



Schweizer Human-Relations-Barometer Herbstnewsletter 2019

Der psychologische Vertrag als Quelle für Integration und Arbeitgeberattraktivität

Der psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, das heisst die impliziten gegenseitigen Erwartungen und die Bereitschaft, diesen Erwartungen zu entsprechen, ist ein Kernelement der Arbeitsbeziehung. Wir zeigen dies an zwei Beispielen auf: der Integration von ausländischen Beschäftigten in der Schweiz und der Attraktivität von Arbeitgebern. Auf den ersten Blick mögen dies zwei sehr verschiedene Themen sein, beide sind aber wesentlich für die Bewältigung des Fachkräftemangels in der Schweiz.

Übersicht

Vorwort.....	1
Psychologische Verträge von ausländischen Beschäftigten sind weniger erfüllt.....	2
Der Schweizer HR-Barometer als Benchmarking-Instrument für die Praxis: Ein Beispiel zum Thema Arbeitgeberattraktivität bei der Stadt Winterthur ...	5
Literatur	7
News.....	8

Vorwort

Der erste Beitrag zeigt auf, dass ausländische Beschäftigte in der Schweiz (definiert als Personen, die nicht in der Schweiz geboren sind und keinen Schweizer Pass besitzen) den psychologischen Vertrag mit ihrem Arbeitgeber als weniger erfüllt erleben als Schweizer Beschäftigte. Während sich die Erwartungen bei beiden Gruppen grösstenteils ähneln, erleben ausländische Beschäftigte, dass ihre Erwartungen durchgängig weniger erfüllt werden. Besonderes Augenmerk ist auf die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen zu richten. Hier sind einerseits die Erwartungen der ausländischen Beschäftigten etwas höher, andererseits der wahrgenommene Erfüllungsgrad tiefer, woraus eine besonders grosse Diskrepanz erwächst. Das Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten ist ein wichtiges Signal für die Wertschätzung und Eingebundenheit im Unternehmen und damit wesentlich für die Integration von Beschäftigten.

Der Schweizer HR-Barometer wird finanziert vom Schweizerischen Nationalfonds:



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

Im zweiten Beitrag wird aufgezeigt, wie die Daten des Schweizer HR-Barometers von einzelnen Arbeitgebern genutzt werden können, um die Arbeitsbeziehung in der eigenen Organisation zu reflektieren und gegebenenfalls Massnahmen abzuleiten, die ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen können. Im konkreten Beispiel geht es um öffentliche Verwaltungen, bei denen sich zeigt, dass der psychologische Vertrag bezüglich Arbeitsplatzsicherheit besser und bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten schlechter erfüllt ist als im Schweizer Durchschnitt. Dies drückt sich auch darin aus, dass in der öffentlichen Verwaltung stabilisierte Arbeitszufriedenheit (alles soll so bleiben, wie es ist) und resignative Arbeitszufriedenheit (es könnte schlimmer sein) höher und progressive Arbeitszufriedenheit (ich bin zufrieden, kann meine Situation aber sogar noch verbessern) tiefer ausgeprägt sind. Es gibt somit auch hier wieder besonders bei den Entwicklungsmöglichkeiten Handlungsbedarf.

Der Schweizer HR-Barometer ist ein Kooperationsprojekt der ETH Zürich und der Universitäten Luzern und Zürich. Das Projekt wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert und erfasst seit dem Jahr 2006, wie Beschäftigte in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Mittels einer repräsentativen, regelmässig durchgeführten und differenzierten Befragung von Beschäftigten in der Schweiz werden organisationspsychologische Grundlagen zur Personalpolitik ermittelt. Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Newsletter einen Beitrag dazu leisten können, dass die Erkenntnisse des Schweizer HR-Barometers in die betriebliche Praxis einfliessen und so Arbeitsbeziehungen verbessert werden.

Gudela Grote & Bruno Staffelbach, Herausgebende

Psychologische Verträge von ausländischen Beschäftigten sind weniger erfüllt

In der Schweiz wohnen und arbeiten Menschen aus vielen unterschiedlichen Nationen (Bundesamt für Statistik, 2017). Arbeit ist dabei der Hauptgrund, warum jemand aus dem Ausland in die Schweiz zieht. Damit Unternehmen eine motivierte und zufriedene Belegschaft haben, gilt es, sowohl in- als auch ausländische Beschäftigte bestmöglich am Arbeitsplatz zu integrieren. Zu einer guten Integration am Arbeitsplatz gehört ein erfüllter psychologischer Vertrag. Anhand der Daten des Schweizer HR-Barometers 2018 (Grote & Staffelbach, 2018) wird im Folgenden der Frage nachgegangen, ob es Unterschiede im psychologischen Vertrag zwischen Beschäftigten mit Schweizer und ausländischer Staatsangehörigkeit gibt. Hierzu wurden 1511 Beschäftigte mit Schweizer Staatsangehörigkeit und 1290 Beschäftigte, welche keinen Schweizer Pass haben und nicht in der Schweiz geboren worden sind, befragt.

