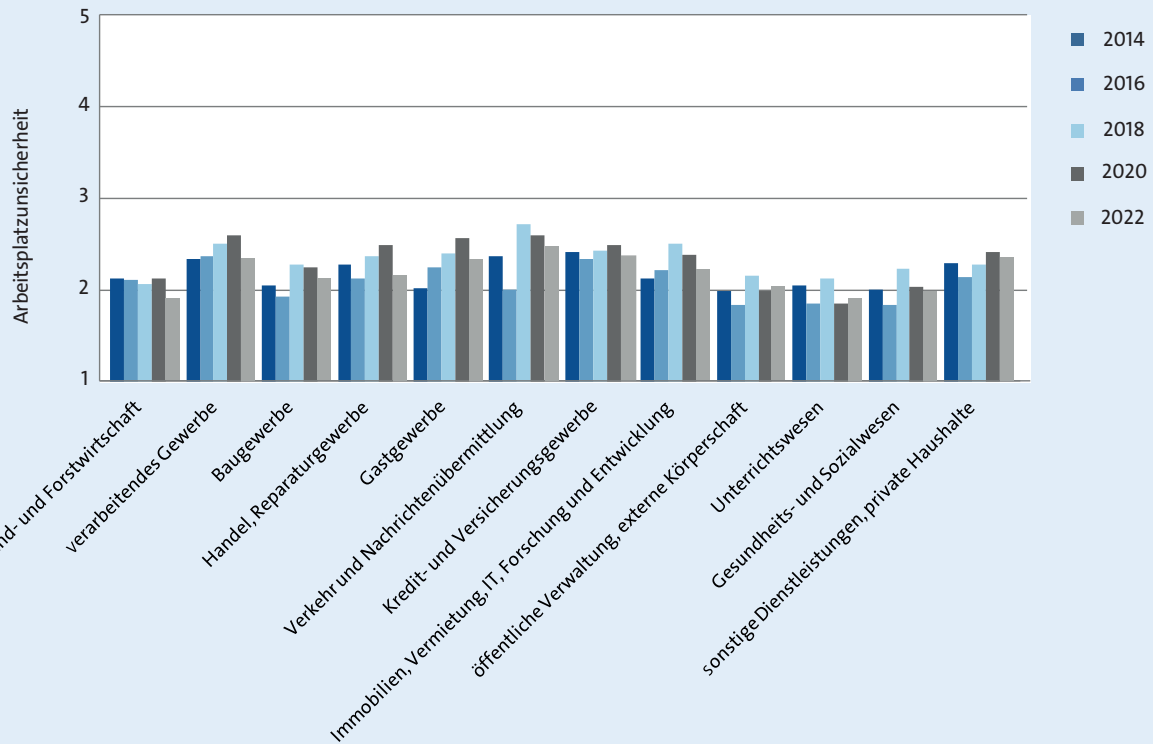
Abbildung 3.4.2 veranschaulicht die Entwicklung der Arbeitsplatzunsicherheit über die Zeit hinweg. Von 2009 bis 2018 nahm die wahrgenom-



mene Arbeitsplatzunsicherheit in der Schweiz stetig zu. Im Erhebungsjahr 2020 konnte erstmals seit 2007 eine leichte Abnahme der Arbeitsplatzunsicherheit festgestellt werden, welche sich insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen sowie dem Unterrichtswesen manifestierte. Im aktuellen Erhebungsjahr 2022 zeigt sich nun ein klarer Trend zu einer sinkenden Arbeitsplatzunsicherheit in der gesamten Schweiz in nahezu allen Branchen (siehe Abbildung 3.4.3).

Abbildung 3.4.3

Veränderung der Arbeitsplatzunsicherheit nach Branchen



Arbeitsmarktfähigkeit

Damit sich Beschäftigte erfolgreich auf dem heutigen Arbeitsmarkt bewegen können, ist eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit zunehmend wichtig. Immer mehr Arbeitgeber können ihren Beschäftigten keine oder nur eine geringe Arbeitsplatzsicherheit bieten. Durch die Investition in die Arbeitsmarktfähigkeit, können negative Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit abgefedert werden (De Cuyper et al., 2019; Berntson & Marklund, 2007; Berntson et al., 2008).

Erfasst wurde die Arbeitsmarktfähigkeit, indem die Beschäftigten angaben, wie hoch sie ihre Chancen einschätzen, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare Stelle zu finden. Sie antworteten hierbei auf der Basis einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Wie die Abbildung 3.4.1 zeigt, schätzen mehr als die Hälfte (58%) der Beschäftigten ihre Chance, bei Stellenverlust wieder eine gleichwertige Stelle zu finden, als gut oder sehr gut ein. Weitere 26% der Beschäftigten schätzen ihre Arbeitsmarktfähigkeit nur als mittelmässig ein. 21% beurteilen ihre Arbeitsmarktfähigkeit als schlecht oder sehr schlecht.

Ein Vergleich mit den Vorjahren macht deutlich, dass im Erhebungsjahr 2022 die wahrgenommene Arbeitsmarktfähigkeit erstmals seit 2010 wieder zugenommen hat. Dieser Aufwärtstrend ist erfreulich und weist darauf hin, dass immer mehr Arbeitnehmende und Arbeitgeber die Arbeitsmarkt-

fähigkeit als zentralen Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt erkennen.

Zufriedenheit

Sind die Beschäftigten während der Arbeit zufrieden, fördert dies die Leistungsbereitschaft, erhöht die Verbundenheit mit dem Unternehmen und senkt die Kündigungsabsicht (Wright & Bonett, 2007). Aus diesem Grund stellt die Arbeitszufriedenheit häufig eine wichtige Messgrösse für Unternehmen dar, um sich ein aktuelles Bild über die Effektivität von HR-Praktiken und Führungsstrategien zu machen (Saari & Judge, 2004).

Beim Schweizer HR-Barometer wird einerseits die allgemeine Arbeitszufriedenheit untersucht, die Rückschlüsse darüber zulässt, wie zufrieden Arbeitnehmende mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation sind. Andererseits wird mit der Laufbahnzufriedenheit erfasst, ob Beschäftigte mit ihrem Karriereverlauf und ihren beruflichen Erfolgen und Fortschritten zufrieden sind. Die Beurteilung der zwei Arten erfolgt auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz).

Bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit lässt sich in Abbildung 3.4.4 erkennen, dass drei von vier Befragten (76%) eher oder voll und ganz zufrieden sind. 15% geben an, nur teilweise zufrieden zu sein, und nur 9% sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden mit der Arbeit. Insgesamt hat jedoch die Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten in der Schweiz seit der letzten Erhebung etwas abgenommen. Sie ist aber nach wie vor auf einem relativ hohen Niveau (siehe Abbildung 3.4.5).

Bei der Laufbahnzufriedenheit berichten 74% der Beschäftigten, dass sie mit ihrer beruflichen Karriere voll und ganz beziehungsweise eher zufrieden sind (siehe Abbildung 3.4.4). Bei 20% ist die Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn nur teilweise vorhanden. 6% der Beschäftigten sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden mit der bisherigen Karriere. Wie der Trendabbildung 3.4.5 entnommen werden kann, verzeichnet die Laufbahnzufriedenheit seit 2009 erstmalig wieder einen leichten Aufwärtstrend.

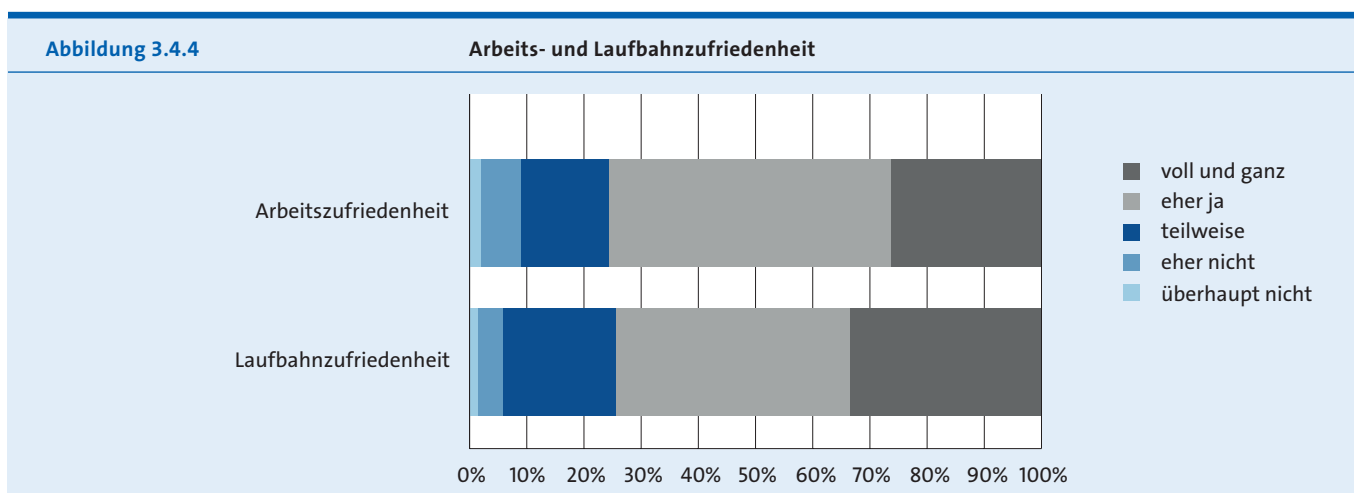
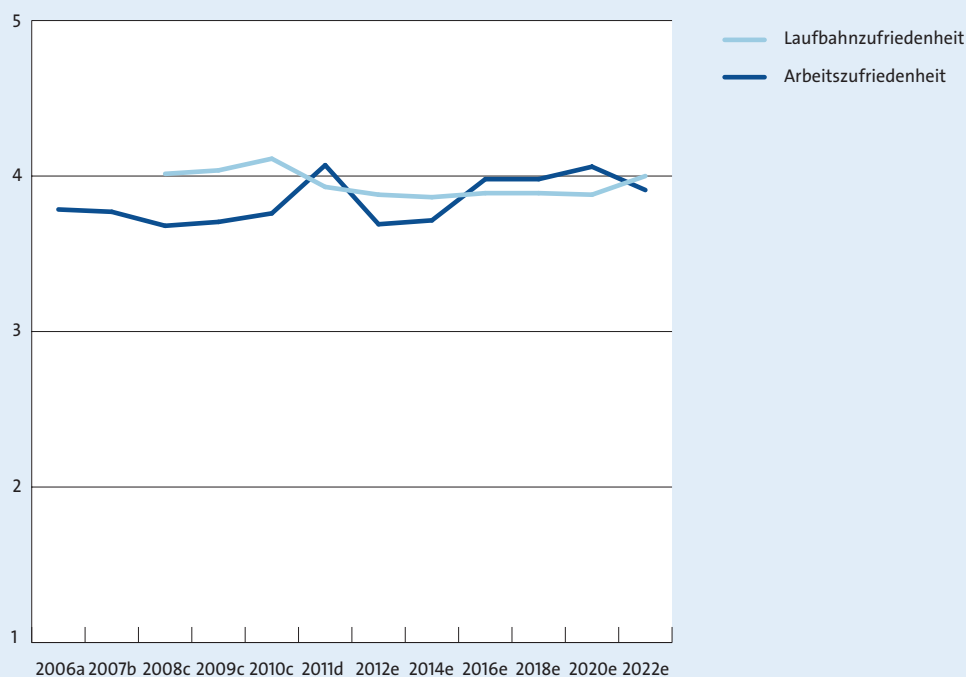


