



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

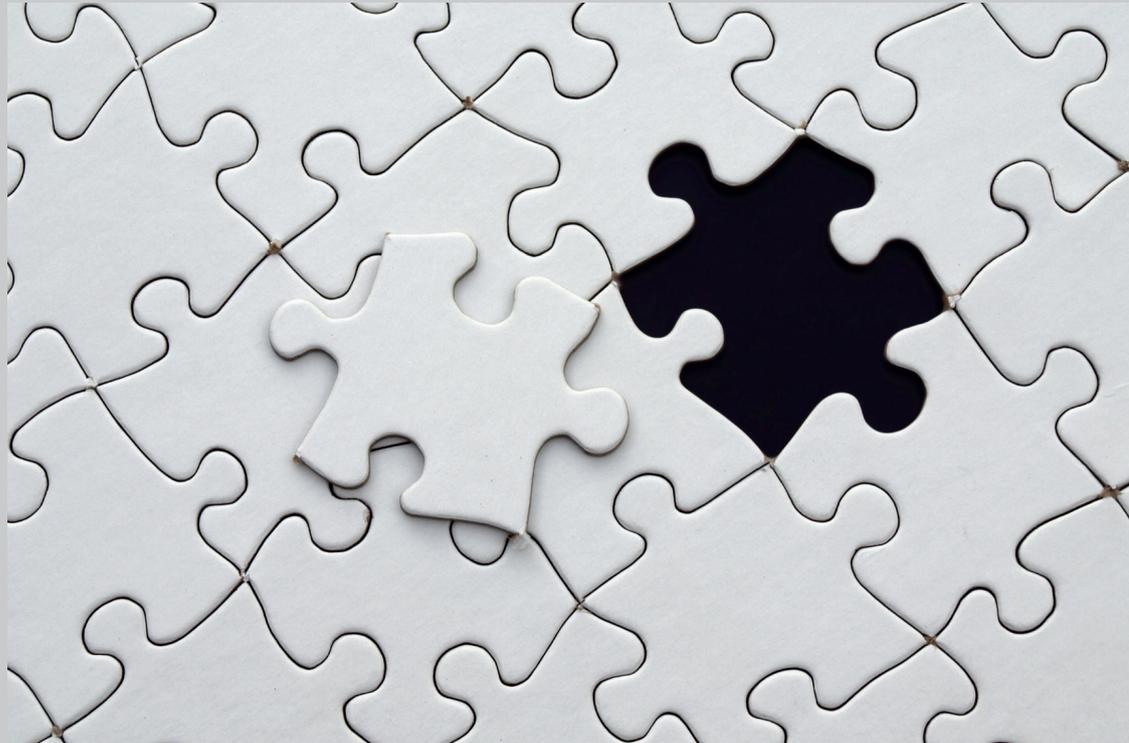
**ETH** zürich

UNIVERSITÄT  
LUZERN

# Schweizer HR-Barometer 2024

Schwerpunktthema  
Sinn und Unsinn in der Arbeit

Herausgegeben von  
Gudela Grote und Bruno Staffelbach





# Schweizer HR-Barometer 2024

## Sinn und Unsinn in der Arbeit

### **Herausgegeben von**

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

### **Autorenschaft**

Delia Meyer

Lena Schneider

Anja Feierabend

Matteo Gasser

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2024 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.

© 2024 Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-10799-1

[www.hrbarometer.ch](http://www.hrbarometer.ch)

# Inhalt

<b>Executive Summary</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>14</b>
<b>2. Sinn und Unsinn in der Arbeit</b>	<b>20</b>
<b>3. Trends</b>	<b>40</b>
3.1 Karriereorientierungen	40
3.2 Human Resource Management	47
3.3 Psychologischer Vertrag	56
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	63
<b>4. Schlussfolgerungen</b>	<b>75</b>
<b>Autorenschaft und weiterführende Literatur</b>	<b>77</b>
Autorenschaft	77
Weiterführende Literatur	77
<b>Anhang</b>	<b>81</b>



# Executive Summary

## Aktuelle Ausgabe

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers analysiert zum dreizehnten Mal das Arbeitsklima in der Schweiz, mit einem Fokus auf «Sinn und Unsinn in der Arbeit». Mit der fortschreitenden Verbreitung von künstlicher Intelligenz (KI) im Arbeitskontext gewinnt die Frage nach dem Sinn in der Arbeit an Bedeutung. KI-Technologien haben das Potenzial, viele Aufgaben zu automatisieren und die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, grundlegend zu verändern. Dies wirft wichtige Fragen auf: Welche Aufgaben wollen wir zukünftig an künstliche Intelligenz auslagern, und welche wollen wir selbst übernehmen? Es gilt einerseits zu entscheiden, welche Tätigkeiten automatisiert werden können, um die Produktivität zu steigern und uns von monotonen oder gefährlichen Aufgaben zu befreien. Andererseits gilt es sicherzustellen, dass die Sinnstiftung in der Arbeit erhalten bleibt, sodass eine Tätigkeit weiterhin als erfüllend und bedeutungsvoll empfunden wird. Der Schweizer HR-Barometer 2024 untersucht aus der Sicht der Beschäftigten, wie Sinn und Unsinn in der Arbeit wahrgenommen werden.

7

## Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe wurde aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen. Die Befragung wurde zwischen März und Juni 2024 durchgeführt. Den Befragten stand es frei, zwischen einer Online-Version und einer Papierversion des Fragebogens zu wählen. Insgesamt wurden 2032 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

## Schwerpunktthema: Wichtigkeit der Arbeit

Für die Beschäftigten in der Schweiz hat Arbeit grundsätzlich einen hohen Stellenwert im Leben. Lediglich 3% der Befragten geben an, dass Arbeit in ihrem Leben eher oder voll und ganz unwichtig ist. Neben der absoluten Wichtigkeit gaben die Beschäftigten in der diesjährigen Befragung auch an, wie wichtig ihnen die Arbeit (Erwerbstätigkeit) im Vergleich zu anderen Lebensbereichen ist. Im Durchschnitt aller Befragten ist die Familie mit 36% am wichtigsten. Es folgen die Arbeit mit 31% und die Freizeit mit 25%. Gemeinnützige Tätigkeiten (4%) sowie Religion und Spiritualität (3%) machen einen geringeren Teil der Wichtigkeit aus. Mit zunehmendem Alter gewinnt die Arbeit an Bedeutung, während die Freizeit besonders in jungen Jahren (16 bis 35 Jahre) im Vordergrund steht. Für die 36- bis 45-Jährigen rückt die Familie ins Zentrum der Wichtigkeit. Im Vergleich zur Erhebung von 2014 haben sowohl Familie als auch Freizeit im Jahr 2024 an Stellenwert gewonnen. Warum die Beschäftigten arbeiten, wurde über die Arbeitsorientierungen erhoben. Die grösste Zustimmung findet die Aussage, dass man wegen der sozialen Einbettung arbeitet (60%), gefolgt von der Erzielung eines Einkommens (finanzielle Sicherheit mit 54%). 41% arbeiten vor allem, um Karriere-

ziele zu erreichen. 28% empfinden ihre Arbeit als Berufung, und weitere 9% arbeiten vor allem, um beschäftigt zu sein.

### Schwerpunktthema: Sinn

Viele Beschäftigte in der Schweiz empfinden ihre Arbeit als wichtig und wertvoll. So gibt fast die Hälfte (47%) an, ihre Arbeit eher oder voll und ganz als bedeutsam zu empfinden, für mehr als ein Drittel (36%) trifft dies zumindest teilweise zu. Rund drei Viertel (74%) der Beschäftigten haben dabei eher oder voll und ganz ein gutes Gespür dafür, was ihre Arbeit bedeutsam macht. Bezüglich dessen, wie hilfreich die eigene Arbeit ist, um die Welt um sie herum zu verstehen, ist die Meinung geteilt: Je etwa ein Drittel der Beschäftigten sind der Meinung, dass sie entweder (eher oder gar) nicht hilfreich ist (29%), zumindest teilweise hilfreich (35%) oder (eher oder voll und ganz) hilfreich (36%). Da die Bedeutsamkeit unter anderem mit Motivation und Arbeitsleistung in Zusammenhang steht, sollten Arbeitgeber hier (weiterhin) durch arbeitsgestalterische Massnahmen dafür sorgen, dass die Arbeit für die Beschäftigten bedeutsam ist.

Es zeigt sich ein erfreuliches Bild hinsichtlich des Aufgehens in der Arbeit (Thriving) der Beschäftigten in der Schweiz: Fast drei Viertel (71%) der Befragten gehen voll und ganz oder eher in ihrer Arbeit auf und haben damit das Gefühl, sich dort weiterentwickeln zu können und energiegeladener und vital bei der Arbeit zu sein. Auch empfindet die Mehrheit der Beschäftigten ihre Arbeit insgesamt als kohärent.

### Schwerpunktthema: Unsinn

Die bei der Arbeit empfundene Langeweile hat im Vergleich zu vor zehn Jahren zwar leicht zugenommen, ist aber insgesamt kein grosses Thema im Arbeitsalltag der Beschäftigten in der Schweiz.

Rund die Hälfte der Beschäftigten (51%) fühlt sich zudem zumindest teilweise von ihrer Arbeit entfremdet, wovon knapp ein Viertel (24%) angibt, eher oder voll und ganz entfremdet zu sein. Die Arbeit wird dabei von den Beschäftigten als Bürde empfunden, sie sind desillusioniert und distanziert von ihrer Tätigkeit und ihrem Arbeitsumfeld. Hier besteht Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber.

### Schwerpunktthema: Einflussfaktoren auf das Er- leben von Sinn und Unsinn in der Arbeit

Wenn Arbeit im Leben von Beschäftigten einen hohen Stellenwert hat, führt dies zu einem erhöhten Gefühl von Bedeutsamkeit in der Arbeit, zu einem erhöhten Kohärenzempfinden und zu einem Aufgehen in der Arbeit (Thriving). Hat die Arbeit im Leben der Beschäftigten einen tiefen Stellenwert und ist der Arbeitsanreiz finanzieller Natur, führt dies eher zu Entfremdung und Langeweile bei der Arbeit.

Ist die Arbeit so gestaltet, dass Beschäftigte eine hohe Aufgabenvielfalt erleben und die Erledigung ihrer Aufgaben für das Leben anderer Menschen bedeutsam ist, steigt auch die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. Erhalten Beschäftigte durch ihre Arbeit Feedback über den Grad der Zielerreichung und verfügen sie über Autonomie bei der Erledigung ihrer Aufgaben, fördert dies das Kohärenzempfinden. Wenn die Beschäftigten ihre Arbeit ausserdem als in sich abgeschlossenen Prozess wahrnehmen, sie mit-

entscheiden können und gute Austauschbeziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten haben, führt dies eher dazu, dass sie in ihrer Arbeit aufgehen. Fehlendem Sinn in der Arbeit – Entfremdung und Langeweile – kann ebenfalls mit HR-Praktiken entgegengewirkt werden. Autonomie, Partizipation, ein erfüllter psychologischer Vertrag und gute Austauschbeziehungen helfen gegen Entfremdung. Langeweile kann unter anderem durch Aufgabenvielfalt, hohe Bedeutsamkeit der Arbeit für andere Mitarbeitende und gute Austauschbeziehungen minimiert werden.

**Schwerpunktthema:**  
**Auswirkungen von Sinn und Unsinn in der Arbeit auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten**

Individuelle Faktoren, die das Erleben von Sinn und Unsinn widerspiegeln, wirken sich wiederum auf weitere Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten aus. Die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit, das Kohärenzempfinden und das Aufgehen in der Arbeit (Thriving) reduzieren Arbeitsplatzunsicherheit und Kündigungsabsichten, erhöhen die Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit und stärken das Commitment. Wenn die Arbeit als kohärent empfunden wird und die Beschäftigten in ihrer Arbeit aufgehen (Thriving), sinkt auch ihr Stressempfinden. Das gegenteilige Muster zeigt sich, wenn sich Beschäftigte bei der Arbeit entfremdet oder gelangweilt fühlen. Dies führt zu mehr Stress, grösserer Arbeitsplatzunsicherheit, geringerer Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit, weniger Commitment und höherer Kündigungsabsicht.

**Trend:**  
**Karriereorientierungen**

Wie auch in den vergangenen Jahren haben die meisten Beschäftigten eine traditionelle Karriereorientierung. Während die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereorientierung unverändert häufig vorkommt, zeigt der Trend einen Anstieg der Häufigkeit der Traditionell-Sicherheitsorientierten. Damit bleibt diese Karriereorientierung auch 2024 mit 45% die am häufigsten vertretene unter den Beschäftigten, und der Trend bewegt sich somit hin zu Stabilität und finanzieller Sicherheit im Berufsleben. Unternehmen können bei diesem Karrieretyp den Fokus der Laufbahnplanung auf den langfristigen Verbleib im Unternehmen legen, beispielsweise durch die Förderung einer horizontalen (Fach-)Karriere, welche Beschäftigten ermöglicht, sich in Richtung Fachexpert/innen zu entwickeln.

**Trend:**  
**Human Resource Management**

Auch in diesem Jahr sehen die Beschäftigten in der Schweiz die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) insgesamt positiv. Bei Autonomie und Vielfalt sind die Werte in diesem Jahr allerdings etwas niedriger als in der vorherigen Erhebung. Wie auch in den Vorjahren besteht noch immer deutlicher Handlungsbedarf beim Leistungsmanagement: Auch 2024 erhält noch weniger als die Hälfte (44%) der Beschäftigten in der Schweiz eine regelmässige Beurteilung ihrer Leistung. In der Personalentwicklung gibt es einen positiven Trend: So ist die durchschnittliche Anzahl der Weiterbildungstage erstmals wieder deutlich gestiegen. Neben fachlichen und sozialen Kompetenzen vermehrt auch technische Kompetenzen werden und andere Inhalte angeboten. Jedoch be-

kommt weiterhin weniger als die Hälfte der Beschäftigten (42%) von ihrem Arbeitgeber Angebote zur Laufbahnentwicklung.

Die Führung und das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten wurden als etwas schlechter eingeschätzt als bei der letzten Erhebung im Jahr 2022, bleiben aber auf einem weiterhin relativ hohen Niveau. Die Einschätzung der Möglichkeiten der Partizipation liegt auf dem Niveau der letzten Erhebung. Nach wie vor besteht somit auch in diesem Bereich Handlungsbedarf. Bei der Entlohnung zeigt sich im Vergleich zu den Vorjahren, dass das Angebot von Fringe Benefits leicht zunimmt.

## 10 **Trend:** **psychologischer Vertrag**

Die Analyse des psychologischen Vertrags untersucht die wechselseitigen Erwartungen und Angebote seitens der Arbeitgeber und Arbeitnehmenden. Im Vergleich zu den Vorjahren scheinen arbeitnehmerseitige Erwartungen und arbeitgeberseitige Angebote im Jahr 2024 tendenziell zu stagnieren, was auch die aktuelle Arbeitsmarktlage widerspiegelt. Die Angebote der Arbeitgeber sind nahezu unverändert im Vergleich zu 2022. Die Erwartungen der Arbeitnehmenden bleiben mehrheitlich auf einem stabilen Niveau oder sind sogar leicht rückläufig. Eine Ausnahme bilden die Erwartungen an eine faire Entlohnung; hier zeigt sich ein anhaltender Aufwärtstrend. Eine transparente Festlegung des Lohnprozesses kann Arbeitgebern dabei helfen, unrealistische Lohnvorstellungen ihrer Beschäftigten zu reduzieren und das Gefühl von Fairness zu stärken.

## **Trend:** **Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit**

Auch bei der Arbeitseinstellung der Beschäftigten in der Schweiz zeigt sich im Jahr 2024 eine gewisse Stabilisierung. Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit bleibt in nahezu allen Branchen weiterhin auf tiefem Niveau. 68% der Beschäftigten sehen aktuell keinerlei Anlass zur Sorge, ihren Arbeitsplatz in naher Zukunft zu verlieren. Die Arbeitsmarktfähigkeit wird seit zwei Befragungszeitpunkten in Folge als relativ hoch eingeschätzt. Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Arbeitnehmenden als auch die Arbeitgebenden die hohe Bedeutung der Arbeitsmarktfähigkeit nachhaltig erkannt haben.

## **Trend:** **Arbeitszufriedenheit, Com- mitment, Kündigungsab- sicht, Krankheitsabsenzen**

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz ist weiterhin auf einem relativ hohen Niveau. Die Trendanalyse offenbart jedoch, dass die Arbeitszufriedenheit seit 2022 abnimmt. Eine detailliertere Analyse der Daten zeigt zudem, dass die stabilisierte Zufriedenheit zurückgeht. Trotz dieses Rückgangs stellen die stabilisierte zufriedenen Arbeitnehmenden in der Schweiz aber nach wie vor die grösste Gruppe. Im Vergleich zum Jahr 2024 ist jedoch ein Zuwachs des resignativen Zufriedenheitstyps zu beobachten. Folglich gibt es mehr Beschäftigte, die eine eigentlich unbefriedigende Arbeitssituation akzeptieren. Der Anteil von Beschäftigten, die sich für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen, ist gesunken. Zudem ist eine leichte Abnahme der Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern sowie eine leichte Zunahme der Kündigungsabsichten zu verzeichnen. Darüber hinaus haben die subjektiv berichteten Krankheitsstage zugenommen.

## Schlusswort

Unternehmen in der Schweiz können auf eine motivierte und treue Belegschaft zählen. Allerdings sollten sie dies nicht als Selbstverständlichkeit sehen, sondern mit Arbeitsgestaltungs- und Führungsmassnahmen kontinuierlich unterstützen, auch angesichts der sich ändernden Bedürfnisse und Lebensbedingungen. Ein interessantes Detail dabei ist, dass für die 56 bis 65-Jährigen die Erwerbsarbeit im Vergleich mit Jüngeren am wichtigsten und die Freizeit am unwichtigsten ist. Statt ältere Beschäftigte als lernunwillig und unmotiviert zu sehen, sollte diese Gruppe auch angesichts des demografischen Wandels weit mehr beachtet und gefördert werden.

## Vorwort

Vor etwa 90'000 Jahren, sagt die Anthropologie, erkannten die Mitglieder der damaligen Menschenrudel, dass es besser war, sich untereinander abzusprechen, wer jagen und wer sammeln sollte, anstatt dass jeder und jede jagte und sammelte. So bildete sich eine Arbeitsteilung heraus, die es je nach Eignung und Neigung zu koordinieren galt. Mit der Industrialisierung wurde die menschliche Arbeit noch weiter spezialisiert. Es entstanden Expertinnen und Experten mit wichtigem Wissen und Können. Mit der Spezialisierung wuchs aber auch die Arbeitsteilung, was dazu führte, dass die Einsicht in Gesamtzusammenhänge verloren ging und einfache, repetitive und monotone Arbeitsplätze entstanden – eine Entwicklung, die Charlie Chaplin in seinem Film «Modern Times» persiflierte. Wie wird heute Sinn und Unsinn bei der Arbeit erfahren? Welche Bedeutung haben Entfremdung und Langeweile, wie wichtig ist das Kohärenzempfinden, welches sind Bedingungen bedeutsamer Arbeit? Um solche Fragen geht es beim Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers 2024.

Der 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 Arbeitgebern und Arbeitnehmenden, die über die Vereinbarungen des juristischen Arbeitsvertrags hinausgehen.

Mit dem HR-Barometer 2024 wird die Untersuchungsreihe, die 2005 gestartet worden ist, dieses Jahr zum dreizehnten Mal publiziert. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann verfolgt werden, wie sich relevante Parameter im Zeitlauf entwickelt haben. 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», «Digitalisierung und Generationen» und «Innovation und Scheitern» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2024 auf das Thema «Sinn und Unsinn in der Arbeit». Die Grund-Stichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamtes für Statistik. 2032 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 70% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen Schweiz, 21% aus der französischsprachigen und 9% aus

der italienischsprachigen Schweiz. Alle Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt, zeigen für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder 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](http://www.hrbarometer.ch) werden auch Zusatzberichte und Detailauswertungen veröffentlicht. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum HR-Barometer 2024 ist ab Mitte 2026 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Beschäftigte möchten sinnvolle Arbeit, Unternehmen motivierte Beschäftigte. Sinn ist eine Grundmotivation. Die Frage ist, unter welchen Bedingungen sich Sinn einstellt oder Arbeit als unsinnig empfunden wird und was Arbeitgeber personalpolitisch tun können. Der Human-Relations-Barometer 2024 wirft einen Blick darauf.

Zürich und Luzern, September 2024

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

# 1. Einleitung

Bereits seit 2006 untersucht der Schweizer Human-Relations-Barometer (Schweizer HR-Barometer) die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Dabei fokussiert sich die Untersuchung auf die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber, der direkt vorgesetzten Führungsperson und den Arbeitskolleginnen und -kollegen. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitsbeziehungen positiv erleben, sind sie zufriedener mit ihrer Arbeit, binden sich stärker an das Unternehmen und haben weniger Kündigungsabsichten. Die Konzentration auf die «Human Relations» beim Schweizer HR-Barometer ergänzt somit die Resultate des ETH-Konjunkturbarometers und des Beschäftigungsbarometers des Bundesamts für Statistik um Aspekte der Personalpolitik.

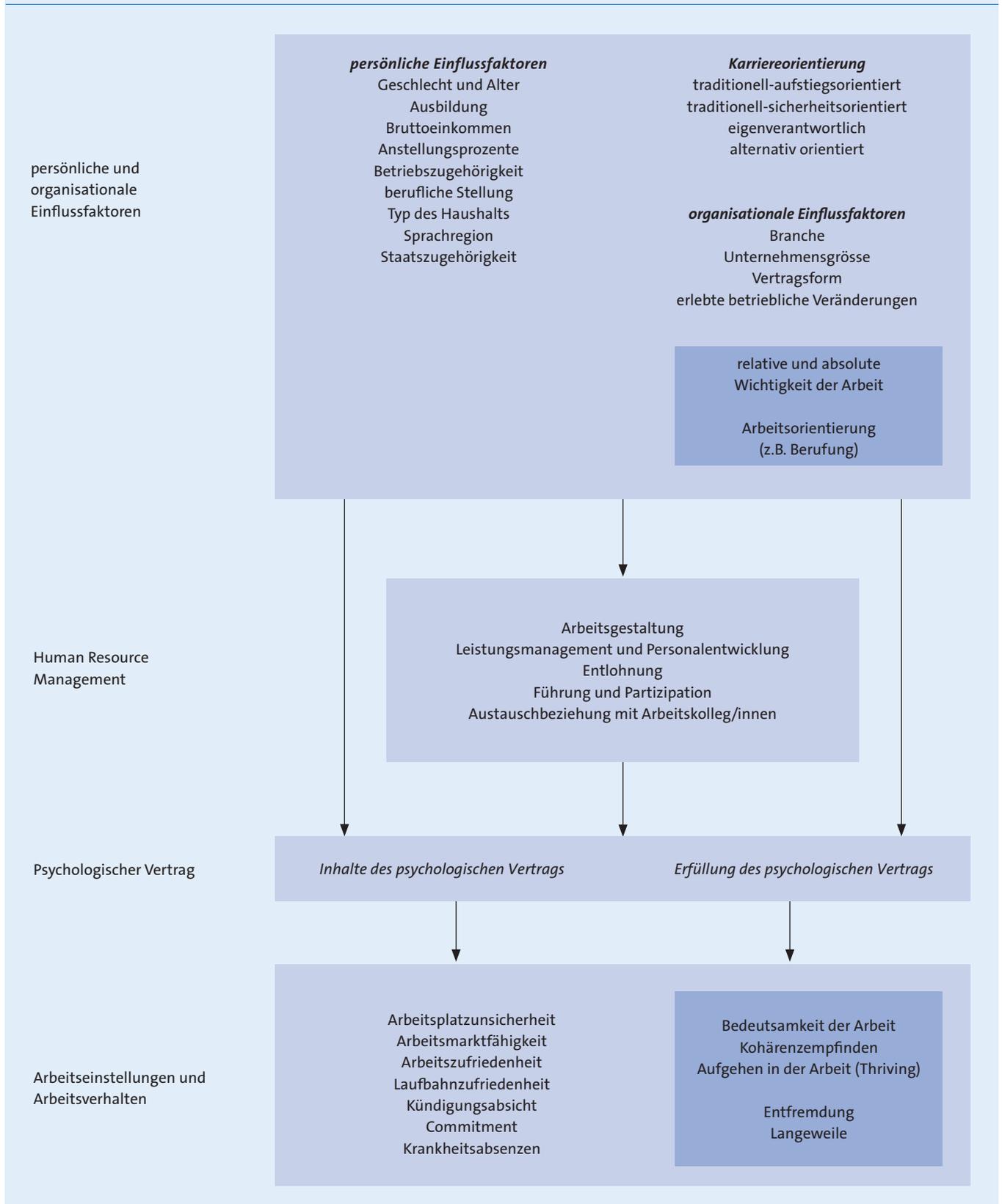
Das Modell des Schweizer HR-Barometers basiert auf dem Konzept des psychologischen Vertrags (siehe Abbildung 1.1). Dieser geht über den formalen Arbeitsvertrag hinaus und umfasst die wechselseitigen, oft unausgesprochenen Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Zu einem Bruch des psychologischen Vertrags kommt es, wenn die Erwartungen der Arbeitnehmenden durch die Angebote der Arbeitgeber nicht erfüllt werden. Im Laufe der Zeit ändern sich sowohl die Angebote der Arbeitgeber als auch die Erwartungen der Arbeitnehmenden. In der Literatur wird zwischen traditionellen und modernen Vertragsinhalten unterschieden. Zu den traditionellen Inhalten gehört zum Beispiel die Arbeitsplatzsicherheit, die Arbeitgeber im Gegenzug für die Loyalität der Arbeitnehmenden bieten. Moderne Vertragsinhalte beinhalten dahingegen die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen oder sich beruflich weiterzuentwickeln. In einer schnelllebigen Wirtschaftswelt gewinnen diese neuen Vertragsinhalte für beide Seiten an Bedeutung, um innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Der HR-Barometer analysiert neben den Inhalten und Veränderungen des psychologischen Vertrags auch die daraus resultierenden Einflussfaktoren und Auswirkungen:

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

Darüber hinaus widmet sich der diesjährige HR-Barometer im Schwerpunkt Kapitel dem Thema «Sinn und Unsinn in der Arbeit». Es wird unter anderem untersucht, wie Beschäftigte ihre Arbeit bezüglich der Sinnhaftig-

Abbildung 1.1

Untersuchungsmodell der Schweizer HR-Barometer-Studie



keit wahrnehmen und welche Rolle Arbeit in ihrem Leben spielt. Zudem gibt das Schwerpunktkapitel Hinweise darauf, welche Faktoren die Wahrnehmung der Arbeit beeinflussen, und bietet damit eine Grundlage für Arbeitgeber, um durch gezielte Massnahmen die Arbeit der Beschäftigten möglichst sinnstiftend zu gestalten.

### Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Seit 2012 unterstützt der Schweizerische Nationalfonds das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer».

Dadurch wird der Zugriff auf das Stichprobenregister des Bundesamtes für Statistik ermöglicht, aus dem eine repräsentative Zufallsstichprobe für die Befragung gezogen wird. Die Stichprobe enthält Personendaten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz.

Wie bereits im Jahr 2022 wurde die Erhebung in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut gfs-zürich durchgeführt. Um die Stichprobenausschöpfung zu erhöhen, wurde auch in diesem Jahr ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt. Dabei konnten die Teilnehmenden wählen, ob sie den Fragebogen auf Papier oder digital ausfüllen wollten.

Über die dreizehn Erhebungswellen hinweg wurden zum Teil unterschiedliche Methoden zur Datenerhebung eingesetzt. 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 sind die Trendabbildungen hinter der Jahreszahl mit Kleinbuchstaben versehen, welche auf die Erhebungsmethode hinweisen. Die Kleinbuchstaben zwischen «a» und «e» stehen für eine spezifische Art der Stichprobe und/oder eine bestimmte Erhebungsmethode. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Befragung fand von März bis Juni 2024 statt. Teilnahmeberechtigt waren wie in den Vorjahren Beschäftigte, die zum Zeitpunkt der

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 – 2024	

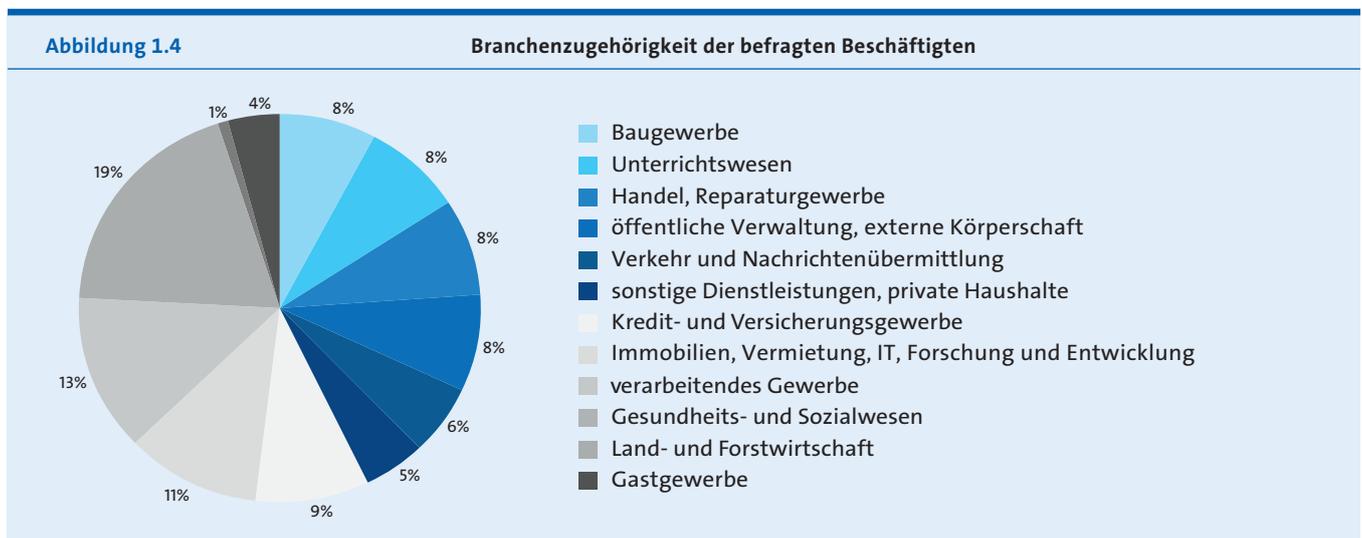
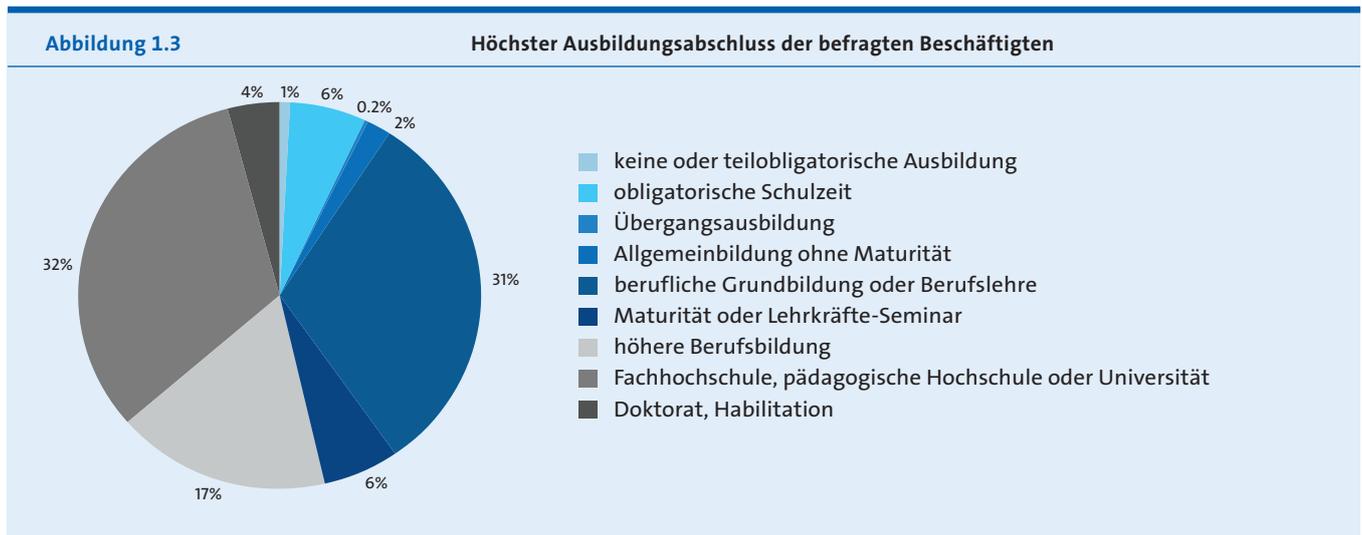
Befragung zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und sich in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40% befanden. Lernende wurden dabei mit in die Stichprobe aufgenommen, selbstständig Erwerbende wurden von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen basieren auf den Antworten von 2032 Beschäftigten.