Erwartungen vs. Angebote

Der psychologische Vertrag stellt die Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgeber gegenüber. Diese gegenseitigen Erwartungen und Angebote sind meist impliziter Natur und können sich mit der Zeit verändern (Raeder & Grote, 2001; Rousseau, 1995). Je geringer der Unterschied zwischen den Erwartungen und den Angeboten ist, desto ausgeglichener und erfüllter ist der psychologische Vertrag (siehe Abbildung 1).

Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt die Erwartungen der Beschäftigten – unabhängig von ihrer Herkunft – höher ausgeprägt sind als die Angebote des Unterneh-

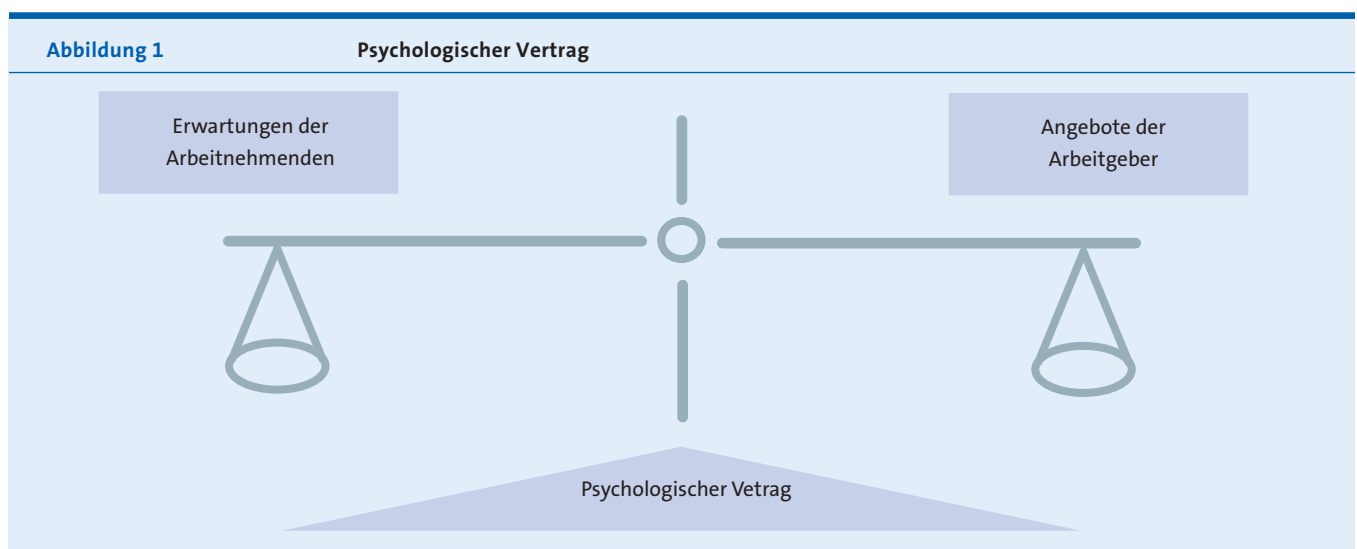
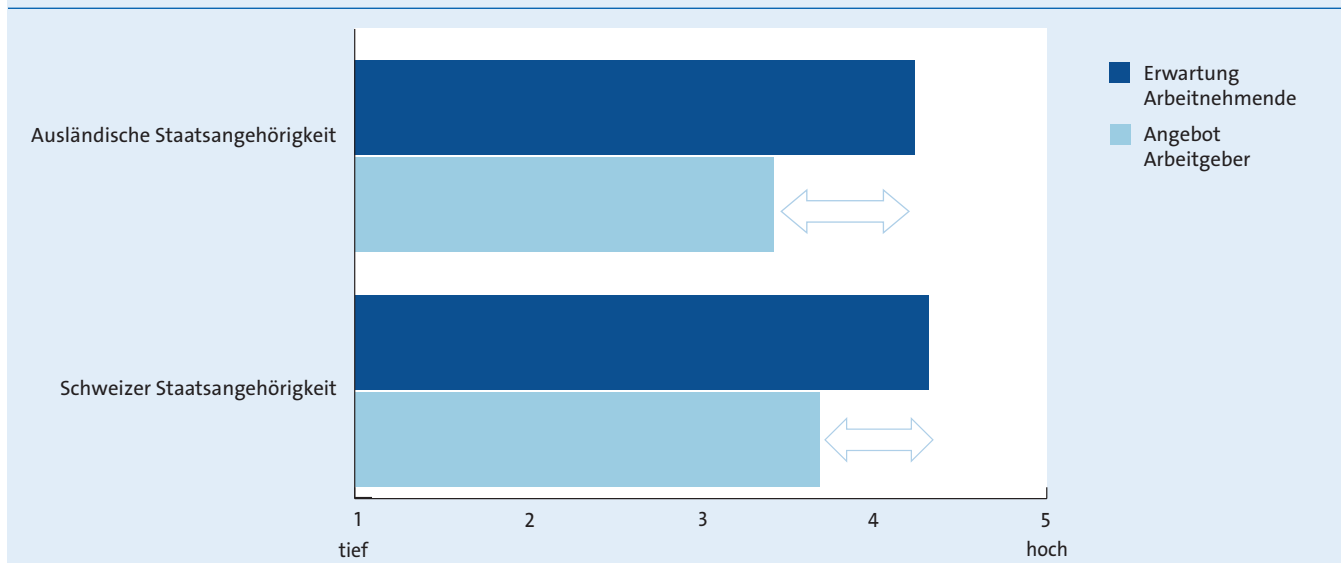