Abbildung 3.4.5

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit



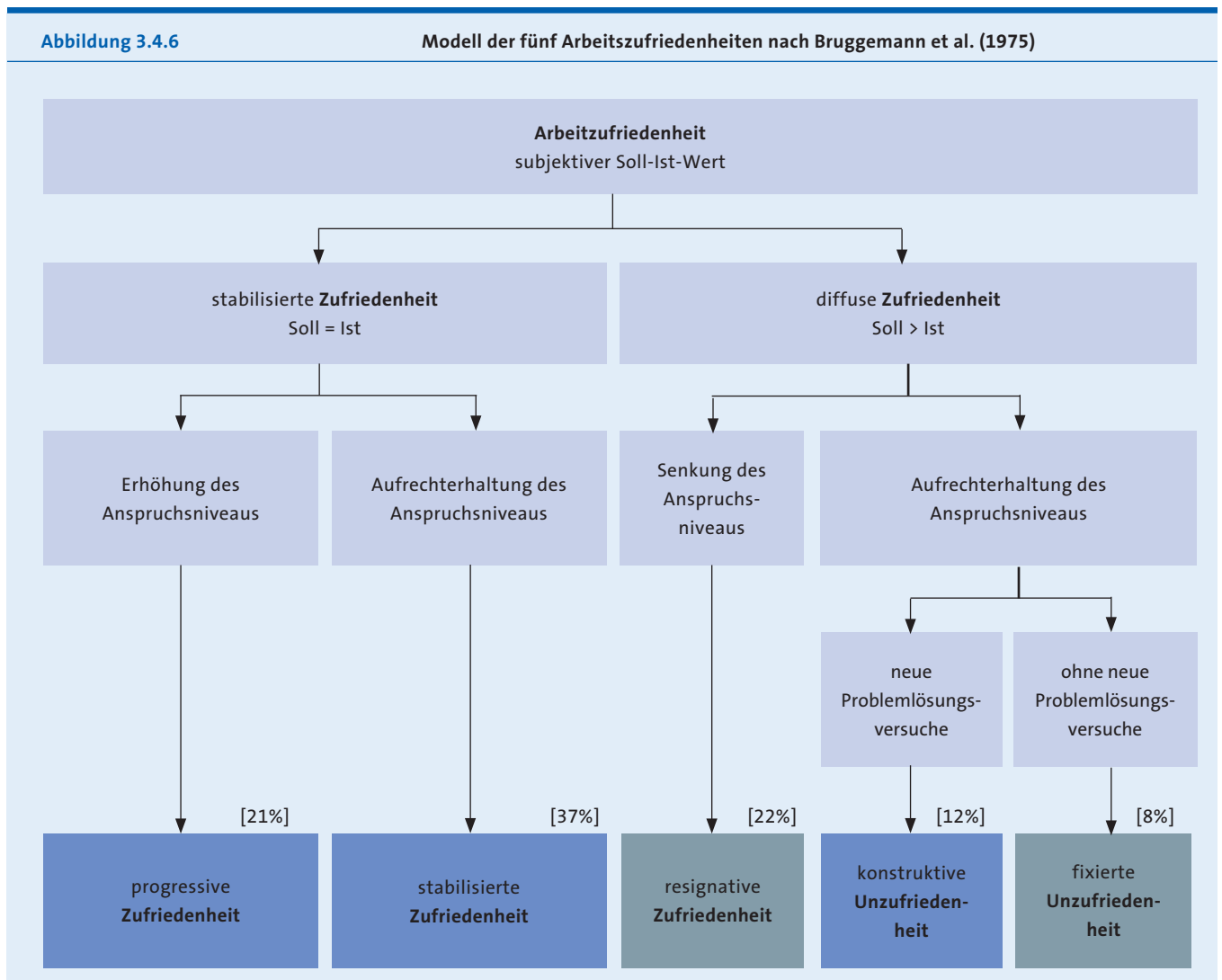
(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Das Kategorisierungssystem von Bruggemann et al. (1975) ermöglicht es, die vielfältige Arbeitszufriedenheit noch detaillierter zu analysieren. Hierbei wird zwischen fünf möglichen Formen der Arbeitszufriedenheit unterschieden (siehe Abbildung 3.4.6). Zur Bildung dieser Formen erfolgt in einem ersten Schritt ein subjektiver Soll-Ist-Vergleich. Dabei vergleichen die Beschäftigten ihre bestehende Arbeitssituation (Ist) mit ihren vorhandenen Erwartungen und Wünschen (Soll). Erfüllen sich ihre Erwartungen und Wünsche und bleibt das Anspruchsniveau gleich, besteht eine stabilisierte Zufriedenheit. Erhöhen die Beschäftigten jedoch das Niveau ihrer Ansprüche an die Arbeit, resultiert dies in einer progressiven Zufriedenheit. Sowohl die stabilisierte als auch die progressive Zufriedenheitsform spiegeln das traditionelle Verständnis von zufriedenen Angestellten wider. Bei der resignativen Zufriedenheit ist der Soll-Wert grösser als der Ist-Wert. Das bedeutet, dass die Erwartungen und Wünsche der Beschäftigten eigentlich grösser sind als das bestehende Angebot. Die Beschäftigten arrangieren sich mit der bestehenden Arbeitssituation, indem sie ihre ursprünglich höheren Ansprüche an die Arbeit senken; sie sind aber entmutigt und fühlen sich hilflos.

Die konstruktive oder fixierte Unzufriedenheit resultiert, wenn die Arbeitnehmenden bei einem ungünstigen Soll-Ist-Vergleich nicht bereit sind, ihr Anspruchsniveau zu senken. Konstruktiv Unzufriedene setzen viel Energie ein, um den Grund für ihre Unzufriedenheit zu finden und wenn

irgendwie möglich zu beseitigen. Fixierte Unzufriedene hingegen wenden kaum Energie auf, um einen Ausweg aus der Unzufriedenheit zu finden. Nur 7% der Befragten gehören zu dieser Gruppe (siehe Abbildung 3.4.6).

Gemäss Abbildung 3.4.6 sind 21% der Beschäftigten in der Schweiz progressiv zufrieden, 37% stabilisiert zufrieden, 22% resignativ zufrieden, 12% konstruktiv unzufrieden und 8% fixiert unzufrieden.



Die Abbildung 3.4.7 enthält eine detailliertere Analyse zu den fünf Zufriedenheitstypen. Die progressiv Zufriedenen sind mit durchschnittlich 38 Jahren am jüngsten. Der Grossteil dieses Zufriedenheitstyps (73%) hat einen Beschäftigungsgrad von über 90%. Im Vergleich dazu sind stabilisiert Zufriedene mit durchschnittlich 45 Jahren am ältesten und mit durchschnittlich 13 Jahren am längsten beim gleichen Unternehmen angestellt. Bei den resignativ Zufriedenen ist das durchschnittliche Alter mit 43 Jahren

ebenfalls relativ hoch. Auch die Beschäftigungsdauer ist mit durchschnittlich 12 Jahren im Vergleich zu den anderen Zufriedenheitstypen relativ lang. Unter den konstruktiv unzufriedenen Beschäftigten gibt es mit 36% am meisten Personen mit einer hohen Ausbildung (Fachhochschule oder Universität). Gleichzeitig weist dieser Zufriedenheitstyp die kürzeste durchschnittliche Beschäftigungsdauer aus (8 Jahre). Die fixiert Unzufriedenen sind mit einem durchschnittlichen Alter von 42 Jahren tendenziell etwas älter und haben im Schnitt eine Beschäftigungsdauer von 10 Jahren.

Abbildung 3.4.7

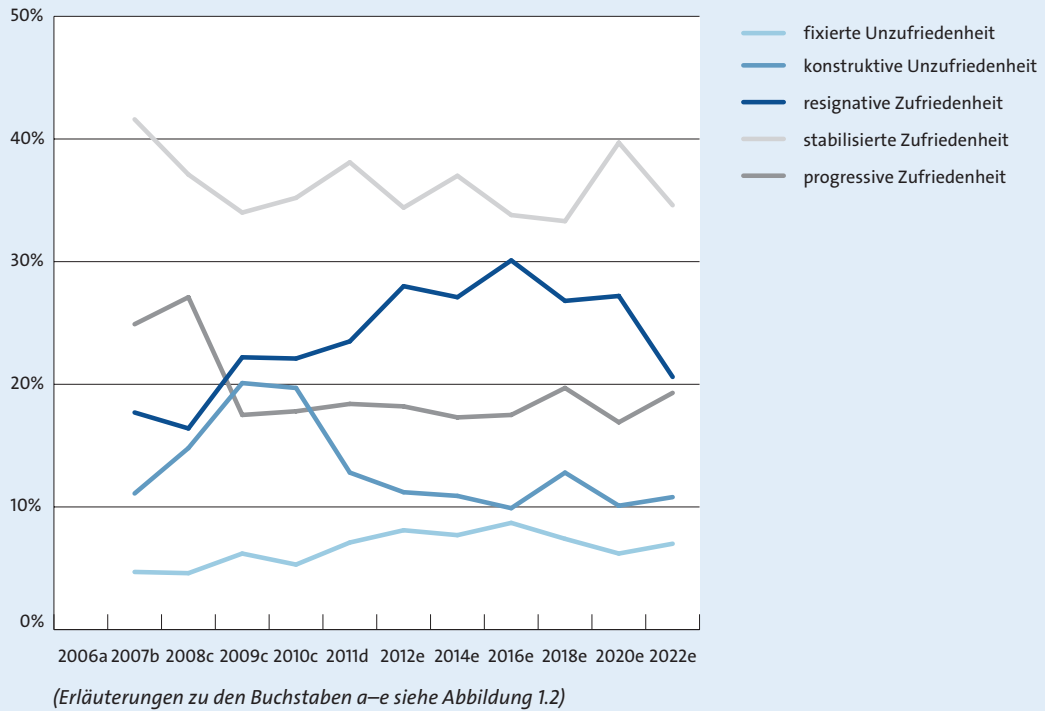
Typologie von Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann et al. (1975)

Wer?	progressive Zufriedenheit	stabilisierte Zufriedenheit	resignative Zufriedenheit	konstruktive Unzufriedenheit	fixierte Unzufriedenheit
durchschnittliches Alter	38 Jahre	45 Jahre	43 Jahre	40 Jahre	42 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	43%	49%	49%	46%	39%
Beschäftigungsdauer (Durchschnitt)	9 Jahre	13 Jahre	12 Jahre	8 Jahre	10 Jahre
Führungsposition	28%	29%	19%	26%	23%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	35%	25%	26%	35%	29%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	73%	66%	69%	66%	66%

Die Trendabbildung 3.4.8 lässt erkennen, dass bei den Zufriedenheitstypen aktuell viel Bewegung in Gang ist (siehe Abbildung 3.4.8). Zwar ist nach wie vor auch im Jahr 2022 der grösste Anteil der Beschäftigten stabilisiert zufrieden. Im Vergleich zum Jahr 2020 ist dieser Anteil aber wieder deutlich gesunken und fast wieder auf dem Niveau von 2018. Seit dem letzten Erhebungszeitpunkt ist auch der Anteil an resignativ zufriedenen Beschäftigten markant gesunken. Bei der progressiven Zufriedenheit lässt sich dahingegen im Vergleich zum Jahr 2020 ein leichter Anstieg erkennen. Auch bei der fixierten und konstruktiven Unzufriedenheit findet sich ein leichter Anstieg im Vergleich zur Vorerhebung.

Abbildung 3.4.8

Trend: Verbreitung der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)

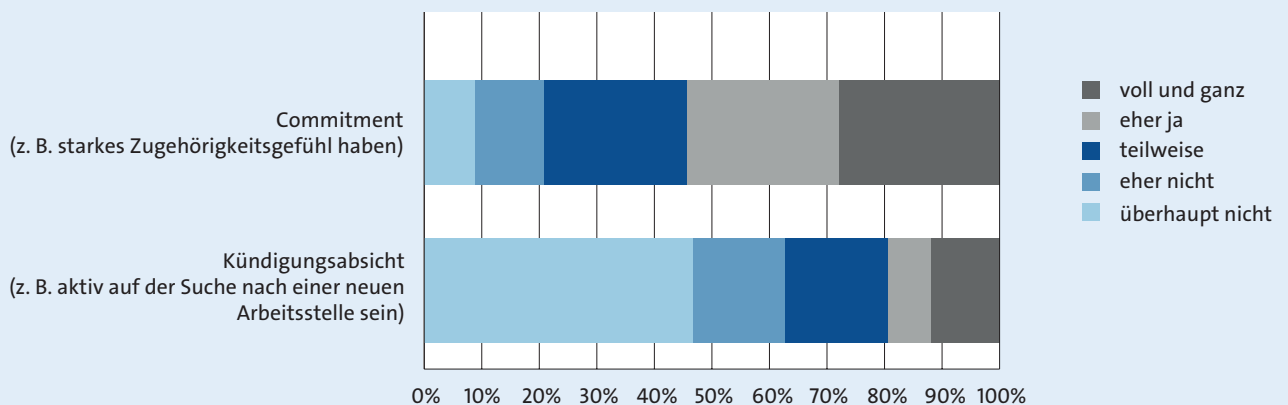


Commitment

Commitment bezeichnet die Verbundenheit, welche Beschäftigte mit ihrem Arbeitgeber haben. Ist das Commitment hoch, führt dies in der Regel zu einem höheren Arbeitsengagement und ist dadurch sowohl aus der Perspektive der Arbeitgeber als auch aus jener der Arbeitnehmenden ein loh-