Die Stichprobe der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zeichnet sich – basierend auf den Schlüsselmerkmalen des Bundesamts für Statistik – durch folgende Merkmale aus:

- Die Stichprobe umfasst 48% Frauen und 50% Männer. 2% der Befragten machten keine Angabe oder gaben «diverses Geschlecht» an.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 43 Jahren.
- Bei 6% der Befragten (inklusive Lernende) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25'000 Fr. Bei 9% zwischen 25'000 und 50'000 Fr., bei 22% zwischen 50'001 und 75'000 Fr., bei 24% zwischen 75'001 und 100'000 Fr., 14% zwischen 100'001 und 125'000 Fr. und bei 15% über 125'001 Fr. Bei 10% fehlt diese Angabe.
- 64% der Befragten arbeiten Vollzeit (zu mindestens 90%), und 36% arbeiten Teilzeit (zwischen 40% und 90%).
- 30% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren, 21% seit 3 bis 5 Jahren, 17% seit 6 bis 10 Jahren, 12% seit 11 bis 15 Jahren und 21% seit über 15 Jahren im selben Unternehmen.
- 64% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 25% eine mit Vorgesetztenfunktion, 4% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt, und 5% stehen in einem Lehrverhältnis.
- 16% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 28% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 36% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 7% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 2% in einem Nichtfamilienhaushalt und 5% in einer anderen Haushaltsform. 5% haben keine Angaben gemacht.
- 70% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 21% aus der französischsprachigen und 9% 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 4% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 84% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 7% in einem befristeten Arbeitsverhältnis über einen Personalverleiher bzw. über ein Temporärarbeitsbüro. Bei 9% fehlt diese Angabe.
- 18% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung erlebt. 12% waren von einem Personalabbau und 19% von einem Personalaufbau betroffen. 55% waren von keiner organisationalen Veränderungsmaßnahme betroffen.

Die Abbildung 1.3 zeigt den höchsten Bildungsabschluss der befragten Arbeitnehmenden. Abbildung 1.4 gibt Aufschluss darüber, in welchen Branchen die 2032 Befragten tätig sind. Im Anhang 1 sind alle Details zu den Merkmalen der Stichprobe aufgeführt. Eine Übersicht der erhobenen Skalen, die meist aus mehreren Fragen bestehen, befindet sich im Anhang 2.

Für die Datenanalyse wurden deskriptive Statistiken wie Mittelwerte und Prozentsätze verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich Regressionsanalysen durchgeführt. In den Trendkapiteln werden die Ergebnisse des aktuellen HR-Barometers mit den Ergebnissen früherer Erhebungen (Schweizer HR-Barometer 2006 bis 2022) verglichen. Ergänzend finden sich im Anhang 3 zwei Tabellen mit den Korrelationswerten aller erhobenen Merkmale und Skalen.



### **Gliederung des Berichts**

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

Kapitel 2: Sinn und Unsinn in der Arbeit

Kapitel 3: Trends

3.1 Karriereorientierungen

3.2 Human Resource Management

3.3 Psychologischer Vertrag

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

## 2. Sinn und Unsinn in der Arbeit

### Einleitung

Arbeit nimmt im Leben vieler Menschen einen zentralen Stellenwert ein und hat eine grosse Bedeutung für das individuelle und gesellschaftliche Wohlergehen. Sie dient nicht nur der Existenzsicherung, sondern auch der Strukturierung des Alltags und der sozialen Integration. Arbeit ist ein wesentliches Element zur Verwirklichung eines sinnerfüllten Lebens, da sie den Menschen die Möglichkeit bietet, einen Beitrag an die Gemeinschaft zu leisten und persönliche Entwicklung und Erfüllung zu finden. Diese Perspektive wird durch Studien gestützt, die zeigen, dass sinnvolle Arbeit das Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit deutlich steigern kann (z.B. Steger et al., 2012).

Mit der fortschreitenden Verbreitung von künstlicher Intelligenz (KI) im Arbeitskontext gewinnt die Frage nach dem Sinn in der Arbeit zusätzlich an Bedeutung. KI-Technologien haben das Potenzial, viele Aufgaben zu automatisieren und die Art und Weise, wie Menschen arbeiten, grundlegend zu verändern (Di Battista et al., 2023). Dies wirft wichtige Fragen auf: Welche Aufgaben wollen wir zukünftig an künstliche Intelligenz auslagern, und welche wollen wir selbst übernehmen? Es gilt einerseits zu entscheiden, welche Tätigkeiten automatisiert werden können, um die Produktivität zu steigern und uns von monotonen oder gefährlichen Aufgaben zu befreien. Andererseits gilt es sicherzustellen, dass die Sinnstiftung in der Arbeit erhalten bleibt, sodass eine Tätigkeit weiterhin als erfüllend und bedeutungsvoll empfunden wird.

In einer modernen Gesellschaft, die zunehmend auf Life-Balance und ganzheitliche Lebensführung Wert legt, ist es zudem von Bedeutung, die Arbeit nicht isoliert zu betrachten, sondern in ein komplexes System von Lebensbereichen einzuordnen (Helliwell et al., 2020). Die Wichtigkeit der Arbeit ist nicht nur absolut zu betrachten, sondern auch relativ zu anderen Lebensbereichen. Soziale Beziehungen, Gesundheit und persönliche Entwicklung ausserhalb der Arbeit sind ebenfalls entscheidende Faktoren für das individuelle Wohlbefinden (Ryan & Deci, 2000).

Weiter kann die Arbeitsorientierung des Einzelnen sehr unterschiedlich sein. Für einige Beschäftigte ist die Arbeit vor allem eine Berufung, die intrinsische Motivation und hohes Engagement auslöst. Sie erleben ihre Arbeit als sinnstiftend und identitätsbildend (Wrzesniewski et al., 1997). Für andere hingegen steht der soziale Kontakt im Vordergrund, und Arbeit dient in erster Linie als Mittel zur sozialen Interaktion und Vernetzung (Kahn, 1990). Darüber hinaus kann Arbeit auch primär als Mittel zur Beschäftigung oder zur Sicherung des Lebensunterhalts betrachtet werden.

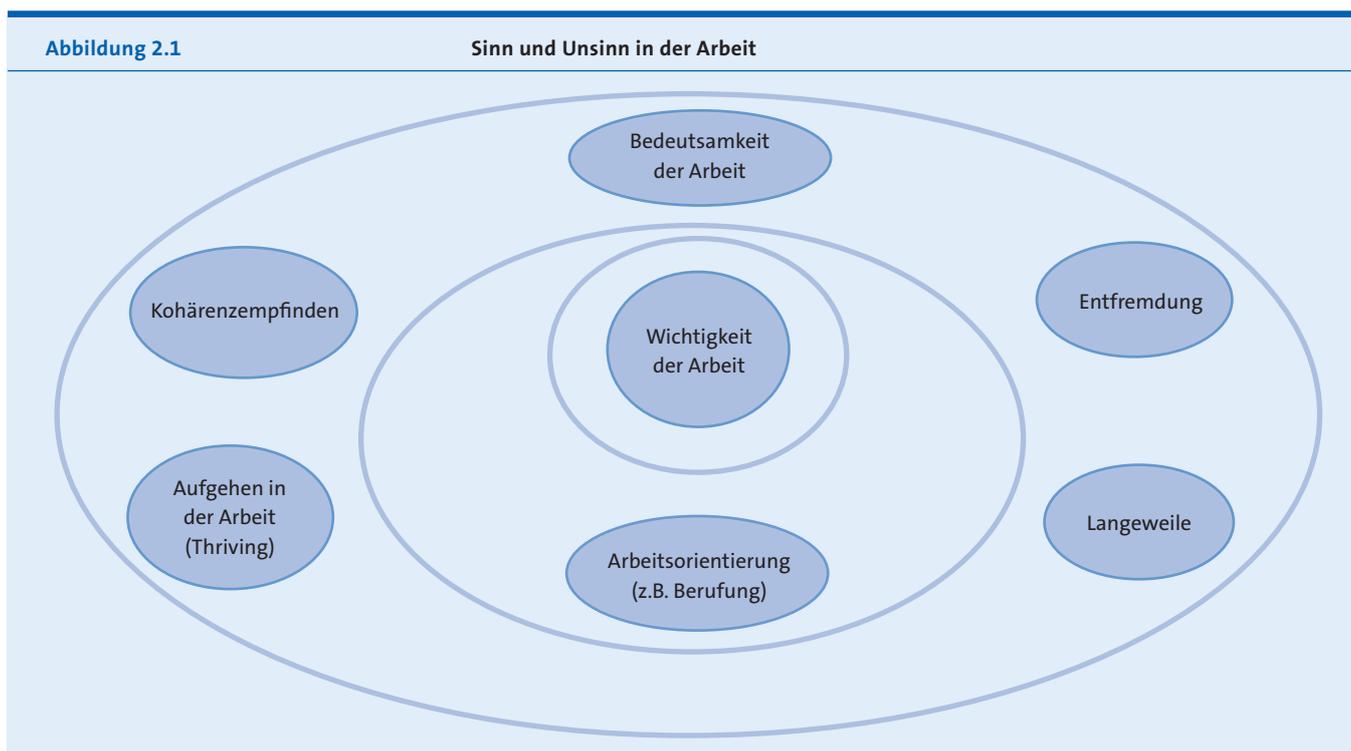
Inwieweit die eigene Arbeit als sinnhaft und wertvoll betrachtet wird, kann mit der Bedeutsamkeit (Meaningfulness) beschrieben werden. Das

Konzept des Kohärenzempfindens (Sense of Coherence) nach Antonovsky (1979) bietet eine ergänzende Perspektive auf die individuelle Wahrnehmung von Arbeit. Es umfasst das Gefühl von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit in den Lebens- und Arbeitsumständen. Ein starkes Kohärenzempfinden kann dazu beitragen, Herausforderungen im Arbeitskontext besser zu bewältigen und die Arbeit als stimmig zu erleben (Antonovsky, 1987). Untersuchungen belegen, dass ein starkes Kohärenzempfinden die Resilienz gegenüber beruflichem Stress erhöht (Vogt et al., 2013).

«Thriving at work» bezeichnet das Aufblühen respektive Aufgehen in der Arbeit. Thriving umfasst sowohl Vitalität als auch Weiterentwicklung und führt zu einem dynamischen Zustand des Wachstums und der Entwicklung (Spreitzer et al., 2005).

Entfremdung und Langeweile hingegen sind Kennzeichen einer dysfunktionalen Arbeitserfahrung. Die Forschung hat gezeigt, dass ein Mangel an Bedeutung oder Herausforderung sowie das Fehlen von sozialer Unterstützung und Autonomie dazu beitragen, dass sich Arbeitnehmende entfremdet oder gelangweilt fühlen. Im Gegensatz dazu kann eine Arbeitsumgebung, die das Wachstum und die Entwicklung fördert, indem sie Autonomie, Kompetenz und unterstützende zwischenmenschliche Beziehungen ermöglicht, das Wohlbefinden und die Leistung der Arbeitnehmenden fördern (Paterson et al., 2014).

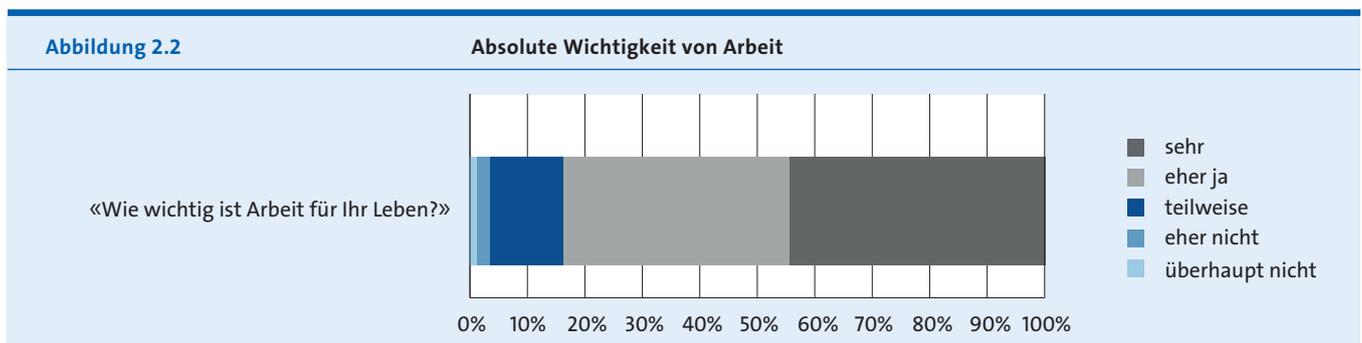
Die vielfältigen Dimensionen von Sinn und Unsinn in der Arbeit verdeutlichen die Komplexität des Themas und unterstreichen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung (siehe Abbildung 2.1). Das vorliegende



Kapitel geht mitunter folgenden Fragen nach: Wie wichtig ist Arbeit für die Beschäftigten in der Schweiz relativ zu anderen Lebensbereichen? Inwieweit erleben sie Sinnhaftigkeit und Kohärenz? Warum wird gearbeitet respektive welche Arbeitsorientierungen treten mit welcher Häufigkeit auf? Inwieweit gehen die Beschäftigten in der Arbeit auf (Thriving) oder berichten über Entfremdung und Langeweile? Welche Stellhebel gibt es, und welche Effekte haben Sinn und Unsinn in der Arbeit auf die Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten?

### Wichtigkeit der Arbeit

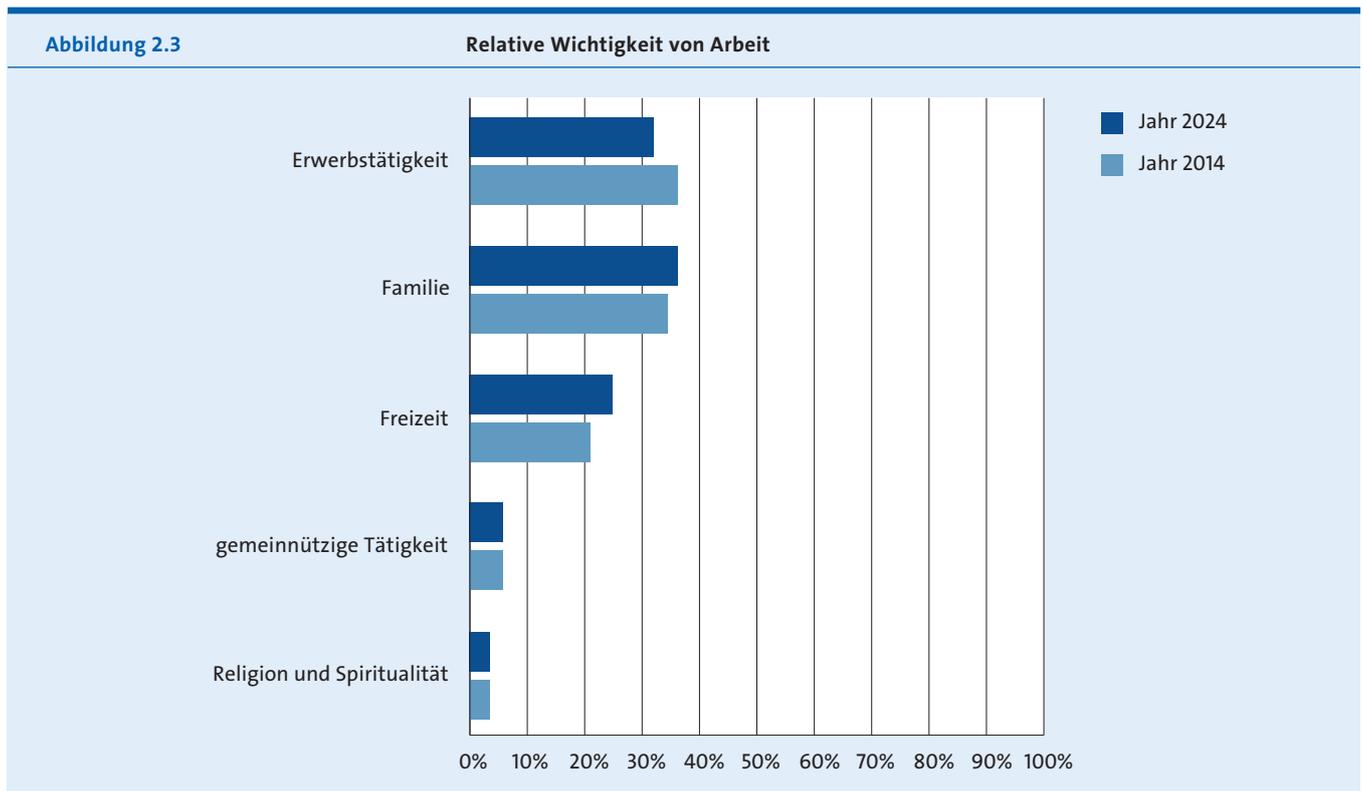
«Wie wichtig ist die Arbeit für Ihr Leben?» Diese Frage wurde den Teilnehmenden in einem ersten Schritt gestellt, um die absolute Bedeutung der Arbeit für die Erwerbstätigen in der Schweiz zu erfassen (siehe Abbildung 2.2). Mit 84% stimmt ein Grossteil der Beschäftigten voll und ganz oder eher zu, dass ihnen Arbeit wichtig ist. 13% schätzen Arbeit für sich als teilweise wichtig ein. Einem minimalen Anteil von 3% der Beschäftigten ist die Arbeit eher nicht oder überhaupt nicht wichtig.



Zur Ermittlung der relativen Wichtigkeit der Arbeit im Vergleich zu anderen Lebensbereichen wurden die Kategorien Familie, Freizeit (wie Sport, Hobbys, Freunde und Erholung), gemeinnützige Tätigkeiten (beispielsweise Freiwilligenarbeit oder politisches Engagement) sowie Religion und Spiritualität untersucht (Borchert & Landherr, 2009). Die Teilnehmenden der Studie waren aufgefordert, die Wichtigkeit der verschiedenen Lebensbereiche mit 100 Prozentpunkten zu bewerten (MOW International Research Team, 1987). Eine höhere Wichtigkeit bedeutet eine grössere Bedeutung für ein erfülltes Leben (Sharabi & Harpaz, 2010).

Gemäss Abbildung 2.3 hat im Jahr 2024 im Durchschnitt aller Befragten die Familie mit 36% die grösste Wichtigkeit, dicht gefolgt von der Arbeit mit 31%. Die Freizeit erhält 25% der Punkte, während gemeinnützige Tätigkeiten 4% und Religion und Spiritualität 3% der Wichtigkeit ausmachen. Im Vergleich zur HR-Barometer-Befragung aus dem Jahr 2014 zeigt sich, dass die Erwerbstätigkeit ein wenig an Wichtigkeit verloren hat (5% weniger),

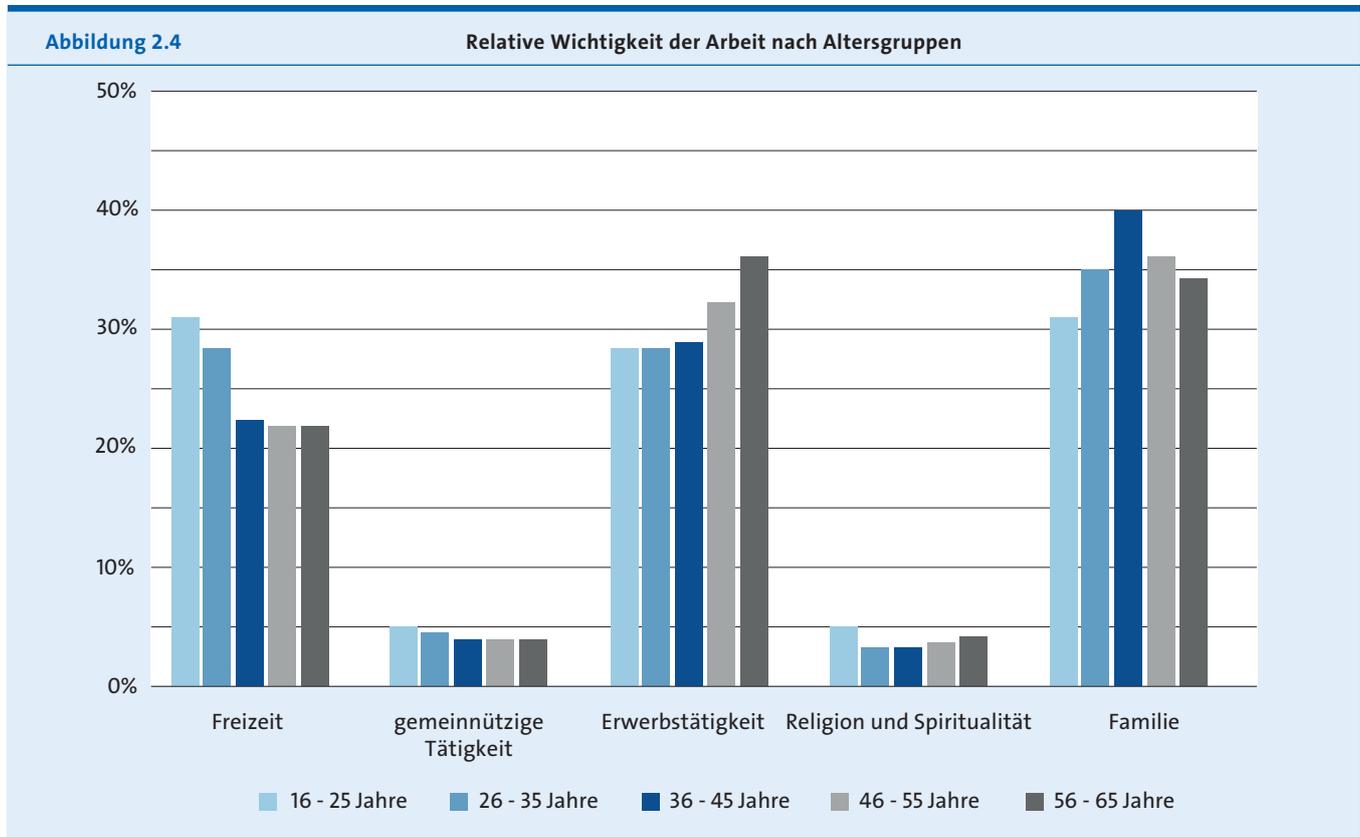
während die Familie leicht an Wichtigkeit zugenommen hat. Auch bei der Freizeit zeigt sich eine leichte Zunahme an Wichtigkeit von 4 Prozentpunkten im Jahr 2024 im Vergleich zu 2014.



Die Bedeutung eines Lebensbereichs variiert jedoch von Person zu Person und kann durch besondere Ereignisse wie Elternschaft oder Beförderung beeinflusst werden (Sharabi & Harpaz, 2010). Dies zeigt sich bei einer detaillierten Betrachtung der Ergebnisse nach Altersgruppen. So nimmt beispielsweise die Bedeutung der Erwerbsarbeit mit zunehmendem Alter leicht zu. Die Freizeit hat hingegen in jüngeren Jahren (16 bis 35 Jahre) einen höheren Stellenwert als in den Altersgruppen zwischen 35 und 65 Jahren. Die Familie hat im Zeitfenster zwischen 36 und 45 Jahren den höchsten Stellenwert; in dieser Lebensphase ist die Familienzeit meist besonders intensiv. Die Bedürfnisse der Kinder und der Familie stehen im Vordergrund, was für arbeitstätige Eltern die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie besonders herausfordernd macht.

Bei der Ausbildung zeigt sich, dass sich der Stellenwert der Arbeit mit steigendem Ausbildungsgrad leicht erhöht. Im Vergleich der Geschlechter zeigen sich keine klaren Muster.

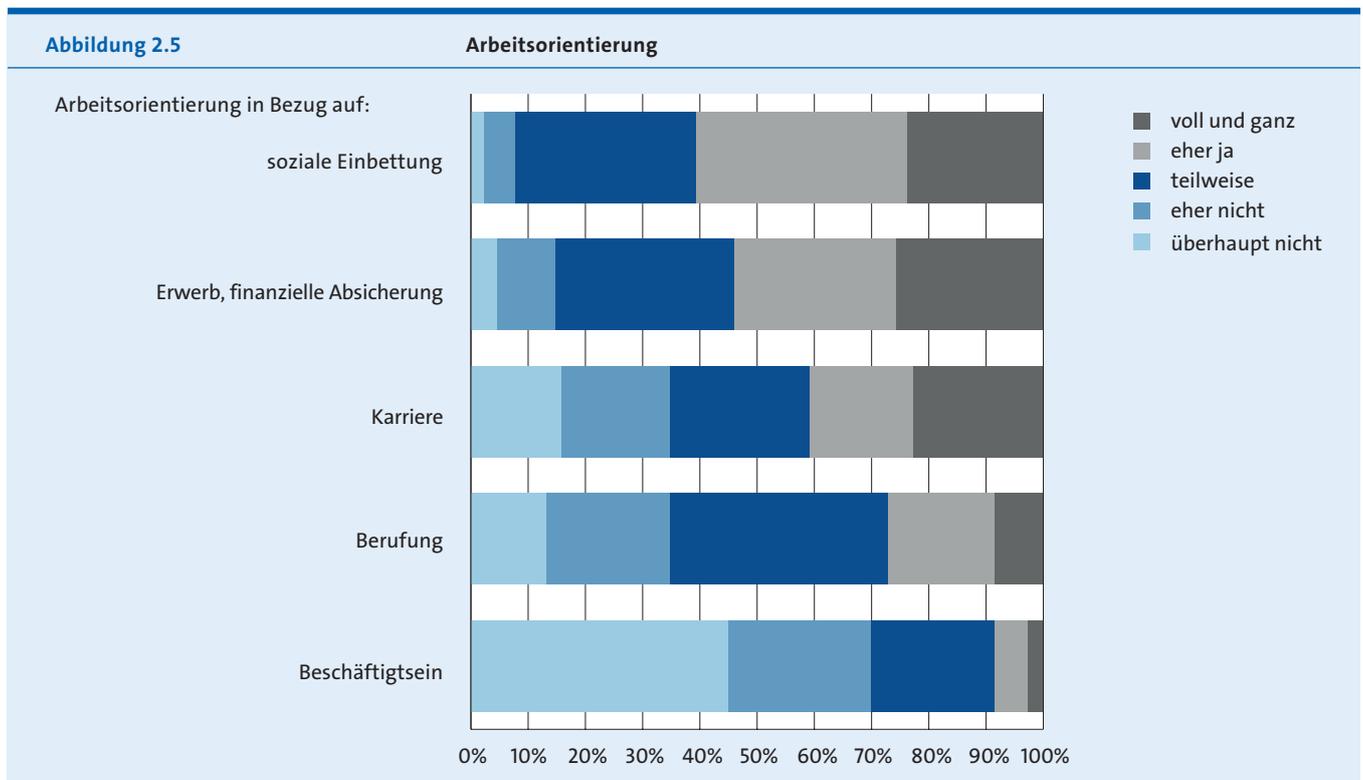
Die **Arbeitsorientierung** beschreibt die grundlegenden Einstellungen und Werte, die Menschen gegenüber ihrer Arbeit haben. Diese können in verschiedene Dimensionen unterteilt werden, die jeweils unterschiedliche



Motivationen und Auswirkungen auf die Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten der Beschäftigten haben. Wie Beschäftigte die unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitsorientierung auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beurteilen, ist in Abbildung 2.5 dargestellt.

Eine der wichtigsten Orientierungen ist die **soziale Einbettung** am Arbeitsplatz. Dies betont die Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen und des Gemeinschaftsgefühls (z.B.: «Ich möchte an einem Ort arbeiten, welcher sich wie eine Familie anfühlt»). Die Betroffenen möchten sich als Teil der Organisation, bei der sie arbeiten fühlen und werden durch eine starke soziale Unterstützung am Arbeitsplatz zur Leistung motiviert. 60% der Befragten ist bei der Arbeit die soziale Eingebundenheit voll und ganz oder eher wichtig, 32% geben an, dass sie zumindest teilweise diese Arbeitsorientierung haben, während nur 8% «eher nicht» oder «überhaupt nicht» angeben.

Die **Erwerbs-Orientierung** definiert Arbeit als Mittel zum Zweck, hauptsächlich, um finanzielle Sicherheit zu gewährleisten (z.B.: «Meine Hauptmotivation zu arbeiten ist finanzieller Natur – um meine Familie und meinen Lebensstil zu unterstützen»). Studien, wie die von Wrzesniewski et al. (1997), zeigen, dass Menschen mit dieser Orientierung oft weniger intrinsisch motiviert sind. Für sie steht der monetäre Aspekt im Vordergrund, während andere Belohnungen der Arbeit weniger bedeutsam sind (z.B.:



«Wenn ich genug Geld hätte, würde ich nicht nach Arbeit suchen»). Für 54% der Beschäftigten ist die eher oder voll und ganz wichtig. 31% sehen sich teilweise als erwerbsorientiert, während nur 15% eher nicht oder überhaupt nicht Erwerbsorientierung sind.

Die **karrierebezogene Arbeitsorientierung** fokussiert auf den beruflichen Aufstieg, persönliches Wachstum und Anerkennung (z.B.: «Ich hoffe, an meinem zukünftigen Arbeitsplatz eine leitende Position zu erreichen»). Individuen mit einer starken Ausprägung in dieser Dimension investieren viel in ihre berufliche Entwicklung und streben nach Erfolg in ihrer Branche. Sie sind motiviert, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und berufliche Ziele zu erreichen. 41% der Befragten sehen sich als voll und ganz respektive eher karrierebezogen orientiert, 23% nur teilweise, während 36% sich eher nicht oder überhaupt nicht als karrierebezogen einstufen.

Die **Berufungs-Orientierung** kennzeichnet Arbeit als erfüllend und im Einklang mit persönlichen Werten und Überzeugungen (z.B.: «Ich betrachte meine zukünftige Arbeit als meine Lebensaufgabe»). Personen mit einer starken Ausprägung in dieser Dimension erleben ihre Arbeit als bedeutungsvoll und sind oft sehr engagiert und zufrieden in ihrem beruflichen Umfeld. Allerdings besteht das Risiko eines Burn-outs, wenn die Arbeit zu intensiv wird und persönliche Grenzen überschreitet. In der Berufungs-Orientierung finden sich nur 28% eher oder voll und ganz wieder. 37% geben an, dass sie teilweise eine Berufung empfinden, während 35% angeben,

dass sie eher nicht oder überhaupt keine Berufungs-Orientierung verspüren.

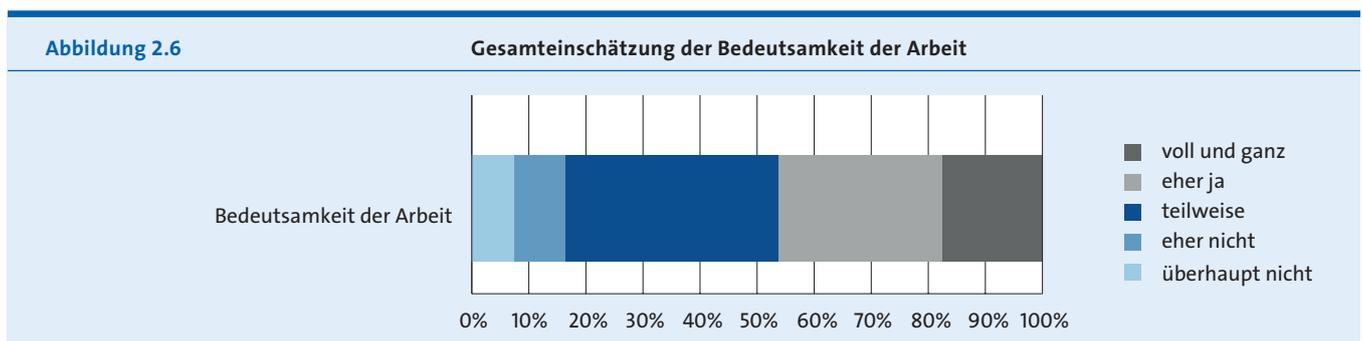
Das **Beschäftigtsein** ist eine Orientierung, bei der Arbeit einen zentralen Platz im Leben einnimmt und die durch hohe Aktivität und Produktivität gekennzeichnet ist (z.B.: «Ich mag es nicht, nichts zu tun zu haben, daher arbeite ich lieber»). Menschen mit dieser Ausrichtung haben ein höheres Risiko für Workaholismus, was negative Auswirkungen auf ihre Gesundheit und ihr allgemeines Wohlbefinden haben kann. Trotzdem empfinden sie oft ein starkes Gefühl der Erfüllung und Identität durch ihre Arbeit. Nur gerade 9% geben an, dass für sie das Beschäftigtsein voll und ganz oder eher die präferierte Arbeitsorientierung ist. Für 21% ist das Beschäftigtsein teilweise wichtig, während 70% sich eher nicht oder überhaupt nicht mit dieser Orientierung identifizieren.