Abbildung 2

Unterschied zwischen Erwartungen und Angeboten bei ausländischen und Schweizer Beschäftigten (Pfeillänge = Grösse des Unterschieds zwischen Erwartungen und Angeboten)



mens (siehe Abbildung 2). Die Differenz zwischen Erwartungen und Angeboten ist bei den Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit jedoch grösser als bei Beschäftigten mit Schweizer Staatsangehörigkeit, damit sind auch die psychologischen Verträge weniger erfüllt. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant und unabhängig vom Geschlecht, Alter und Bildungsniveau der Beschäftigten.

Inhaltliche Unterschiede

Um besser zu verstehen, warum die psychologischen Verträge von ausländischen Beschäftigten weniger erfüllt sind, werden im Folgenden die einzelnen Kompo-

nenten genauer betrachtet. Die Erwartungen von ausländischen Beschäftigten sind fast über alle sieben Dimensionen des psychologischen Vertrags tiefer ausgeprägt als bei Beschäftigten mit Schweizer Staatsangehörigkeit (siehe Abbildung 3). Unabhängig von ihrer Herkunft haben alle Beschäftigten die grössten Erwartungen hinsichtlich der Loyalität des Arbeitgebers und einer angemessenen Entlohnung. Die Erwartungen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten sind am geringsten ausgeprägt. Hier zeigen allerdings ausländische Beschäftigte höhere Erwartungen im Vergleich zu Schweizer Beschäftigten. Eine Erklärung für diesen Unterschied könnte sein, dass viele Einwandernde mit der