Abbildung 3.4.9

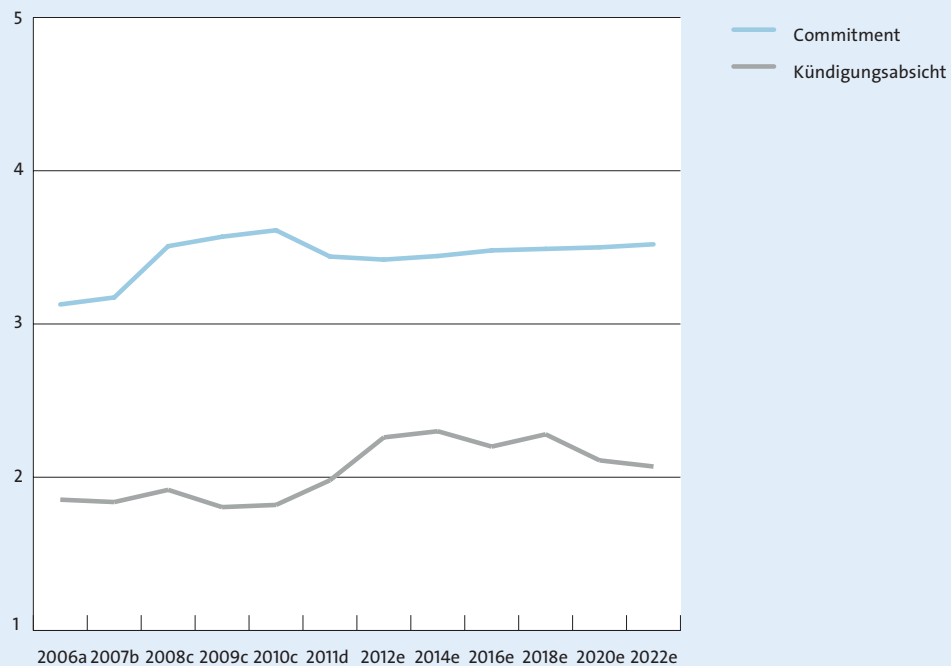
Commitment und Kündigungsabsicht



nendes Ziel (Kim et al., 2017; Herold et al., 2007). Um das Commitment der Beschäftigten im Schweizer HR-Barometer zu messen, wurden die Beschäftigten gefragt, inwieweit sie sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen. Die Beurteilung erfolgte mittels einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Die Abbildung 3.4.9 macht ersichtlich, dass sich mehr als die Hälfte der Beschäftigten (54%) eher oder voll und ganz mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. Bei einem Viertel (25%) ist das Commitment nur teilweise vorhanden, und 21% der Beschäftigten fühlen sich eher nicht oder überhaupt nicht mit dem Arbeitgeber verbunden. Diese Werte sind über die Zeit hinweg konstant geblieben (siehe Abbildung 3.4.10).

Abbildung 3.4.10

Trend: Commitment und Kündigungsabsicht



(Erläuterungen zu den Buchstaben a–e siehe Abbildung 1.2)

Kündigungsabsicht

Kündigungsabsicht ist ein Indikator für ein sinkendes Engagement der Arbeitnehmenden. Eine hohe Kündigungsabsicht hängt oft mit einer sinkenden Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zusammen. Folgt darauf eine tatsächliche Kündigung, droht dem Arbeitgeber unter Umständen der Verlust von wertvollem Know-how (Hom et al., 2012). Beim Schweizer HR-Barometer wurde die Kündigungsabsicht auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfasst. Dabei wurde gefragt, inwieweit sich die Beschäftigten mit einer möglichen Kündigung beim aktuellen Arbeitgeber befassen. Die Ergebnisse in Abbildung 3.4.10 zeigen, dass 66% der Beschäftigten eher nicht oder überhaupt nicht über eine Kündigung nachdenken.

19% machen sich teilweise Gedanken darüber, ob sie ihren Arbeitgeber wechseln sollen, während 15% eher bis voll und ganz eine Kündigung in Betracht ziehen. Die Trendabbildung 3.4.11 macht ersichtlich, dass die Kündigungsabsicht bei den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor relativ tief ist und seit 2020 nochmals etwas gesunken ist.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten sind zentrale Bausteine, auf denen sich der Erfolg von Unternehmen aufbaut. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022 lassen darauf schliessen, dass die Beschäftigten in der Schweiz aktuell ihre Einstellungen und Verhalten neu überdenken und an die veränderte Arbeitsmarktsituation anpassen. Entsprechend ergeben sich aus den Analysen wichtige Schlussfolgerungen für die Praxis.

Die Arbeitsmarktsituation in der Schweiz hat sich aus Sicht der Beschäftigten im 2022 allgemein verbessert. Im Vergleich zur Vorerhebung im Jahr 2020 hat sich die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit in nahezu allen Branchen in der Schweiz verringert. 66% der Beschäftigten sehen aktuell sogar überhaupt keinen Anlass zur Sorge, dass sie in naher Zukunft ihren Arbeitsplatz verlieren könnten. Dieser Befund spiegelt die aktuelle Arbeitsmarktsituation wider, welche durch einen akuten Fachkräftemangel gekennzeichnet ist. Diese Ausgangslage vermittelt den Arbeitskräften eine gewisse Sicherheit, dass sie ihren aktuellen Job in naher Zukunft behalten können respektive bei einer Kündigung schnell wieder einen neuen finden würden. Auch die eigene Arbeitsmarktfähigkeit wird aus Sicht der Beschäftigten als höher wahrgenommen als noch in den Vorjahren. Erstmals seit 2010 haben die Arbeitnehmenden ihre Arbeitsmarktfähigkeit wieder höher eingestuft. Dieser Trend ist erfreulich und kann ein Hinweis darauf sein, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende den enormen Stellenwert der Arbeitsmarktfähigkeit vermehrt erkennen und in diese investieren.

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist nach wie vor auf relativ hohem Niveau. Die Trendanalyse weist jedoch darauf hin, dass die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit im Vergleich zum Jahr 2020 etwas abgenommen hat. Die Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn beurteilen die Arbeitnehmenden aber besser als noch im Jahr 2020.

Die feinere Aufteilung in verschiedene (Un-)Zufriedenheitstypen lässt einen klaren Rückgang bei der stabilisierten Zufriedenheit erkennen. Trotz dieses Rückgangs machen die stabilisiert zufriedenen Arbeitnehmenden in der Schweiz nach wie vor den grössten Anteil aus. Erfreulich ist, dass im Vergleich zum Jahr 2020 ein Rückgang an resignativ zufriedenen Arbeitnehmenden zu beobachten ist. Diejenigen Typen, die sich für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen (progressive Zufriedenheit und konstruktive Unzufriedenheit) nehmen hingegen seit 2020 wieder einen grösseren Anteil ein. Diese Entwicklung ist positiv zu bewerten. Beschäftigte, die gewillt sind, sich bei unerfüllten Erwartungen aktiv für eine Verbesserung der Arbeitssituation einzusetzen, sind für Arbeitgebende eine

wertvolle Ressource. Zudem zeigen die Trendanalysen, dass die Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren aktuellen Arbeitgebenden nach wie vor auf hohem Niveau ist und die Kündigungsabsichten im Vergleich zu 2020 sogar nochmals etwas gesunken sind. In der aktuellen Arbeitsmarktlage, in welcher Beschäftigte aufgrund des Fachkräftemangels einfacher eine neue Stelle finden, stellen die Befunde des Schweizer HR-Barometers den Arbeitgebern ein gutes Zeugnis aus.

4. Schlussfolgerungen

Die Schweiz rangiert regelmässig unter den innovativsten Volkswirtschaften der Welt. Der diesjährige Schweizer HR-Barometer beleuchtet wichtige Arbeitsbedingungen, die innovatives Handeln von Beschäftigten unterstützen. Dabei wird nicht nur das Generieren und Umsetzen neuer und nützlicher Ideen einbezogen, sondern auch das Lernen aus Fehlern. Innovation und Scheitern liegen oft nahe beieinander, deshalb ist der Mut zum Scheitern auch eine wichtige Voraussetzung für Innovation.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sowohl innovatives Handeln als auch Lernen aus Fehlern weitverbreitet sind, was ein sehr gutes Fundament für die Innovationskraft von Unternehmen in der Schweiz ist. Beschäftigte berichten auch, dass sie sich durch Vorgesetzte und Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt fühlen und in vielen Unternehmen ein Klima der psychologischen Sicherheit herrscht. Es dominiert der proaktive Umgang mit Fehlern statt Fehlervermeidung, sodass Fehler offen kommuniziert und reflektiert werden können. Sehr ermutigend ist, dass weniger als 10% der Beschäftigten angeben, dass sie Fehler im Allgemeinen verbergen.

Verbesserungsmöglichkeiten bestehen allerdings auch, insbesondere hinsichtlich der Bereitschaft in Unternehmen, Teams mehr Zeit für die Entwicklung neuer Ideen zur Verfügung zu stellen. Ebenso kann die Unterstützung von Ideen durch Vorgesetzte über Abteilungsgrenzen hinweg verbessert werden. Schliesslich können Beschäftigte noch stärker darin unterstützt werden, dem Risiko, Fehler zu machen, offen zu begegnen.

Eine Unternehmenskultur, die bei den Beschäftigten innovatives Handeln und Lernen aus Fehlern fördert, ist nicht nur im Hinblick auf Innovation wünschenswert. Sie beeinflusst auch generelle Arbeitseinstellungen und das Erleben der Arbeitssituation positiv. Beschäftigte in solchen Unternehmen berichten von weniger Stress, mehr Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit, mehr Commitment und geringeren Kündigungsabsichten.

Umgekehrt ist für innovatives Handeln und Lernen aus Fehlern neben kulturellen Faktoren die Gestaltung der täglichen Arbeit zentral. Autonomie, Aufgabenvielfalt und Partizipation sind die wichtigsten Arbeitsmerkmale, um Innovation zu fördern. Während Autonomie und Aufgabenvielfalt relativ weitverbreitet sind, besteht bei der Partizipation, also der Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungen im Unternehmen, noch am ehesten Verbesserungsbedarf.

Bezüglich der allgemeinen Arbeitssituation, die ebenfalls im Schweizer HR-Barometer erfasst wird, zeigt sich insgesamt ein positives Bild, das sicher auch durch die gegenwärtige beschäftigtenfreundliche Situation am Arbeitsmarkt geprägt ist. Die im psychologischen Vertrag ausgedrückten Erwartungen der Beschäftigten sind etwas gestiegen, die Angebote der Un-

ternehmen aber auch. Sorgenkinder sind weiterhin eine aus Sicht der Beschäftigten angemessene Entlohnung und das Vorhandensein von Entwicklungsmöglichkeiten. Hinsichtlich Letzterem ist auch besorgniserregend, dass sich der in früheren Ausgaben des Schweizer HR-Barometers bereits aufgezeigte Trend zu weniger Weiterbildungstagen noch verstärkt hat. Ebenso werden weiterhin Leistungsbeurteilungen und Laufbahnplanung als Kernbestandteile der Personalentwicklung zu wenig durchgeführt beziehungsweise angeboten.

Schliesslich kann vermutet werden, dass bei weiterhin für Beschäftigte günstiger Arbeitsmarktlage mehr Dynamik im Arbeitsverhalten entstehen wird. Derzeit ist zwar die Kündigungsabsicht tief, aber die erlebte Arbeitsmarktfähigkeit ist zum ersten Mal seit zehn Jahren gestiegen, und Beschäftigte berichten von dynamischeren Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, die steigende Erwartungen und Veränderungsbereitschaft signalisieren. Unternehmen sollten sich also durch verbesserte HR-Praktiken für diese Dynamik wappnen, mit besonderem Blick auf Entlohnung und Personalentwicklung.

Autorenschaft und weiterführende Literatur

Autorenschaft

Lena Schneider, MSc., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

Delia Meyer, MSc., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern.

Dr. Anja Feierabend, Oberassistentin am Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern.

Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Leiter des Centers für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern.

Weiterführende Literatur

Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., Staffelbach, B., & Perkins, S. J. (2018). International study on compensation and pay transparency practices. Lucerne, Switzerland: Center for Human Resource Management, University of Lucerne.

Baer, M. & Frese, M. (2003): Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(1), S. 45–68.

Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21, S. 279–292.

Berntson, E., Näswall, K. & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 17, S. 413–425.

Brodbeck, F. C., Zapf, D., Prümper, J., & Frese, M. (1993). Error handling in office work with computers: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, S. 303–317.

Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulrich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.

Cannon, M.D. & Edmondson, A. C. (2005): Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Journal of Long Range Planning*, 38(3), S. 299–319.

Clinton, M. E. & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), S. 200–207.

Coyle-Shapiro, J. A. M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, S. 145–169.