Ein Verständnis dieser Dimensionen hilft Arbeitgebern, Arbeitsumgebungen zu schaffen, die den unterschiedlichen Motivationen und Werten der Mitarbeitenden entsprechen, was sich wiederum positiv auf die Arbeitseinstellungen und die Verhaltensabsichten auswirken kann.

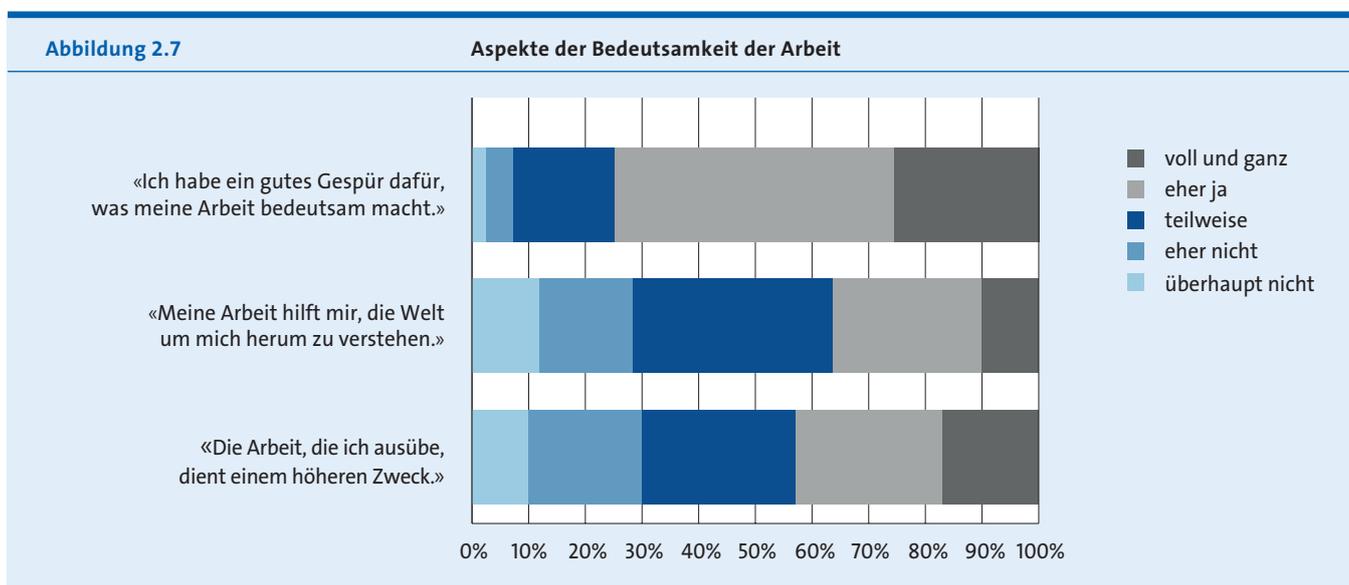
### Bedeutsamkeit der Arbeit

Die Bedeutsamkeit der Arbeit bezieht sich auf das Gefühl, dass die eigene Arbeit wichtig und wertvoll ist. Dieses Konzept steht in engem Zusammenhang mit der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Studien zeigen, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, engagierter sind und eine höhere Arbeitsleistung erbringen (Rosso et al., 2010). Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie die Produktivität ihrer Angestellten verbessern und den Krankenstand verringern können, wenn sie die Bedeutsamkeit der Arbeit fördern. Massnahmen, die Sinnhaftigkeit zu erhöhen, können beispielsweise die Vermittlung einer klaren Unternehmensvision und die Anerkennung der individuellen Beiträge der Mitarbeitenden sein.

Im Schweizer HR-Barometer 2024 wurden Beschäftigte gefragt, inwiefern sie ihre Arbeit als bedeutsam erachten. Fast die Hälfte (47%) der Beschäftigten findet ihre Arbeit eher oder voll und ganz bedeutsam und weitere 36.4% stimmen dem zumindest teilweise zu (siehe Abbildung 2.6). 16% sehen ihre Arbeit als eher oder überhaupt nicht bedeutsam an. Im Detail zeigt sich



(siehe Abbildung 2.7), dass Arbeitnehmende vor allem ein gutes Gespür haben, was ihre Arbeit bedeutsam macht (74% stimmen dem eher oder voll und ganz zu, 20% zumindest teilweise und nur 6% eher oder überhaupt nicht). Etwas mehr als ein Drittel der Befragten empfindet ihre Arbeit als hilfreich, um die Welt um sie herum zu verstehen (36%), für ca. ein weiteres Drittel ist dies zumindest teilweise der Fall (35%). Für 29% ist die Arbeit eher nicht oder überhaupt nicht hilfreich, um ihre Umwelt zu verstehen. 42% der Beschäftigten geben an, dass ihre Arbeit eher oder voll und ganz einem höheren Zweck dient, bei 27% ist dies teilweise so und 31% sehen eher oder überhaupt keinen höheren Zweck in ihrer Arbeit.

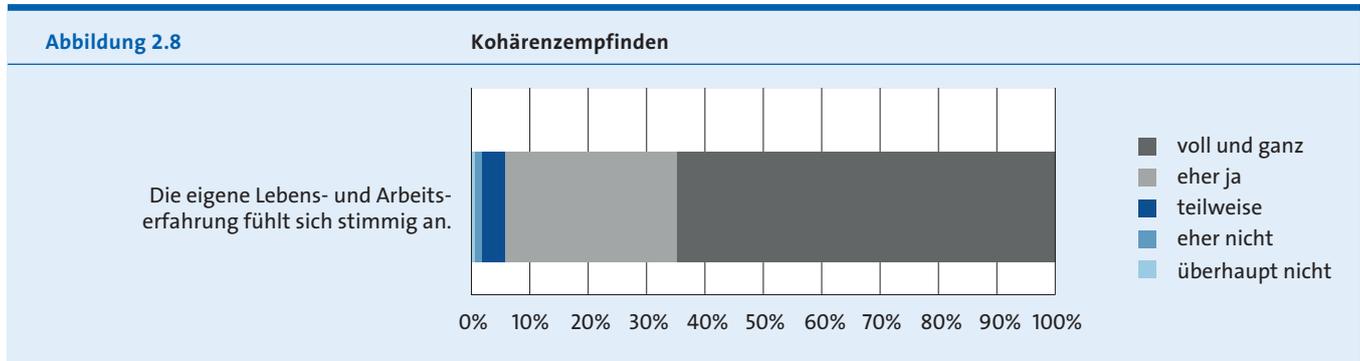


### Kohärenzempfinden

Das Kohärenzempfinden beschreibt das Gefühl der Stimmigkeit und Verständlichkeit der eigenen Lebens- und Arbeitserfahrungen. Es umfasst Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit (Antonovsky, 1987). Ein starkes Kohärenzempfinden trägt zur Resilienz und zum allgemeinen Wohlbefinden bei. In der Arbeitswelt kann es durch klare Strukturen, transparente Kommunikation und Unterstützung durch Vorgesetzte gefördert werden. Für Unternehmen ist es wichtig, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden die Zusammenhänge und Ziele ihrer Aufgaben nachvollziehen können.

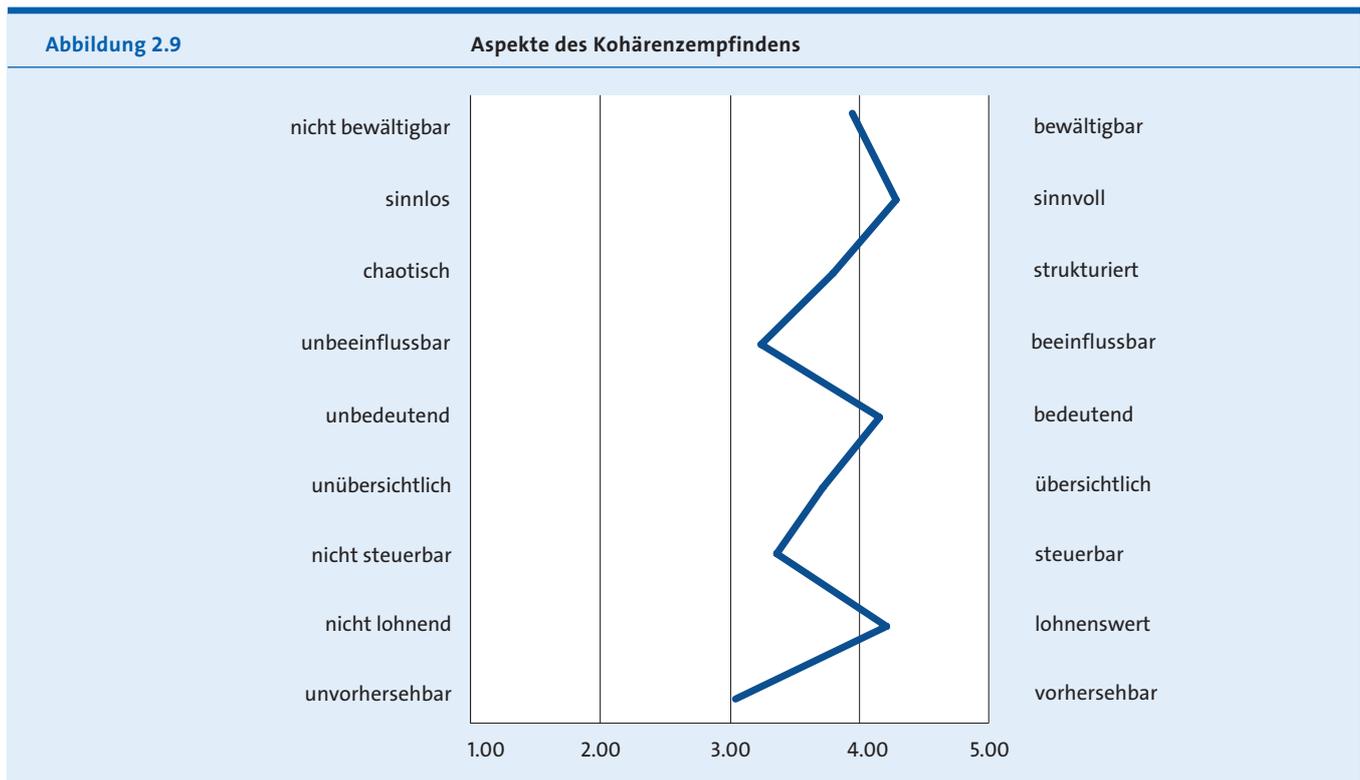
Im Rahmen der diesjährigen Befragung für den Schweizer HR-Barometer gaben zwei Drittel der Befragten (67%) an, dass sie ihre Arbeit als voll und ganz kohärent empfinden. 27% sehen dies eher so. Für 6% ist dies zumindest teilweise der Fall. Weniger als 1% empfinden dies eher oder überhaupt nicht so. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.8 dargestellt.

Die einzelnen Aspekte des Kohärenzempfindens wurden auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei in Abbildung 2.9 ein niedriger Wert jeweils dem



28

negativen Pol entspricht (z.B. sinnlos) und ein hoher Wert dem positiven Pol (z.B. sinnvoll). Ein genauerer Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass Beschäftigte ihre Arbeit eher als bewältigbar statt nicht bewältigbar (durchschnittlich 3.98), sinnvoll statt sinnlos (durchschnittlich 4.32), bedeutend statt unbedeutend (durchschnittlich 4.12) und lohnenswert statt nicht lohnend (durchschnittlich 4.21) betrachten. Zudem wird die Arbeit eher als vorhersehbar statt unvorhersehbar (durchschnittlich 3.06) und beeinflussbar statt unbeeinflussbar (durchschnittlich 3.25) wahrgenommen. Die Teilnehmenden empfinden ihre Arbeit als eher übersichtlich als unübersichtlich (durchschnittlich 3.80), strukturiert statt chaotisch (durchschnittlich 3.68) und als eher steuerbar als nicht steuerbar (durchschnittlich 3.48).



### Aufgehen in der Arbeit (Thriving)

Das Aufgehen in der Arbeit (Thriving) ist ein Zustand, in dem Arbeitnehmende ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können und sich gleichzeitig energiegeladener und vital fühlen (Spreitzer et al., 2005). In der Arbeit aufzugehen, trägt dabei zur persönlichen und beruflichen Entwicklung bei (Spreitzer et al., 2005) und steht im positiven Zusammenhang mit individuellen Charakteristika (z.B. psychologischem Kapital, also den vorhandenen psychologischen Ressourcen einer Person, Paterson et al., 2014), der Beziehung zu Arbeitskolleginnen und -kollegen (Frazier & Tupper, 2016), Leistung (Gerbasi et al., 2015) und Arbeitszufriedenheit (Marchiondo et al., 2018; Kleine et al., 2019).

Insgesamt zeichnen die Befunde hinsichtlich des Aufgehens in der Arbeit auf, dass fast drei Viertel (71%) der Befragten in ihrer Arbeit voll und ganz oder eher aufgehen. Weitere 21% gehen zumindest teilweise in ihrer Arbeit auf. Weniger als ein Zehntel (8%) der Arbeitnehmenden fühlt sich eher oder überhaupt nicht vital bei ihrer Arbeit bzw. haben nicht den Eindruck, dass sie sich dort weiterentwickeln können. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.10 ersichtlich.

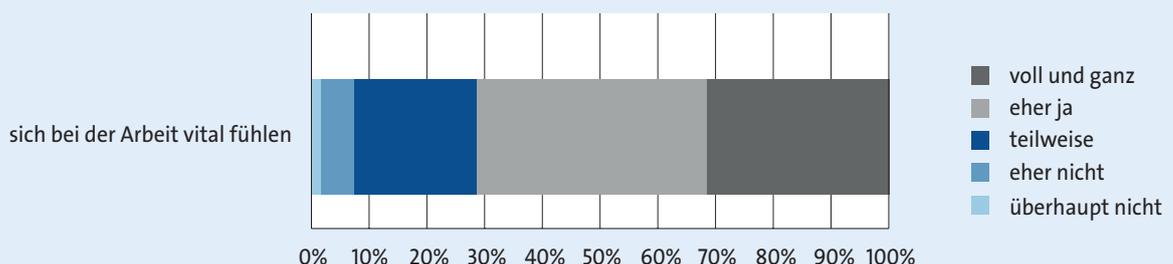
### Langeweile

Langeweile am Arbeitsplatz ist ein Phänomen, das sowohl die Produktivität als auch die Zufriedenheit der Beschäftigten negativ beeinflussen kann. Sie tritt häufig bei monotonen oder unterfordernden Aufgaben auf (Fisher, 1993). Unternehmen sollten daher darauf achten, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten zu bieten. Job-Rotation, Weiterbildungsmöglichkeiten und die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse können dazu beitragen, Langeweile zu vermeiden und die Motivation zu steigern.

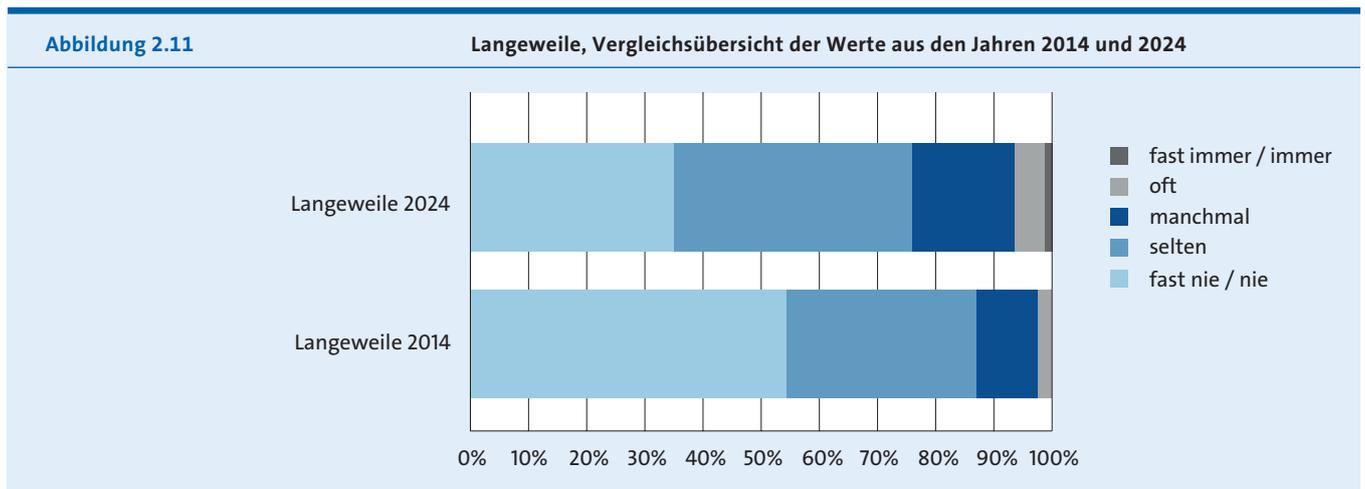
Teilnehmende der diesjährigen Befragung des Schweizer HR-Barometers gaben an, inwiefern sie sich in den letzten drei Monaten vor der Befragung in ihrem Arbeitsalltag gelangweilt hatten. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Langeweile im Arbeitsalltag der Arbeitnehmenden in der Schweiz insgesamt kein grosses Thema ist. Im Vergleich zu den Ergebnissen des Schweizer HR-Barometers 2014 zeigt sich jedoch, dass die empfundene Langeweile

Abbildung 2.10

Aufgehen in der Arbeit (Thriving)

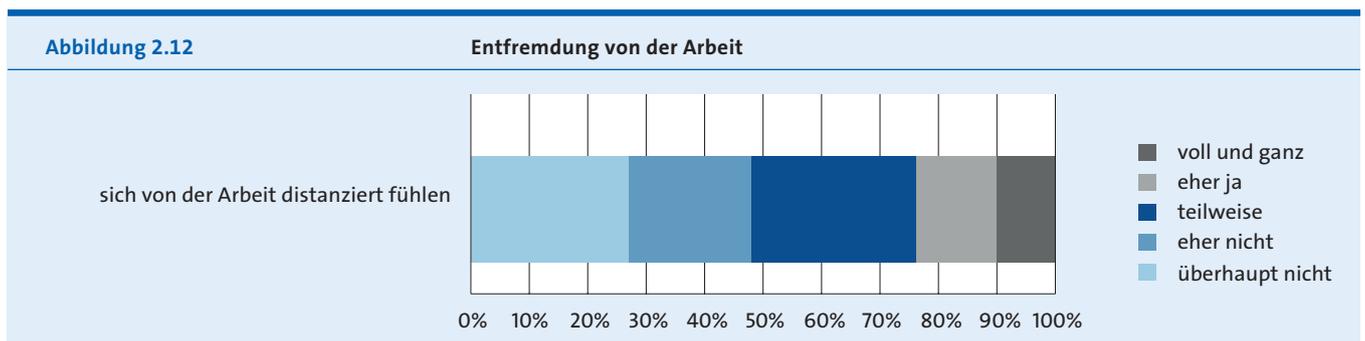


etwas zugenommen hat. So geben dieses Jahr 77% der Befragten an, dass sie (fast) nie oder selten gelangweilt sind bei der Arbeit, wohingegen es vor zehn Jahren noch 88% waren. 18% fühlen sich manchmal gelangweilt (2014 waren es 10%). 6% empfinden oft oder immer Langeweile bei der Arbeit (im Vergleich zu 2% in 2014). Die Werte sind in Abbildung 2.11 dargestellt.

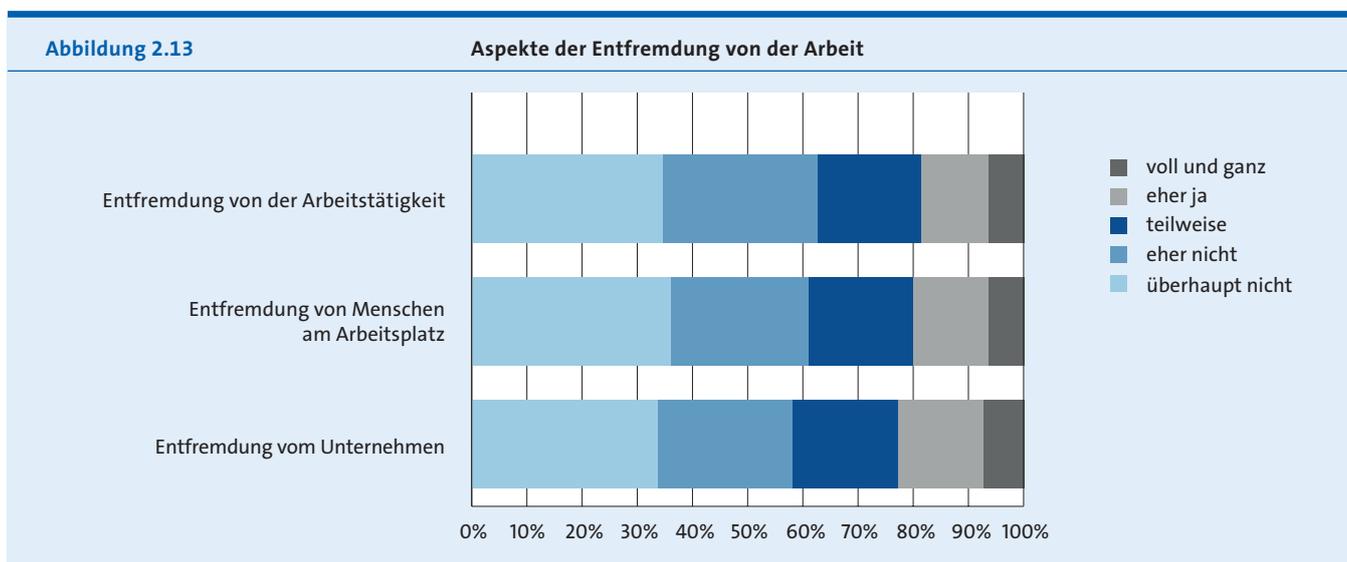


**Entfremdung**

Entfremdung beschreibt den Zustand, in dem sich Beschäftigte von ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld distanziert fühlen. Sie sind desillusioniert und können ihre Arbeit nur als Pflicht oder Bürde empfinden. Dieser Zustand kann durch mangelnde Anerkennung, geringe Autonomie und fehlende soziale Unterstützung hervorgerufen werden (Seeman, 1959). Ein hohes Ausmass an Entfremdung steht im Zusammenhang mit geringer Arbeitszufriedenheit, hohem Stress und einer erhöhten Fluktuation (Chia-buru et al., 2014). Wollen Unternehmen Massnahmen ergreifen, um Entfremdung entgegenzuwirken, können sie die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit beispielsweise durch wertschätzende Führung, Teamarbeit und die Förderung einer positiven Unternehmenskultur stärken.



Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers 2024 zeichnet sich ein eher negatives Bild: Wie in Abbildung 2.12 zu sehen, gab etwas weniger als die Hälfte der Beschäftigten (49%) an, dass sie sich überhaupt nicht oder eher nicht entfremdet, fühlen. 27% gaben an, sich teilweise entfremdet zu fühlen. 24% - und damit fast ein Viertel der Beschäftigten - fühlen sich eher oder voll und ganz entfremdet von ihrer Arbeit. Insgesamt scheint somit Entfremdung für fast die Hälfte der Schweizer Beschäftigten ein Thema in ihrem Arbeitserleben zu sein. Wie in Abbildung 2.13 ersichtlich, unterscheiden die Ergebnisse nicht zwischen einzelnen Aspekten der Entfremdung von der Arbeit: der Entfremdung von der Arbeitstätigkeit, der Entfremdung von Menschen am Arbeitsplatz und der Entfremdung vom Unternehmen.



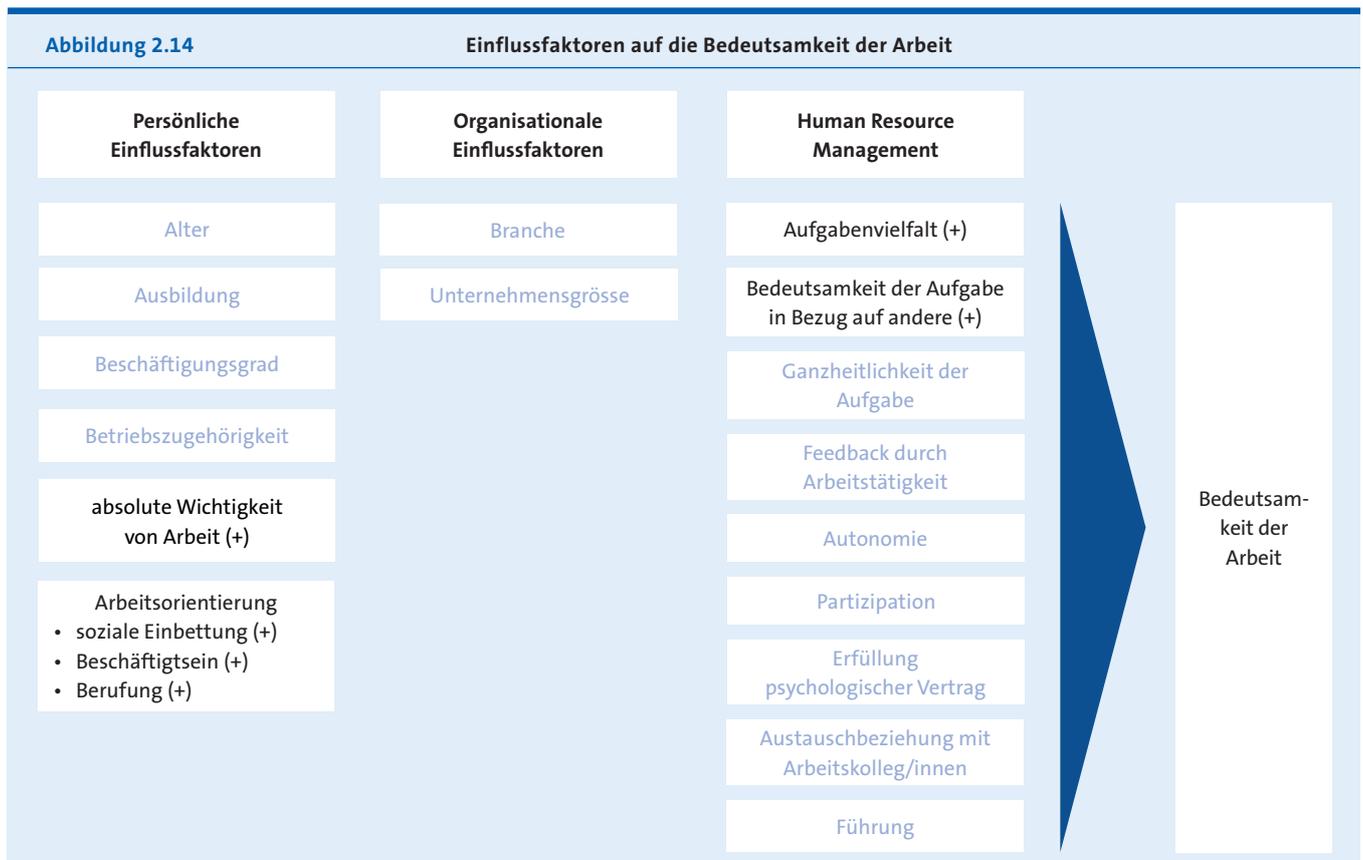
### **Einflussfaktoren auf das Erleben von Sinn und Unsinn in der Arbeit**

Im Rahmen des diesjährigen Schwerpunktthemas wird einerseits betrachtet, welche persönlichen und organisationalen Faktoren sowie welche HR-Praktiken die Wahrnehmung von Bedeutsamkeit, das Kohärenzempfinden und das Gefühl des «Aufgehens in der Arbeit» (Thriving) fördern. Andererseits wird untersucht, welche Faktoren Entfremdung von und Langeweile bei der Arbeit reduzieren können.

In den nachfolgenden Regressionsanalysen wurde der Einfluss einer Vielzahl von persönlichen und organisationalen Faktoren sowie HR-Praktiken aus dem Forschungsmodell des Schweizer HR-Barometers untersucht. Faktoren, die einen statistisch signifikanten Einfluss aufweisen, sind in den Abbildungen schwarz dargestellt; nicht signifikante Einflussfaktoren sind verblasst dargestellt.

*Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit*

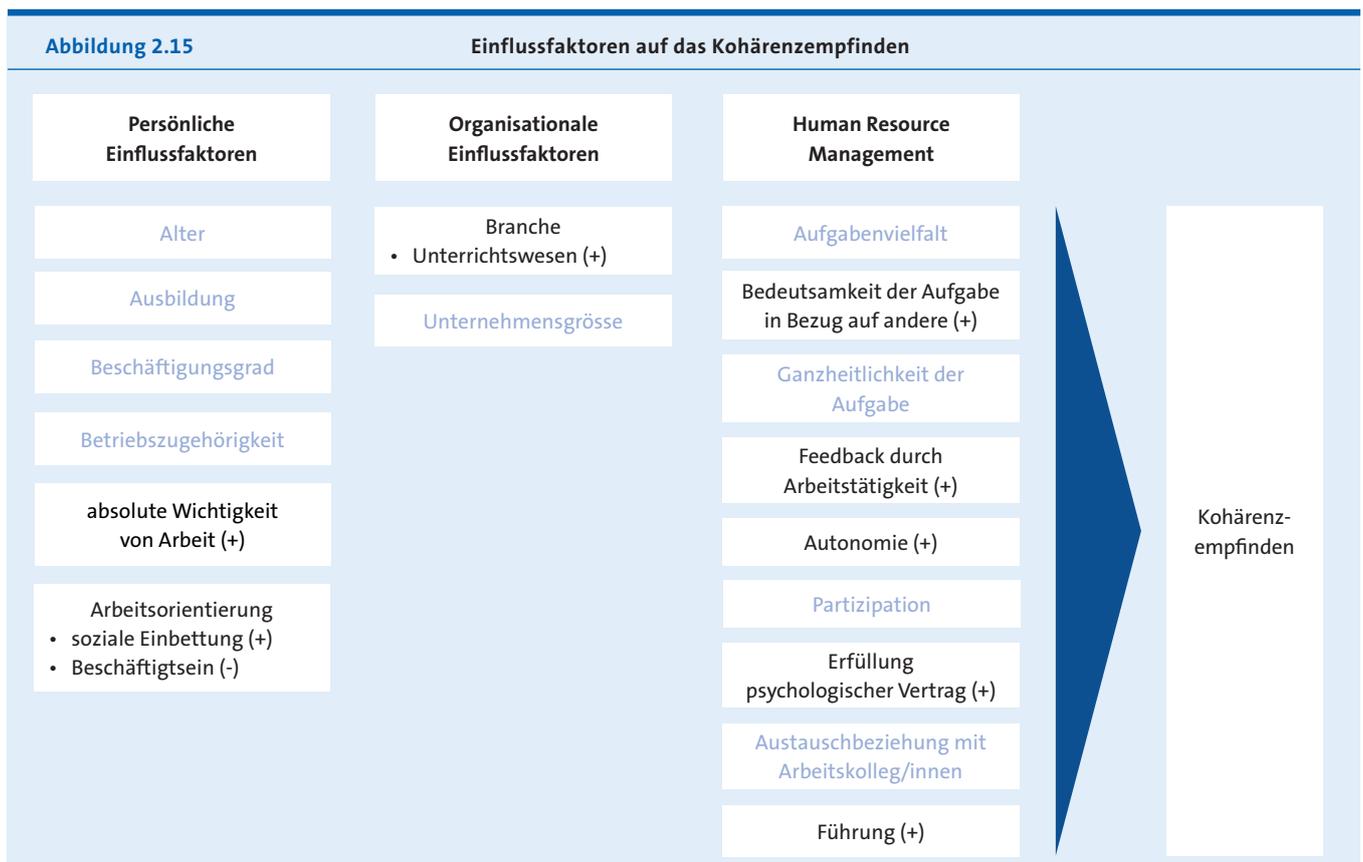
Inwieweit Beschäftigte Sinn in ihrer Arbeit finden, d.h. ihre Arbeit als wichtig und wertvoll einschätzen, erschliesst sich aus der individuellen Bewertung der Bedeutsamkeit der Arbeit, die auch durch das Umfeld und den sozialen Kontext geprägt wird (Rosso et al., 2010; Wrzesniewski et al., 2003). Abbildung 2.14 zeigt, dass eine hohe absolute Wichtigkeit der Arbeit im Leben der Beschäftigten mit einer hohen wahrgenommenen Bedeutsamkeit der Arbeit einhergeht. Darüber hinaus ist die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit je nach Arbeitsorientierung höher: wenn Beschäftigte arbeiten, weil dies ihre soziale Einbettung erhöht, weil sie durch die Arbeit beschäftigt sind oder weil die Arbeit in Einklang mit ihren persönlichen Werten und Überzeugungen steht (Berufung). Im Bereich der organisationalen Einflussfaktoren konnte kein signifikantes Ergebnis festgestellt werden. Von den HR-Praktiken erhöhen die Aufgabenvielfalt und die Bedeutsamkeit der Aufgabe für das Leben bzw. den Arbeitsalltag anderer Menschen die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit.