Abbildung 3

Erwartungen der Beschäftigten

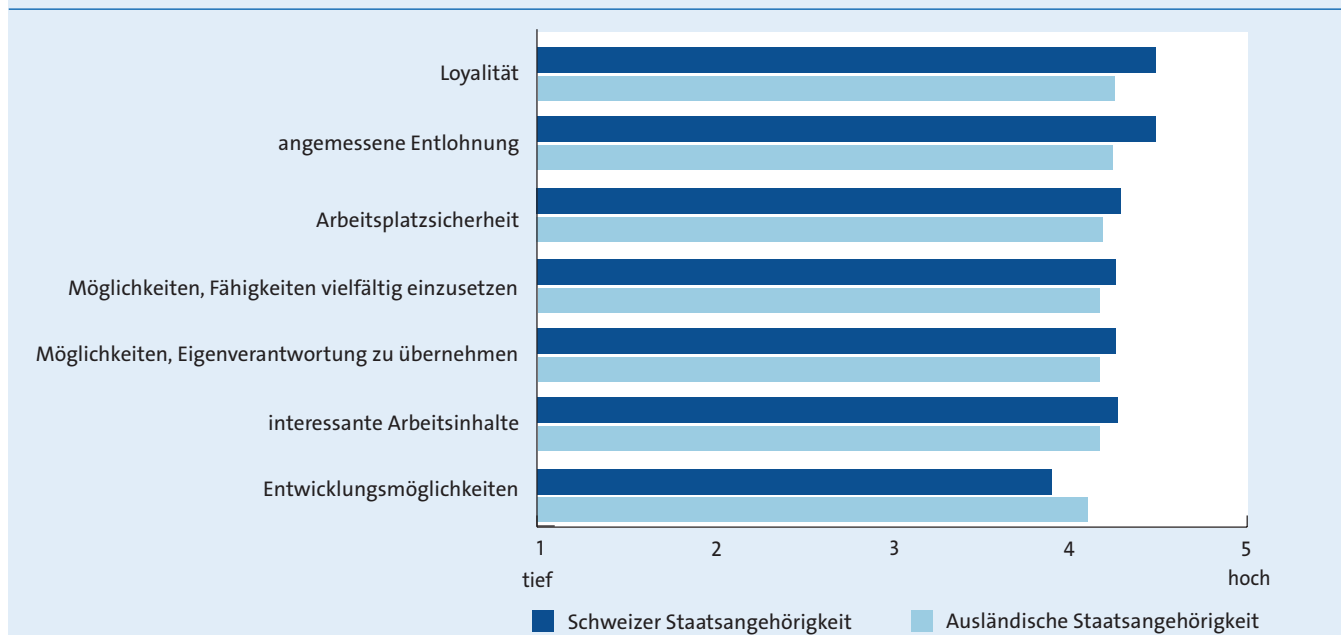
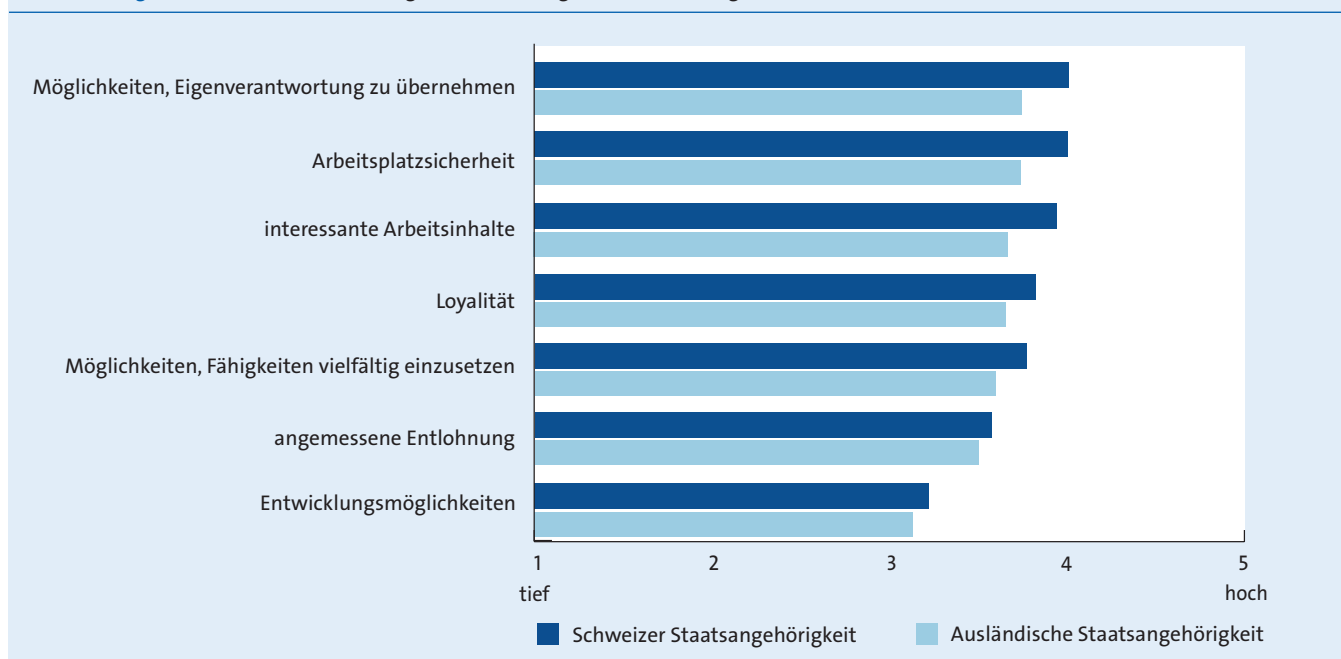


Abbildung 4

Wahrgenommene Angebote der Arbeitgeber



Erwartung in die Schweiz kommen, in diesem Land besonders gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten vorzufinden.

Betrachtet man die wahrgenommenen Angebote (siehe Abbildung 4), lässt sich erkennen, dass diese von Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit über alle Dimensionen hinweg schlechter eingestuft werden als von Schweizer Beschäftigten.

Alle Beschäftigten bewerten das arbeitgeberseitige Angebot bezüglich Arbeitsplatzsicherheit und Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, am besten. Ebenfalls relativ gut wird das Angebot an interessanten Arbeitsinhalten, Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, und die angebotene Loyalität der Arbeitgeber bewertet. Am schlechtesten schneiden bei allen Befragten die Kriterien angemessene Entlohnung und Entwicklungsmöglichkeiten ab. Daraus ergibt sich, dass vor allem die Diskrepanz bei den Entwicklungsmöglichkeiten zur insgesamt schlechteren psychologischen Vertragserfüllung bei ausländischen Arbeitskräften beiträgt.

Psychologische Verträge stärken

Zusammenfassend zeigen die Resultate, dass der psychologische Vertrag bei den Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit weniger gut erfüllt ist. Einerseits sind zwar die Erwartungen an die Arbeitgeber seitens der Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit geringer als bei Schweizer Staatsangehörigen. Andererseits werden aber auch die arbeitgeberseitigen Angebote schlechter bewertet. Dies führt insgesamt zu

einer grösseren Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten bei den ausländischen Beschäftigten. Unerfüllte psychologische Verträge haben eine Vielzahl von negativen Auswirkungen wie zum Beispiel eine geringere Arbeitszufriedenheit, geringeres Commitment und grössere Kündigungsabsichten. Angesichts des aktuellen «War for Talents» ist es für Unternehmen wichtig, sowohl in- als auch ausländische Talente zum Bleiben zu motivieren. Entsprechend stellt sich die Frage, wie Arbeitgeber den psychologischen Vertrag stärken können, insbesondere auch von ausländischen Arbeitskräften.