De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent emplo-

- yees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), S. 173–192.
- De Vos, A., Jacobs, S. & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior* 126, S. 1–16.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), S. 350–383.
- Farrukh, M., Meng, F, Raza, A. & Wu, Y. (2022): Innovative work behaviour: the what, where, who, how and when. *Personnel Review*.
- Feierabend, A. & Pfrombeck, J. (2018). Zynismus am Arbeitsplatz. In: S. Bernhard (Ed.), *Das Buch für die Schweizer Personalpraxis*, S. 12–24. Zürich, Schweiz: WEKA Business Media AG.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The role of error management culture for firm and individual innovativeness. *Applied Psychology*, 67(3), S. 428–453.
- Fruhen, L.S. & Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, S. 20–27.
- Garud, R., Nayyar, P. R., & Shapira, Z. (1999). In R. Garud, P. Nayyar, & Z. Shapira (Eds.), *Technological innovation: Oversights and foresights*, S. 19–40. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffebach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 75(3), S. 303–318.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of crew resource management. In B. J. Hayward & A. R. Lowe (Eds.), *Aviation resource management*, S. 107–119. Aldershot, England: Ashgate Publishing.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), S. 942–951.
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A. & Schaubroeck, J. M. (2012): Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), S. 107–117.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), S. 831–858.
- Horvath, D., Klamar, A., Keith, N. & Frese, M. (2021). Are all errors created equal? Testing the effect of error characteristics on learning from errors in three countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), S. 110–124.

- Janssen, O. (2000): Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), S. 287–302.
- Jiang, L. & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), S. 2307–2342.
- Kahn, W. A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), S. 692–724.
- Keith, N. & Frese, M. (2011). Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate*, 9, S. 137-157. London: Sage.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), S. 350–376.
- Klamar, A., Horvath, D., Keith, N. & Frese, M. (2022). Inducing Error Management Culture – Evidence from experimental team studies. *Frontiers in Psychology*, 12, S. 1–18.
- Kolb, D. A. (1984): *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Lukes, M. & Stephan, U. (2017): Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovative support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), S. 136–158.
- Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, S. 273– 283.
- Matthews, J., Love, P. E., Ika, L. A. & Fang, W. (2022). Error aversion or management? Exploring the impact of culture at the sharp-end of production in a mega-project. *Developments in the Built Environment*, 10, S. 1–10.
- Milosevic, I., Bass, A. E., & Combs, G. M. (2018). The paradox of knowledge creation in a high-reliability organization: A case study. *Journal of Management*, 44(3), S. 1174–1201.
- Mor Barak, M. E. (2010). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), S. 1321–1339.
- Perry-Smith, J. E. & Mannucci, P. V. (2017): From Creativity to Innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), S. 53–79.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

- Prümper, J., Zapf, D., Brodbeck, F. & Frese, M. (1992). Some surprising differences between novice and expert errors in computerized office work. *Behaviour & Information Technology*, 11 (6), S. 319–328.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Hampshire, England: Ashgate Publishing.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), S. 574.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and different Language Equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, S. 527–547.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), S. 395–407.
- Schmiege, S. J., Masyn K. E. & Bryan, A. D. (2018). Confirmatory lated class analysis: Illustrations of empirically driven and theoretically driven model constraints. *Organizational Research Methods*, 21(4), S. 983–1001.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Scott, Susanne G. & Bruce, Reginald A. (1994): Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), S. 580–607.
- SECO, Staatssekretariat für Wirtschaft (22.02.2022): Innovation. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Fachkraefteinitiative/innovation.html>
- Sitkin, S. B. (1996). Learning through failure: The strategy of small losses. In M. Cohen & U. Sproull (Eds.), *Organizational learning*, S. 541–577. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strating, M. M. & Nieboer, A. P. (2009). Psychometric test of the Team Climate Inventory-short version investigated in Dutch quality improvement teams. *BMC Health Services Research*, 9(1), S. 1–7.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y. & Salmador, M.P. (2018), «How does culture influence innovation? A systematic literature review», *Management Decision*, 56(5), S. 1088-1107.
- Van Dyck, C. (2000). *Putting errors to good use : error management culture in organizations*. Amsterdam: KLI.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), S. 1228–1240.
- Van Steenbergen, E., Van Dijk, D., Christensen, C., Coffeng, T. & Ellemers, N., (2020). Learn to build an error management culture. *Journal of Financial Regulation and Compliance* 28(1), S. 57–73 .

- WIPO (2021). *Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), S. 144–160.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), S. 647-680.
- Zhu, J., Lv, H. & Feng, Y. (2022). The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: A Meta-Analysis. *7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development*, S. 3082-3087. Atlantis Press.

Anhang

Der vorliegende Anhang des Schweizer HR-Barometers dient zusätzlichen Erklärungen und bietet einen systematischen Überblick über die wesentlichen Eigenschaften der zugrunde liegenden Stichproben und verwendeten Variablen.

In Anhang 1 wird die zugrunde liegende Stichprobe des Schweizer HR-Barometers von 2088 befragten Beschäftigten anhand der wichtigsten demografischen Merkmale beschrieben.

In Anhang 2 befindet sich eine Auflistung der im Schweizer HR-Barometer 2022 verwendeten Variablen. Ausserdem werden die Variablenarten sowie die möglichen Ausprägungen beschrieben.

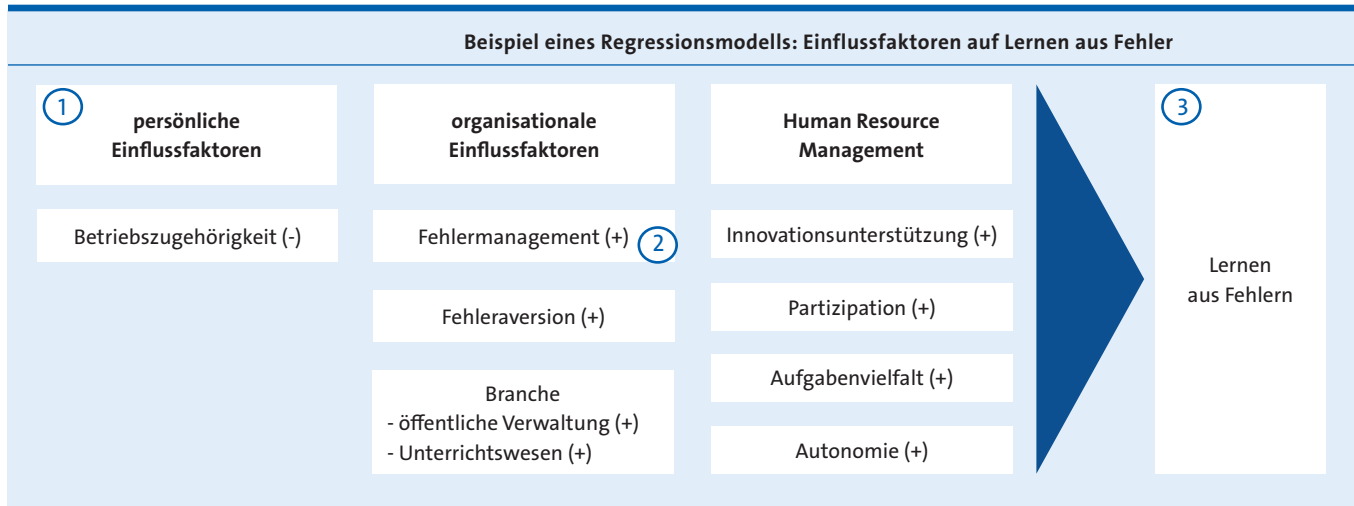
Anhang 3A besteht aus einer Korrelationstabelle, die die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Human-Resource-Management-Variablen, Variablen zu Arbeitsbeziehungen und zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten aus den Trendkapiteln aufzeigt. Anhang 3B zeigt die bivariaten Zusammenhänge dieser Variablen mit persönlichen und organisationalen Variablen auf.

Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

Eine bivariate Korrelation ist eine Wechselbeziehung zwischen zwei Variablen. Die Stärke und Richtung dieser Wechselbeziehung kommt im sogenannten Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck. Der Korrelationskoeffizient kann zwischen -1 und $+1$ variieren, wobei 0 das völlige Fehlen eines Zusammenhangs bezeichnet. Bei einem negativen Korrelationskoeffizienten zwischen -1 und kleiner 0 ist der Zusammenhang negativ. Das bedeutet, dass der Wert der einen Variable abnimmt, wenn der Wert der anderen Variable zunimmt. Bei einem Korrelationskoeffizienten grösser 0 bis 1 korrelieren die Variablen positiv. Das bedeutet, dass wenn die Ausprägung der einen Variable zunimmt, sich auch die Ausprägung der anderen Variable erhöht. Statistisch signifikante Zusammenhänge werden in den Korrelationstabellen in Anhang 3 mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5%) oder zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%) gekennzeichnet.

Informationen über Regressionsanalysen

Die Regressionsabbildungen im Schweizer HR-Barometer 2022 beruhen auf den Ergebnissen von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (in der Beispielabbildung zum Beispiel «Alter» oder «Führung») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen erklärt.



82

① In den Kästchen auf der linken Seite des Pfeils sind die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells (Prädiktorvariablen) abgebildet. Sie sind in verschiedene Kategorien gegliedert (in der Beispielabbildung «persönliche Einflussfaktoren», «organisationale Einflussfaktoren», und «Human Resource Management»). Dabei werden in den Regressionsabbildungen Prädiktorvariablen hervorgehoben, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 5% überzufällig sind.

② Die Plus- bzw. Minuszeichen hinter den unabhängigen Variablen zeigen die Richtung des Effekts an. Bei einem Minuszeichen besteht ein negativer Einfluss der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable. Das bedeutet, dass eine grössere Ausprägung der unabhängigen Variablen zu einem geringeren Wert auf der abhängigen Variable führt. Ein Pluszeichen hingegen bedeutet, dass eine grössere Ausprägung der unabhängigen Variablen zu einem höheren Wert bei der abhängigen Variable führt.

③ Das Kästchen auf der rechten Seite des Pfeils zeigt die abhängige Variable des Regressionsmodells.

Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mit den Softwareprogrammen SPSS Statistics 27 und Mplus.

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	46.1
	männlich	51.7
	divers	0.2
	keine Angabe	2.0
Alter	16 bis 25 Jahre	10.1
	26 bis 35 Jahre	22.4
	36 bis 45 Jahre	24.3
	46 bis 55 Jahre	23.9
	56 Jahre und älter	19.3
Sprache	deutsch	66.9
	französisch	22.9
	italienisch	10.2
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	75.7
	nein	24.3
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	1.4
	obligatorische Schulzeit	8.1
	Übergangsausbildung	0.6
	Allgemeinausbildung ohne Matura	1.1
	Berufsausbildung	33.4
	Matura	5.4
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	16.5
	Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Universität	28.9
	Doktorat, Habilitation	3.5
	andere	1.2
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	6.5
	25 000 bis 50 000 Fr.	10.3
	50 001 bis 75 000 Fr.	24.5
	75 001 bis 100 000 Fr.	22.5
	100 001 bis 125 000 Fr.	13.4
	mehr als 125 000 Fr.	13.1
	keine Angabe	9.8

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	11.4
	60 000 bis 99 999 Fr.	25
	100 000 bis 149 999 Fr.	24.3
	150 000 Fr. und höher	20.9
	keine Angabe	18.3
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	17
	Paar ohne Kinder	26.2
	Paar mit Kind/ern	37.4
	Einelternhaushalt mit Kind/ern	6.1
	Nichtfamilienhaushalt	2.5
	andere	5.2
Betriebszugehörigkeit	keine Angabe	5.5
	0 bis 2 Jahre	17.8
	3 bis 5 Jahre	25.4
	6 bis 10 Jahre	20.8
	11 bis 15 Jahre	12.1
	16 bis 20 Jahre	7.5
	21 bis 25 Jahre	7.7
	26 bis 30 Jahre	3.3
über 30 Jahre	5.5	
Anstellungsprozent	40 bis 49%	4.2
	50 bis 59%	5.9
	60 bis 69%	6.6
	70 bis 79%	3.5
	80 bis 89%	12.1
	90% und mehr	67.7
Vertragsform	unbefristet	78.6
	befristet	11.2
	davon über Temporärbüro befristet	
	keine Angabe	10.2

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.6
	Direktor, Direktionsmitglied	5.4
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	23.1
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	65
	Lehrling	4.9
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.4
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	9.7
	technische Berufe und Informatikberufe	12.4
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	7.5
	Handels- und Verkaufsberufe	14.8
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	6.7
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	18.6
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	24
	keine Angabe	4.9
Branchen	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	1.6
	verarbeitendes Gewerbe	13.3
	Baugewerbe	8.4
	Handel und Reparaturgewerbe	10
	Gastgewerbe	2.9
	Verkehr und Nachrichtengewerbe	6.3
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	6.3
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	11.9
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	6.1
	Unterrichtswesen	6.7
	Gesundheits- und Sozialwesen	16.4
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	6.2
	keine Angabe	4
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	11.6
	10 bis 49 Personen	19.2
	50 bis 249 Personen	21
	250 bis 499 Personen	9.9
	500 bis 999 Personen	7.8
	1000 und mehr Personen	26.8
	keine Angabe	3.7