*Einflussfaktoren auf das Kohärenzempfinden*

Wenn die Arbeit nicht nur als bedeutsam, sondern auch als verständlich und handhabbar empfunden wird, ist die Kohärenz hoch (Antonovsky,

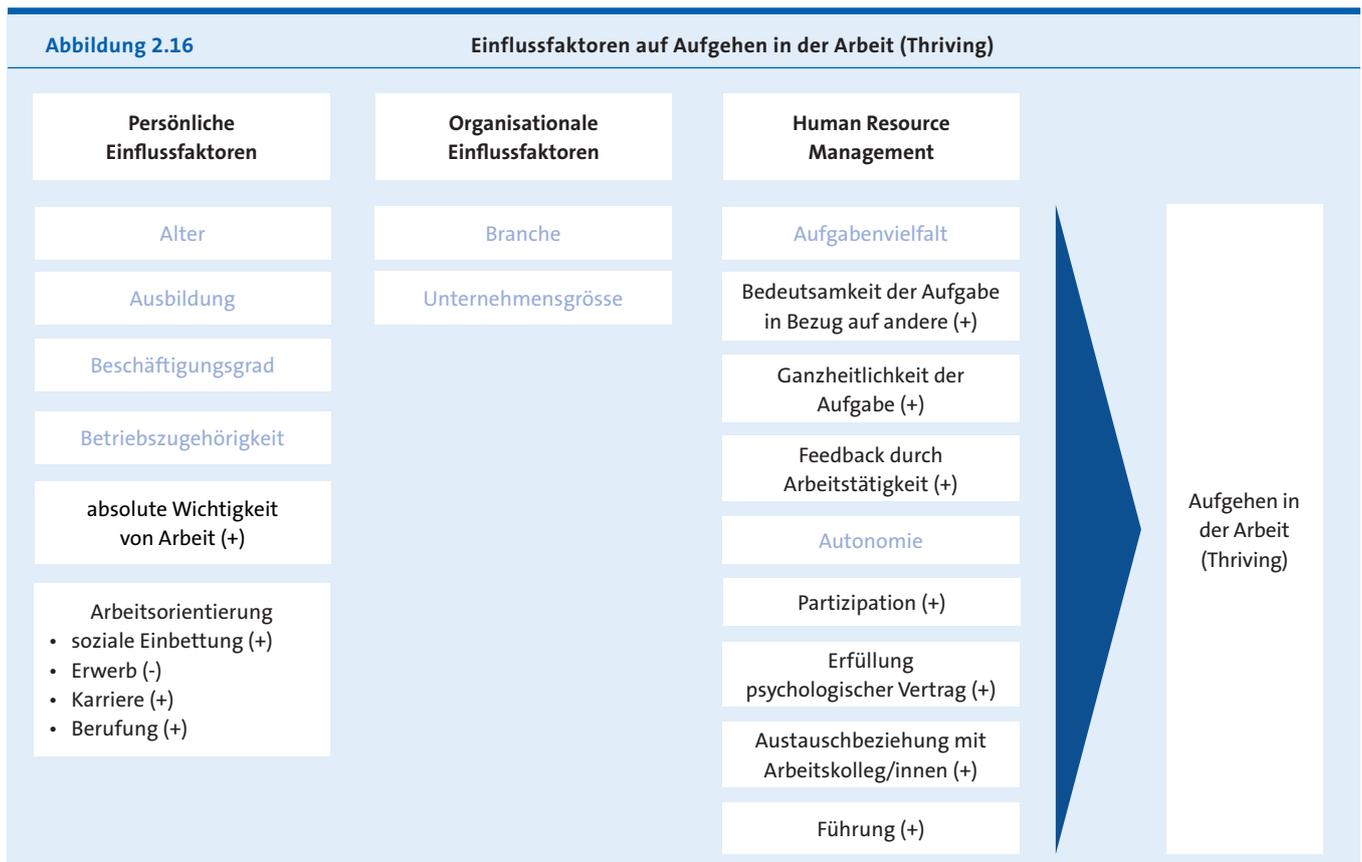
1987). Die Ergebnisse (siehe Abbildung 2.15) zeigen, dass das Kohärenzempfinden von Beschäftigten höher ist, wenn sie Arbeit in ihrem Leben generell als wichtig empfinden. Im Hinblick auf die Arbeitsorientierungen ist des Weiteren ersichtlich, dass Beschäftigte, welche Arbeit als Mittel zur sozialen Einbettung betrachten, ein hohes Kohärenzempfinden aufweisen. Umgekehrt ist das Kohärenzempfinden niedriger, wenn Beschäftigte Arbeit lediglich verrichten, um beschäftigt zu sein. Unter den organisationalen Einflussfaktoren zeigt sich bei der Branche Unterrichtswesen ein positiver Zusammenhang mit Kohärenzempfinden. Von den HR-Praktiken stellt die Bedeutsamkeit der Aufgabe für das Leben anderer Menschen ebenfalls einen verstärkenden Faktor für das Kohärenzempfinden dar. Weitere unterstützende Faktoren für das Empfinden von Kohärenz bei der Arbeit sind ein hohes Feedback durch die Arbeitstätigkeit (hinsichtlich der persönlichen Zielerreichung), ein hohes Mass an Autonomie, die Erfüllung des psychologischen Vertrags und Führung (gute Beziehung zur Führungsperson).



*Einflussfaktoren auf Aufgehen in der Arbeit (Thriving)*

Arbeitnehmende, welche in der Arbeit aufgehen, zeichnen sich durch einen dynamischen Zustand von Wachstum und Entwicklung aus (Spreitzer et al., 2005). Die Ergebnisse in Abbildung 2.16 zeigen, dass die absolute Wichtig-

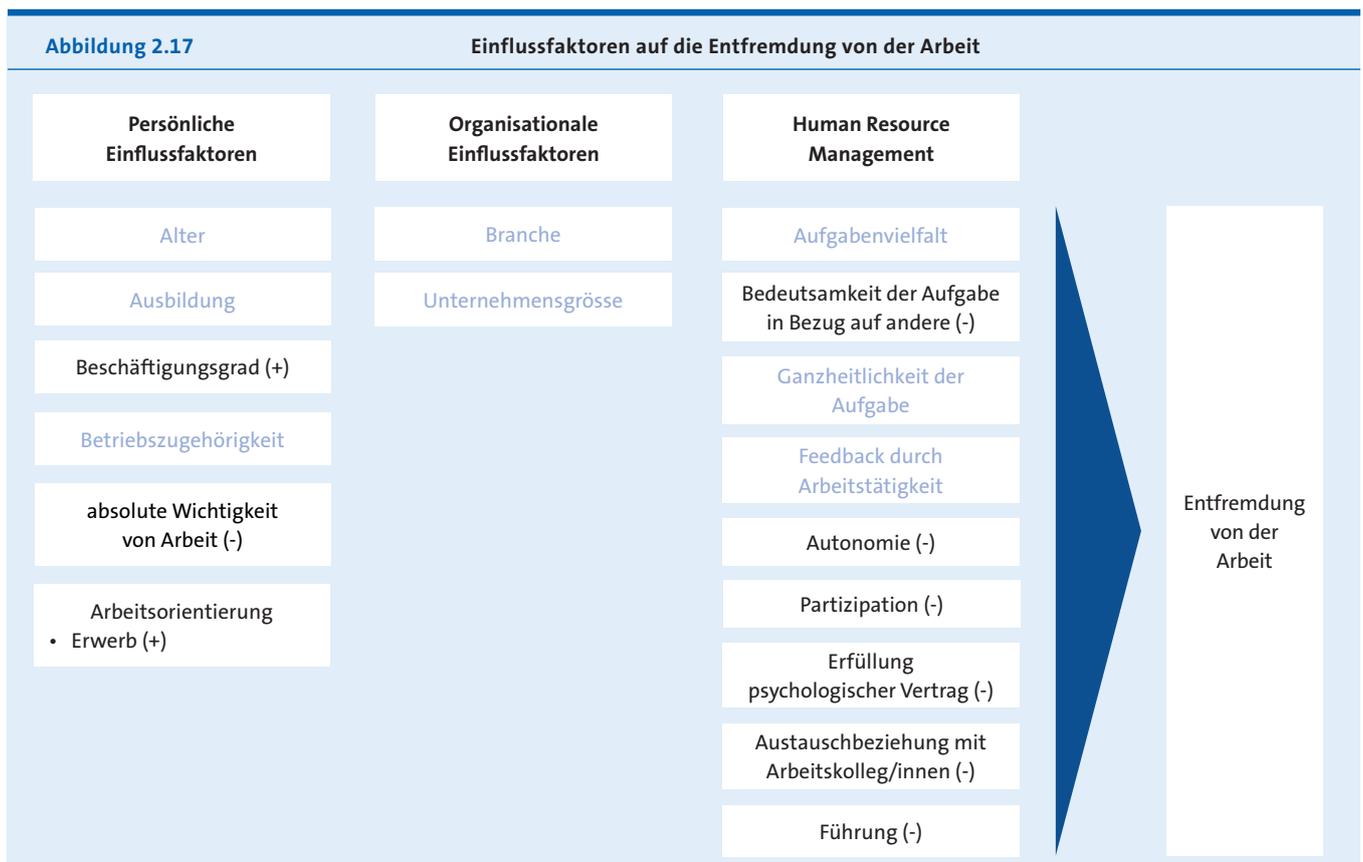
keit der Arbeit im Leben der Beschäftigten positiv mit dem Aufgehen in der Arbeit zusammenhängt. Ausserdem gehen Beschäftigte in ihrer Arbeit auf, wenn sie wegen der sozialen Einbettung, der Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs (Karriere) oder aus persönlicher Überzeugung (Berufung) arbeiten. Beschäftigte hingegen, welche des Geldes wegen arbeiten (Erwerbs-Orientierung), gehen weniger in ihrer Arbeit aufgehen. Organisationale Einflussfaktoren weisen keinen signifikanten Zusammenhang damit auf, ob Beschäftigte in ihrer Arbeit aufgehen. Von den untersuchten HR-Praktiken tragen eine hohe Bedeutsamkeit der Aufgabe, Ganzheitlichkeit der Aufgabe (in sich abgeschlossener Prozess), Feedback durch die Arbeitstätigkeit, Partizipation (Mitsprache bei Entscheidungen), die Erfüllung des psychologischen Vertrags sowie eine gute Austauschbeziehung mit Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten (Führung) dazu bei, dass Beschäftigte in ihrer Arbeit aufgehen.



*Einflussfaktoren auf Entfremdung*

Unter Entfremdung von der Arbeit wird verstanden, dass sich Arbeitnehmende von ihrer Arbeitstätigkeit abgekoppelt fühlen respektive sich nicht mehr damit verbunden fühlen. Sie geht damit einher, dass sich Beschäftigte keine Illusionen mehr über ihre Arbeit machen und diese eher als lästige

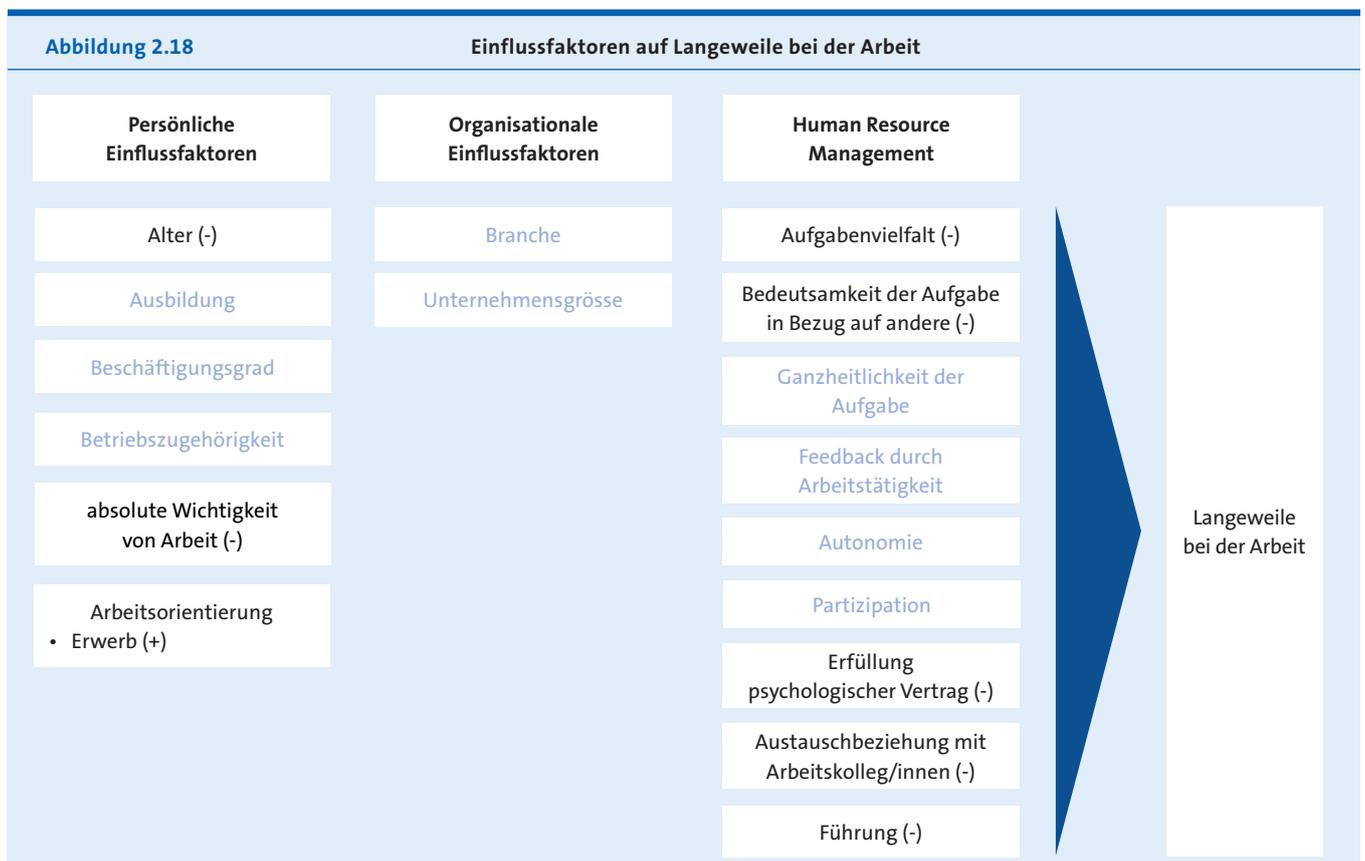
Pflicht oder Bürde wahrnehmen (Nair & Vohra, 2009). Arbeitnehmende, welche sich von der Arbeit entfremdet fühlen, sind weniger involviert und weisen eine tiefere Arbeitszufriedenheit auf (Fedi et al., 2016). Die Ergebnisse (siehe Abbildung 2.17) zeigen, dass sich Beschäftigte mit einem höheren Beschäftigungsgrad eher von der Arbeit entfremdet fühlen. Beschäftigte, die der Arbeit generell einen hohen Stellenwert in ihrem Leben einräumen (absolute Wichtigkeit der Arbeit), nehmen weniger Entfremdung wahr. Auch Beschäftigte, welche hauptsächlich arbeiten, um Geld zu verdienen (Erwerbs-Orientierung), fühlen sich eher von der Arbeit entfremdet. Der organisationale Einflussfaktor Branche weist keinen signifikanten Zusammenhang mit Entfremdung von der Arbeit auf. Bei den HR-Praktiken zeigt sich, dass eine hohe Bedeutsamkeit der Arbeit, Autonomie, Partizipation, ein erfüllter psychologischer Vertrag sowie eine gute Austauschbeziehung mit Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten (Führung) die Entfremdung von der Arbeit minimieren.



*Einflussfaktoren auf Langeweile*

Die in Abbildung 2.18 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich Beschäftigte mit zunehmendem Alter weniger gelangweilt fühlen. Die absolute Wichtigkeit der Arbeit steht in einem negativen Zusammenhang mit Lange-

weile bei der Arbeit – je weniger wichtig die Arbeit ist, desto eher langweilen sich die Beschäftigten. Ausserdem deuten die Resultate darauf hin, dass sich Beschäftigte bei der Arbeit umso mehr langweilen, je mehr sie die Arbeit als Mittel zum Geldverdienen betrachten (Erwerbs-Orientierung). Die organisationalen Faktoren Branche und Unternehmensgrösse haben keinen Einfluss auf Langeweile bei der Arbeit. HR-Praktiken, welche die Langeweile minimieren, sind eine hohe Aufgabenvielfalt, die Bedeutsamkeit der Arbeit, die Erfüllung des psychologischen Vertrags und eine positive Austauschbeziehung mit Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Vorgesetzten (Führung).

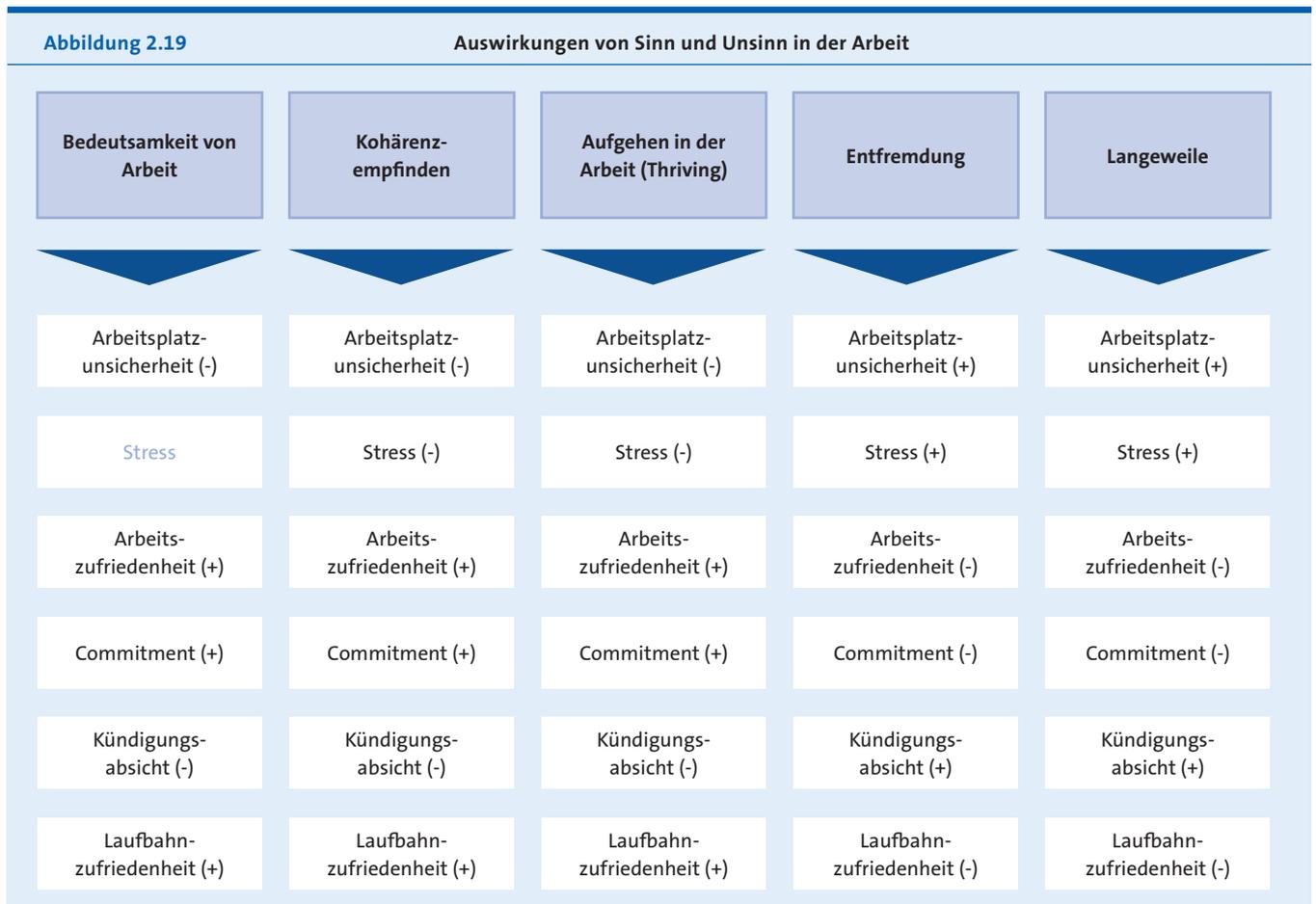


**Auswirkungen des Erlebens von Sinn und Unsinn in der Arbeit auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten**

In einem letzten Schritt wird untersucht, wie sich das Erleben von Sinn und Unsinn in der Arbeit auf die Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten der Beschäftigten auswirkt. Abbildung 2.19 zeigt, dass das Erleben von Sinn die Arbeitsplatzunsicherheit und die Kündigungsabsicht der Beschäftigten in der Schweiz verringert. Die Daten zeigen keinen Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Bedeutsamkeit von Arbeit und Stress. Das Kohärenzempfinden und das Aufgehen in der Arbeit (Thriving) wirken sich

jedoch negativ auf das Stressempfinden aus. Weiter zeigt sich, dass die Bedeutsamkeit von Arbeit, das Kohärenzempfinden und das Aufgehen in der Arbeit die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Laufbahnzufriedenheit von Beschäftigten verstärken.

Das gegenteilige Bild zeigt sich, wenn sich Beschäftigte von ihrer Arbeit entfremdet fühlen oder ihre Arbeitstätigkeiten als langweilig empfinden. Wie in den vorangegangenen Analysen wurden die Ergebnisse für eine Vielzahl von Faktoren kontrolliert. Das heisst, dass Unsinn in der Arbeit, über die Faktoren wie geringe Aufgabenvielfalt oder geringe Autonomie hinaus, zu geringerer Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit und geringerem Commitment sowie zu höherer Arbeitsplatzunsicherheit, Stress und Kündigungsabsicht beiträgt.



**Schlussfolgerungen**

Das diesjährige Schwerpunktthema «Sinn und Unsinn in der Arbeit» ist vielschichtig. Im Kern liegt die absolute Wichtigkeit von Arbeit im Leben von Beschäftigten: 84% der Beschäftigten beantworten die Frage «Wie wichtig ist Arbeit in Ihrem Leben?» mit «eher» oder «voll und ganz» wichtig. In

Relation zu anderen Lebensaspekten nimmt die Familie bei allen Befragten im Durchschnitt den höchsten Stellenwert ein – von insgesamt hundert verteilbaren Punkten erhält die Familie im Schnitt mehr als ein Drittel der Punkte. Arbeit folgt an zweiter Stelle mit etwas weniger als einem Drittel der Punkte. Der Freizeit wird im Schnitt ein Viertel der Punkte zugeteilt, gemeinnützige Tätigkeiten sowie Religion und Spiritualität bleiben jeweils unter 5 Punkten und nehmen damit den tiefsten Stellenwert im Leben der Beschäftigten ein.

Im Vergleich zu der Schweizer HR-Barometer-Erhebung von 2014 verliert die Arbeit leicht an Wichtigkeit im Leben, wohingegen Familie und Freizeit etwas an Wichtigkeit gewonnen haben.

Weitere Informationen um den Sinn und Unsinn in der Arbeit liefern die Arbeitsorientierungen. Sie beschreiben die grundlegende Einstellung, die Werte und die Motivation, welche Beschäftigte der Arbeit zuordnen, und damit, warum überhaupt gearbeitet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass sich über die Hälfte der Befragten soziale Einbettung bei der Arbeit wünscht oder diese anstrebt. Ebenfalls über die Hälfte der Befragten stimmt zumindest eher zu, dass sie aus finanziellen Gründen arbeitet. 40% der Beschäftigten streben einen beruflichen Aufstieg an, und mehr als ein Drittel betrachtet ihre Arbeit als Berufung, d.h. als sinnstiftend und erfüllend. Weniger als 10% stimmen eher oder voll und ganz zu, dass sie arbeiten, damit sie beschäftigt sind.

Zuletzt wurden die Teilnehmenden der diesjährigen Ausgabe des HR-Barometers in Bezug auf das Schwerpunktkapitel befragt, inwiefern sie Sinn in der Arbeit wahrnehmen. Insgesamt zeigen die Resultate, dass die Beschäftigten in der Schweiz wissen, was ihrer Arbeit Bedeutung verleiht, über 70% stimmen hier eher oder voll und ganz zu. Fast die Hälfte der Beschäftigten nimmt ihre Arbeit auch eher oder als voll und ganz bedeutsam wahr. Nebst der Bedeutsamkeit stellt das Kohärenzempfinden einen weiteren Aspekt von Sinn in der Arbeit dar (Schnell et al., 2013). Dabei zeigen sich die höchsten Werte bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit der Arbeit. Potenzial besteht bei der Vorhersehbarkeit, Steuerbarkeit und Beeinflussbarkeit der Arbeit. Als weiterer Punkt wurde betrachtet, ob Beschäftigte in ihrer Arbeit aufgehen (Thriving). Das ist bei fast drei Vierteln eher oder voll und ganz der Fall. Um den fehlenden Sinn in der Arbeit messen zu können, wurden die Beschäftigten gefragt, ob sie sich bei ihrer Arbeit langweilen oder sich von ihrer Arbeit entfremdet fühlen. Über 70% der Befragten langweilen sich selten oder (fast) nie. Jedoch fühlt sich ein Viertel der Beschäftigten eher oder voll und ganz von ihrer Arbeit entfremdet. Dabei gibt es kaum Unterschiede, ob es um eine Entfremdung bei der Arbeitstätigkeit, von Menschen am Arbeitsplatz oder vom Unternehmen geht.

Kenntnisse über die Wichtigkeit der Arbeit und die Arbeitsorientierungen ihrer Beschäftigten können das HR-Management bei der Ausarbeitung von zielgerichteten, individuellen Massnahmen in der Arbeitsgestaltung und Karriereplanung unterstützen. Die Ergebnisse des diesjährigen Schwerpunkthemas «Sinn und Unsinn in der Arbeit» zeigen, dass sich HR-Prakti-

ken positiv auf den wahrgenommenen Sinn in der Arbeit auswirken und fehlendem Sinn in der Arbeit entgegenwirken. So verleihen bspw. Aufgabenvielfalt und die Bedeutsamkeit der Aufgaben für das Leben anderer Menschen auch der eigenen Arbeit Bedeutsamkeit. Erhalten Beschäftigte durch ihre Arbeit Feedback zu ihrer Zielerreichung, und verfügen sie über Autonomie in der Ausführung ihrer Aufgaben, fördert dies das Kohärenzempfinden. Wenn die Beschäftigten die Arbeit überdies als in sich abgeschlossenen Prozess wahrnehmen, sie mitentscheiden können und gute Austauschbeziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen und Vorgesetzten haben, führt dies eher dazu, dass sie in ihrer Arbeit aufgehen. Auch fehlendem Sinn in der Arbeit – Entfremdung und Langeweile – kann mit HR-Praktiken entgegengewirkt werden. Autonomie, Partizipation, ein erfüllter psychologischer Vertrag und gute Austauschbeziehungen helfen gegen Entfremdung. Langeweile kann unter anderem durch Aufgabenvielfalt, hohe Bedeutsamkeit der Arbeit für andere Menschen und gute Austauschbeziehungen minimiert werden.

Den Sinn in der Arbeit durch gezielte HR-Praktiken zu unterstützen, ist für Unternehmen insofern erstrebenswert, als dass sich dies positiv auf die Arbeitseinstellungen und die -verhaltensabsichten ihrer Beschäftigten auswirkt. Nehmen diese ihre Arbeit als sinnvoll wahr, führt dies zu mehr Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit sowie erhöhtem Commitment. Gleichzeitig verringern sich die Arbeitsplatzunsicherheit, Stress und die Absicht zu kündigen.

Das diesjährige Schwerpunktkapitel beschäftigte sich mit Fragen zu Sinn und Unsinn in der der Arbeit. Dabei wurden die absolute und relative Wichtigkeit von Arbeit sowie die Gründe und die Motivation hinter dem Arbeiten beleuchtet und schliesslich der wahrgenommene Sinn in der Arbeit erfragt. Nur wenige langweilen sich bei der Arbeit, ein Grossteil der Beschäftigten nimmt die Arbeit als kohärent war und geht in der Arbeit auf (Thriving). Als bedeutsam erlebt noch die Hälfte der Beschäftigten ihre Arbeit, ein Viertel fühlt sich gar von der Arbeit entfremdet. Im Zuge der voranschreitenden Verbreitung von künstlicher Intelligenz wird entscheidend sein, bei der Automatisierung von Prozessen und Aufgaben zu beachten, was produktivitätssteigernd ist, auszulagern, aber auch, was Arbeitnehmenden ein Gefühl von Sinn gibt – und diese Aufgaben entsprechend weiterhin durch Arbeitnehmende ausführen zu lassen. Abschliessend lässt sich festhalten, dass gezielte HR-Massnahmen dazu beitragen, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll wahrnehmen. Dies ist wiederum für Unternehmen erstrebenswert, da sich die Wahrnehmung von Sinn positiv auf Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten der Beschäftigten auswirkt.

## 3. Trends

### 3.1 Karriereorientierungen

#### Einleitung

Die individuellen Einstellungen, Werte und Interessen in Bezug auf die eigene berufliche Laufbahnentwicklung werden über die Karriereorientierungen erfasst. Im Gegensatz zu den im Schwerpunktkapitel beschriebenen Arbeitsorientierungen geht es bei den Karriereorientierungen nicht darum, weshalb Beschäftigte arbeiten (Schabram et al., 2023), sondern spezifisch um deren zukunftsbezogene Karriereziele und -präferenzen. Karriereorientierungen sind im zeitlichen Verlauf relativ stabil und liefern dem Personalmanagement wichtige Informationen über Arbeitnehmende. Basierend auf den individuellen Präferenzen und Zielen von Arbeitnehmenden, können Erwartungen besser antizipiert und ein entsprechend passendes Arbeitsumfeld geschaffen werden (Gerber et al., 2009). Die Kenntnis über den Wunsch einer beruflichen Weiterentwicklung, vereinfacht für das Unternehmen die gezielte Förderung von horizontalen und vertikalen (Fach-)Karrieren. Wie bereits seit 2006 wurden auch für die vorliegende Ausgabe die Karriereorientierungen erfasst. Dies ermöglicht zu beobachten, wie sich die Verteilung der Karriereorientierungstypen bei den Beschäftigten in der Schweiz über die Zeit verändert.

#### Karriereorientierungen

In der Literatur werden grundsätzlich zwei Arten von Karriereorientierungen unterschieden: «traditionelle» und «neue» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Die traditionelle Karriere ist organisationszentrierter als die eher selbstzentrierte neue Karriere (Hirschi & Koen, 2021). Personen mit einer traditionellen Karriereorientierung bleiben typischerweise lange in einem Unternehmen und lassen ihre betriebliche Laufbahn durch das Unternehmen planen. Des Weiteren legen sie einen hohen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit und fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber stark verbunden. Die Globalisierung und der technologische Wandel haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass Arbeitnehmende sich ständig neuen Anforderungen stellen müssen. Dies erfordert, dass sie sich weiterentwickeln und sich neue Fähigkeiten aneignen und führt vermehrt dazu, dass sie zu den zentralen Akteuren ihrer Karriereplanung werden (De Vos et al., 2021). Die Anpassung an veränderte Anforderungen, eine selbstständige, unabhängige Karriereplanung, aber auch erhöhte Mobilität sind Merkmale der neuen Karriereorientierungen.