Bei den ausländischen Beschäftigten fällt vor allem die Diskrepanz bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten am grössten aus. Daher sollten Unternehmen in einem ersten Schritt hier ansetzen. Laufbahn- und Feedbackgespräche stellen dabei einen wichtigen Ausgangspunkt dar. Mithilfe eines regelmässigen Austauschs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden können Karrierewünsche evaluiert und die gegenseitigen Erwartungen und Angebote aufeinander abgestimmt werden. Weiter kann die Erfüllung des psychologischen Vertrags von ausländischen Beschäftigten durch gezielte Integrationsmassnahmen wie zum Beispiel Schulungen, Kennenlernveranstaltungen oder mithilfe einer offenen Kommunikationskultur unterstützt werden (Hajro, Zilinskaite & Stahl, 2017). Je expliziter die gegenseitigen Erwartungen und Angebote kommuniziert werden, umso besser kann der individuelle psychologische Vertrag erfüllt werden und somit Beschäftigte motivieren.

Quelle: Feierabend, A., Pfrombeck, J. & Schärker, L. (2019). Psychologische Verträge im Vergleich – Unterschiede zwischen Schweizer und ausländischen Beschäftigten. *Personal Schweiz*, 5, 40-42.

Der Schweizer HR-Barometer als Benchmarking-Instrument für die Praxis: Ein Beispiel zum Thema Arbeitgeberattraktivität bei der Stadt Winterthur

Viele Unternehmen konkurrieren um das Gewinnen und Halten von Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt und sind daran interessiert zu erfahren, wie sie im Vergleich zu ihren Mitbewerbenden dastehen. Dazu können Unternehmen beispielsweise die Schweizer HR-Barometer Daten nutzen, um Ergebnisse firmeninterner Mitarbeiterbefragungen mit repräsentativen, gesamtschweizerischen Daten zu vergleichen und auch branchenspezifische Unterschiede aufzuzeigen.

Ein Unternehmen, das solche Benchmarking-Analysen mit den Schweizer HR-Barometer Daten anbietet, ist die HR ConScience GmbH. HR ConScience ist ein Start-up der Universität Zürich mit dem Ziel, eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen. Durch die Generierung, Analyse und Aufbereitung von Erkenntnissen und Zahlen aus der Forschung entwi-

ckelt HR ConScience evidenzbasierte Entscheidungsgrundlagen für personalwirtschaftliche Themen (www.hrconscience.ch).

Für ein Impulsreferat zum Thema «Arbeitgeberattraktivität bei der Stadt Winterthur» kooperierte das Schweizer HR-Barometer Team mit HR ConScience. Das Ziel war es, dem Kader der Stadt Winterthur eine wissenschaftliche Grundlage zum Thema Arbeitgeberattraktivität zu vermitteln und dabei die Befragungsergebnisse von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung mit Zahlen der Grundgesamtheit der Schweizer Arbeitnehmenden zu vergleichen.

Benchmarking von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung

Ob Arbeitnehmende ihren Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Einer dieser Faktoren ist das Übereinstimmen von Erwartungen der Beschäftigten mit den tatsächlichen Angeboten des Unternehmens, was in der Literatur auch als psychologischer Vertrag bezeichnet wird (Rousseau, 1989). Ein Erfüllen der Erwartungen führt indirekt über die Arbeitszufriedenheit dazu, dass Beschäftigte den Arbeitgeber als attraktiv wahrnehmen.

Für das Impulsreferat zur Arbeitgeberattraktivität der Stadt Winterthur wurden deshalb die Zahlen des Schweizer HR-Barometers zum psychologischen Vertrag und zur Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung (vergleichbare Daten für die Stadt Winterthur waren nicht vorhanden) mit den Zahlen der Schweizerischen Grundgesamtheit verglichen. Die Resultate zeigen, dass die Erwartungen der