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)		
Restrukturierung	nicht erlebt		73.3
	erlebt		26.7
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt		84.8
	erlebt		15.2
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt		81
	erlebt		19

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Methode	Kategorien	0 = Online-Fragebogen, 1 = Papier-Fragebogen
Geschlecht	Kategorien	1 = weiblich, 2 = männlich, 3 = divers
Alter	Intervall	Alter in Jahren
Sprache	Kategorien	3 Ausprägungen: 1 = deutsch, 2 = französisch, 3 = italienisch
Schweizer Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausländische Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausbildungsabschluss	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 10 Ausprägungen
Bruttoeinkommen	Kategorien	6 Abstufungen von weniger als 25 000 Fr. bis mehr als 125 000 Fr.
Haushaltseinkommen	Kategorien	4 Abstufungen von weniger als 60 000 Fr. bis mehr als 150 000 Fr.
Privataushalt	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
Betriebszugehörigkeit	Intervall	Betriebszugehörigkeit in Jahren und Monaten
Anstellungsprozent	Intervall	Stellenumfang in Prozent
Vertragsform	Kategorien	2 = unbefristet, 1 = befristet
befristete Anstellung über Temporärbüro	Kategorien	2 = nein, 1 = ja
berufliche Stellung	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = mitarbeitendes Familienmitglied, 2 = Direktor/in oder Direktionsmitglied, 3 = Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion, 4 = Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion, 5 = Lehrling
Berufskategorie	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach SBN 2000: 13 Ausprägungen
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach Schweizer Branchenverzeichnis: 31 Ausprägungen
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BfS: 6 Ausprägungen
Erlebte Restrukturierung durch neue Organisationsstrukturen	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Erlebter Personalabbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Erlebter Personalaufbau	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Karriereorientierungen	Kategorien	4 Ausprägungen: 1 = aufstiegsorientiert, 2 = sicherheitsorientiert, 3 = eigenverantwortlich, 4 = alternativ orientiert
Aufgabenvielfalt	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bedeutsamkeit der Aufgabe	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Feedback durch die Arbeitstätigkeit	Intervall	1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Autonomie	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Weiterbildungstage	Intervall	Anzahl an Weiterbildungstagen
Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Subjektive Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «sehr schlecht» bis 5 = «sehr gut»
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt und Form	Kategorien	10 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = Laufbahngespräche mit Vorgesetzten, 4 = Mentoring/Coaching, 5 = Reverse Mentoring/Coaching, 6 = klar definierte Laufbahnpfade, 7 = andere Angebote, 8 = keine Angebote
Lohnbestandteile	Kategorien	6 Ausprägungen: 1 = erfolgsabhängiger Gehaltsanteil, 2 = leistungsabhängiger Gehaltsanteil, 3 = Sonderprämien, 4 = Zulagen, 5 = Fringe Benefits, 6 = nur festes Salär
Führung	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/ innen	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Feedback	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Partizipation	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag: Erwartungen der Arbeitnehmenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag: Angebote des Arbeitgebers	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologischer Vertrag global	Intervall	Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «vollkommen unzufrieden» bis 10 = «vollkommen zufrieden»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bruggemann-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Stressempfinden	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»
Krankheitsabsenzen	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
Commitment	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Kündigungsabsicht	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
innovatives Arbeitsverhalten	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «nie» bis 5 = «immer»
innovationsunterstützung durch Vorgesetzte	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Innovationsunterstützung durch Arbeitskolleg/-innen	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
psychologische Sicherheit	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Lernen aus Fehlern	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Fehlermanagement	Intervall	Index aus 8 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Fehleraversion	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft vom 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 3A

Korrelationen A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Arbeitsplatzgestaltung	1								
2 Autonomie	.843**	1							
3 Aufgabenvielfalt	.583**	.355**	1						
4 Wichtigkeit der Aufgabe	.526**	.183**	.351**	1					
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.472**	.188**	.136**	.132**	1				
6 Feedback	.540**	.343**	.259**	.232**	.189**	1			
7 Partizipation	.543**	.511**	.316**	.222**	.148**	.501**	1		
8 Leistungsbeurteilung	.319**	.241**	.175**	.148**	.094**	.750**	.496**	1	
9 subjektive Leistungsbeurteilung	.214**	.184**	.166**	.092**	.095**	.155**	.220**	.119**	1
10 Weiterbildungstage	.123**	-.078**	.132**	.135**	-.025	.127**	.094**	.129**	.010
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.096**	.116**	.049*	-.031	.054*	.109**	.167**	.124**	.043
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.103**	.115**	.039	.015	.017	.144**	.111**	.177**	.026
13 Personalbelohnung: Sonderprämien	.066**	.064**	.030	-.003	.042	.105**	.102**	.129**	.038
14 Personalbelohnung: Zulagen	.024	-.021	.071**	.071**	.001	.052*	.015	.065**	.049*
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits	.033	.030	.0320	.0230	.001	.075**	.600**	.125**	.032
16 Personalbelohnung: festes Salär	-.082**	-.051*	-.037	-.052*	-.052*	-.157**	-.107**	-.181**	-.021
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	.076*	.051	.016	.118**	-.006	.072*	.073*	.062*	.061*
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.022	.019	.102**	-.057	.004	.020	.012	.022	-.053
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.123**	.120**	.096**	.052*	.003	.205**	.208**	.316**	.056*
20 Personalentwicklung: Mentoring	.119**	.125**	.080**	.066**	-.055*	.207**	.208**	.247**	.046*
21 Personalentwicklung: Reverse Mentoring	.083**	.087**	.034	.046*	-.012	.108**	.118**	.131**	.040
22 Führung	.389**	.349**	.198**	.116**	.133**	.546**	.571**	.576**	.246**
23 Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/innen	.324**	.284**	.178**	.145**	.090**	.339**	.425**	.309**	.217**
24 Arbeitsplatzunsicherheit	-.124**	-.119**	-.074**	-.076**	.018	-.149**	-.167**	-.138**	-.181**
25 Arbeitszufriedenheit	.373**	.342**	.172**	.124**	.147**	.402**	.394**	.394**	.241**
26 Laufbahnzufriedenheit	.366**	.301**	.264**	.199**	.125**	.319**	.377**	.334**	.262**
27 Commitment	.364**	.311**	.184**	.159**	.123**	.403**	.446**	.373**	.226**
28 Kündigungsabsicht	-.225**	-.199**	-.125**	-.060**	-.096**	-.249**	-.251**	-.269**	-.110**
29 Arbeitsmarktfähigkeit	.186**	.140**	.150**	.137**	.026	.162**	.211**	.132**	.159**
30 Stress	-.127**	-.146**	.054*	.013	-.106**	-.183**	-.169**	-.201**	-.151**
31 Krankheitsabsenzen	-.037	-.072**	.022	.034	-.024	-.034	-.082**	-.049*	-.098**
32 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.279**	.229**	.239**	.122**	.078**	.235**	.260**	.225**	.139**
33 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.464**	.400**	.336**	.238**	.082**	.438**	.459**	.411**	.175**
34 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.077**	.024	.065**	.060**	.080**	.084**	.033	.078**	.063**
35 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.203**	.164**	.116**	.103**	.057*	.249**	.257**	.280**	.106**
36 AN erwartet Loyalität	.166**	.126**	.141**	.099**	.060**	.133**	.172**	.133**	.162**
37 AG bietet Loyalität	.289**	.283**	.118**	.056*	.088**	.385**	.405**	.401**	.153**
38 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.343**	.313**	.289**	.140**	.104**	.202**	.284**	.170**	.224**
39 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.491**	.480**	.293**	.170**	.131**	.371**	.484**	.337**	.208**
40 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.263**	.231**	.219**	.101**	.074**	.205**	.255**	.171**	.196**
41 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.444**	.389**	.275**	.175**	.127**	.443**	.478**	.413**	.191**
42 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.119**	.093**	.133**	.035	.045*	.117**	.178**	.153**	.071**
43 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.296**	.241**	.167**	.128**	.103**	.406**	.426**	.480**	.099**
44 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.176**	.124**	.177**	.091**	.077**	.125**	.150**	.112**	.149**
45 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.282**	.292**	.130**	.047*	.078**	.307**	.329**	.327**	.062**
46 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.298**	.236**	.264**	.139**	.112**	.233**	.281**	.224**	.206**
47 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.482**	.439**	.280**	.178**	.130**	.511**	.555**	.521**	.191**

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 2008

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1																	
.015	1																
.063**	.427**	1															
.047*	.065**	.147**	1														
.016	.111**	.112**	.133**	1													
.034	.243**	.192**	.157**	.192**	1												
-.059*	-.403**	-.360**	-.321**	-.445**	-.427**	1											
.044	-.011	-.026	-.049	-.041	.009	.052	1										
.005	.043	.049	.035	.073*	.014	-.055	-.588**	1									
.120**	.211**	.225**	.113**	.095**	.204**	-.203**	.010	.019	1								
.136**	.214**	.229**	.135**	.033	.214**	-.154**	.086**	-.064*	.330**	1							
.046*	.104**	.143**	.052*	.014	.092**	-.079**	.082**	-.063*	.175**	.222**	1						
.083**	.103**	.070**	.083**	.006	.049*	-.100**	.044	.032	.214**	.158**	.084**	1					
.089**	.088**	.053*	.027	.014	.011	-.041	.042	.027	.117**	.099**	.025	.485**	1				
-.045	.041	.030	-.013	-.057*	.010	-.001	-.042	-.029	-.037	-.016	.027	-.238**	-.154**	1			
.076**	.052*	.067**	.074**	.021	.047*	-.103**	-.005	.014	.132**	.105**	.053*	.526**	.402**	-.166**	1		
.113**	.079**	.089**	.096**	.058**	.032	-.113**	.056	.016	.153**	.133**	.064**	.388**	.366**	-.210**	.484**	1	
.080**	.066**	.069**	.081**	.026	-.005	-.093**	.063*	-.028	.155**	.134**	.066**	.520**	.438**	-.103**	.563**	.394**	1
-.013	-.064**	-.042	-.054*	-.053*	-.049*	.082**	.025	-.050	-.131**	-.064**	-.032	-.350**	-.234**	.146**	-.466**	-.291**	.394**
.115**	.030	.030	.006	.075**	.034	-.068**	.044	.008	.102**	.088**	-.006	.190**	.189**	-.335**	.114**	.202**	.394**
.000	-.006	-.001	-.017	-.003	.006	.038	-.013	.040	-.040	.014	-.026	-.333**	-.232**	.255**	-.431**	-.233**	.394**
-.038	-.061**	-.045*	-.032	.011	-.025	.035	.003	-.012	-.057*	-.070**	-.021	-.092**	-.073**	.082**	-.139**	-.070**	.394**
.045	.095**	.112**	.067**	.031	.070**	-.073**	-.031	.096**	.129**	.121**	.048*	.227**	.217**	-.079**	.147**	.198**	.394**
.096**	.047*	.072**	.079**	.038	.008	-.084**	.016	.071*	.195**	.170**	.099**	.512**	.405**	-.145**	.536**	.447**	.394**
.011	-.037	-.017	.003	.044*	-.013	-.009	-.004	-.010	.015	-.050*	-.026	.144**	.120**	-.031	.126**	.131**	.394**
.110**	-.032	-.015	.054*	.036	.002	-.044	.037	.007	.093**	.021	.013	.419**	.277**	-.362**	.345**	.311**	.394**
.017	.023	.046*	.024	.003	.008	-.012	.018	-.003	.051*	.029	.019	.222**	.231**	-.072**	.180**	.216**	.394**
.089**	.037	.018	.056*	-.027	.003	-.056*	.022	.010	.125**	.092**	.024	.593**	.374**	-.227**	.459**	.328**	.394**
.071**	.108**	.066**	.020	.030	.106**	-.074**	.044	.041	.122**	.103**	.046*	.231**	.248**	-.078**	.162**	.228**	.394**
.091**	.089**	.042	.044*	.056*	.026	-.079**	.007	.070*	.168**	.138**	.054*	.511**	.401**	-.175**	.425**	.426**	.394**
.053*	.072**	.036	.028	-.001	.021	-.013	.014	.055	.090**	.102**	.036	.219**	.219**	-.061**	.128**	.188**	.394**
.078**	.050*	.049*	.048*	.016	-.037	-.065**	.063*	.032	.150**	.122**	.064**	.560**	.424**	-.170**	.494**	.446**	.394**
.086**	.068**	.075**	.055*	.056*	.065**	-.077**	.042	-.023	.160**	.128**	.072**	.114**	.092**	-.015	.069**	.108**	.394**
.149**	.077**	.072**	.074**	.072**	.010	-.132**	.052	-.016	.291**	.204**	.127**	.500**	.334**	-.187**	.421**	.420**	.394**
.011	.094**	.070**	.064**	.057*	.077**	-.066**	.007	.078*	.074**	.094**	.020	.140**	.161**	-.067**	.064**	.145**	.394**
.036	.146**	.123**	.117**	.020	.083**	-.153**	.005	.034	.149**	.158**	.070**	.392**	.292**	-.100**	.408**	.363**	.394**
.070**	.092**	.084**	.055*	.046*	.072**	-.070**	.023	.041	.135**	.107**	.046*	.269**	.267**	-.082**	.181**	.256**	.394**
.127**	.082**	.074**	.094**	.039	.017	-.123**	.039	.042	.225**	.177**	.088**	.684**	.494**	-.262**	.603**	.538**	.394**