#### Karriereorientierungen im HR-Barometer

Im Schweizer HR-Barometer werden vier Typen von Karriereorientierungen unterschieden; zwei gehören zu den traditionellen Karriereorientierungen

gen und zwei zu den neuen Karriereorientierungen. Wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben, zeichnet sich die traditionelle Karriere durch die Organisationszentriertheit der Arbeitnehmenden – also eine starke Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen – aus. Unterschieden werden weiter der traditionell-aufstiegsorientierte und traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp. Arbeitnehmende, welche sich dem traditionell-aufstiegsorientierten Typ zuordnen lassen, legen Wert darauf, ihre Karriere voranzutreiben, und streben den hierarchischen Aufstieg im Unternehmen an. Traditionell-sicherheitsorientierte Arbeitnehmende sind hingegen weniger an einem hierarchischen Aufstieg interessiert. Sie planen gerne für die Zukunft und erwarten von ihrem Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit.

Zu den neuen Karriereorientierungen zählen die eigenverantwortliche und die alternative Karriereorientierung. Beide Karrieretypen sind weniger verbunden mit ihren Unternehmen als die Vertreter/innen der traditionellen Karriere. Eigenverantwortlich orientierte Arbeitnehmende nehmen ihre Karriereentwicklung selber in die Hand und planen diese im Voraus. Der eigene Karriereerfolg steht dabei im Vordergrund. Dazu wechseln eigenverantwortlich Orientierte auch häufiger den Arbeitgeber. Für Arbeitnehmende des alternativ orientierten Karrieretyps ist Karriere insgesamt weniger zentral im Leben und das Interesse am beruflichen Aufstieg geringer. Diese Arbeitnehmenden sind gegenwartsorientiert und legen mehr Wert auf andere Lebensbereiche wie Familie und Freizeit.

Bis und mit 2016 analysierte der HR-Barometer die Karriereorientierungen anhand der von Gerber et al. (2009) explorativ identifizierten Karrieretypen. 2018 erfolgte anhand der Daten der Schweizer HR-Barometer-Erhebungen von 2012 bis 2016 erneut eine explorative Analyse zur Identifikation der bestehenden Karriereorientierungen. Dies, weil sich Karriereorientierungen aufgrund gesellschaftlicher Trends sowie Veränderungen der Arbeitssituation verändern können. Die erneute explorative Analyse im Jahr 2018 brachte dieselben vier Karrieretypen hervor, welche sich jedoch noch stärker voneinander abgrenzen liessen als zuvor. Es werden also nach wie vor vier Typen unterschieden.

### **Erfassung und Verbreitung der Karriereorientierungen**

Erfasst wurden die Karriereorientierungen im Schweizer HR-Barometer mit neun gegensätzlichen Aussagen (siehe Abbildung 3.1.1). Den Befragten wurde einleitend folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?» Daraufhin gaben die Befragten auf einer vierstufigen Skala an, welche der beiden entgegengesetzten Antworten auf sie zutraf (z.B. «Eine Karriere ist mir nicht wichtig» versus «Eine Karriere ist mir wichtig»). Dadurch liessen sich die Antworten der Beschäftigten jeweils einem der beiden Pole zuordnen.

Das Antwortverhalten in Bezug auf die Karrieregestaltungspräferenzen der Beschäftigten kann Abbildung 3.1.1 entnommen werden. Die Resultate zeigen, dass 60% der Beschäftigten einen sicheren Arbeitsplatz wollen. Ein

**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?

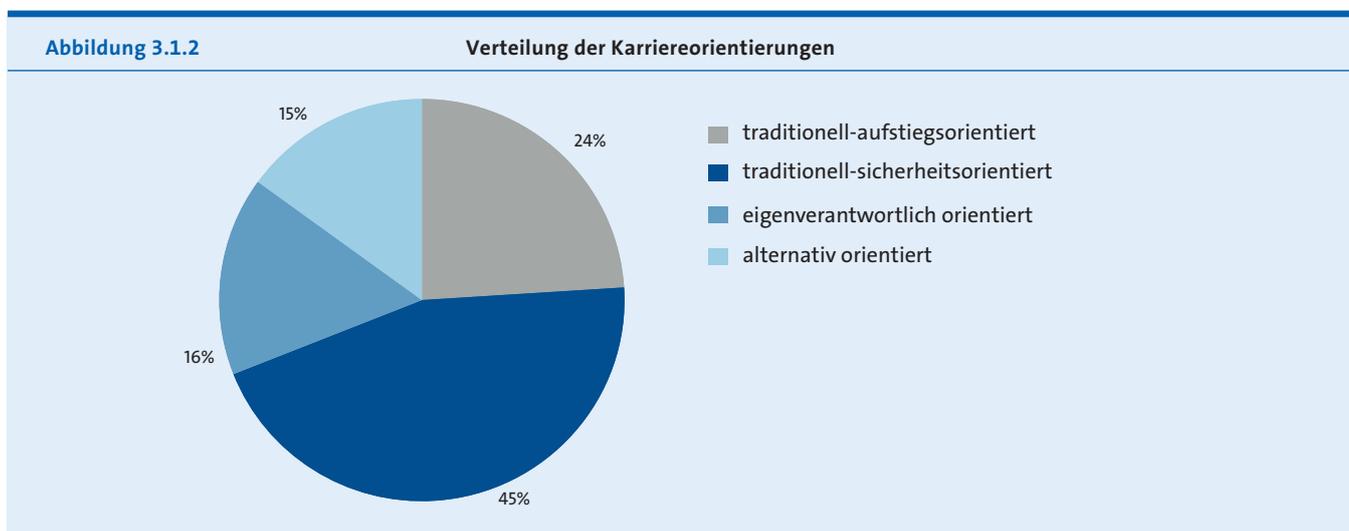
in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	40%
einen sicheren Arbeitsplatz haben	60%
meine Karriere selber managen	74%
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	26%
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	23%
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	77%
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	46%
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	54%
in der Gegenwart leben	47%
für die Zukunft planen	53%
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	36%
Arbeit ist in meinem Leben zentral	64%
eine Karriere ist mir nicht wichtig	56%
eine Karriere ist mir wichtig	44%
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	52%
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	48%
ausgeben, was ich habe und es geniessen	29%
für die Zukunft sparen	71%

Grossteil der Befragten möchte ihre Karriere selber in die Hand nehmen (74%), 77% möchten aber auch eine lange Zeit im selben Unternehmen arbeiten. Fast die Hälfte der Beschäftigten (46%) strebt keine höheren Hierarchiestufen an, und ebenfalls fast die Hälfte (47%) lebt eher in der Gegenwart, als für die Zukunft zu planen. Für die Mehrheit (64%) der Beschäftigten ist Arbeit im Leben zentral. Karriere machen ist für 44% der Befragten wichtig. Fast ausgeglichen ist die Verpflichtung sich und seiner Karriere gegenüber (52%) versus die Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen (48%). Schliesslich spart die Mehrheit der Beschäftigten für die Zukunft (71%) und gibt nicht aus, was sie hat. Im Vergleich zur letzten Ausgabe des Schweizer HR-Barometers (2022) gab es keine nennenswerten Veränderungen im Antwortmuster.

Auf Basis der validierten Karriereorientierungstypen wurde eine konfirmatorische latente Klassenanalyse mit Grenz- und Gleichheitsrestriktionen

durchgeführt (Schmiege et al., 2018). Diese statistische Analyse ermöglicht die Befragten anhand ihres Antwortmusters einem der vier Karriereorientierungstypen zuzuordnen. In Abbildung 3.1.2 ist die Häufigkeitsverteilung der vier Karriereorientierungen für die diesjährige Erhebung dargestellt.

24% der Beschäftigten in der Schweiz zeigen eine Tendenz zur traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung. 45% – und damit fast die Hälfte der Befragten – lassen sich der traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung zuordnen. 16% wurden basierend auf ihrem Antwortmuster dem eigenverantwortlich orientierten und 15% dem alternativ orientierten Karrieretyp zugeordnet.



Anhand weiterführender Analysen können die vier Karrieretypen weiter beschrieben und verglichen werden (siehe Abbildung 3.1.3). Vergleicht man die beiden Karrieretypen, welche die berufliche Weiterentwicklung anstreben, zeigen die Resultate, dass die traditionell-aufstiegsorientierten Beschäftigten im Schnitt mit 41 Jahren etwas älter sind als die Beschäftigten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung (38 Jahre) und auch länger in einem Unternehmen bleiben (9 Jahre versus 6 Jahre). Die Anzahl Frauen (43%) wie auch die Anzahl Vollzeitbeschäftigter (76%) ist bei beiden Karrieretypen gleich ausgeprägt. Ähnlich ist auch die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Arbeit. Diese ist mit durchschnittlich 3.6 (traditionell-aufstiegsorientiert) respektive 3.4 (eigenverantwortlich orientiert) höher ausgeprägt als bei den anderen beiden Karrieretypen. Unterschiede sind bei der Führungsposition und der Ausbildung ersichtlich. Bei den Traditionell-Aufstiegsorientierten halten Beschäftigte häufiger eine Führungsposition inne (38%), als dies bei den eigenverantwortlich Orientierten der Fall ist (33%). Hingegen hat fast die Hälfte der Beschäftigten mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, während es bei denjenigen mit einer traditionell-aufstiegsorientie-

ren Karriereorientierung etwas mehr als ein Drittel ist (36%). Der in der diesjährigen Erhebung fast die Hälfte ausmachende Grossteil der Beschäftigten ist der traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung zuzuordnen. Diese Beschäftigten sind im Vergleich zu den Beschäftigten mit anderen Karrieretypen im Durchschnitt mit 46 Jahren am ältesten. Mit 53% weisen sie den höchsten Frauenanteil auf und bleiben mit durchschnittlich 11 Jahren am längsten im Unternehmen. Knapp ein Viertel hält eine Führungsposition inne (24%), und 58% arbeiten Vollzeit. Der Anteil an Beschäftigten mit einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss liegt bei 27%. Von den alternativ Orientierten haben 38% einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss, und ebenfalls fast ein Viertel (24%) ist in einer Führungsposition tätig. Mit 53% weisen die Beschäftigten des alternativ orientierten

Abbildung 3.1.3

## Übersicht Karriereorientierungen

	traditionelle Karriereorientierungen		«neue» Karriereorientierungen	
	traditionell-aufstiegsorientiert	traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
<b>Wer?</b>				
durchschnittliches Alter	41 Jahre	46 Jahre	38 Jahre	43 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	43%	53%	43%	44%
Beschäftigungsdauer	9 Jahre	11 Jahre	6 Jahre	9 Jahre
Führungsposition	38%	24%	33%	24%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	36%	27%	49%	38%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	76%	58%	76%	53%
Bedeutsamkeit der Arbeit (Skala von 1–5)	3.6	3.3	3.4	3.2
Entfremdung (Skala von 1–5)	2.5	2.7	2.7	3.3
<b>zentrale Charakteristiken</b> (aus Gerber et al., 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• streben nach beruflichem Aufstieg</li> <li>• hohe Bindung an ein Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• streben nach Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• hohe Bindung an ein Unternehmen</li> <li>• lange Anstellungsdauer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• streben nach Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs</li> <li>• managen Karriere selbst</li> <li>• häufigere Organisationswechsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit ist weniger zentral im Leben</li> <li>• häufig Teilzeitarbeit</li> </ul>

Karrieretyps den tiefsten Anteil an Beschäftigten auf, welche Vollzeit arbeiten. Im Vergleich zu den anderen Karrieretypen haben sie den tiefsten Durchschnitt bei der wahrgenommenen Bedeutsamkeit der Arbeit und fühlen sich am meisten von ihrer Arbeit entfremdet.

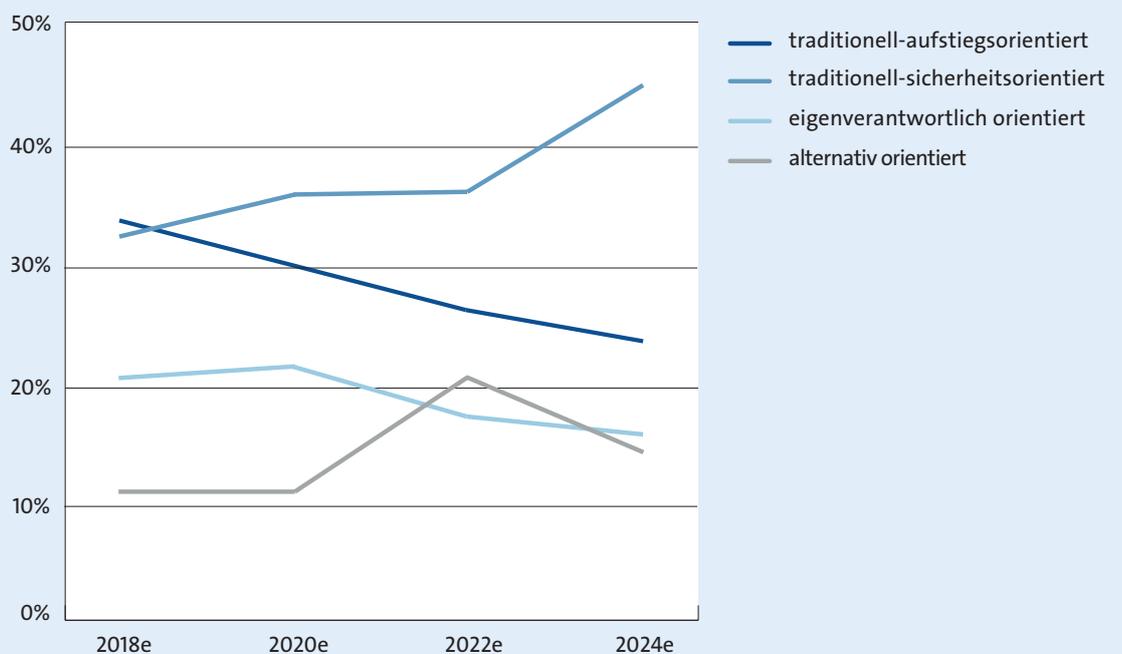
### Karriereorientierungen im Vergleich zu den Vorjahren

Da seit 2018 eine neue Messmethode für die Eruiierung der unterschiedlichen Karrieretypen verwendet wird, ist mit den Erhebungsjahren vor 2018 nicht mehr möglich. Möglich ist jedoch ein Vergleich der diesjährigen Ergebnisse mit den Erhebungen des Schweizer HR-Barometers von 2018, 2020 und 2022 (siehe Abbildung 3.1.4). Verglichen mit dem Vorjahr zeigt sich eine Erhöhung bei der Häufigkeit der traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung (36% im Jahr 2022 versus 45% im Jahr 2024). Die Häufigkeit der traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung ist hingegen erneut rückläufig, unterscheidet sich aber mit 24% kaum vom Wert von 2022 (26%). Ebenfalls kaum ein Unterschied besteht bei der eigenverantwortlich orientierten Karriereorientierung (17% im Jahr 2022 versus 16% im Jahr 2024). Nach dem Anstieg im Jahr 2022 auf 21% ist die alternativ orientierte Karriereorientierung 2024 mit 15% nun wieder etwas weniger häufig vertreten.

45

Abbildung 3.1.4

Trend: Karriereorientierungen



(Erläuterungen zu den Buchstaben siehe Abbildung 1.2)

### Schlussfolgerungen

Die Karriereorientierungen geben Aufschluss über den Wunsch und die Wichtigkeit eines hierarchischen Aufstiegs in einem Unternehmen, über die Stärke der Bindung an das Unternehmen sowie des Bedürfnisses nach Arbeitsplatzsicherheit und nicht zuletzt auch darüber, ob Beschäftigte ihre Karriere selber gestalten möchten oder dies als Aufgabe des Unternehmens betrachten. Für das Human Resource Management bietet die Kenntnis über die unterschiedlichen Karriereorientierungstypen daher wichtige Informationen über die Karriereentwicklungspräferenzen ihrer Mitarbeitenden und damit Grundlage für die Gestaltung von individuellem Karrieremanagement.

Beschäftigte mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereorientierung sind stark an das Unternehmen gebunden und streben einen hierarchischen Aufstieg an. Hier legen Unternehmen idealerweise dar, welche Weiterentwicklungsmassnahmen erforderlich sind, um den gewünschten hierarchischen Aufstieg im Unternehmen zu erreichen. Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung streben hingegen keinen hierarchischen Aufstieg an, sondern bevorzugen verschiedene Positionen auf der gleichen Hierarchiestufe. Sie weisen ebenfalls eine hohe Bindung zum Unternehmen auf und haben ein starkes Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit. Die Zunahme der Häufigkeit dieses Karrieretyps (36% im Jahr 2022 gegenüber 45% im Jahr 2024) hängt möglicherweise damit zusammen, dass wirtschaftliche Unsicherheiten und rasche technologische Veränderungen die Menschen dazu veranlassen, verstärkt Stabilität und finanzielle Sicherheit in ihrem Berufsleben zu suchen. Für Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung ist daher die Sicherstellung des langfristigen Verbleibs im Unternehmen ein zentraler Punkt ihrer Laufbahnplanung. Sinnvoll für diesen Karrieretyp ist ausserdem das Angebot sowie die Förderung einer horizontalen (Fach-)Karriere. Insbesondere aufgrund der hohen Prävalenz dieses Karrieretyps ist für Unternehmen wichtig, gewinnbringende Massnahmen für die Beschäftigten wie auch das Unternehmen zu schaffen. Die Entwicklung von Beschäftigten zu Fachexpertinnen und -experten kann auch bei mangelnden Führungspositionen und so beispielsweise für traditionell-aufstiegsorientierte und eigenverantwortlich orientierte Karriereorientierungstypen eine interessante Möglichkeit der Weiterentwicklung sein, welche die Bindung ans Unternehmen stärkt (Baader, 2018). Nebst der Aussicht auf eine vertikale oder horizontale Karriereentwicklung ist für Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung wichtig, dass sie bei ihrer eigenen Karriereplanung mitwirken können. Für Beschäftigte mit einer alternativen Karriereorientierung stehen Familie und Freizeit im Vordergrund. Wichtig ist für sie daher eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Unternehmen können dies unterstützen, indem sie flexible Arbeitsmodelle und Teilzeitbeschäftigung anbieten.

Insgesamt können Unternehmen also die Zufriedenheit ihrer Beschäftigten durch individuell zugeschnittene Laufbahnpläne und Möglichkeiten der Karriereentwicklung erhöhen und sie im Unternehmen halten.

### Einleitung

Für Unternehmen ist ein wirksames Human Resource Management bedeutsam, auch angesichts der fortschreitenden technologischen Entwicklungen. Dabei sind zahlreiche Akteure beim Human Resource Management (HRM) involviert: Personalabteilung, Führungskräfte, Geschäftsleitung und andere Entscheidungsträger ebenso wie Arbeitnehmendenvertretungen, die Beschäftigten selbst oder externe Beratende. Für eine optimierte Gestaltung des HRM sind je nach Grösse, Branche oder Unternehmensstrategie diverse Praktiken verfügbar. Der Schweizer HR-Barometer fokussiert wie in den Vorjahren auf die folgenden vier Praktiken:

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

### Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltung bezeichnet die planvolle und systematische Gestaltung von Arbeitsprozessen, -inhalten und -umgebungen und kann Auswirkungen auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Beschäftigten haben (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Der Arbeitgeber kann die Arbeitsgestaltung direkt beeinflussen. Für den Schweizer HR-Barometer beurteilen die Beschäftigten ihre aktuelle Arbeitstätigkeit anhand von fünf Kategorien auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz): Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Feedback durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie. Die diesjährigen Ergebnisse sind in Abbildung 3.2.1 zu finden.

*Aufgabenvielfalt* meint die Fülle verschiedener Tätigkeiten und Aufgaben, die die eigene Arbeit im Alltag umfasst. Die Ergebnisse zeigen, dass 81% der Beschäftigten ihre eigene Arbeit bezüglich der Aufgabenvielfalt als hoch oder sehr hoch einschätzen. 15% der Befragten empfinden ihre Arbeitsaufgaben zumindest als teilweise vielfältig und 4% als eher nicht oder überhaupt nicht.

*Bedeutsamkeit* der Aufgabe bezeichnet das Ausmass, in dem sich die eigene Arbeit auf das Leben bzw. den Arbeitsalltag von anderen auswirkt. 60% der Beschäftigten geben an, dass sie ihre Arbeit voll und ganz oder eher als bedeutsam wahrnehmen. 25% der Befragten sehen ihre Arbeit als nur teilweise bedeutsam und 15% als eher nicht oder überhaupt nicht bedeutsam.

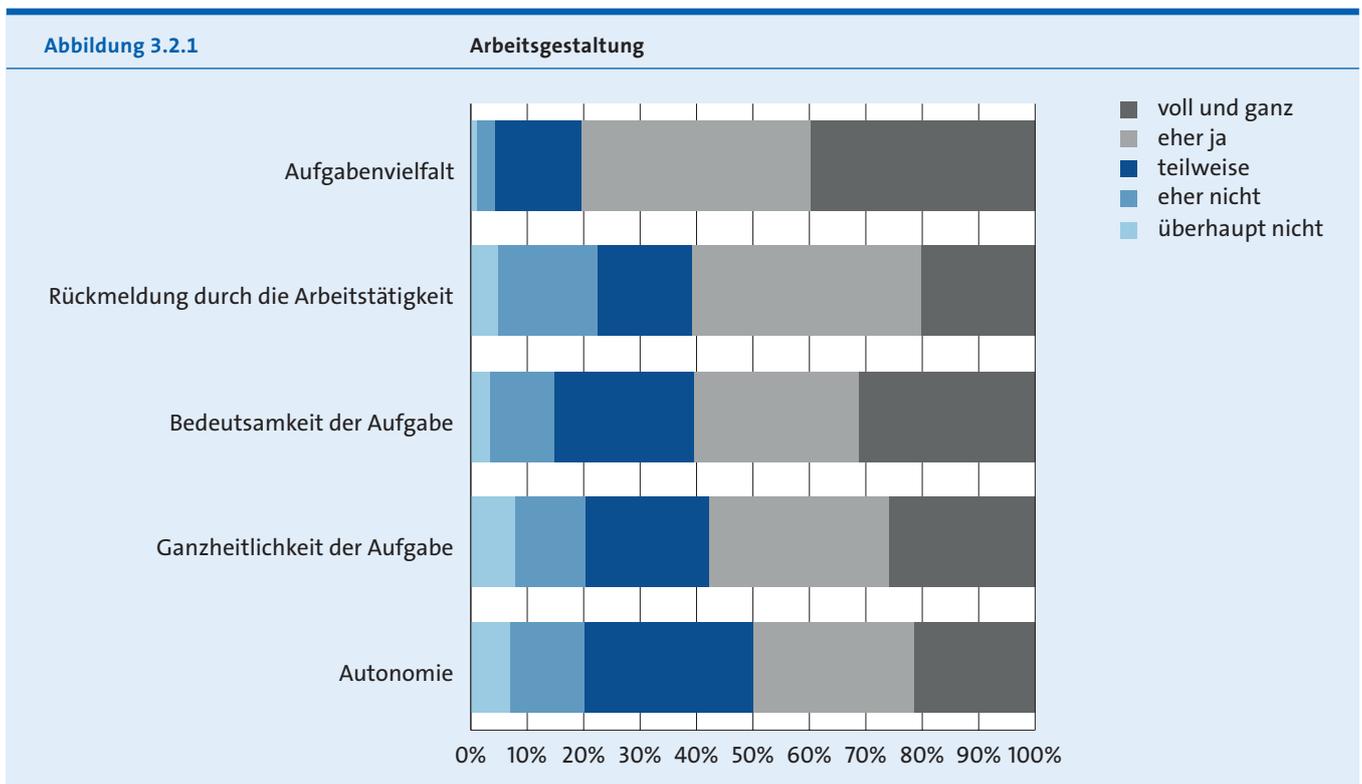
Anhand der *Ganzheitlichkeit* der Aufgabe wird beschrieben, zu welchem Grad die Arbeitstätigkeit als eine in sich abgeschlossene Dienstleistung oder ein in sich abgeschlossener Prozess empfunden wird. Hier betrachten 58%

der Befragten ihre Arbeitsaufgaben als voll und ganz oder eher ganzheitlich. Weitere 22% der Beschäftigten meinen, dass ihre Arbeit teilweise ganzheitlich sei. 20% nehmen ihre Arbeitstätigkeit als eher nicht oder als überhaupt nicht ganzheitlich wahr.

Inwiefern die Arbeit selbst klare Auskunft über den Grad der Zielerreichung gibt, wird mit der *Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit* abgebildet. Bei dieser Kategorie geht es nicht um die Rückmeldung durch Drittpersonen, sondern vielmehr um das von den Beschäftigten persönlich beurteilte Ergebnis ihrer Arbeit. So geben ähnlich wie 2022 61% der Beschäftigten an, dass sie viel bis sehr viel Feedback aus ihrer Arbeitstätigkeit bekommen. 17% erhalten aus ihrer Sicht teilweise und 22 % wenig bis sehr wenig Rückmeldung durch ihre Arbeitstätigkeit.

Die fünfte Kategorie, *Autonomie* der Arbeitstätigkeit, zeigt, wie viel Freiheit die Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitsplanung, das Treffen von Entscheidungen und die Wahl der Arbeitsmethoden haben. 50% schätzen ihre Autonomie bei der Arbeit insgesamt als hoch bis sehr hoch ein, 30% sehen sie als mittelhoch und 20% als tief bis sehr tief.

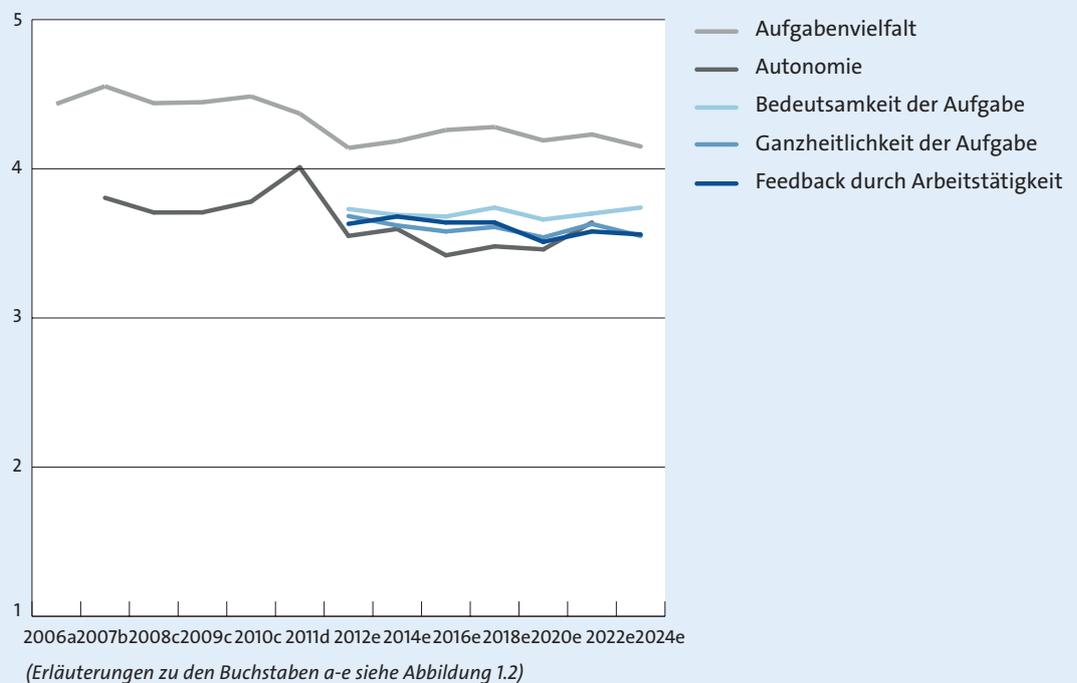
Die Trendabbildung stellt den Vergleich mit den HR-Barometer-Resultaten aus den Vorjahren dar (siehe Abbildung 3.2.2). Bereits seit 2006 bzw. 2007 werden Autonomie und Aufgabenvielfalt in diesem Rahmen erhoben. Zu den anderen Kategorien der Arbeitsgestaltung liegen erst seit 2012 Resultate vor. Die Resultate der diesjährigen Erhebung ähneln grösstenteils de-



nen von 2022: So sind die Werte für Rückmeldung durch die Arbeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe etwa auf dem Niveau der vorherigen Erhebung. Bei Autonomie ist ein leichter Abwärtstrend zu erkennen. Dies könnte mit der Rückkehr vieler Arbeitnehmender aus dem Homeoffice ins Büro zusammenhängen, die von einigen Unternehmen in der Schweiz nach Ende der Pandemie angeordnet wurde. Ebenfalls haben die Aufgabenvielfalt und Ganzheitlichkeit der Aufgabe leicht abgenommen. Diese Trends sind von geringem Ausmass und zeigen keine drastischen Veränderungen.

Abbildung 3.2.2

## Trend: Arbeitsgestaltung

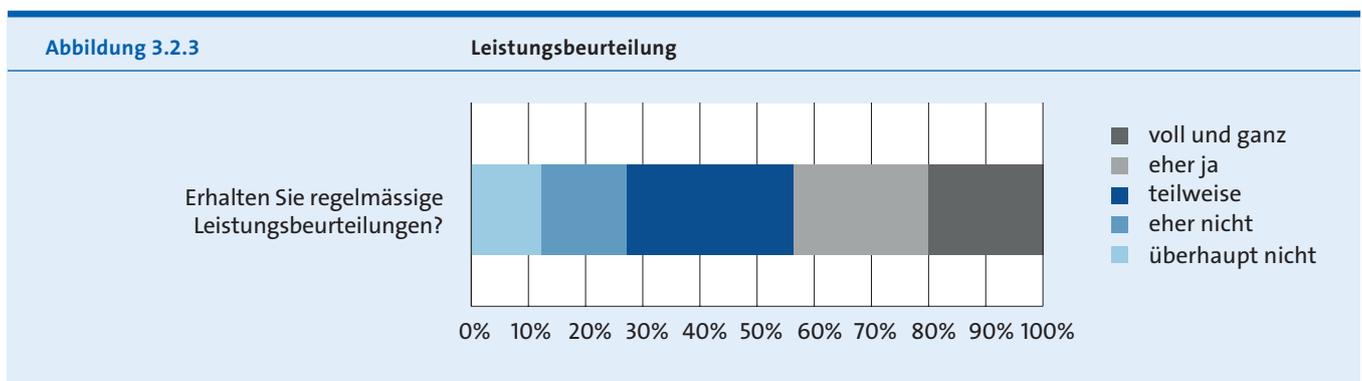


### Leistungsmanagement und Personalentwicklung

Leistungsmanagement und Personalentwicklung sind zwei zusammenhängende HR-Praktiken, die sowohl für Beschäftigte als auch Arbeitgeber von grosser Bedeutung sind. Beschäftigte können sich durch Förderung und Beurteilung ihrer Fähigkeiten weiterentwickeln und für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben. Gleichzeitig bietet die Personalentwicklung für den Arbeitgeber einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz (Pfeffer, 1994). Nachfolgend werden beide HR-Praktiken detailliert betrachtet.

Zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten müssen regelmässige Beurteilungsgespräche stattfinden, damit ein zielführendes Leistungsmanagement stattfinden kann. Im Rahmen dieser Gespräche sollten die Beschäftigten vor allem Rückmeldung zu ihrer Arbeit erhalten, künftige Ziele sollten gemein-

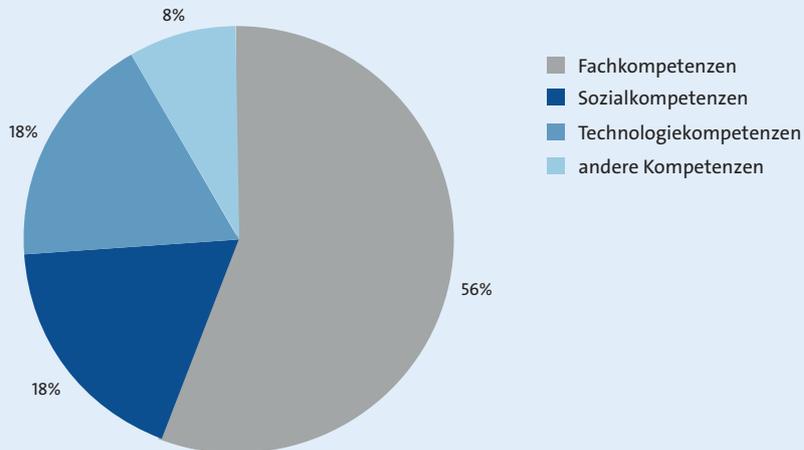
sam definiert und der Weiterbildungsbedarf oder -wunsch analysiert werden. Im Schweizer HR-Barometer wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sie von ihrem Arbeitgeber oder ihren Vorgesetzten eine solche Leistungsbeurteilung erhalten. Sie haben dabei auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) geantwortet. Wie Abbildung 3.2.3 zeigt, wird die Leistung von 44% der Arbeitnehmenden regelmässig beurteilt. Fast ein Drittel (29%) der Beschäftigten erhält nur teilweise regelmässige Beurteilungsgespräche mit ihrer Führungsperson, und bei 27% der Beschäftigten finden eher keine oder überhaupt keine regelmässigen Beurteilungsgespräche statt. Wie die Trendabbildung (3.2.7) zeigt, sind die Werte im Vergleich zu den Vorjahren relativ konstant.



Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers wird bezüglich der Personalentwicklung der Fokus auf Weiterbildung und Laufbahnplanung gelegt. Weiterbildungen werden dabei bezüglich ihrer Häufigkeit, Form und ihres Inhaltes betrachtet, bei der Laufbahnplanung geht es vor allem um den Inhalt. Beschäftigte gaben an, dass sie durchschnittlich an 7,4 Weiterbildungstagen pro Jahr teilgenommen haben. Verglichen mit den Ergebnissen der vorherigen Ausgaben des Schweizer HR-Barometers zeigt sich, dass die Anzahl der Weiterbildungstage erstmals wieder gestiegen ist (2016: 7,4 Tage; 2018: 6,6 Tage; 2020: 6,2 Tage, 2022: 4,5 Tage). Beim Vergleich der Werte zu beachten ist jedoch, dass in diesem Jahr erstmals zusätzlich zur Erhebung der ganzen Weiterbildungstage auch Weiterbildungsstunden erfasst wurden, da ganztägige Weiterbildungen in der Praxis zunehmend durch kürzere Angebote (z.B. E-Learnings) ersetzt oder mit solchen kombiniert werden. Entsprechend gaben einige Befragte hohe zweistellige bis dreistellige Stundenzahlen für absolvierte Weiterbildungen bei niedrigen einstelligen Werten für Weiterbildungstage an. Die obigen Ergebnisse zeigen die durchschnittliche Gesamtsumme der Angaben zu Weiterbildungstagen und -stunden. Aus der Abbildung 3.2.4 ist ersichtlich, dass zu 56% Weiterbildungen für Fachkompetenzen, 18% Sozialkompetenzen, 18% technologische Kompetenzen und 8% andere Kompetenzen absolviert wurden.

Abbildung 3.2.4

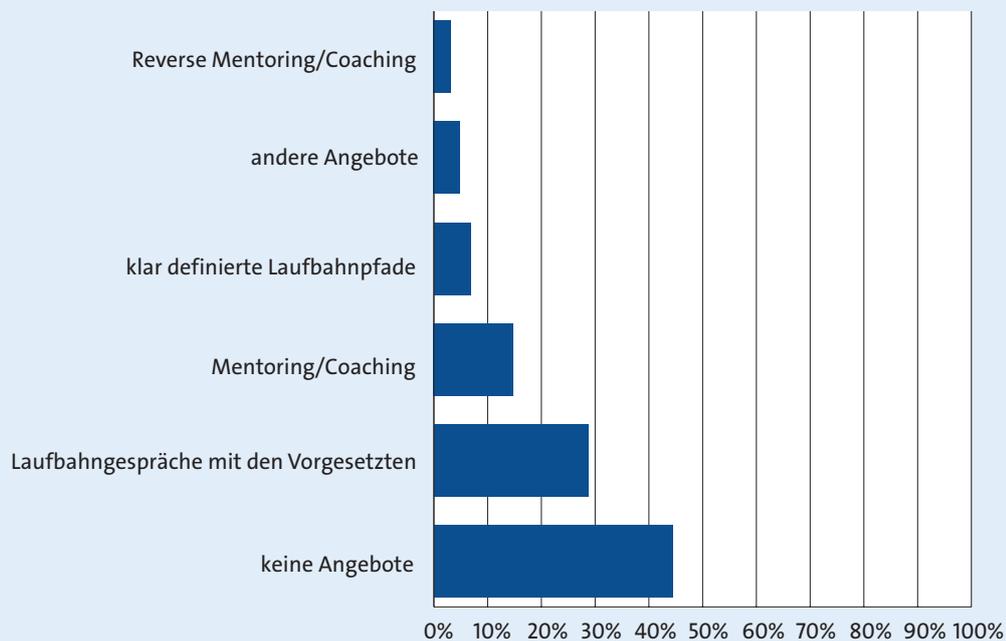
## Inhalt der Weiterbildung



Die Beschäftigten beantworteten ebenfalls Fragen bezüglich der Art der Laufbahnplanung bei ihrer Arbeitstätigkeit, genauer, welche Angebote sie in den letzten zwölf Monaten von ihrem Arbeitgeber erhalten hatten (Mehrfachantworten waren möglich). Auch in diesem Jahr geben viele Beschäftigte (42%) an, dass sie keine Angebote zur Laufbahnentwicklung von ihrem Arbeitgeber erhalten. Die Beschäftigten, welche Angebote erhalten, berichten vor allem von Laufbahngesprächen mit Vorgesetzten (29%), gefolgt von

Abbildung 3.2.5

## Art der Laufbahnplanung



Mentoring und Coaching (16%), klar definierten Laufbahnpfaden (7%) und anderen, nicht weiter definierten Angeboten (6%). 4% der Beschäftigten geben an, sogenanntes Reverse Mentoring/Coaching angeboten zu bekommen, bei welchem das Altersverhältnis umgekehrt ist, wo also der/die Mentor/in mindestens zehn Jahre jünger ist als die/der Schützling/Mentee (siehe Abbildung 3.2.5). 17% machten keine Angabe zur Laufbahnentwicklung.

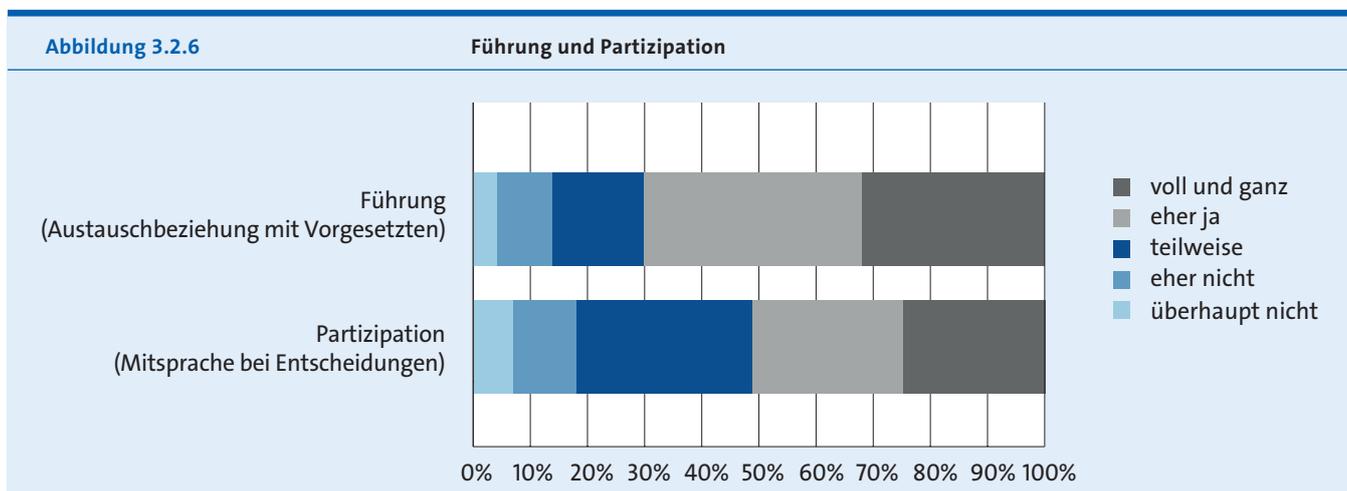
### Führung und Partizipation

Auch Führung und Partizipation sind zentrale HRM-Praktiken. Führung wird dabei als die Fähigkeit von Vorgesetzten definiert, ihren Beschäftigten eine Richtung vorzugeben und sie zwecks Erreichung eines gemeinsamen Ziels zu beeinflussen und zu motivieren (Schyns, 2002). Partizipation bezieht sich darauf, inwiefern den Beschäftigten in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten, ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen oder auf Unternehmensebene gewisse Mitsprachrechte bei Entscheidungen zugestanden werden (Mor Barak, 2010).

Bezüglich Führung 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, geben 70% der Befragten an, die Beziehung zu Vorgesetzten und deren Führung als gut oder sehr gut zu empfinden. 17% geben an, nur teilweise eine gute Beziehung zur Führungsperson zu haben, und insgesamt 13% der Beschäftigten nehmen wahr, (überhaupt oder eher) keine gute Beziehung zu ihren Vorgesetzten zu haben.

Die Trendabbildung 3.2.7 zeigt, dass die von den 2024 befragten Beschäftigten wahrgenommene Beziehung zu den jeweiligen Vorgesetzten im Vergleich zur Wahrnehmung der Befragten der letzten Erhebung leicht niedriger ist.

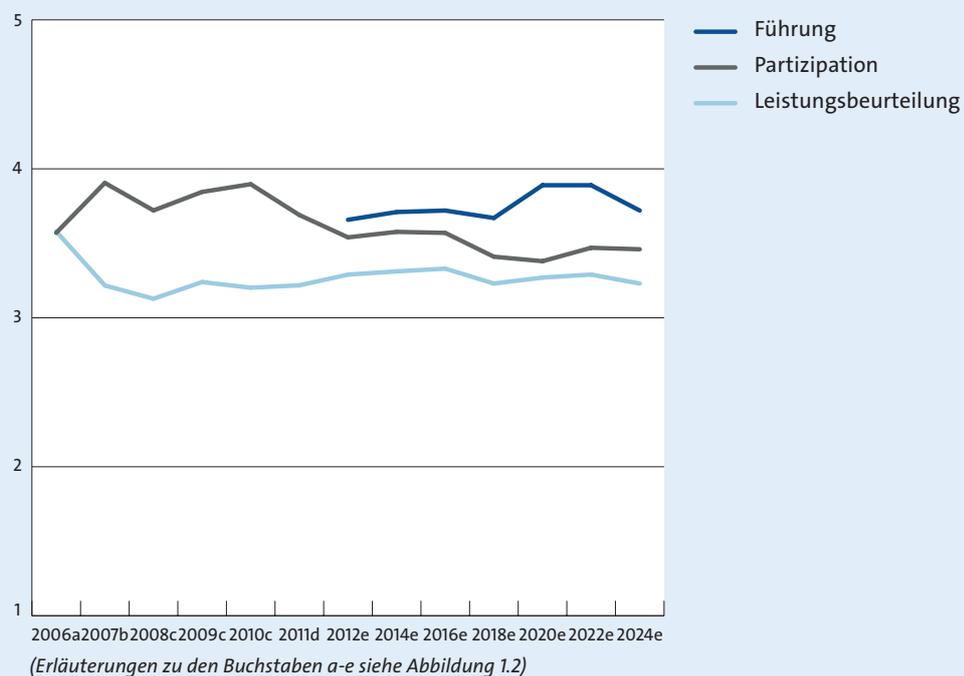
Die Resultate zur Partizipation ergeben (siehe Abbildung 3.2.6), dass ungefähr die Hälfte (51%) der Befragten ihr Mitspracherecht bei Entscheidungs-



gen als hoch oder sehr hoch wahrnimmt. 31% der Beschäftigten haben teilweise die Möglichkeit, bei Entscheidungen mitzuwirken und 18% haben wenig bzw. sehr wenig Mitspracherecht bei ihrer Arbeit. Wie in der Trendgraphik (siehe Abbildung 3.2.7) ersichtlich, zeigt sich das Ausmass der Partizipation auf dem Niveau der letzten Erhebung.

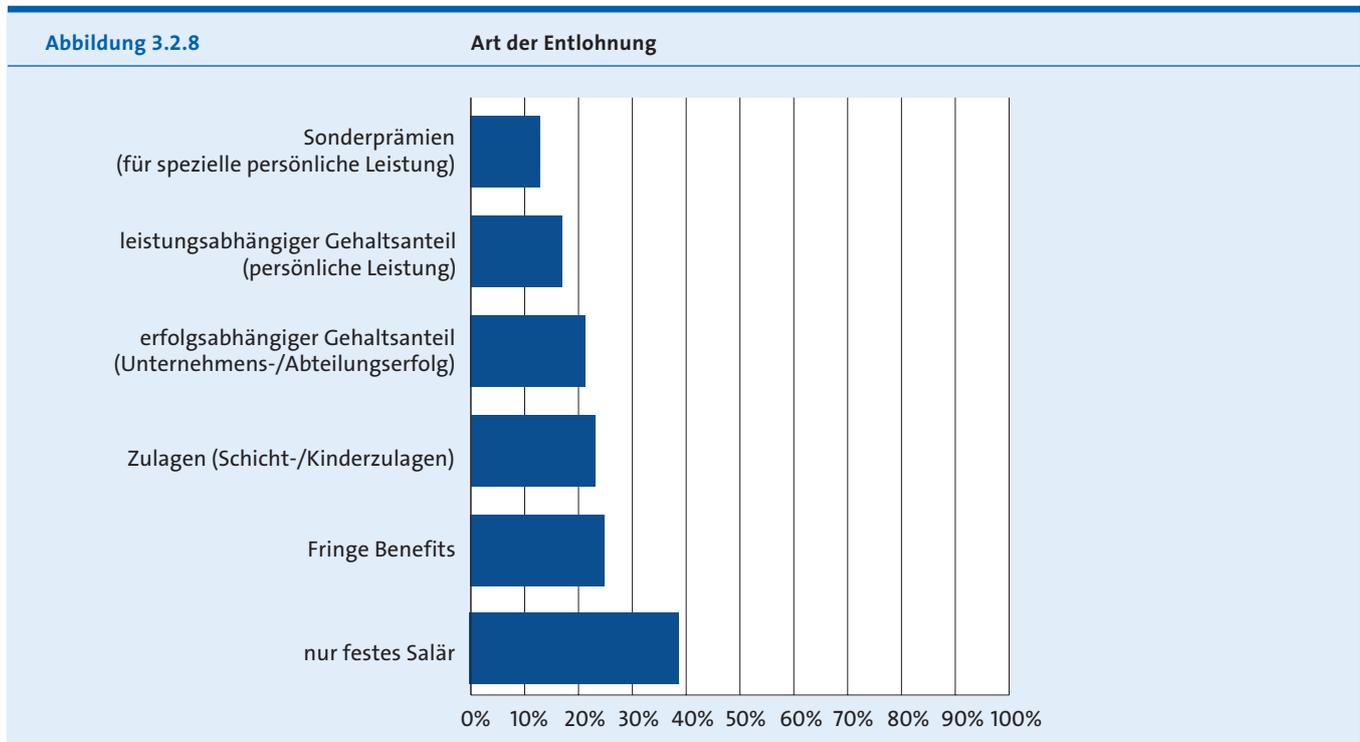
Abbildung 3.2.7

Trend: Führung, Partizipation und Leistungsbeurteilung



### Entlohnung

Die Entlohnung von Arbeitskräften wird in Wissenschaft und Praxis oft diskutiert (Arnold et al., 2018). Im Rahmen des HR-Barometers wird untersucht, aus welchen Bestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt (Mehrfachantworten waren hierbei möglich). Wie in Abbildung 3.2.8 ersichtlich, erhalten mehr als ein Drittel (38%) der Befragten ein festes Salär ohne zusätzliche Lohnbestandteile. Etwa ein Viertel (23%) der Beschäftigten geben an, Zulagen (Schicht- und/oder Kinderzulagen) zu erhalten, und weitere 25% erhalten Fringe Benefits (beispielsweise einen Parkplatz, Fahrkosten für den öffentlichen Verkehr oder Essensgutscheine). 20% erhalten einen erfolgsabhängigen Gehaltsanteil (beispielsweise Unternehmens-/Abteilungserfolg), 17% einen leistungsabhängigen Gehaltsanteil basierend auf der persönlichen Leistung, und 13% erhalten Sonderprämien für eine spezielle persönliche Leistung.



### Schlussfolgerungen

Wie bereits 2022 zeigen die Ergebnisse des Trendkapitels «Human Resource Management», dass die Beschäftigten die Arbeitsgestaltung in Unternehmen in der Schweiz insgesamt als gut einschätzen. Die Werte für alle fünf Kategorien der Arbeitsgestaltung ähneln dabei denen von 2022. Es scheint somit nach der Coronapandemie zu einer Stabilisierung gekommen zu sein. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Arbeitgeber der Arbeitsgestaltung weniger Aufmerksamkeit widmen sollten: Nach wie vor ist eine effektive Arbeitsgestaltung höchst relevant für die Leistung und die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden.

Bezüglich Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung zeigt sich, dass weiterhin nicht einmal die Hälfte der Beschäftigten regelmässige Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihren Vorgesetzten erhält. Dies kann negative Auswirkungen auf ihre Arbeitseinstellungen und ihr Arbeitsverhalten haben: Unzureichende Leistungsbeurteilung kann so unter anderem zu einem deutlich ausgeprägteren Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber führen (Feierabend & Pfrombeck, 2018). Somit besteht hier auf Arbeitgeberseite noch deutliches Potenzial, den Beschäftigten bezüglich Leistungsbeurteilung mehr Angebote zu machen, was wiederum dem Unternehmen zugutekäme. Bei der Personalentwicklung zeigt sich, dass die durchschnittlichen Weiterbildungstage unter den Schweizer Beschäftigten im Vergleich zur letzten Erhebung erstmals nach einem längeren Abwärtstrend wieder leicht gestiegen sind. Auch werden zunehmend Weiterbildungen zu technologi-

schen Kompetenzen absolviert, was besonders angesichts der Verbreitung neuer Technologien dazu beiträgt, Beschäftigte leistungs- und arbeitsmarktfähig zu erhalten. Es empfiehlt sich für Arbeitgeber, stark in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zu investieren und das Angebot allenfalls weiter auszuweiten.

Bezüglich der Führung schätzten die Beschäftigten in diesem Jahr das Verhältnis zu den Führungskräften etwas schlechter, womit sich die entsprechenden Werte wieder denjenigen vor der Pandemie annäherten. Das Ausmass der Partizipation blieb auf dem Niveau der letzten Erhebung, nachdem sich in den Jahren davor ein Abwärtstrend gezeigt hatte. Arbeitgeber sollten daher den Praktiken Führung und Partizipation weiterhin ausreichend Aufmerksamkeit schenken, da bei beiden Potenzial für eine Verbesserung besteht.

## 3.3 Psychologischer Vertrag

### Einleitung

Aus rein ökonomischer Sicht lässt sich das Verhältnis zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern als dynamischer Tauschhandel beschreiben: Arbeitskraft, Zeit und Expertise werden gegen finanzielle Vergütung und zusätzliche Benefits eingetauscht. Jede Arbeitsbeziehung beinhaltet jedoch auch eine tiefere, psychologische Ebene, die auf sozialen Interaktionen und Erwartungen beruht. Dieses Kapitel widmet sich dieser Dimension des Arbeitsverhältnisses, insbesondere dem Konzept des psychologischen Vertrags. Psychologische Verträge werden als implizite Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern definiert, die über formale Arbeitsverträge hinausgehen (Robinson, 1966; Rousseau, 1995). Diese informellen Vereinbarungen basieren auf gegenseitigen Erwartungen und Angeboten und sind sowohl aus jener der Arbeitnehmenden als auch aus der Sicht der Arbeitgeber zu verstehen. Der Schweizer HR-Barometer untersucht, wie gut der psychologische Vertrag aus Sicht der Arbeitnehmenden erfüllt ist. Diese Betrachtung ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung, da sich ein Bruch dieser stillschweigenden Vereinbarungen negativ auf das Arbeitsverhalten, die Arbeitsmoral und auch die allgemeine Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann (Coyle-Shapiro et al., 2019; Clinton & Guest, 2014; Zhao et al., 2007).

### Der psychologische Vertrag

Im formellen Arbeitsvertrag sind die Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden festgelegt. Diese umfassen Aspekte wie Arbeitszeiten, Gehalt und weitere Arbeitsbedingungen, die das Arbeitsverhältnis definieren und strukturieren. Im Gegensatz dazu erfasst der psychologische Vertrag die informellen Aspekte der Arbeitsbeziehung: die oft unausgesprochenen, gegenseitigen Erwartungen und Angebote zwischen den Parteien. Er entwickelt sich typischerweise nicht durch ausdrückliche Absprachen, sondern entsteht im Laufe der Zeit durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtungen oder durch die Unterhaltung mit Arbeitskollegen/-innen und Vorgesetzten (Rousseau, 1995).

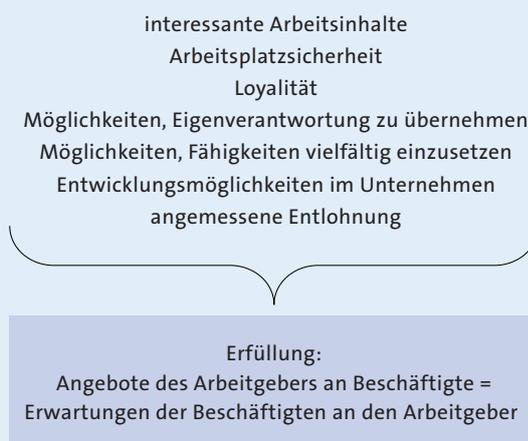
Inhaltlich umfasst der psychologische Vertrag sowohl materielle Aspekte, wie eine angemessene Entlohnung, als auch immaterielle Werte, wie Normen, Überzeugungen und gegenseitige Loyalität. Wie die Abbildung 3.3.1 zeigt, decken seine Inhalte verschiedene Themenfelder ab und sind sehr vielfältig. Die fortschreitende Digitalisierung und die Flexibilisierung der Arbeit beeinflussen diese Inhalte erheblich. In der Literatur wird dabei zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten unterschieden (Reader & Grote, 2001). Aktuelle Studien, wie die von Coyle-Shapiro et al. (2019), betonen, dass digitale Transformationen nicht nur die Art der Arbeit verändern,

sondern auch neue Erwartungen und Verantwortlichkeiten schaffen. Auch Kotter und DeRue (2020) zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle und technologische Fortschritte die Ansprüche der Arbeitnehmenden an Autonomie und Weiterbildungsmöglichkeiten erhöhen. Während sich traditionelle Vertragsinhalte auf Aspekte wie wechselseitige Loyalität und hohe Arbeitsplatzsicherheit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber beziehen, betreffen die neuen Vertragsinhalte Themen wie die Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen oder die eigenen Fähigkeiten bei der Arbeit vielseitig einsetzen zu können.

Ein psychologischer Vertrag wird als erfüllt angesehen, wenn die Erwartungen der Arbeitnehmenden mit den Angeboten der Arbeitgeber übereinstimmen. Werden die Erwartungen der Arbeitnehmer jedoch nicht erfüllt, weil die Angebote der Arbeitgeber deutlich darunter liegen, gilt der psychologische Vertrag aus Sicht der Beschäftigten als verletzt.

Abbildung 3.3.1

## Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber



### Messung des psychologischen Vertrags im Schweizer HR-Barometer

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

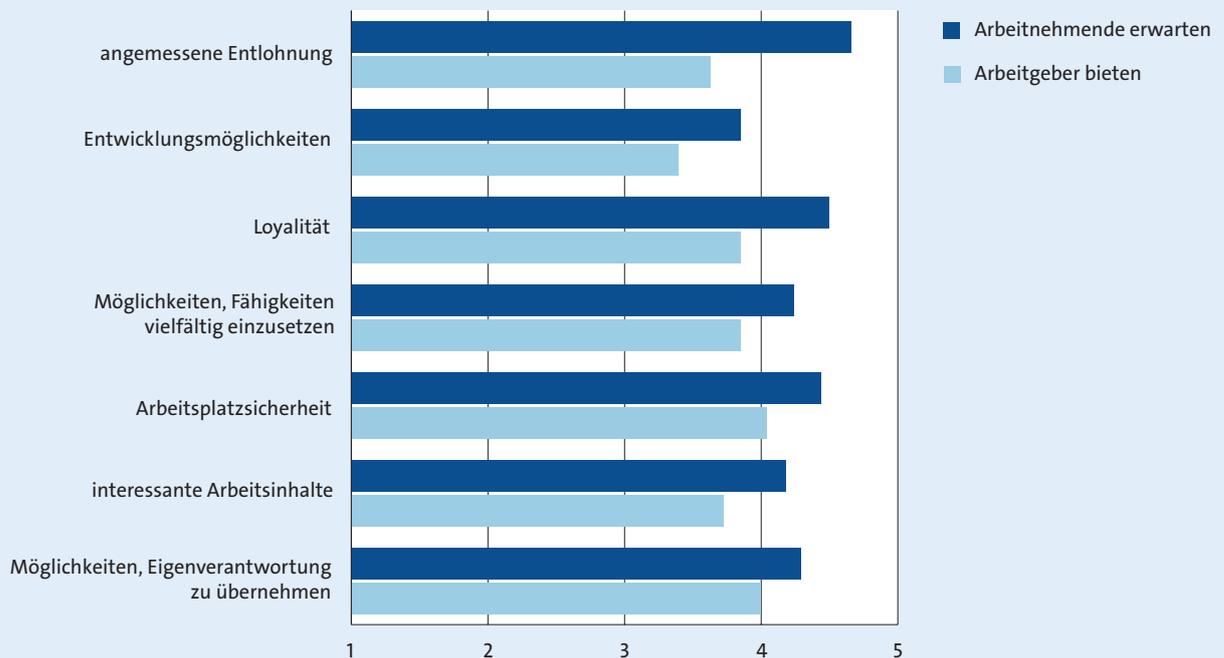
Insgesamt zeigt die Gegenüberstellung auch in diesem Jahr, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen bei allen untersuchten Vertragsinhalten im Schnitt über den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber liegen.

Die höchsten Erwartungen haben die Arbeitnehmenden in Bezug auf eine angemessene Entlohnung (durchschnittlich 4.6), dicht gefolgt von der Loyalität des Arbeitgebers (durchschnittlich 4.5) (siehe Abbildung 3.3.2). Am geringsten ausgeprägt ist weiterhin die Erwartung der Beschäftigten an interne Entwicklungsmöglichkeiten (durchschnittlich 3.9).

Der Erfüllungsgrad des psychologischen Vertrags zeigt sich darin, inwieweit die Erwartungen der Arbeitnehmenden mit den Angeboten der Arbeitgeber übereinstimmen. Die grösste Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot zeigt sich auch im Jahr 2024 bei der angemessenen Entlohnung, gefolgt von der Loyalität und den Entwicklungsmöglichkeiten. Die geringste Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten findet sich bei den Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. Diese Ergebnisse entsprechen grösstenteils den Befunden aus den vergangenen Erhebungsjahren

Abbildung 3.3.2

#### Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber



#### Die Entwicklung des psychologischen Vertrags über die Zeit

Wie die Ergebnisse vor dem Hintergrund der letzten Jahre einzuordnen sind, wird in der Trend-Abbildung 3.3.3 ersichtlich. Die Erwartungen der Beschäftigten sind über die Jahre hinweg konstant hoch geblieben, im Durchschnitt über 4 Skalenpunkte auf einer Bewertungsskala von 1 bis 5. Diese Erwartungshaltung hat sich bis zum Erhebungsjahr 2024 kaum verändert. Im Gegensatz dazu wurden die von den Beschäftigten wahrgenomme-

nen Angebote der Arbeitgeber über die Jahre hinweg stets niedriger bewertet als ihre Erwartungen. Seit 2020 zeichnet sich jedoch eine leicht positive Entwicklung bei der Bewertung der Angebote der Arbeitgeber durch die Beschäftigten ab.

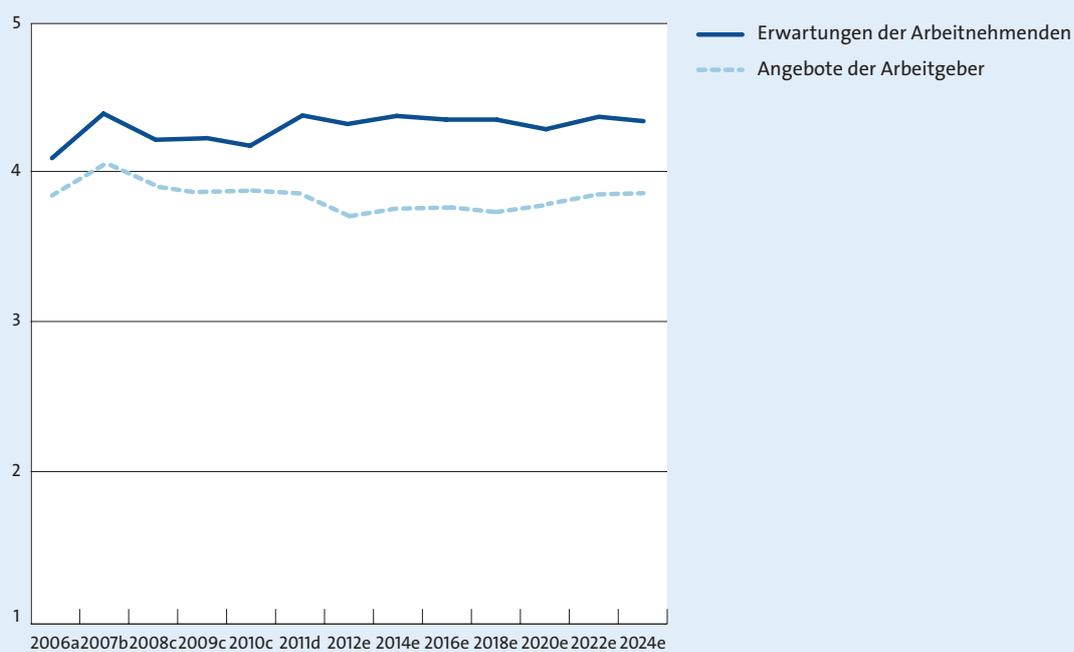
Die detaillierte Analyse der Trendentwicklungen zeigt, dass neue Vertragsinhalte im Vergleich zu traditionellen Vertragsinhalten weiterhin eine grössere Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und den Angeboten der Arbeitgeber aufweisen (siehe Abbildungen 3.3.4 und 3.3.5).

Bei den traditionellen Vertragsinhalten (siehe Abbildung 3.3.4) lässt sich im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2022 ein leichter Rückgang bei den Erwartungen der Beschäftigten feststellen. So sind die Erwartungen an die Loyalität der Arbeitgeber sowie an interessante Arbeitsinhalte leicht zurückgegangen. Die Erwartungen an die Arbeitsplatzsicherheit bleiben nahezu unverändert. Die arbeitgeberseitig angebotene Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und das Angebot an interessanten Arbeitsinhalten werden von den Beschäftigten nahezu gleich hoch wie im Jahr 2022 eingeschätzt.