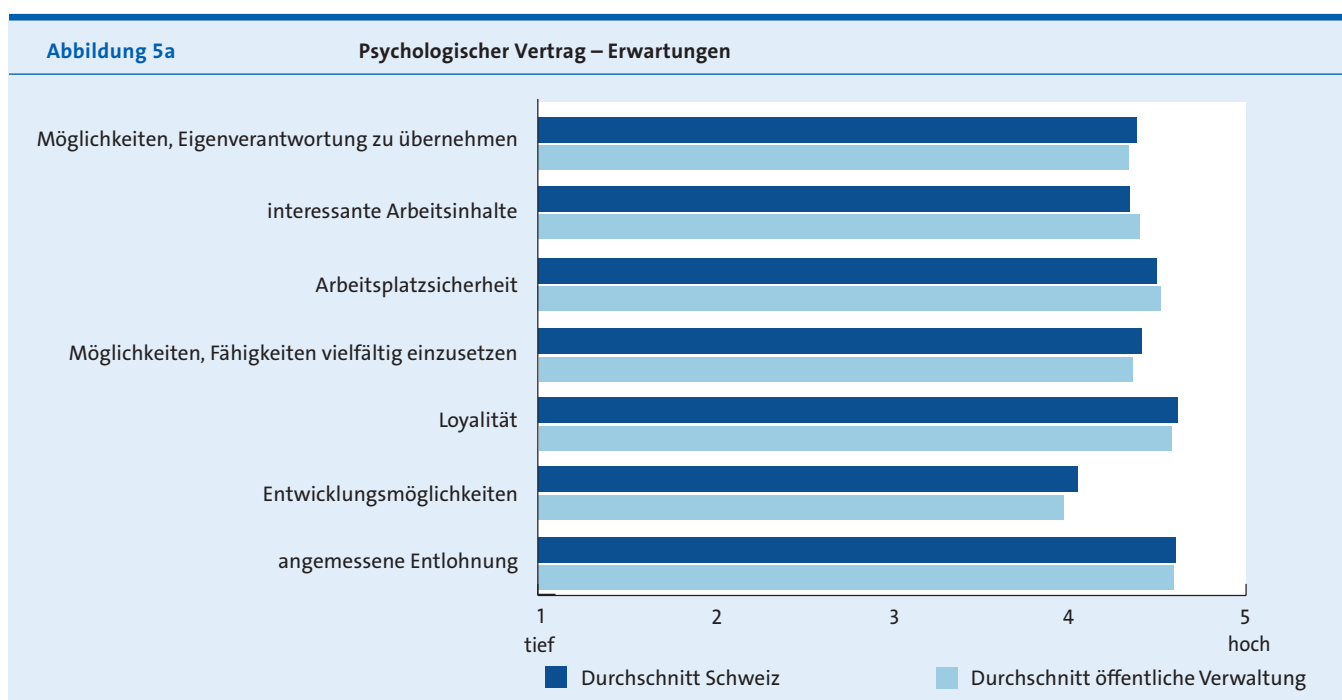
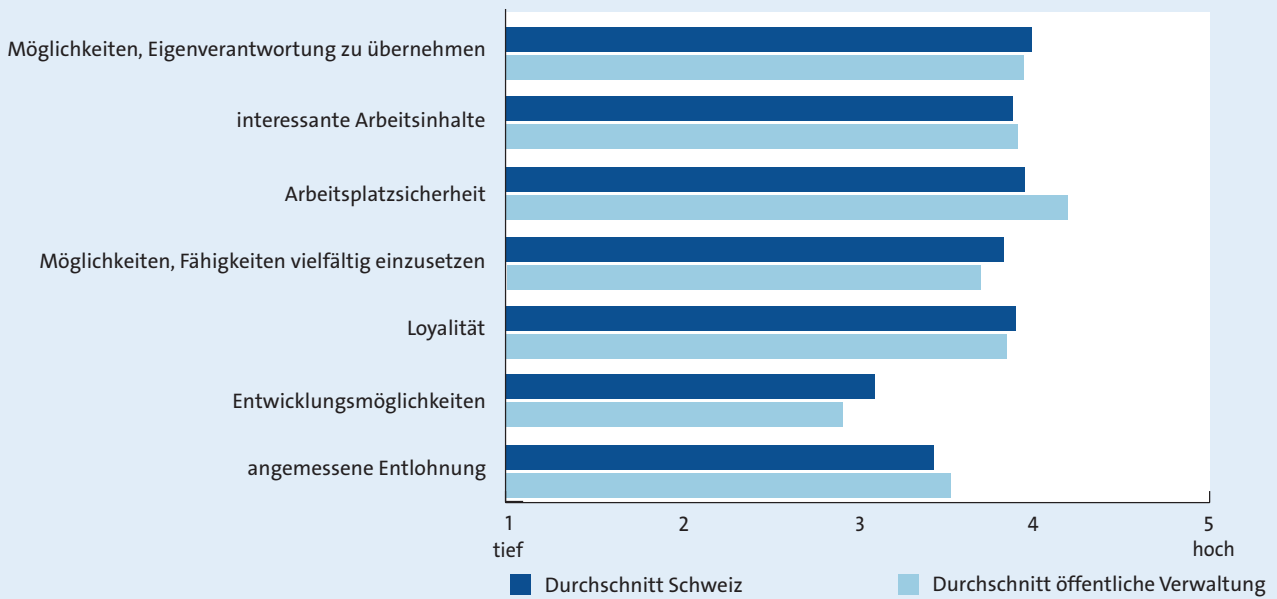