Anhang 3A

Korrelationen A

	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1 Arbeitsplatzgestaltung									
2 Autonomie									
3 Aufgabenvielfalt									
4 Wichtigkeit der Aufgabe									
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe									
6 Feedback									
7 Partizipation									
8 Leistungsbeurteilung									
9 subjektive Leistungsbeurteilung									
10 Weiterbildungstage									
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil									
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil									
13 Personalbelohnung: Sonderprämien									
14 Personalbelohnung: Zulagen									
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits									
16 Personalbelohnung: festes Salär									
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen									
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen									
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche									
20 Personalentwicklung: Mentoring									
21 Personalentwicklung: Reverse Mentoring									
22 Führung									
23 Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/innen									
24 Arbeitsplatzunsicherheit									
25 Arbeitszufriedenheit									
26 Laufbahnzufriedenheit									
27 Commitment	1								
28 Kündigungsabsicht	-.440**	1							
29 Arbeitsmarktfähigkeit	.090**	.058**	1						
30 Stress	-.236**	.272**	-.094**	1					
31 Krankheitsabsenzen	-.077**	.067**	-.044	.138**	1				
32 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.184**	-.074**	.131**	.015	-.030	1			
33 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.488**	-.360**	.120**	-.178**	-.067**	.458**	1		
34 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.152**	-.129**	-.018	-.040	.015	.243**	.138**	1	
35 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.348**	-.290**	.163**	-.232**	-.013	.167**	.355**	.388**	1
36 AN erwartet Loyalität	.254**	-.139**	.063**	-.037	-.009	.356**	.233**	.400**	.245**
37 AG bietet Loyalität	.534**	-.352**	.134**	-.282**	-.090**	.180**	.451**	.150**	.510**
38 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.183**	-.087**	.138**	-.012	.001	.438**	.274**	.218**	.148**
39 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.423**	-.285**	.189**	-.166**	-.066**	.229**	.540**	.135**	.347**
40 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.189**	-.044*	.145**	-.013	-.026	.513**	.299**	.242**	.158**
41 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.481**	-.322**	.173**	-.226**	-.080**	.274**	.634**	.134**	.344**
42 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.124**	.020	.162**	.020	.003	.416**	.185**	.233**	.126**
43 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.434**	-.320**	.172**	-.210**	-.109**	.227**	.513**	.100**	.370**
44 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.074**	-.021	.139**	.050*	.014	.376**	.181**	.328**	.167**
45 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.370**	-.272**	.087**	-.219**	-.069**	.167**	.388**	.084**	.302**
46 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.241**	-.097**	.162**	.001	-.004	.715**	.374**	.568**	.293**
47 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.600**	-.431**	.203**	-.297**	-.099**	.335**	.758**	.224**	.630**

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 2088

Anhang 3B		Korrelationen B							
		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung
1	Geschlecht	.093**	.102**	.105**	-.050*	.070**	.029	.106**	.036
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.092**	.103**	.076**	.029	.024	-.004	.020	-.018
3	Sprache: deutsch	.032	.047*	-.016	.030	-.006	.090**	.125**	.086**
4	Sprache: französisch	-.044*	-.069**	-.003	-.019	.000	-.069**	-.110**	-.086**
5	Sprache: italienisch	.011	.023	.029	-.021	.009	-.044*	-.042	-.014
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.058**	-.052*	-.065**	-.034	-.004	-.010	-.058**	-.048*
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.150**	-.167**	-.133**	-.065**	.017	-.046*	-.144**	-.021
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	.006	-.029	.001	.025	.041	.039	.018	.015
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.052*	-.046*	-.035	-.011	-.026	-.049*	-.048*	-.047*
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.073**	-.080**	-.118**	-.076**	.099**	-.022	-.059**	-.001
11	Ausbildung: Matura	-.031	-.042	.007	.019	-.035	-.018	-.038	-.012
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.049*	.039	.036	.044	.012	-.004	.043	-.019
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.139**	.169**	.152**	.072**	-.101**	.059**	.120**	.051*
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.051*	.062**	.077**	.005	-.009	.007	.055*	.005
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.020	-.014	-.022	-.014	.015	-.042	-.051*	-.046*
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	-.002	-.001	.035	-.008	-.032	-.002	.017	-.023
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.065**	.072**	.037	.040	.014	.022	.085**	.053*
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.013	-.023	-.067**	-.005	.040	.012	-.024	.002
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.039	-.041	.015	-.034	-.038	.004	-.019	-.004
20	Betriebszugehörigkeit	.055*	.043	.049*	.040	.045*	-.009	.000	.006
21	Anstellungsprozent	.070**	.078**	.077**	-.049*	.072**	.035	.087**	.051*
22	Vertragsform	.041	.064**	.006	.009	-.002	-.029	.064**	-.007
23	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.272**	.318**	.258**	.051*	-.016	.115**	.281**	.121**
24	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.206**	.255**	.199**	.019	-.028	.131**	.254**	.139**
25	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.218**	.231**	.161**	.095**	.031	.057**	.271**	.037
26	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.076**	.049*	.050*	.056*	.081**	.049*	.085**	.071**
27	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.011	-.007	-.032	-.023	.027	-.025	-.040	-.030
28	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.005	.010	.026	-.007	-.039	.003	.018	.002
29	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.073**	-.053*	-.040	-.026	-.081**	-.026	-.060**	-.042
30	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.026	.019	-.021	.021	.008	.031	.045*	.005
31	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.025	-.002	.010	-.157**	.060**	-.001	.002	.005
32	Branche: Baugewerbe	.010	.014	.009	-.027	.064**	-.044	.009	-.064**
33	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.085**	-.079**	-.113**	-.121**	.064**	-.027	-.041	-.051*
34	Branche: Gastgewerbe	-.068**	-.079**	-.089**	-.054*	.044	-.035	-.029	-.074**
35	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.019	-.059**	.006	.004	.060**	.006	-.037	.002
36	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.041	.006	-.039	-.095**	-.042	.052*	.025	.108**
37	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.041	.101**	.009	-.062**	-.008	.004	.063**	.030
38	Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.000	.012	.014	.011	-.023	-.037	-.017	.015
39	Branche: Unterrichtswesen	.104**	.121**	.094**	.141**	-.142**	-.002	-.016	-.012
40	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.014	-.093**	.065**	.281**	-.082**	.028	-.007	.006
41	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	.038	.057*	-.012	-.002	.013	.029	.007	.018
42	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.009	.011	-.013	.005	-.023	.024	.028	.000
43	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.044	-.049*	-.053*	-.112**	.078**	-.010	-.046*	-.017
44	Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	.036	.080**	.083**	-.094**	.012	.005	.063**	.048*
45	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.020	.008	.021	.007	.059*	-.032	.023	-.044
46	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.092**	-.106**	-.108**	-.071**	.076**	-.035	-.086**	-.039
47	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.034	-.060**	-.092**	-.030	.101**	-.004	-.052*	-.056*
48	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.046*	.047*	-.058*	-.138**	-.065**	.000	.057*	.052*
49	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.120**	.038	.155**	.339**	-.153**	.044*	.006	.019
50	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.064**	.055*	.000	.007	.058*	.055*	.110**	-.017
51	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	-.026	-.002	-.070**	-.038	.019	-.057*	-.009	-.095**
52	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.013	-.007	.004	.010	-.014	-.061**	-.039	-.056*
53	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.003	-.004	.015	-.029	.004	.012	-.036	.015
54	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.033	-.019	-.012	-.030	-.047*	.001	-.022	.015
55	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	.013	-.015	.058*	.058*	-.019	.062**	.003	.132**
56	Restrukturierung	.002	-.003	.063**	.016	-.045*	.007	.018	.021
57	Personalabbau in der Abteilung	-.013	-.036	.030	.022	-.021	.012	-.008	-.003
58	Personalaufbau in der Abteilung	.073**	.055*	.082**	.032	.012	.072**	.122**	.047*