Die Analyse der neuen Vertragsinhalte offenbart einen anhaltenden Aufwärtstrend bei den Erwartungen hinsichtlich einer fairen und angemessenen Entlohnung (siehe Abbildung 3.3.5). Bei den anderen Erwartungen zeigen sich nur wenig Veränderungen im Vergleich zum Erhebungsjahr 2022. Die Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf die Möglichkeit, Eigenver-

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber



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

Abbildung 3.3.4

Trend: traditionelle Vertragsinhalte

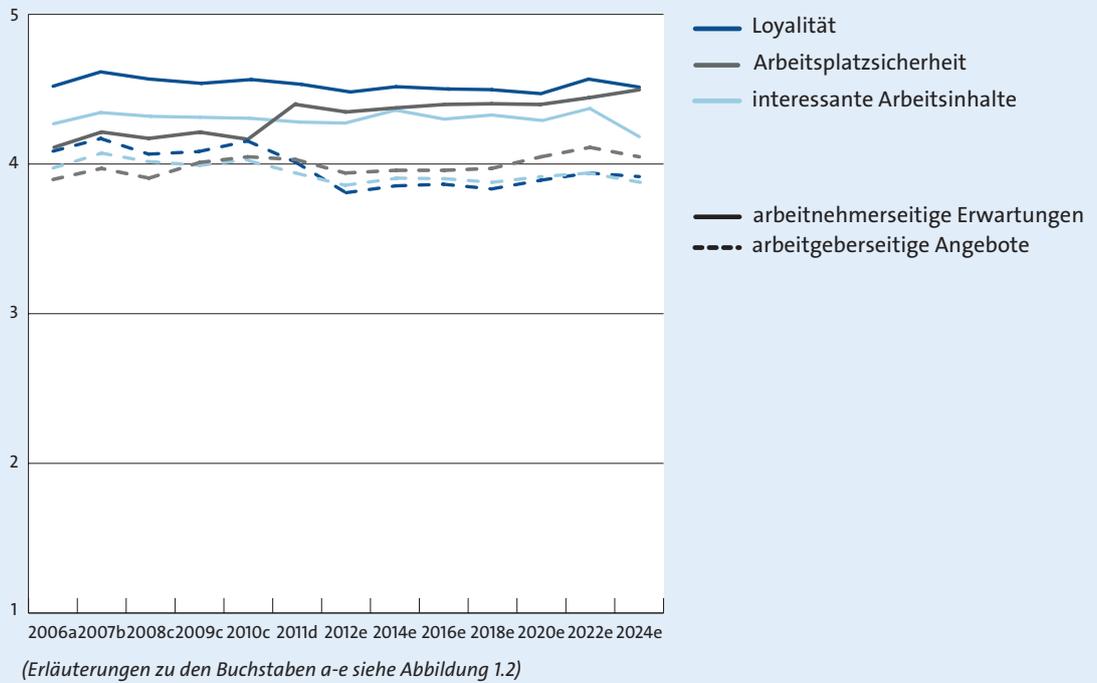
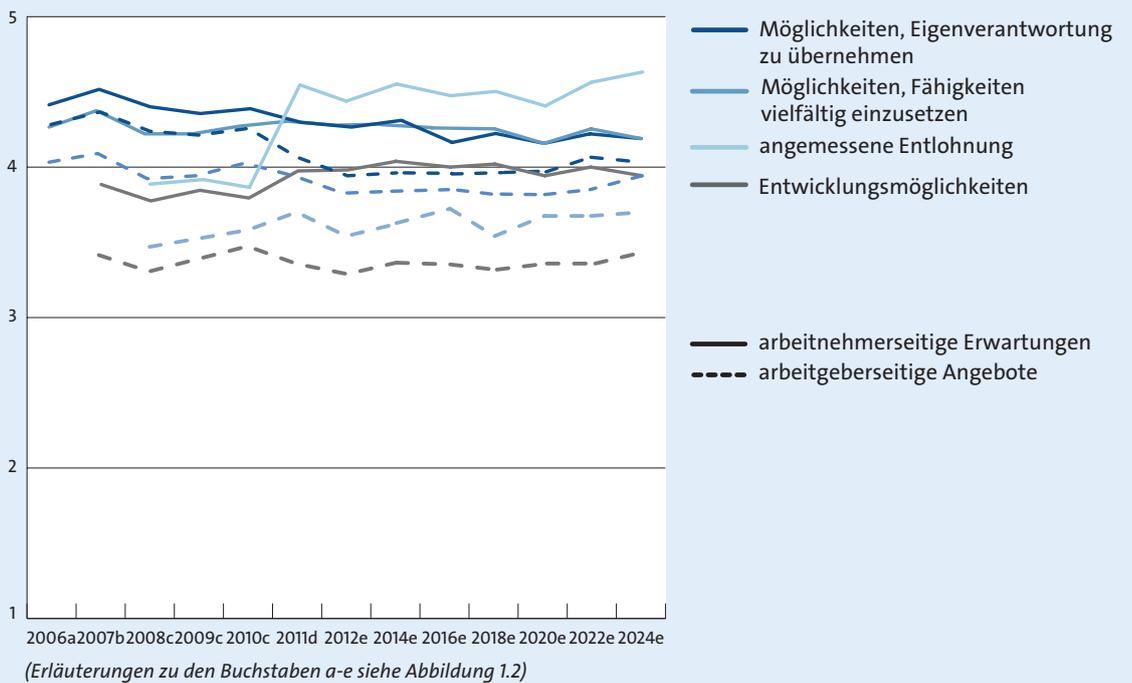


Abbildung 3.3.5

Trend: neue Vertragsinhalte



antwortung zu übernehmen, die Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen und Entwicklungsmöglichkeiten, sind durchgehend leicht gesunken. Dahingegen sind die arbeitgeberseitigen Angebote in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten leicht gestiegen. Bei den anderen Angeboten sind jedoch im Vergleich zum Erhebungsjahr 2022 nur minimale bis keine Veränderungen ersichtlich.

### Schlussfolgerungen

Die Erforschung des psychologischen Vertrags in der Schweiz offenbart, wie Beschäftigte die Angebote ihrer Arbeitgeber wahrnehmen und welche Erwartungen sie haben. Diese Einblicke ermöglichen es Unternehmen, ihre Strategien an die Mitarbeiterbedürfnisse anzupassen und so den psychologischen Vertrag zu stärken. Dabei fördert ein aktives Management von Erwartungen auf beiden Seiten eine stabile und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung.

Insgesamt deuten die Ergebnisse in diesem Erhebungsjahr darauf hin, dass sich die aktuelle Arbeitsmarktsituation auch in der Ausgestaltung der psychologischen Verträge widerspiegelt. Während in den Vorjahren ein leichter Anstieg der Erwartungen der Arbeitnehmenden zu beobachten war, denen die Arbeitgeber mit einem steigenden Angebot begegneten, zeigt sich im Jahr 2024 eine Tendenz zur Stagnation. Die Angebote der Arbeitgeber sind nahezu unverändert im Vergleich zu 2022. Die Erwartungen der Arbeitnehmenden bleiben mehrheitlich auf einem stabilen Niveau oder sind sogar leicht rückläufig. Diese Stagnation der Erwartungen könnte damit zusammenhängen, dass die Arbeitnehmenden die veränderte Arbeitsmarktsituation spüren. Während 2022 noch ein klarer Arbeitnehmermarkt mit vielen offenen Stellen vorherrschte, zeichnet sich aktuell eine andere Tendenz ab. Nach einer deutlichen Verlangsamung des Stellenwachstums im Jahr 2023 ist der Arbeitsmarkt im Jahr 2024 tendenziell rückläufig. Die Arbeitslosenzahlen bleiben in der Schweiz zwar tief, aber das Wirtschaftswachstum stagniert (SECO, 2024). Dies scheinen auch die Arbeitnehmenden zu spüren, weshalb sie ihre Erwartungen an die Arbeitgeber mehrheitlich nicht weiter steigern.

Eine Ausnahme bilden die Erwartungen an eine angemessene Entlohnung. In diesem Bereich haben die Beschäftigten ihre Erwartungen erhöht, wodurch sich die Diskrepanz zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und dem Angebot der Arbeitgeber weiter vergrössert. Um dem wachsenden Bedürfnis der Arbeitnehmenden nach fairer Entlohnung gerecht zu werden, lohnt sich die Investition in ein transparentes Lohnsystem. Viele Beschäftigte in der Schweiz wissen nicht, wie ihre eigenen Gehälter festgelegt werden oder wie viel ihre Kolleginnen und Kollegen für vergleichbare Arbeit verdienen (Arnold, et al. 2018). Lohntransparenz kann dabei helfen, dass Arbeitnehmende das Lohnsystem ihres Unternehmens besser nachvollziehen können. Eine internationale Studie von Arnold et al. (2024) zeigt auf, unter welchen Bedingungen Unternehmen bereit sind, vermehrt in Lohntransparenz zu investieren: eine offene Unternehmenskultur,

Markt- und Wettbewerbsdruck, gesetzliche Vorgaben sowie steigende Erwartungen der Mitarbeitenden. Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass Lohntransparenz oft von einer Kombination aus internen Unternehmensfaktoren, externem Druck und regulatorischen Anforderungen abhängt. Unternehmen, die sich für eine höhere Transparenz entscheiden, tun dies meist aus strategischen Überlegungen, um Vertrauen aufzubauen und den Anforderungen ihrer Mitarbeitenden und des Marktes gerecht zu werden. Wenn Löhne durch einen klar strukturierten und transparent kommunizierten Prozess festgelegt werden, können Arbeitnehmende besser nachvollziehen, wie ihr Gehalt zustande kommt (prozedurale Lohntransparenz). Insbesondere sorgt eine transparente Festlegung des Lohnprozesses dafür, dass unrealistische Lohnvorstellungen reduziert und das Gefühl von Fairness gestärkt wird. Dies hilft, die oft bestehende Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmenden und den Angeboten der Arbeitgeber in Bezug auf angemessene Entlohnung zu verringern, und trägt zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen bei.

## 3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

### Einleitung

Dieses Kapitel legt den Fokus auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz. Sie sind eine wichtige Basis für den Erfolg eines Unternehmens und werden durch die Ausgestaltung der HR-Praktiken und die Qualität der Arbeitsbeziehungen beeinflusst. Zusätzlich spielen persönliche, organisatorische und umweltbedingte Faktoren eine Rolle dabei, wie sich Beschäftigte fühlen und verhalten. Der Schweizer HR-Barometer untersucht sechs zentrale Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen genauer:

63

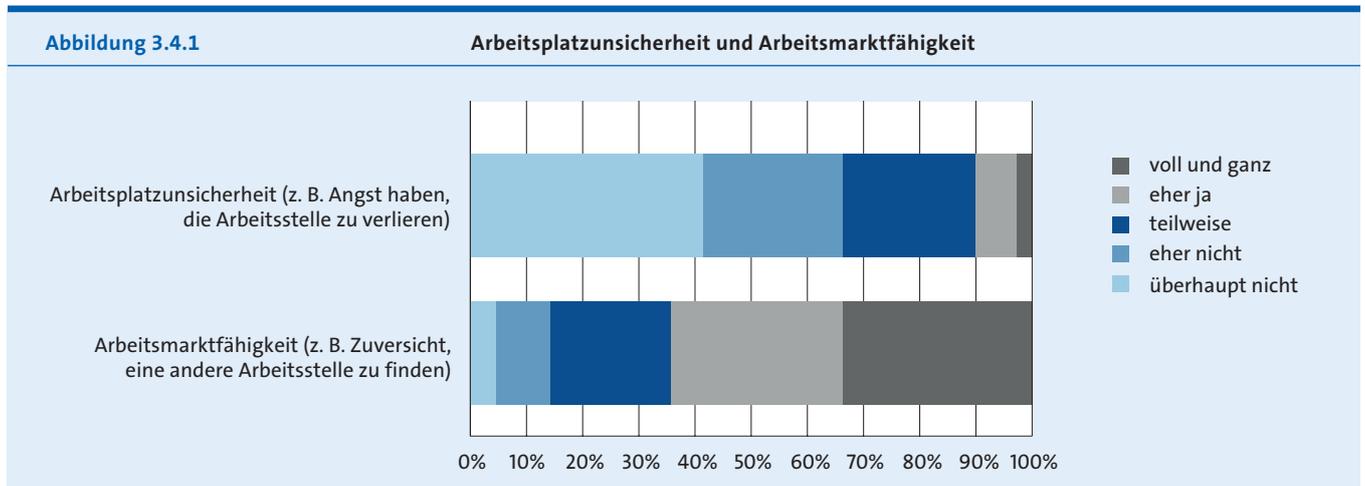
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Zufriedenheit
- Commitment
- Kündigungsabsicht
- Krankheitsabsenzen

### Arbeitsplatzunsicherheit

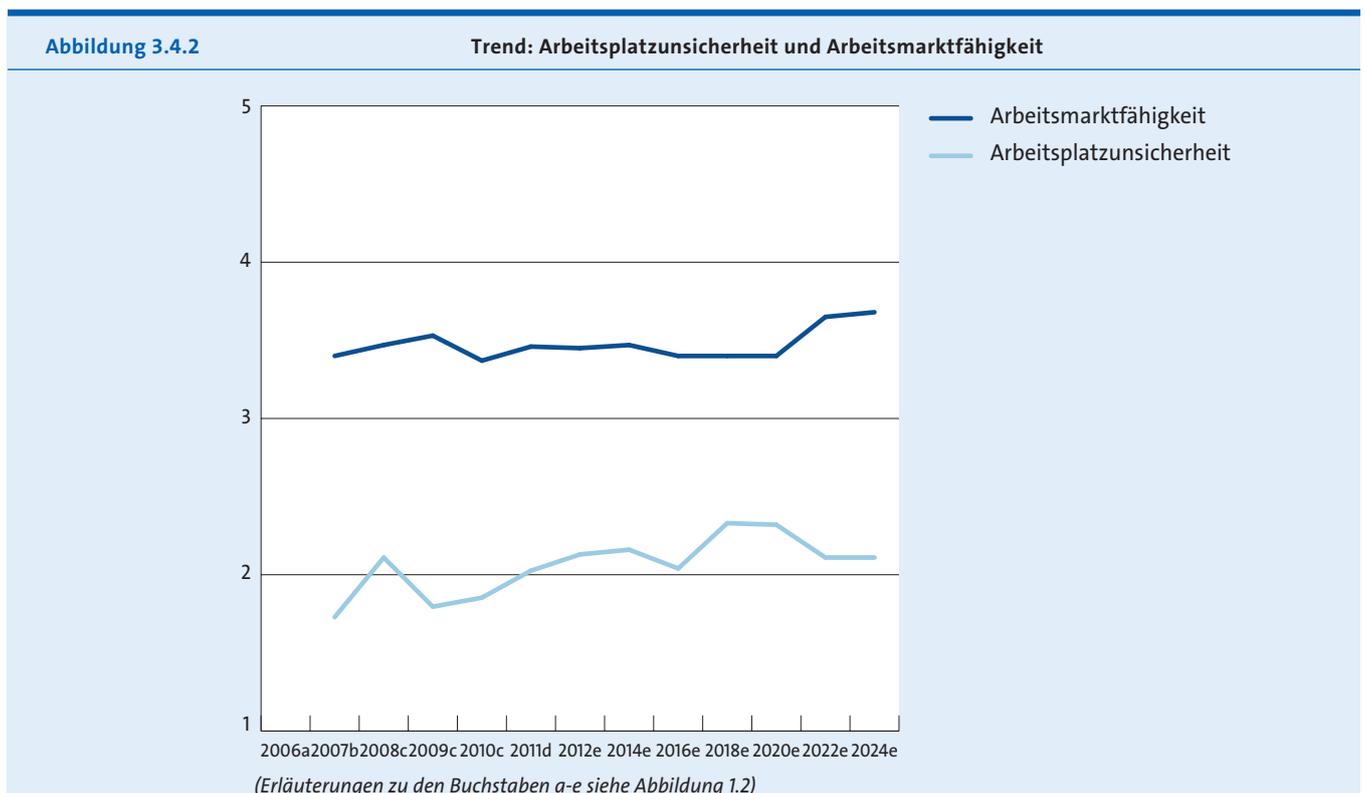
Die moderne Arbeitswelt ist zunehmend von instabilen Arbeitsverhältnissen geprägt. Der technologische Fortschritt führt dazu, dass immer mehr Arbeitsplätze und Aufgaben von künstlichen Systemen übernommen werden. Unternehmen sehen sich mit steigenden Anforderungen an Flexibilität und Innovationsfähigkeit konfrontiert, was häufig zu Restrukturierungen und Personalabbau führt. Diese Veränderungen erhöhen die Arbeitsplatzunsicherheit und können erhebliche negative Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Studien zeigen, dass erlebte Unsicherheit das Engagement der Mitarbeitenden verringern und sowohl ihre physische als auch psychische Gesundheit beeinträchtigen kann (Erederi et al., 2022; Jiang & Lavaysse, 2018).

Die Ermittlung der Arbeitsplatzunsicherheit erfolgt im Schweizer HR-Barometer mittels einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz), wobei die Befragten angeben, wie stark sie sich über einen möglichen Stellenverlust sorgen. Die in Abbildung 3.4.1 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass 10% der Befragten eine starke bis sehr starke Angst vor einem Arbeitsplatzverlust haben. Für weitere 22% der Befragten trifft dies nur teilweise zu. Demgegenüber geben 68% der Schweizer Beschäftigten an, keine bis nahezu keine Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu haben.

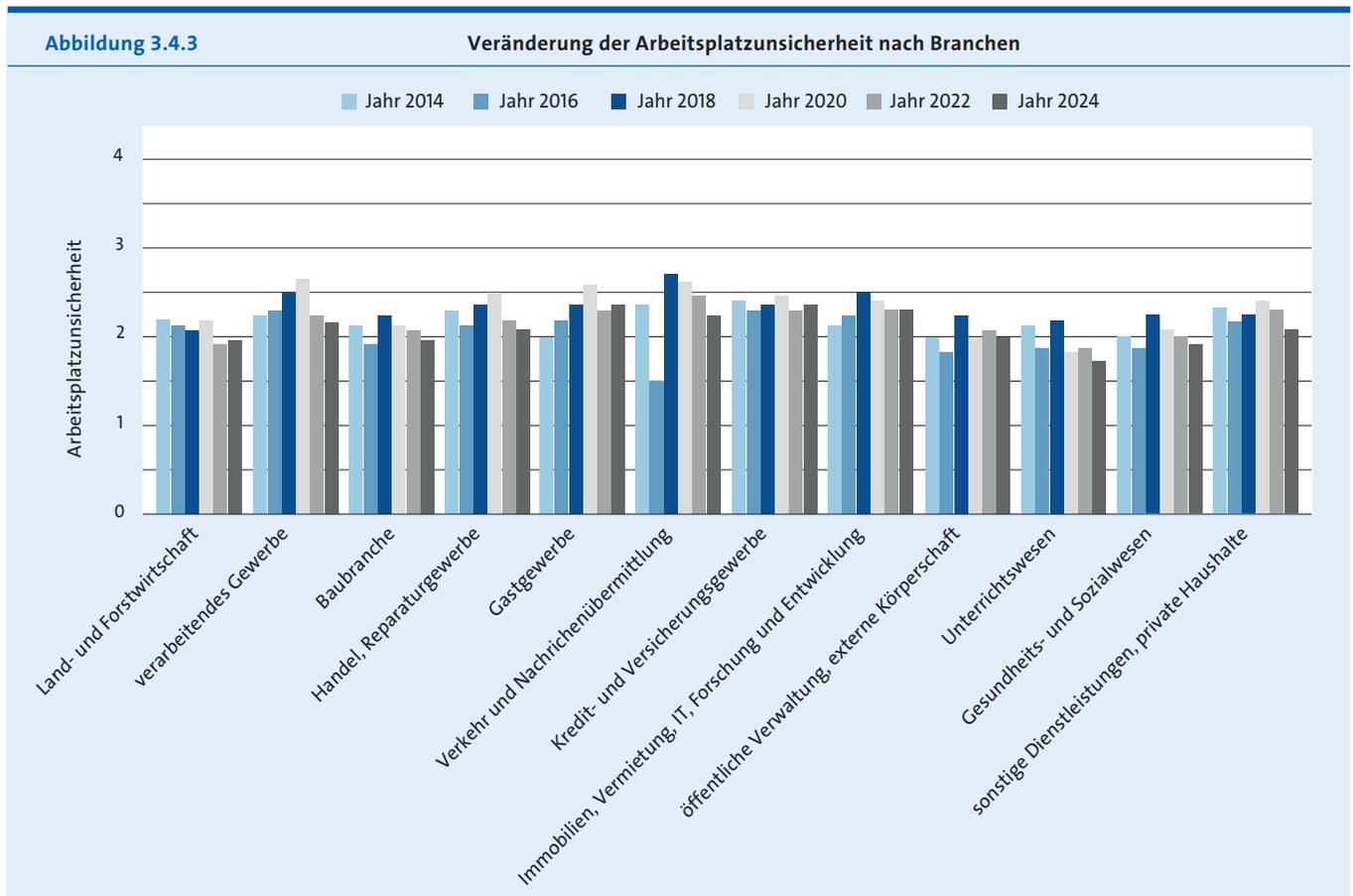
Die Entwicklung der Arbeitsplatzunsicherheit über die Zeit hinweg ist in Abbildung 3.4.2 dargestellt. Im Zeitraum von 2009 bis 2018 war in der Schweiz ein kontinuierlicher Anstieg der wahrgenommenen Arbeitsplatz-



unsicherheit zu verzeichnen. Erstmals seit 2007 nahm sie im Jahr 2020 leicht ab. Im Jahr 2022 verstärkte sich dieser Trend. Im aktuellen Erhebungsjahr 2024 zeigt sich nun ein Trend hin zu einer stagnierenden Arbeitsplatzunsicherheit auf dem Niveau von 2022. Eine detaillierte Analyse der einzelnen Branchen zeigt, dass die Arbeitsplatzunsicherheit im Vergleich zu 2022 in fast allen Branchen entweder gleich geblieben oder weiter leicht zurückgegangen ist (siehe Abbildung 3.4.2). Insbesondere in den Branchen Bauge-



werbe, Unterrichtswesen sowie Gesundheits- und Sozialwesen ist die Arbeitsplatzunsicherheit gering und weist einen abnehmenden Trend auf.



### Arbeitsmarktfähigkeit

Die Fähigkeit, sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt erfolgreich zu behaupten, setzt eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit voraus. Die Arbeitsplatzsicherheit ist ein zunehmend selteneres Gut, da immer mehr Arbeitgeber ihre Arbeitsplätze entweder gar nicht oder nur in geringem Masse absichern können. Die Förderung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit kann dabei helfen, die negativen Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit abzumildern (De Cuyper et al., 2019; Berntson & Marklund, 2007; Berntson et al., 2008). Die Erfassung der Arbeitsmarktfähigkeit erfolgte anhand der Selbsteinschätzung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Chancen, bei einem Stellenverlust eine vergleichbare Stelle zu finden. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) abgegeben. Wie in Abbildung 3.4.1 dargestellt, beurteilt mehr als die Hälfte (63%) der Beschäftigten ihre Chancen, bei einem Stellenverlust eine gleichwertige Stelle zu finden, als gut bis sehr gut. Weitere 23 % der Beschäftigten stufen ihre Arbeitsmarktfähigkeit als mittelmässig ein. 14% der Beschäftig-

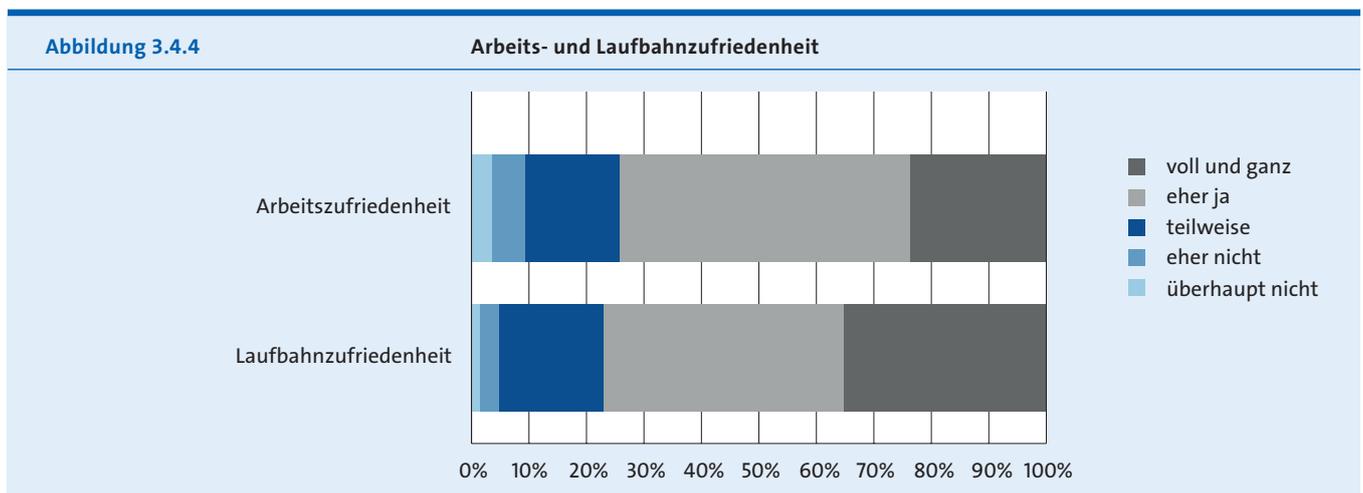
ten beurteilen ihre Arbeitsmarktfähigkeit als schlecht bis sehr schlecht. Ein Vergleich mit den Vorjahren zeigt, dass sich die Arbeitsmarktfähigkeit im Jahr 2024 auf dem Niveau von 2022 stabilisiert hat. Erstmals seit 2010 hatte sie im Jahr 2022 wieder zugenommen. Die Stabilisierung der Arbeitsmarktfähigkeit ist als erfreulich zu werten, da sie darauf hindeutet, dass sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende die Arbeitsmarktfähigkeit als zentralen Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt anerkennen.

**Zufriedenheit**

Sind die Beschäftigten zufrieden bei ihrer Arbeit, fördert dies ihre die Leistungsbereitschaft, erhöht ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen und senkt ihre Kündigungsabsicht (Whiteman et al., 2010; Wright & Bonett, 2007). Aus diesem Grund stellt die Arbeitszufriedenheit für Unternehmen eine bedeutsame Messgrösse dar, um sich ein aktuelles Bild über die Effektivität von HR-Praktiken und Führungsstrategien zu verschaffen (Saari & Judge, 2004).

Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers erfolgt eine Untersuchung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, welche Rückschlüsse auf die Zufriedenheit von Arbeitnehmenden mit ihrer derzeitigen Arbeitssituation zulässt. Darüber hinaus wird die Laufbahnzufriedenheit erfasst, welche Aufschluss über die Zufriedenheit von Beschäftigten mit ihrem Karriereverlauf sowie ihren beruflichen Erfolgen und Fortschritten gibt. Die Beurteilung der beiden Arten erfolgt auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz).

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wird in Abbildung 3.4.4 mit einem Wert von 74% dargestellt, wobei drei von vier Befragten eine eher bis voll und ganz zufriedenstellende Einstellung aufweisen. Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit lässt sich konstatieren, dass 16% der Befragten lediglich eine teilweise Zufriedenheit äussern, während lediglich 10% eher unzufrieden oder überhaupt nicht zufrieden sind mit ihrer Arbeit. Insgesamt hat die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz seit der letzten Erhe-



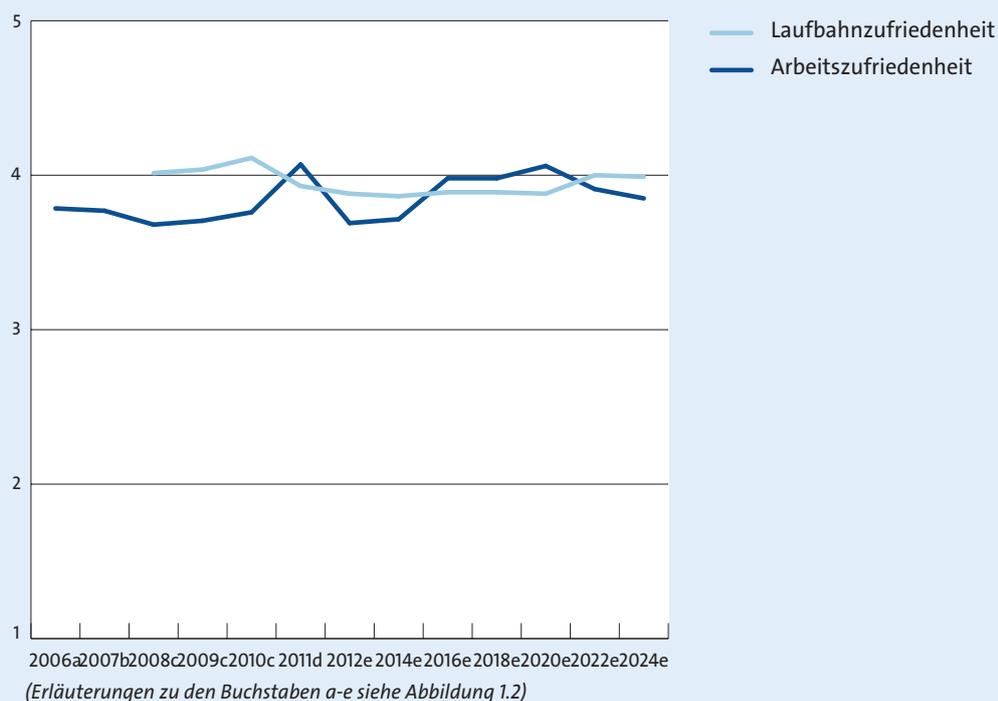
bung leicht abgenommen. Dennoch verbleibt sie auf einem relativ hohen Niveau (siehe Abbildung 3.4.5).

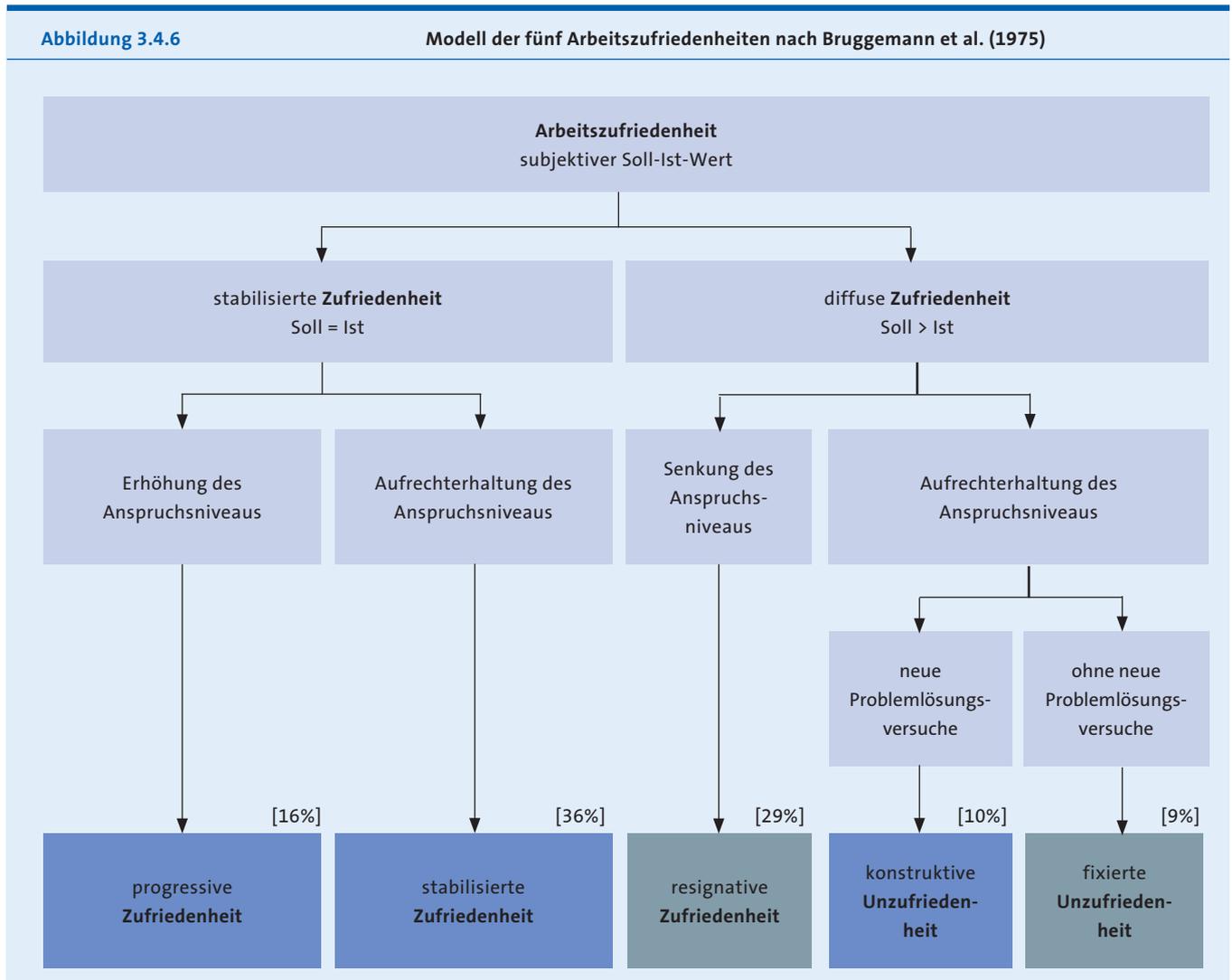
Hinsichtlich der Laufbahnzufriedenheit geben 77% der Beschäftigten an, mit ihrer beruflichen Karriere voll und ganz bzw. eher zufrieden zu sein (siehe Abbildung 3.4.4). Bei einem Anteil von 18% ist die Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn lediglich teilweise vorhanden. 5% der Beschäftigten äussern sich eher unzufrieden oder überhaupt nicht zufrieden mit der bisherigen Karriere. Wie der Trendabbildung 3.4.5 zu entnehmen ist, stabilisiert sich die Laufbahnzufriedenheit im Jahr 2024 auf dem Niveau der Vorerhebung im 2022.