Abbildung 5b

Psychologischer Vertrag – Angebote

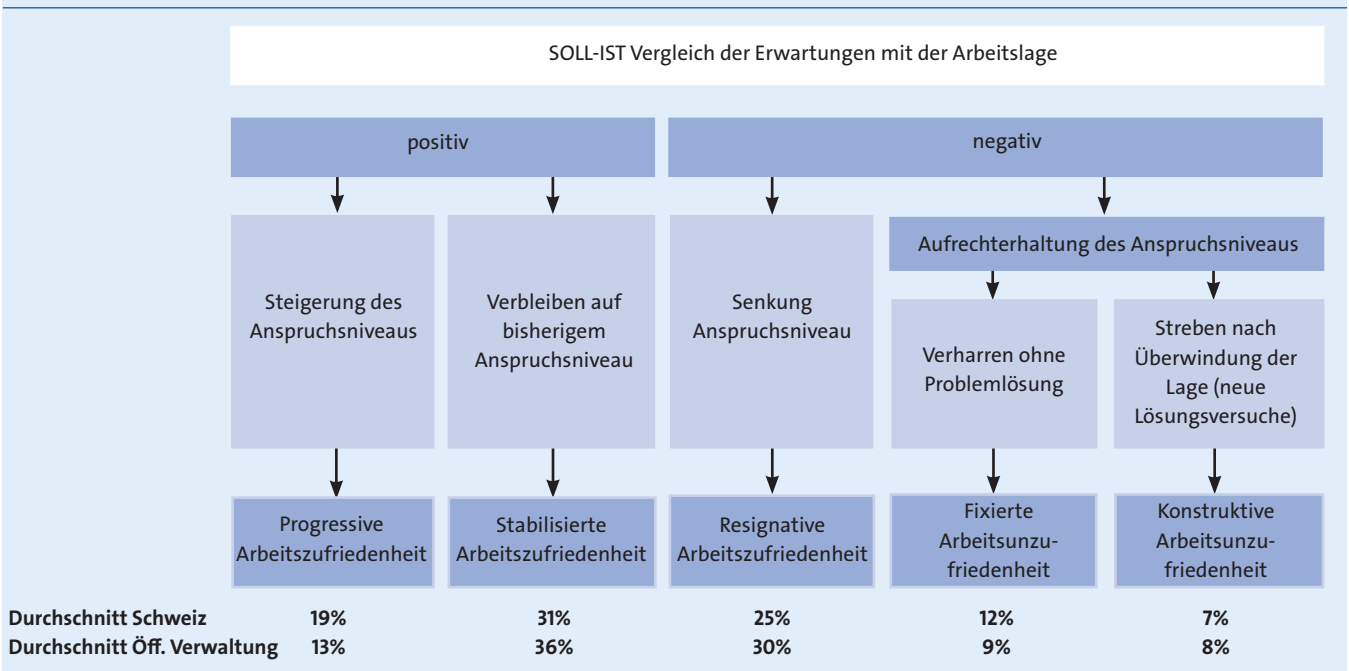


Beschäftigten an ihre Arbeitgeber in der öffentlichen Verwaltung sehr ähnlich zu denjenigen des Schweizer Durchschnitts sind (siehe Abbildung 5a). Bei den Angeboten, die die Beschäftigten vom Unternehmen erhalten, zeigen die Resultate jedoch sowohl für die Arbeitsplatzsicherheit als auch für die angemessene Entlohnung eine höhere Einschätzung der Arbeitnehmenden der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt. Allerdings nehmen die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung die Entwicklungsmöglich-

keiten und auch die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, als geringer wahr (siehe Abbildung 5b). Bei diesen beiden Dimensionen des psychologischen Vertrags scheint es in der öffentlichen Verwaltung Verbesserungspotenzial zu geben. Die breit aufgestellten Organisationen der öffentlichen Verwaltung agieren in einem sich ständig verändernden, von politischen Einflüssen geprägten Umfeld. Diese Eigenschaft könnten sie als attraktive Arbeitgeber im öffentlichen Dienst besser zu ihrem Vorteil nutzen.