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 2088

	subjektive Leistungsbeurteilung	Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Reverse Mentoring	Führung	Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/innen	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitszufriedenheit
	-.086**	.031	.144**	.102**	.074**	.079**	.035	-.091**	-.090**	.087**	.061**	.045*	.073**	.009	-.064**	.028	-.002
	.078**	-.130**	.052*	.037	.008	.021	.009	.050*	-.007	-.057	-.019	.008	.016	-.030	-.024	.088**	.076**
	.132**	.002	.065**	.003	-.057**	.048*	.095**	-.105**	.011	.011	.074**	.039	.030	.101**	.136**	-.123**	.050*
	-.126**	.014	-.071**	-.009	.051*	-.046*	-.108**	.093**	-.012	-.020	-.043	-.022	-.015	-.120**	-.112**	.059**	-.076**
	-.031	-.023	-.002	.008	.019	-.010	.002	.035	-.001	.010	-.055*	-.030	-.026	.009	-.055*	.111**	.028
	.012	-.034	-.030	.002	.012	-.008	-.025	-.010	-.010	-.097**	-.055*	-.027	.027	-.058*	-.064**	.054*	-.027
	-.089**	.019	-.098**	-.076**	-.032	-.060**	-.083**	.074**	.003	-.074*	-.090**	-.101**	.009	-.056*	-.117**	-.007	-.057*
	-.035	-.030	-.024	-.018	-.013	.001	-.012	.003	.013	-.038	-.005	-.015	-.014	-.013	-.038	.002	.017
	.006	.000	-.019	-.010	-.002	.007	-.035	-.008	.047	-.076*	-.044*	-.018	-.019	-.045*	-.023	.024	.001
	.005	-.100**	-.072**	-.050*	-.012	-.025	-.091**	.049*	-.023	.037	-.038	-.148**	-.063**	.037	.028	.020	.039
	-.007	.046	-.029	-.031	-.002	.011	.045*	-.021	.036	-.019	-.064**	.016	-.043	-.027	.017	.031	-.009
	.001	.067**	.038	.024	.023	.095**	.056*	-.059**	.014	-.008	.075**	.069**	.049*	.003	.022	-.043	.005
	.043	.033	.136**	.089**	.011	-.022	.088**	-.031	-.002	.033	.067**	.131**	.022	.027	.047*	-.006	-.022
	.004	-.008	.004	.009	.017	.015	.034	-.020	-.059	.058	.066**	.079**	.059**	.010	-.021	-.009	.024
	-.034	.023	.029	.006	-.043	-.103**	-.001	.019	-.052	.067*	.026	.014	.024	-.053*	-.050*	.033	-.036
	.055*	-.025	.007	-.010	-.014	-.165**	-.033	.069**	.020	-.022	.026	.020	-.013	.019	.009	-.003	-.021
	.029	-.016	.026	.026	.082**	.264**	.065**	-.097**	.042	-.020	-.013	.008	.013	.054*	.074**	-.038	.071**
	-.021	-.022	-.025	-.006	-.032	.012	-.021	.005	-.045	-.073*	-.024	-.032	-.003	-.028	-.040	.023	-.028
	-.029	-.024	-.031	-.025	-.041	-.028	-.014	.054*	-.008	.008	-.005	.001	-.030	-.024	-.012	-.042	-.009
	.041	-.075**	.014	.037	.055*	.070**	.032	-.030	-.009	-.014	.049*	.002	.065**	-.017	.006	.029	.083**
	-.018	.085**	.117**	.080**	.085**	.004	.062**	-.112**	-.019	.037	.114**	.086**	.043*	-.002	-.031	.051*	-.008
	.020	-.037	.078**	.089**	.039	.066**	.059**	-.071**	.037	-.023	.031	.042	-.026	.037	.036	-.039	-.001
	.135**	.027	.294**	.285**	.142**	.137**	.233**	-.233**	-.037	.062*	.208**	.271**	.108**	.110**	.110**	-.029	.113**
	.121**	.044	.205**	.201**	.096**	.054*	.216**	-.167**	.001	.065*	.169**	.228**	.081**	.163**	.147**	-.054*	.142**
	.090**	.101**	.168**	.132**	.090**	.051*	.034	-.055*	.050	-.088**	.075**	.152**	.075**	.042	.070**	-.045*	.084**
	.026	.063**	.037	.026	-.001	.025	.001	-.022	.003	-.016	.069**	.032	.000	.027	-.005	.024	.082**
	-.013	-.096**	-.018	-.026	-.020	-.005	-.033	.032	.002	.013	-.083**	-.083**	-.035	.036	.017	.028	.044
	.033	.076**	.031	.052*	.044	-.017	.057*	-.052*	-.030	.037	.058*	.094**	.052*	.014	.015	-.062**	-.060**
	-.044	-.025	-.046*	-.045*	-.016	-.005	-.014	.034	.023	-.034	-.028	-.023	-.006	-.085**	-.029	-.002	-.085**
	-.003	.027	-.044	-.023	-.003	-.051*	-.022	.025	.054	-.002	-.045*	-.028	-.005	.062**	.010	-.047*	.011
	-.029	.012	.158**	.037	.004	.020	-.017	-.055*	-.071*	.069*	-.002	-.029	.022	-.010	-.027	.063**	-.034
	-.013	-.028	-.032	-.023	.017	-.038	-.082**	.040	-.030	-.003	-.048*	-.069**	-.043	.023	-.032	-.023	.023
	.005	-.040	-.002	-.012	.014	-.064**	-.053*	.054*	-.036	-.013	-.029	-.069**	-.001	-.002	.000	-.001	-.009
	.035	-.035	-.044	-.075**	-.025	-.054*	-.078**	.070**	.056	-.114**	-.088**	-.014	-.034	-.047*	-.028	.028	-.033
	-.011	-.021	.043	.005	.063**	.082**	.142**	-.086**	-.028	.001	.052*	.052*	-.011	-.031	-.031	.076**	.010
	.026	-.011	.233**	.289**	-.011	.020	.162**	-.148**	.011	-.010	.160**	.181**	.085**	.027	.018	.048*	.012
	-.021	.000	.103**	.090**	.034	-.059**	.069**	-.072**	-.097**	.092**	.063**	.106**	.026	.033	.015	.018	.014
	-.015	.027	-.132**	-.068**	.036	.016	.014	.043	-.001	-.007	.027	-.041	-.038	-.023	-.031	-.038	.002
	.048*	.042	-.138**	-.106**	-.052*	-.027	-.076**	.145**	.061*	-.029	-.026	.006	-.030	-.019	.026	-.067**	.042
	-.022	.012	-.145**	-.104**	-.054*	.082**	-.044*	.022	.091**	-.044	-.054*	-.057*	-.048*	-.002	.062**	-.089**	-.018
	.039	.016	-.039	-.017	-.022	.016	-.013	.003	.039	-.012	-.032	-.017	.038	-.026	-.005	.043	-.012
	.024	.060*	-.038	-.007	-.042	-.027	-.024	.031	.051	.003	-.037	-.023	-.024	.054*	.012	-.066**	.019
	-.031	-.010	.051*	.002	.039	.024	-.090**	-.014	-.034	-.019	-.040	-.073**	.029	-.040	-.088**	.072**	-.043
	-.040	.003	.081**	.011	.031	-.026	.100**	-.065**	-.100**	.104**	.063**	.048*	.041	.003	.026	.044	-.005
	-.050*	-.015	-.022	-.014	.006	-.011	-.053*	.048*	-.047	.016	-.030	-.062**	-.047*	.026	.004	-.035	.019
	-.064**	-.009	.049*	.041	.034	.053*	.012	-.073**	-.043	-.019	-.006	-.041	-.002	-.020	-.047*	.050*	-.009
	.030	-.034	-.050*	-.064**	-.018	-.045*	-.063**	.055*	.082**	-.068*	-.069**	-.011	-.035	-.023	-.022	.011	-.014
	.086**	.003	.121**	.166**	.031	-.022	.155**	-.081**	-.023	.020	.102**	.105**	.066**	.024	.040	.015	.003
	.027	.022	-.188**	-.143**	-.084**	.027	-.089**	.115**	.121**	-.049	-.039	.000	-.051*	-.002	.045*	-.098**	.027
	-.024	-.041	-.054*	-.118**	-.076**	-.100**	-.125**	.116**	-.034	.025	-.109**	-.078**	-.048*	.105**	.108**	-.018	.076**
	-.024	-.042	-.076**	-.036	-.031	-.082**	-.159**	.104**	-.038	.044	-.114**	-.039	-.046*	.003	-.025	-.009	-.004
	.026	.022	-.013	-.036	-.035	-.029	-.057*	.028	.074*	-.004	-.058**	-.046*	-.058**	-.054*	-.014	.045*	-.032
	-.013	.013	-.002	.027	.003	.049*	.035	-.038	-.064*	.061*	.019	-.019	-.019	-.012	-.007	.024	.005
	-.021	.000	.018	.003	.057*	.016	.083**	-.065**	.026	-.009	.006	-.023	.026	-.025	-.027	.005	-.038
	.037	.038	.110**	.130**	.078**	.131**	.215**	-.139**	.006	-.077*	.220**	.160**	.126**	-.002	-.016	-.039	.000
	-.015	.014	.099**	.098**	.059**	.078**	.159**	-.093**	.042	-.019	.098**	.104**	.064**	-.092**	-.040	.129**	-.068**
	-.021	-.017	.075**	.067**	.001	.072**	.075**	-.053*	.051	-.011	.037	.031	.015	-.071**	-.044	.159**	-.091**
	.027	.040	.117**	.099**	.044*	.027	.065**	-.070**	-.035	.066*	.071**	.072**	.013	.057**	.066**	-.058**	.049*

Anhang 3B

Korrelationen B

		Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Stress	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	AN erwartet Loyalität
1	Geschlecht	-.003	.000	.009	.022	-.020	-.002	.010	-.010	-.115**	-.045*	-.082**
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.027	.062**	-.206**	-.301**	-.048*	-.013	-.050*	.029	-.045*	-.103**	.030
3	Sprache: deutsch	.061**	.034	-.008	.163**	-.031	.007	-.021	.025	.006	.061**	.030
4	Sprache: französisch	-.095**	-.077**	.031	-.124**	.062**	.000	.060**	.002	-.044*	-.089**	-.057*
5	Sprache: italienisch	.036	.054*	-.030	-.081**	-.038	-.012	-.051*	-.041	.051*	.029	.032
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.029	-.012	.032	-.042	-.026	.002	-.101**	-.045	-.023	-.030	-.038
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.062**	-.048*	.023	-.059**	-.035	.032	-.087**	-.058*	.018	.026	-.088**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.027	.026	-.010	-.005	-.036	-.019	.020	.028	-.003	.003	-.006
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.036	-.025	.006	-.041	-.021	-.008	-.017	-.031	.007	-.030	-.008
10	Ausbildung: Berufsausbildung	.001	.057*	-.073**	-.080**	-.078**	.007	-.096**	-.052*	.077**	.048*	.075**
11	Ausbildung: Matura	-.027	.030	.020	.014	.007	.002	-.056*	-.048*	-.007	-.038	-.002
12	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.039	.009	-.036	.048*	.008	-.013	.005	.009	.006	.018	.040
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.019	-.056*	.078**	.096**	.106**	-.034	.165**	.082**	-.068**	-.045*	-.046*
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.022	-.002	-.004	-.034	.012	.043	.073**	.067**	-.066**	-.029	-.016
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.018	-.040	.000	-.032	.054*	-.013	.025	-.021	-.014	-.019	.006
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.015	-.031	-.002	-.002	-.007	-.011	-.007	-.012	-.021	-.006	.008
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.040	.095**	-.054*	.030	-.068**	-.013	-.008	.062**	.018	.018	-.011
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.046*	-.037	.013	-.015	.019	.023	-.009	-.012	.006	-.003	.021
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.025	-.016	.047*	.042	.042	.024	.032	-.014	-.009	-.012	-.018
20	Betriebszugehörigkeit	.065**	.145**	-.197**	-.237**	-.041	-.013	-.055*	.034	.058**	.014	.030
21	Anstellungsprozent	.075**	.028	-.027	.062**	.094**	-.009	.048*	.039	-.028	-.012	-.021
22	Vertragsform	-.001	.075**	-.136**	-.010	-.015	-.016	.025	-.005	.035	.055*	.073**
23	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.204**	.087**	-.128**	.051*	.091**	-.072**	.218**	.201**	-.089**	-.010	.054*
24	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.160**	.086**	-.090**	.099**	.049*	-.085**	.188**	.170**	-.037	.013	.034
25	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.213**	.133**	-.067**	.057*	.061**	-.009	.089**	.139**	-.042	.023	.052*
26	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.075**	.107**	-.049*	.000	.030	-.028	.046*	.076**	.061**	.026	.056*
27	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.034	.099**	-.147**	-.126**	-.083**	.008	-.084**	-.004	.078**	.035	.037
28	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.018	-.107**	.143**	.142**	.034	.013	.132**	.010	-.047*	.002	-.034
29	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.023	-.133**	.094**	.018	.035	.009	-.073**	-.086**	-.114**	-.071**	-.073**
30	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.008	.069**	-.009	.058*	-.006	.011	-.040	.020	-.005	.025	-.035
31	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.030	-.041	-.015	-.035	.004	.005	.007	-.051*	-.090**	-.055*	-.029
32	Branche: Baugewerbe	.011	.049*	-.003	.068**	-.029	-.001	-.044	-.003	.028	.034	-.009
33	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.015	.030	.015	-.037	-.041	-.002	-.058*	-.044	.012	.019	.008
34	Branche: Gastgewerbe	-.035	-.001	.055*	-.010	-.029	.004	-.016	-.091**	.022	-.050*	.019
35	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.013	.008	-.041	-.082**	-.020	-.004	-.033	-.047*	.049*	-.020	-.005
36	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.001	-.017	-.023	-.034	.049*	-.021	.067**	.004	-.012	-.059**	.021
37	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	-.002	-.005	.003	.022	.026	-.014	.058*	.048*	-.055*	-.051*	-.032
38	Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-.007	-.043	-.037	-.073**	-.015	.002	.013	.028	.032	.114**	.015
39	Branche: Unterrichtswesen	.024	.029	-.022	.024	.000	-.004	.025	.067**	.022	.007	.032
40	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.046*	-.038	.041	.112**	.042	.009	.000	.036	.025	.058*	.007
41	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.009	.015	.036	-.046*	-.011	.020	-.002	.017	.003	-.034	.014
42	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.017	.070**	-.004	.053*	-.015	.010	-.037	.033	-.018	.041	-.019
43	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.044	-.022	.009	-.072**	-.015	.007	-.060**	-.080**	-.030	-.037	-.033
44	Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	-.005	-.018	-.007	.034	.019	-.025	.037	-.036	-.072**	-.033	-.088**
45	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.019	.036	-.016	.075**	-.043	.007	-.052*	.009	.028	.053*	-.022
46	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.051*	-.004	-.013	-.087**	-.025	-.002	-.055*	-.049*	.017	-.017	-.001
47	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.043	.011	.043	-.036	-.047*	.003	-.076**	-.072**	.060**	-.041	.005
48	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.013	-.009	-.024	-.060**	.040	-.033	.120**	.027	.007	-.003	.089**
49	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.093**	-.009	.016	.103**	.039	.037	.034	.124**	.004	.045*	.023
50	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.020	.145**	-.017	.064**	-.043	-.012	-.012	.064**	-.022	.013	.043
51	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	-.033	.028	.041	-.004	-.010	-.004	-.011	-.020	.028	.004	.008
52	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.013	-.020	.023	-.032	.049*	.012	-.043	-.032	.003	-.014	-.004
53	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.026	-.014	-.039	.009	.004	.003	-.028	-.024	-.065**	-.020	-.084**
54	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.030	-.056*	.002	-.016	.002	.023	-.001	-.019	.001	-.021	-.015
55	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	.062**	-.065**	-.024	-.007	-.009	-.015	.076**	.030	.028	.025	.028
56	Restrukturierung	.003	-.064**	.072**	-.062**	.104**	-.002	.046*	-.015	-.071**	-.131**	-.030
57	Personalabbau in der Abteilung	-.011	-.056*	.131**	-.039	.084**	.031	-.001	-.063**	-.020	-.141**	-.020
58	Personalaufbau in der Abteilung	.080**	.071**	-.060**	.081**	.018	-.009	.090**	.094**	.018	.031	.036

** = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. | * = Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. | N = 2088

	AG bietet Loyalität	AN erwartet Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen	AG bietet Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AN erwartet angemessene Entlohnung	AG bietet angemessene Entlohnung	Mittelwert Erwartungen der AN an AG	Mittelwert Angebote der AG an AN	innovatives Arbeitsverhalten	Innovationsunterstützung durch Vorgesetzte	Innovationsunterstützung durch Kolleg/innen	Lernen aus Fehlern	Fehlermanagement	Fehlerversion	psychologische Sicherheit
	-0.038	.000	-.005	-.006	-.005	.018	-.003	-.058**	.052*	-.050*	-.010	.100**	.008	-.018	.020	.027	.045*	-.025
	-.048*	.042	-.005	-.003	-.010	-.135**	-.079**	-.019	.040	-.039	-.033	-.022	-.076**	-.006	-.049*	-.072**	-.014	-.065**
	.058**	.140**	.140**	.058**	.071**	.014	.040	.096**	.055*	.066**	.087**	-.024	.001	-.003	.055*	-.053*	-.026	.073**
	-.090**	-.126**	-.137**	-.061**	-.061**	-.027	-.026	-.097**	-.086**	-.073**	-.096**	-.038	-.027	-.040	-.182**	-.021	.018	-.070**
	.034	-.043	-.027	-.005	-.025	.016	-.026	-.016	.035	-.002	-.001	.090**	.036	.060**	.165**	.111**	.015	-.016
	-.002	-.080**	-.047*	-.043	-.007	-.030	-.039	-.045*	-.058*	-.071**	-.054*	-.119**	-.063**	-.065**	-.060**	.007	.062**	-.062**
	-.016	-.152**	-.089**	-.075**	-.008	-.035	.016	-.154**	-.059**	-.115**	-.033	-.099**	-.047*	-.061**	-.028	.007	.021	-.069**
	.025	-.016	.001	-.003	.018	.006	.027	-.042	-.009	-.013	.017	-.012	.036	.040	.023	.032	-.003	.024
	-.042	-.023	-.053*	.009	-.019	-.006	-.019	.006	-.040	-.006	-.044	.008	-.048*	-.030	-.006	-.014	-.015	-.033
	.074**	-.045*	-.011	-.054*	.017	-.049*	.015	-.010	-.048*	-.022	.007	-.146**	-.034	-.032	.003	.036	-.124**	.007
	.002	-.056*	-.036	-.082**	-.032	-.033	-.010	-.042	.006	-.058**	-.026	-.013	-.006	-.026	-.037	.001	.023	-.012
	-.016	.028	.051*	-.014	-.009	-.016	.018	.029	.026	.016	.018	-.006	.002	-.003	-.040	-.063**	.003	-.016
	-.042	.151**	.045*	.151**	.017	.089**	-.034	.113**	.083**	.113**	.021	.199**	.075**	.074**	.053*	-.007	.075**	.059**
	-.032	.038	.030	.022	-.003	.046*	.004	-.019	.004	.022	.011	.117**	.024	.045*	.052*	.021	.048*	.017
	-.025	.007	.000	.008	-.025	.008	-.003	.030	-.006	.014	-.019	-.032	-.047*	-.042	.014	-.022	.041	-.037
	.019	.020	.005	.026	-.003	-.018	-.016	.022	-.007	.008	-.005	-.006	.001	.010	.011	-.027	-.017	-.006
	.037	.027	.039	-.001	.040	.009	.031	-.015	.055*	.001	.054*	.071**	.058*	.059**	-.024	.036	-.044*	.050*
	-.039	-.046*	-.053*	-.008	-.022	.001	-.018	-.006	-.030	-.010	-.033	-.048*	-.031	-.026	-.027	-.002	.037	-.036
	-.020	.004	-.022	-.002	-.007	.006	-.035	.021	-.039	.008	-.027	.012	.008	-.001	.005	-.018	.033	-.029
	-.013	-.016	.008	-.046*	.014	-.058*	.003	-.015	.055*	-.020	.025	-.038	-.049*	.007	-.086**	-.025	-.030	-.026
	-.031	.034	.018	-.004	.021	.090**	.038	-.013	.017	.028	.021	.110**	.042	.036	.041	.069**	.057*	-.011
	.024	.046*	.024	-.007	-.027	.019	.029	.068**	.043	.056*	.030	-.030	.029	.028	-.037	-.022	-.053*	.031
	.001	.230**	.171**	.138**	.092**	.108**	.071**	.170**	.289**	.170**	.162**	.230**	.139**	.141**	-.007	.003	.007	.129**
	.056*	.165**	.139**	.119**	.080**	.089**	.080**	.139**	.253**	.144**	.160**	.175**	.156**	.146**	.017	.037	-.012	.157**
	.031	.165**	.167**	.082**	.095**	.100**	.125**	.048*	.066**	.100**	.121**	.185**	.064**	.097**	.043	.070**	-.026	.076**
	.052*	.071**	.018	.046*	.028	.119**	.076**	.020	.023	.095**	.059**	.084**	.046*	.077**	.040	.115**	-.007	.035
	.049*	-.058*	.027	-.081**	.041	-.155**	-.030	-.030	.026	-.067**	.027	-.133**	-.025	-.032	-.051*	-.050*	-.068**	.010
	-.045	.071**	-.003	.106**	-.004	.148**	.007	.058*	.012	.094**	-.004	.100**	.032	-.013	.043	-.016	.048*	-.015
	-.073**	-.073**	-.049*	-.053*	-.075**	-.082**	-.053*	-.040	-.067**	-.109**	-.091**	-.025	-.049*	-.033	-.023	-.049*	.044	-.035
	.040	-.017	.026	.004	.032	-.017	.033	-.016	.006	-.027	.037	.038	.047*	.016	.006	.027	-.018	.005
	-.003	-.003	-.040	.005	-.022	.011	-.010	-.017	.032	-.026	-.028	.008	-.043	-.010	-.002	.002	.034	-.010
	.027	-.034	.056*	-.010	.061**	-.010	.041	-.022	.022	-.021	.048*	-.010	-.010	-.023	-.012	.019	-.018	-.018
	.021	-.050*	-.023	-.037	-.031	-.010	.004	-.048*	-.065**	-.035	-.028	-.084**	-.034	-.033	.004	-.004	-.048*	.002
	-.036	-.021	-.047*	-.011	-.024	-.004	-.046*	-.019	-.047*	-.005	-.068**	-.026	-.063**	-.041	.014	-.025	-.020	-.048*
	-.017	.016	-.037	-.027	-.040	.011	.004	.003	-.017	.005	-.029	-.060**	-.023	-.023	-.031	-.017	.031	-.061**
	-.042	.034	-.028	.021	-.014	.033	.021	.073**	.074**	.052*	-.002	-.026	.055*	.003	-.029	.018	.010	.009
	.021	.028	.038	.009	.014	.048*	.021	.015	.054*	.017	.029	.051*	.097**	.057*	.018	.048*	-.038	.120**
	-.017	.021	-.036	.000	-.029	.008	-.052*	.013	.039	.021	.005	-.077**	-.019	-.048*	-.073**	-.028	-.002	-.037
	.001	.030	.051*	.013	.047*	-.102**	-.065**	.007	.010	.003	.020	.156**	-.004	.069**	.018	-.072**	.048*	-.001
	.002	-.024	.018	.011	.015	-.005	.029	.009	-.072**	.000	.015	.016	.012	.020	.042	-.001	.014	.012
	-.004	.026	.010	.020	-.013	.020	-.003	-.002	-.033	.017	-.013	.011	-.017	-.006	.029	.026	-.010	-.013
	.045*	-.006	.041	-.001	.035	-.010	.038	-.038	.000	-.026	.046*	.017	.022	-.004	.003	.018	-.049*	.010
	-.008	-.033	-.070**	-.031	-.036	-.017	-.022	-.063**	-.023	-.057*	-.050*	-.013	-.055*	-.039	-.018	.015	.037	-.052*
	-.040	-.010	-.004	-.005	-.032	.022	-.012	-.031	.010	-.025	-.025	.053*	.021	.017	-.003	.016	-.027	.039
	.046*	-.013	.059**	-.017	.054*	-.029	.056*	.004	.039	-.021	.063**	.007	.013	.000	-.014	.016	-.014	.025
	.029	-.079**	-.068**	-.080**	-.054*	-.071**	-.024	-.055*	-.029	-.070**	-.047*	-.143**	-.058*	-.058*	-.004	-.021	-.009	-.051*
	-.020	-.022	-.003	-.025	-.015	-.015	-.034	.003	-.068**	-.015	-.052*	-.027	-.050*	-.035	.009	-.018	-.024	-.041
	-.025	.107**	-.018	.072**	-.029	.123**	.003	.103**	.076**	.128**	.005	-.063**	.049*	.012	-.034	.018	.008	.023
	.007	.013	.070**	.045*	.080**	-.036	.014	.017	-.024	.022	.061**	.143**	.036	.068**	.051*	-.027	.034	.028
	.131**	.002	.086**	.021	.133**	-.021	.059**	-.012	.050*	-.001	.108**	.010	.075**	.062**	.043	.109**	-.136**	.120**
	.054*	.005	.031	.011	.018	-.040	-.027	.007	.032	.003	.021	-.038	-.061**	-.065**	.007	-.013	-.046*	.030
	-.029	-.034	-.037	.005	-.060**	-.052*	-.056*	-.038	-.010	-.041	-.047*	.024	-.027	.001	-.032	-.065**	.045*	-.034
	-.023	-.057*	-.026	-.054*	.003	-.019	-.014	-.024	-.044	-.077**	-.037	-.015	-.019	-.014	.009	.007	.017	-.046*
	-.040	.007	-.049*	-.033	-.046*	-.004	-.035	-.005	-.032	-.011	-.049*	-.009	.001	.016	-.047*	-.012	.026	-.028
	-.076**	.057*	-.008	.025	-.028	.113**	.066**	.055*	-.007	.090**	.002	.021	.040	.015	.016	-.001	.069**	-.034
	-.153**	.064**	-.004	.025	-.036	.055*	-.035	.041	-.018	.029	-.077**	.076**	-.023	.013	-.010	-.068**	.099**	-.092**
	-.131**	.026	-.048*	.049*	-.049*	.056*	-.074**	.043	-.056*	.031	-.109**	.034	-.025	-.019	.041	-.012	.099**	-.084**
	.066**	.056*	.094**	.043	.074**	.042	.064**	.015	.057*	.059**	.095**	.094**	.080**	.057*	.050*	.063**	-.058**	.098**

Impressum

© 2022
Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

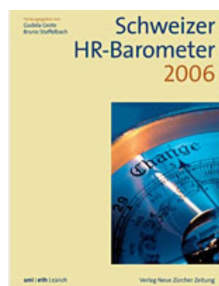
Autorenschaft:
Lena Schneider
Delia Meyer
Anja Feierabend
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

Lektorat: Kathrin Berger
Layout: Sara Ribeiro
Frontbild: www.shutterstock.com

ISBN: 978-3-033-09471-0

www.hrbarometer.ch

Bisher erschienene Ausgaben



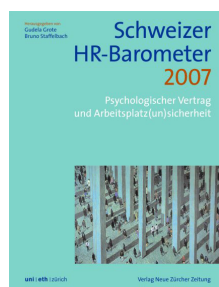
2006 mit dem
Schwerpunktthema:
Psychologischer Vertrag und Karriere-
orientierung



2010 mit dem
Schwerpunktthema:
Arbeitsflexibilität
und Familie



2016 mit dem
Schwerpunktthema:
Loyalität und
Zynismus



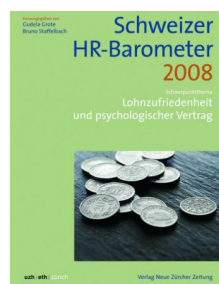
2007 mit dem
Schwerpunktthema:
Psychologischer Vertrag und
Arbeitsplatz(un)-
sicherheit



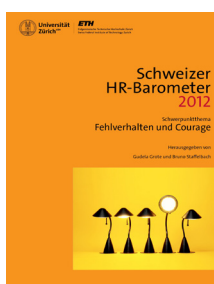
2011 mit dem
Schwerpunktthema:
Unsicherheit und
Vertrauen



2018 mit dem
Schwerpunktthema:
Integration und
Diskriminierung



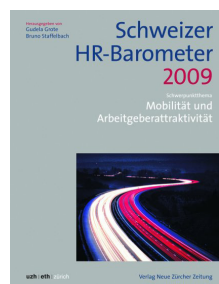
2008 mit dem
Schwerpunktthema:
Lohnzufriedenheit
und psychologischer Vertrag



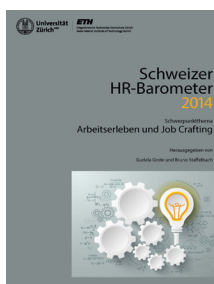
2012 mit dem
Schwerpunktthema:
Fehlverhalten und
Courage



2020 mit dem
Schwerpunktthema:
Digitalisierung und
Generationen



2009 mit dem
Schwerpunktthema:
Mobilität und
Arbeitgeber-
attraktivität



2014 mit dem
Schwerpunktthema:
Arbeiterleben und
Job Crafting

ISBN 978-3-033-09471-0

www.hrbarometer.ch