Abbildung 6

Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit



Ebenfalls spannende Unterschiede zwischen den Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung und dem Schweizerischen Gesamtdurchschnitt zeigen sich bei der Arbeitszufriedenheit. Dabei wurde das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit (Bruggemann et al., 1975) herangezogen, das aufgrund eines Soll-Ist-Vergleichs der Erwartungen mit der tatsächlichen Arbeitslage verschiedene Arbeitszufriedenheit- bzw. Arbeitsunzufriedenheitstypen unterscheidet (siehe Abbildung 6). Beim Vergleich fällt auf, dass weniger Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung (13%) progressiv arbeitszufrieden sind als der Schweizer Durchschnitt (19%). Sowohl die stabilisierte Arbeitszufriedenheit als auch die resignative Arbeitszufriedenheit kommt bei Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung häufiger vor (36% vs. 31% bzw. 30% vs. 25%) was bedeutet, dass die Personen entweder auf dem bisherigen Anspruchsniveau bleiben oder es senken. Die fixierte Arbeitsunzufriedenheit ist in der öffentlichen Verwaltung tiefer als beim Schweizer Durchschnitt (9% vs. 12%), während die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit, bei der die Arbeitnehmenden die unbefriedigende Arbeitslage zu überwinden versuchen, etwa gleich hoch ist (8% vs. 7%). Das Ziel der Arbeitgeber sollte es sein, die resignative Arbeitszufriedenheit und die fixierte Arbeitsunzufriedenheit, bei welchen sich die Arbeitnehmenden notgedrungen mit der aktuellen Situation abfinden, möglichst tief zu halten. Eine progressive und stabilisierte Arbeitszufriedenheit ist erwünscht, während eine konstruktive Arbeitsunzufriedenheit zumindest eine optimistische Einstellung zur Arbeitssituation zeigt. Diese Zufriedenheitsformen sind vor allem dann möglich, wenn es im Unternehmen Entwicklungsmöglichkeiten gibt. Insbesondere für die öffentliche Verwaltung, bei welcher die Arbeitnehmenden diese Möglichkeiten als nicht ganz den Erwartungen entsprechend einschätzen, liegt hier also ein wichtiges Potenzial für die Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität.

Schlussfolgerungen

Das Benchmarking der öffentlichen Verwaltung mit der Schweizerischen Grundgesamtheit zeigt Bereiche auf, bei denen die Stadt Winterthur hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität ansetzen kann. Basierend auf weiterführenden, intern erhobenen Daten können mit Hilfe des Benchmarkings Bereiche definiert werden, die die Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität unterstützen. Entscheidend für einen attraktiven Arbeitgeber ist es, dass sowohl die Erwartungen und Angebote als auch die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten regelmässig überprüft und analysiert werden, um entsprechend reagieren zu können.

HR-Entscheidungen basieren mehrheitlich immer noch auf persönlicher Erfahrung und auf Wissen von Personen aus dem eigenen Arbeitsumfeld und dem Internet. HR-Führungskräfte, die wissenschaftliche Quellen in ihre Entscheidungsfindung integrieren, erreichen jedoch eine höhere finanzielle Leistung (Rynes et al., 2007; Sanders et al., 2008). Die Berücksichtigung wissenschaftlicher Grundlagen für unternehmensinterne Entscheidungsfindungen lohnt sich also. Zum Beispiel mit Benchmarking, basierend auf den Daten des Schweizer HR-Barometers.

Lea Rutishauser (HR ConScience GmbH) & Laura Schärrier

Literatur

- Bundesamt für Statistik (2017). Statistischer Bericht zur Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2018). Schweizer HR-Barometer 2018: *Integration und Diskriminierung*. Universität Luzern, Universität Zürich und ETH Zürich.
- Hajro, A., Zilinskaite, M. & Stahl, G. (2017). Acculturation of highly-qualified migrants at the workplace: The importance of individual coping strategies and organizational climate for inclusion. *Academy of Management, Atlanta, USA* 4-8 August.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., Groen, B. (2008). The gap between research and practice: A replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1976-1988.

News

- Laura Schärer und Dr. Lea Rutishauser hielten am 26.02.2019 bei der Stadt Winterthur ein Impulsreferat zum Thema Arbeitgeberattraktivität basierend auf den Schweizer HR-Barometer Daten 2018.
- Laura Schärer publizierte in der März 2019 Ausgabe des Praktiker-Magazins HR Today den Artikel «Integration und Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten in der Schweiz» basierend auf den Schweizer HR-Barometer Daten 2018.
- Laura Schärer präsentierte am 22.05.2019 ihr Paper «How does organizational climate for inclusion and psychological contract fulfillment influence turnover intention?» am internationalen Workshop «Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management» an der Université Dauphine in Paris.
- Julian Pfrombeck präsentierte am 13.08.2019 sein Paper «How cultural and economic differences influence career orientations: A comparative study across France, Germany, Italy, and Switzerland» am 79. Annual Meeting der Academy of Management (AOM) in Boston, USA.
- Im Fokus des Schweizer HR-Barometer 2020 steht das Thema «Digitalisierung am Arbeitsplatz». Die konkreten Themenbereiche sind zurzeit noch in Arbeit. Ideen von Seiten der Praxis sind willkommen (Kontakt: hr-barometer@ethz.ch).

Impressum

Der Newsletter des Schweizer Human-Relations-Barometers erscheint im Jahr 2019 halbjährlich. Er bietet, basierend auf den HR-Barometer-Daten, Informationen zu aktuellen Forschungsprojekten. Sie können den Newsletter gratis abonnieren oder von der Website www.hrbarometer.ch herunterladen.

Autorenschaft: Dr. Anja Feierabend, Laura Schärer und Dr. Lea Rutishauser, Center für Human Resource Management, Universität Luzern; Julian Pfrombeck, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich;

Redaktion: Dr. Anja Feierabend, Center für Human Resource Management, Universität Luzern

Grafik und Layout: Sara Ribeiro

Originaltext: Deutsch