Das von Bruggemann et al. (1975) entwickelte Kategorisierungssystem erlaubt eine detaillierte Analyse der vielfältigen Arbeitszufriedenheit. In diesem Zusammenhang ist zwischen fünf möglichen Formen der Arbeitszufriedenheit zu differenzieren (siehe Abbildung 3.4.6). Die Bildung dieser Formen erfolgt in einem ersten Schritt durch einen subjektiven Soll-Ist-Vergleich. In einem ersten Schritt wird die bestehende Arbeitssituation (Ist) mit den vorhandenen Erwartungen und Wünschen (Soll) verglichen. Bei einer Deckung von Erwartung und Erfüllung sowie Beibehaltung des Anspruchsniveaus manifestiert sich eine stabilisierte Zufriedenheit. Eine Erhöhung des Anspruchsniveaus seitens der Beschäftigten führt zu einer progressiven Zufriedenheit. Sowohl die stabilisierte als auch die progressive Form der Arbeitszufriedenheit spiegeln das traditionelle Verständnis von

Abbildung 3.4.5

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit





zufriedenen Angestellten wider. Bei der resignativen Zufriedenheit ist der Soll-Wert größer als der Ist-Wert. Dies impliziert, dass die Erwartungen und Wünsche der Beschäftigten eigentlich größer sind als das bestehende Angebot. Sie arrangieren sich mit der bestehenden Arbeitssituation, indem sie ihre ursprünglich höheren Ansprüche an die Arbeit senken. Allerdings ist diese Form der Zufriedenheit mit einem Gefühl der Entmutigung und Hilflosigkeit verbunden.

Die konstruktive oder fixierte Unzufriedenheit manifestiert sich, wenn die Arbeitnehmenden bei einem ungünstigen Soll-Ist-Vergleich nicht gewillt sind, ihr Anspruchsniveau zu senken. Die Gruppe der konstruktiv Unzufriedenen ist bestrebt, die Ursachen ihrer Unzufriedenheit zu identifizieren und, sofern möglich, zu beseitigen. Demgegenüber zeigt die Gruppe der fixierten Unzufriedenen nur wenig Motivation, einen Ausweg aus der Unzufriedenheit zu finden.

Gemäss Abbildung 3.4.6 sind 16% der Beschäftigten in der Schweiz progressiv zufrieden, 36% stabilisiert zufrieden, 29% resignativ zufrieden, 10% konstruktiv unzufrieden und 9% fixiert unzufrieden.

Die in Abbildung 3.4.7 dargestellte Analyse präsentiert eine detailliertere Untersuchung der fünf Zufriedenheitstypen. Die Gruppe der progressiv Zufriedenen weist mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren die jüngste Altersstruktur auf. Der Grossteil dieses Zufriedenheitstyps (74%) ist in einem Beschäftigungsverhältnis von über 90% tätig. Im Vergleich dazu weisen die stabilisiert Zufriedenen mit durchschnittlich 45 Jahren das höchste Alter und mit durchschnittlich 10 Jahren die längste Betriebszugehörigkeit auf. Das durchschnittliche Alter der resignativ Zufriedenen ist mit 43 Jahren ebenfalls relativ hoch. Des Weiteren ist die Beschäftigungsdauer mit durchschnittlich 9 Jahren im Vergleich zu den anderen Zufriedenheitstypen relativ lang. Unter den konstruktiv unzufriedenen Beschäftigten verfügt ein überdurchschnittlicher Anteil von 36% über eine hohe Ausbildung (Fachhochschule oder Universität). Gleichzeitig weist dieser Zufriedenheitstyp die kürzeste durchschnittliche Beschäftigungsdauer von 7 Jahren auf. Die fixiert Unzufriedenen sind mit einem durchschnittlichen Alter von

Abbildung 3.4.7

Typologie von Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann et al. (1975)

	progressive Zufriedenheit	stabilisierte Zufriedenheit	resignative Zufriedenheit	konstruktive Unzufriedenheit	fixierte Unzufriedenheit
<b>Wer?</b>					
durchschnittliches Alter	39 Jahre	45 Jahre	43 Jahre	41 Jahre	43 Jahre
Geschlecht (Anteil Frauen)	42%	51%	46%	54%	42%
Beschäftigungsdauer (Durchschnitt)	7 Jahre	10 Jahre	9 Jahre	7 Jahre	8 Jahre
Führungsposition	32%	23%	23%	28%	20%
Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	34%	29%	29%	36%	27%
Beschäftigungsgrad (mehr als 90%)	74%	60%	63%	66%	69%
Bedeutsamkeit der Arbeit (Durchschnitt auf einer Skala von 1-5)	3.7	3.5	3.2	3.2	3.0
Entfremdung (Durchschnitt auf einer Skala von 1-5)	2.0	2.1	3.0	3.6	4.3

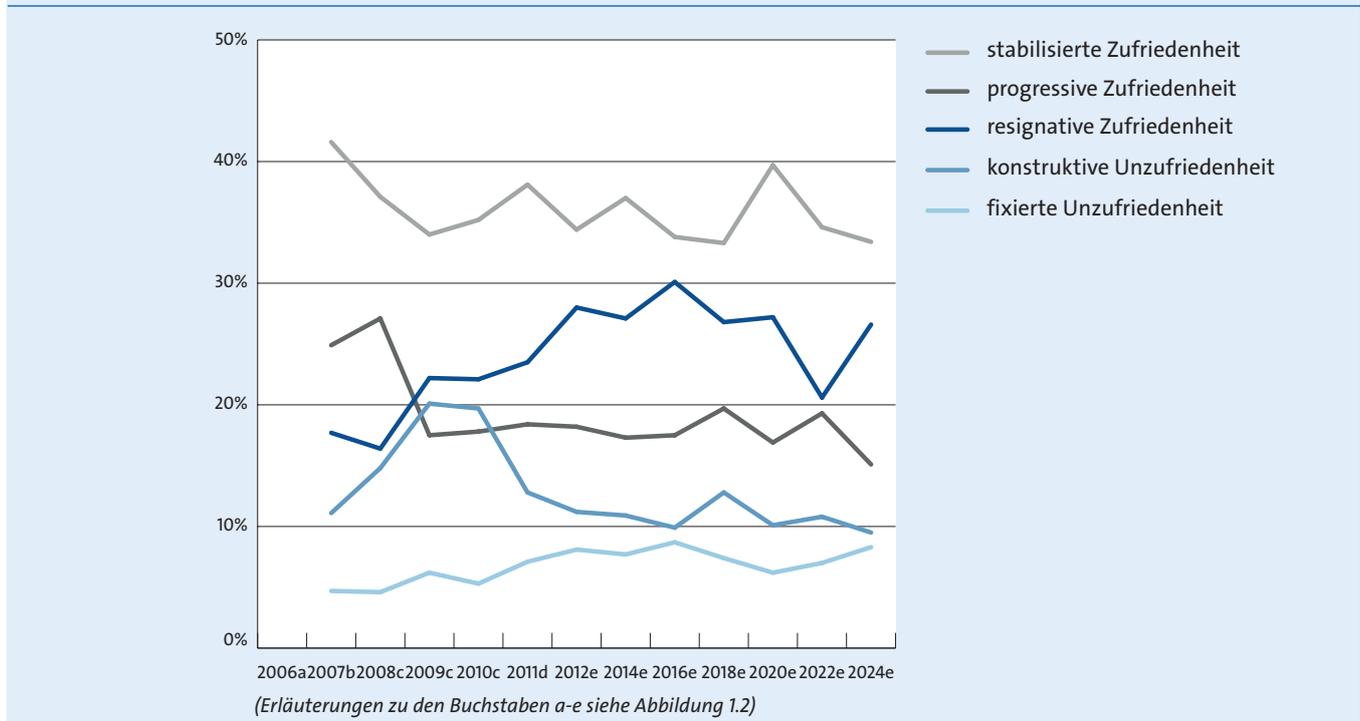
43 Jahren tendenziell etwas älter und weisen im Durchschnitt eine Beschäftigungsdauer von 8 Jahren auf.

Bei der Bedeutsamkeit der Arbeit zeigt sich bei den progressiv Zufriedenen der höchste Wert (im Durchschnitt 3.7), während die fixiert Unzufriedenen den tiefsten Wert (im Durchschnitt 3.0) aufweisen. Auch die empfundene Entfremdung von der Arbeit ist bei den progressiv Zufriedenen am geringsten (im Durchschnitt 2.0), während sie bei den fixiert Unzufriedenen am höchsten ausfällt (im Durchschnitt 4.3).

Die Trend-Abbildung 3.4.8 verdeutlicht, dass sich die Verteilung der Zufriedenheitstypen aktuell signifikant verändert. Zwar können die meisten Beschäftigten nach wie vor als stabilisiert zufrieden bezeichnet werden; seit 2020 hat sich ihr Anteil jedoch konstant verringert. Zudem hat der Anteil der resignativ zufriedenen Beschäftigten seit der letzten Erhebung markant zugenommen. Demgegenüber lässt sich bei der progressiven Zufriedenheit im Vergleich zum Jahr 2022 ein leichter Rückgang konstatieren. Bei der fixierten Unzufriedenheit zeigt sich ein leichter Anstieg, während die konstruktive Unzufriedenheit leicht gesunken ist.

Abbildung 3.4.8

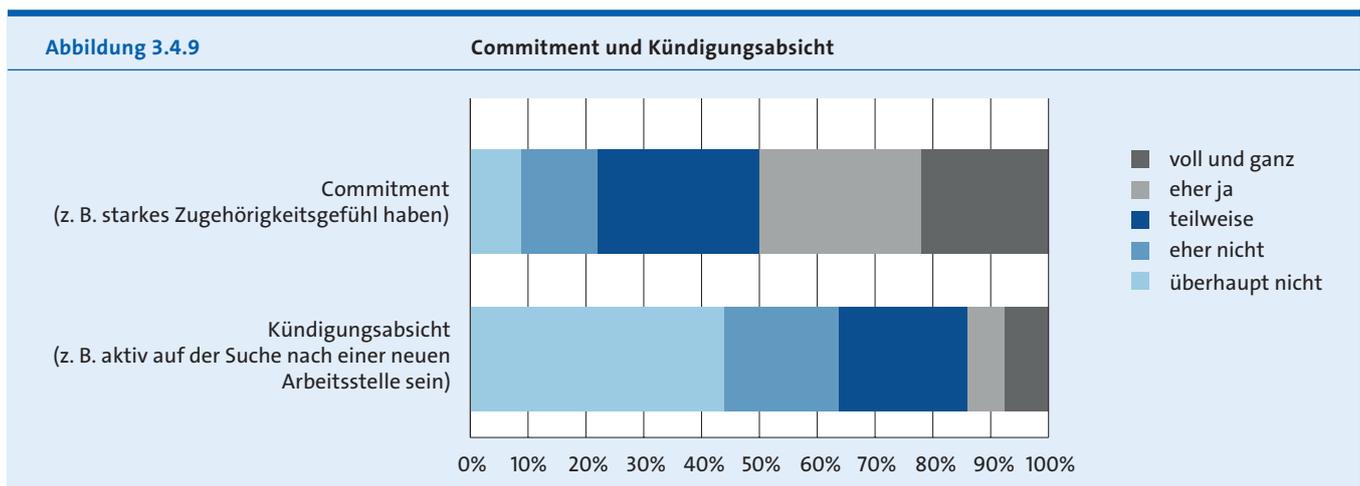
Trend: Verbreitung der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann et al. (1975)



### Commitment

Der Begriff «Commitment» bezeichnet die Verbundenheit, welche Beschäftigte mit ihren Arbeitgebern haben. Ein hohes Commitment geht in der Regel mit einem höheren Arbeitsengagement einher und stellt somit sowohl

aus Perspektive der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmenden ein erstrebenswertes Ziel dar (Kim et al., 2017; Herold et al., 2007). Zur Messung des Commitments der Beschäftigten im Schweizer HR-Barometer wurde diesen die Frage gestellt, in welchem Umfang sie eine emotionale Verbindung zu ihrem Arbeitgeber verspüren. Die Beurteilung erfolgte anhand einer fünfstufigen Skala, wobei der Wert 1 für «überhaupt nicht» und der Wert 5 für «voll und ganz» steht. Die in Abbildung 3.4.9 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass fast die Hälfte der Beschäftigten (49%) eine eher bis voll und ganz ausgeprägte emotionale Verbindung zu ihrem Arbeitgeber verspüren. Bei knapp einem Drittel (29%) ist das Commitment nur teilweise vorhanden, während 22% der Beschäftigten eine eher geringe oder keine Verbindung zu ihrem Arbeitgeber verspüren. Wie die Trend-Abbildung 3.4.10 zeigt, ist das Commitment im Jahr 2024 im Vergleich zur Vorerhebung leicht gesunken.



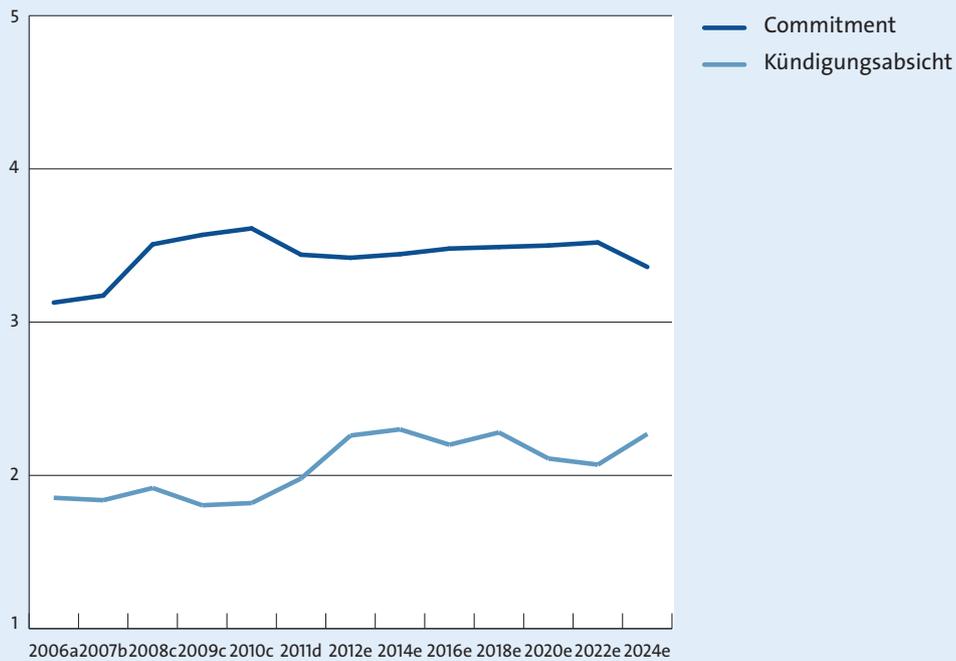
### Kündigungsabsicht

Die Absicht, das Beschäftigungsverhältnis zu beenden, kann als Indikator für ein sinkendes Engagement der Arbeitnehmenden betrachtet werden. Eine hohe Kündigungsabsicht geht in vielen Fällen mit einer sinkenden Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber einher. Eine tatsächliche Kündigung seitens Arbeitnehmenden kann für den Arbeitgeber den Verlust von wertvollem Know-how bedeuten (Hom et al., 2012). Die Erfassung der Kündigungsabsicht erfolgte anhand einer fünfstufigen Skala, wobei der Wert 1 «überhaupt nicht» und der Wert 5 «voll und ganz» entspricht. Im Rahmen der Befragung wurde eruiert, in welchem Umfang sich die Beschäftigten mit einer potenziellen Kündigung beim aktuellen Arbeitgeber befassen. Die Ergebnisse in Abbildung 3.4.9 demonstrieren, dass 62% der Beschäftigten dies nicht oder nur in geringem Masse tun. 23% der Befragten geben an, sich teilweise mit dem Gedanken zu befassen, ihren Arbeitgeber zu wechseln, während 15% eine Kündigung eher bis vollständig in Erwägung ziehen. Die Trendabbildung 3.4.10 verdeutlicht, dass die Kündigungsabsicht

bei den Beschäftigten in der Schweiz im Jahr 2024 einen leichten Anstieg verzeichnet.

Abbildung 3.4.10

Trend: Commitment und Kündigungsabsicht



72

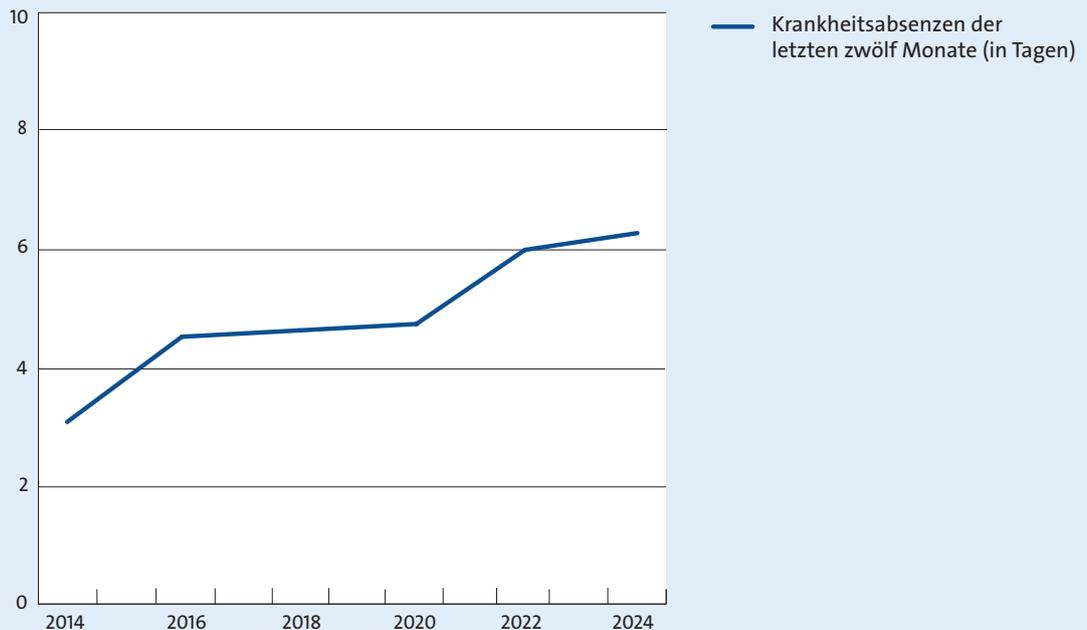
### Krankheitsabsenzen

Krankheitsabsenzen liefern wichtige Daten zur Gesundheit der Belegschaft und können auf potenzielle gesundheitliche Probleme oder Belastungen im Arbeitsumfeld hinweisen. Diese Informationen sind entscheidend für die Entwicklung von Präventionsmassnahmen und die Förderung eines gesunden Arbeitsklimas, das langfristig die Produktivität und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden steigert. Die subjektive Erfassung von Krankheitsabsenzen gewinnt an Bedeutung, insbesondere angesichts der Zunahme von Homeoffice. Da viele Arbeitnehmende trotz Krankheit zu Hause weiterarbeiten können, wird die traditionelle Erfassung von Abwesenheiten immer schwieriger. Dieser Trend zeigt, dass eine genauere Beobachtung und Berichterstattung über Arbeitsgesundheit und Abwesenheiten notwendig sind, um die tatsächliche Arbeitsbelastung und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verstehen. Im Schweizer HR-Barometer wird die persönliche Einschätzung der eigenen Krankheitsabsenzen erfasst, indem Arbeitnehmende die Anzahl der Tage einschätzen, die sie in den letzten 12 Monaten aufgrund von Krankheit bei der Arbeit gefehlt haben. Die durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage liegt im Jahr 2024

bei 6 Tagen pro Person, was einem weiteren Anstieg gegenüber der Vorhebung im 2022 entspricht (siehe Abbildung 3.4.11).

Abbildung 3.4.11

Trend: Krankheitsabsenzen



### Schlussfolgerungen

Die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz sind entscheidende Faktoren für den Erfolg von Unternehmen. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2024 zeigen eine gewisse Stabilisierung der Arbeitseinstellungen. So bleibt die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit auf tiefem Niveau. 68% der Beschäftigten in der Schweiz geben an, keine oder nur geringe Angst vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust zu haben. Branchen wie das Baugewerbe, das Gesundheitswesen und das Unterrichtswesen, die nach wie vor mit einem starken Fachkräftemangel konfrontiert sind, verzeichnen einen weiteren Rückgang der Arbeitsplatzunsicherheit. Die Arbeitsmarktfähigkeit wird seit zwei Befragungszeitpunkten in Folge als relativ hoch eingeschätzt. Dies deutet darauf hin, dass sowohl die Arbeitnehmenden als auch die Arbeitgeber die hohe Bedeutung der Arbeitsmarktfähigkeit nachhaltig erkannt haben.

Die Arbeitszufriedenheit in der Schweiz liegt nach wie vor auf einem relativ hohen Niveau. Betrachtet man jedoch die Trendanalyse, so zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten seit 2020 abgenommen hat. Eine detailliertere Unterteilung in verschiedene Typen von (Un-)Zufriedenheit zeigt einen anhaltenden Rückgang der stabilisierten Zufriedenheit. Dennoch stellt die Gruppe der stabilisiert zufriedenen Beschäftig-

ten in der Schweiz nach wie vor die grösste Gruppe. Besorgniserregend ist der Zuwachs an resignativ zufriedenen Arbeitnehmenden. Auch der Rückgang derjenigen, die sich für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen (progressive Zufriedene und konstruktiv Unzufriedene), sollte ernst genommen werden. Für Unternehmen ist es wichtig, dass Beschäftigte mit unerfüllten Erwartungen gewillt sind, sich für eine Verbesserung der Arbeitssituation aktiv einzusetzen. Wenn sich hingegen Resignation bei den Mitarbeitenden breitmacht, drohen wertvolle Ressourcen verloren zu gehen. Dies betrifft nicht nur das Potenzial und die Kreativität der einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch deren Motivation und das Engagement, die für den gemeinsamen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich sind. Die Innovationskraft leidet, und es entsteht eine Atmosphäre, die produktives Arbeiten erheblich erschwert.

Die Ergebnisse der Trendanalysen lassen erkennen, dass die Verbundenheit der Beschäftigten mit ihren aktuellen Arbeitgebern leicht abgenommen hat und die Kündigungsabsichten im Vergleich zu 2022 zugenommen haben. Darüber hinaus ist eine Zunahme der subjektiv berichteten Krankheitstage zu verzeichnen. Seit dem Ausbruch der Pandemie berichten viele Länder über einen Anstieg krankheitsbedingter Arbeitsabsenzen, auch in der Schweiz (BFS, 2024). Dabei spielen psychische Erkrankungen eine zunehmende Rolle (CIPD, 2023).

Diese Entwicklung stellt Arbeitgeber vor gravierende Herausforderungen. Sie sind gefordert, nicht nur Massnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu implementieren, sondern auch präventive Strategien zu entwickeln, um die langfristige Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden der Belegschaft zu sichern. Die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfeldes, der erleichterte Zugang zu professioneller Hilfe und ein umfassendes Gesundheitsmanagement sind von zentraler Bedeutung, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden und die Produktivität sowie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern.

## 4. Schlussfolgerungen

In Diskussionen über die neuen Generationen von Beschäftigten wird oft argumentiert, dass sie mehr Wert auf Sinn bei der Arbeit legen und deren Stellenwert im Leben mehr reflektieren. Dies wurde noch verstärkt durch die Erfahrungen während der Corona-Pandemie. Diese Faktoren können dazu beitragen, dass die Arbeitnehmenden die Beziehung zur eigenen Erwerbstätigkeit stärker hinterfragen. Der diesjährige Schweizer HR-Barometer geht der Frage nach, als wie wichtig und sinnvoll Beschäftigte ihre Arbeit erleben und wie stark gegebenenfalls auch Erfahrungen von «Unsinn», d.h. Entfremdung und Langeweile, sind. Bezüglich mancher Aspekte kann auch direkt mit dem Schweizer HR-Barometer 2014 verglichen werden; das ermöglicht Aussagen über etwaige Veränderungen.

75

Wenn die Bedeutsamkeit der Lebensbereiche Erwerbsarbeit, Freizeit, Familie, Freiwilligenarbeit und Religion verglichen wird, zeigt sich, dass vor allem die ersten drei Bereiche mit im Schnitt je etwa 30% die wichtigsten sind. Mit zunehmendem Alter wird Erwerbsarbeit wichtiger (von 28% auf 36%) und Freizeit weniger wichtig (von 31% auf 22%). Für Befragte im mittleren Alter ist die Familie generell der wichtigste Lebensbereich. Im Vergleich zu 2014 ist dieser Wert fast unverändert, während die Bedeutung von Erwerbsarbeit abgenommen und jene von Freizeit in ähnlichem Mass zugenommen hat (im Schnitt etwa 4 bis 5%). Diese Ergebnisse legen nahe, dass es tatsächlich eine generelle Tendenz gibt, der Erwerbsarbeit weniger und der Freizeit mehr Bedeutung beizumessen. Bei den jüngsten Beschäftigten ist die Freizeit gleich wichtig bzw. sogar ein wenig wichtiger als die Erwerbsarbeit. Diese Verschiebungen können zum allgemeinen Erleben der Arbeitstätigkeit in Beziehung gesetzt werden. Im Jahr 2024 haben sich fast ein Viertel der Beschäftigten mindestens manchmal bei der Arbeit gelangweilt, während es vor zehn Jahren nur 12% waren. Ein Viertel der Befragten fühlt sich auch oft oder immer von der eigenen Arbeit entfremdet.

Diese allgemeinen und teils altersbezogenen Verschiebungen sollten Anlass für Unternehmen sein, die Bedürfnisse und das Erleben ihrer Beschäftigten im Auge zu behalten, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern. Dabei können sie auf die insgesamt weiterhin positive Grundstimmung bauen, denn mit 86% findet ein Grossteil der Befragten, dass ihre Arbeit bedeutsam für sie selbst ist und auch einem höheren Zweck dient. Bestätigt wird dieses positive Bild durch hohe Zufriedenheit und nur leicht gestiegene Kündigungsabsicht. Gute Arbeitsgestaltung mit vielfältigen, ganzheitlichen und sinnvollen Aufgaben sowie Autonomie und Mitwirkungsmöglichkeiten und eine positive Beziehung zu den Führungskräften sind Kern-

bestandteile unternehmerischer Massnahmen, die Motivation, Bindung und Zufriedenheit der Beschäftigten fördern.

Trotz des derzeitigen beschäftigtenfreundlichen Arbeitsmarkts ist fast die Hälfte der Beschäftigten an einer traditionell-sicherheitsorientierten Berufslaufbahn innerhalb eines Unternehmens interessiert. In den letzten Jahren waren dies immer unter 40% der Beschäftigten. Dieses gestiegene Sicherheitsbedürfnis mag mit den vielfältigen gesellschaftlichen und politischen Unsicherheiten in Verbindung stehen. Dies erfordert eine sorgfältige Balance zwischen Stabilität und nötigen Veränderungen in Unternehmen, um zu vermeiden, dass die hohe Sicherheitsorientierung der Beschäftigten zu einem ungesunden Beharren auf Bestehendem führt.

Unternehmen in der Schweiz können auf eine motivierte und treue Belegschaft zählen. Allerdings sollten sie dies nicht als Selbstverständlichkeit sehen, sondern mit Arbeitsgestaltungs- und Führungsmassnahmen kontinuierlich unterstützen, auch angesichts sich ändernder Bedürfnisse und Lebensbedingungen. Ein interessantes Detail dabei ist, dass im Altersvergleich die Erwerbsarbeit für die 56 bis 65-Jährigen am wichtigsten und die Freizeit am unwichtigsten ist. Ältere Beschäftigte sollten daher nicht als lernunwillig und unmotiviert angesehen werden, sondern auch angesichts des demografischen Wandels weit mehr beachtet und gefördert werden.

# Autorenschaft und weiterführende Literatur

## Autorenschaft

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

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

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

Matteo Gasser, BSc., wissenschaftlicher Hilfsassistent an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

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

Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*. Jossey-Bass.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. Jossey-Bass.

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.

Arnold, A., Sender, A., Fulmer, I. & Allen, D. (2024). Variable Pay Transparency in Organizations: When are Organizations More Likely to Open Up About Pay?. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), S. 16-36.

Baader, H. (2018). Konzept zum Aufbau einer Fachkarriere. *Human Resources Consulting Review*, 9(1), S. 30-33.

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.

Borchert, M., & Landherr, G. (2009). The changing meanings of work in Germany. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), S. 204-217.

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

Bundesamt für Statistik. (2024). Jährliche Dauer der Absenzen aufgrund von Krankheit/Unfall der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht, Natio-

- nalität und anderen Merkmalen. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/25045911>
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. G. & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- CIPD (2023). Health and wellbeing at work. London: Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/8436-health-and-well-being-report-2023.pdf>
- 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 employees 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.
- Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M. & Zahidi, S. (2023, May). Future of jobs report 2023. In World Economic Forum, Geneva, Switzerland. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.
- Ererdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y. & Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 33(12), S. 2503-2540.
- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S. & Rollero, C. (2016). Correlates of work-alienation and positive job attitudes in high-and low-status workers. *Career Development International*, 21(7), S. 713-725.
- 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.
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), S. 395-417.
- Frazier, M. L. & Tupper, C. (2016). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 43, S. 561-593.
- Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G. & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, S. 1423-1433.
- 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.
- Helliwell, J. F., Layard, R. & Sachs, J. (Hrsg.). (2020). *World Happiness Report 2020*. Sustainable Development Solutions Network. <https://worldhappiness.report/ed/2020/>
- 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.
- Hirschi, A. & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126, S. 103–505.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kleine, A.-K., Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40, S. 973–999.
- Kotter, J. P. & DeRue, D. S. (2020). Leadership and the digital transformation: Bridging the gap between traditional and new psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), S. 125–142.
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M. & Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and appraisals of workplace incivility: Finding light on the dark side? *Applied Psychology*, 67, S. 369–400.
- 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.
- Nair, N. & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3).

- NHS Digital. (2024, June 27). NHS sickness absence rates, February 2024. NHS England. <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/nhs-sickness-absence-rates/february-2024>
- Paterson, T. A., Luthans, F. & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), S. 434-446,
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352-364.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, S. 91-127.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), S. 68-78.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), S. 395-407.
- Schabram, K., Nielsen, J. & Thompson, J. (2023). The dynamics of work orientations: An updated typology and agenda for the study of jobs, careers, and callings. *Academy of Management Annals*, 17(2), S. 405-438.
- 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.
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235-245.
- SECO (2024, 17. Juni). Die Arbeitslosigkeit bleibt auf niedrigem Niveau [PDF-Datei]. admin.ch. <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/88180.pdf>
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, S. 783-791.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), S. 537-549.
- Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), S. 381-385.
- Vogt, K., Jenny, G. J. & Bauer, G. F. (2013). Comprehensibility, manageability and meaningfulness at work: Construct validity of a scale measuring work-related sense of coherence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), S. 1-8.

- Whiteman, G. & Cooper, W.H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), S. 889-911.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), S. 21-33.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- 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. 141-160.
- 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.

# 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 dem Schweizer HR-Barometer zugrunde liegende Stichprobe von 2032 befragten Beschäftigten anhand der wichtigsten demografischen Merkmale beschrieben.

Anhang 2 listet die im Schweizer HR-Barometer 2024 verwendeten Variablen auf. Ausserdem werden die Variablenarten sowie die möglichen Ausprägungen beschrieben.

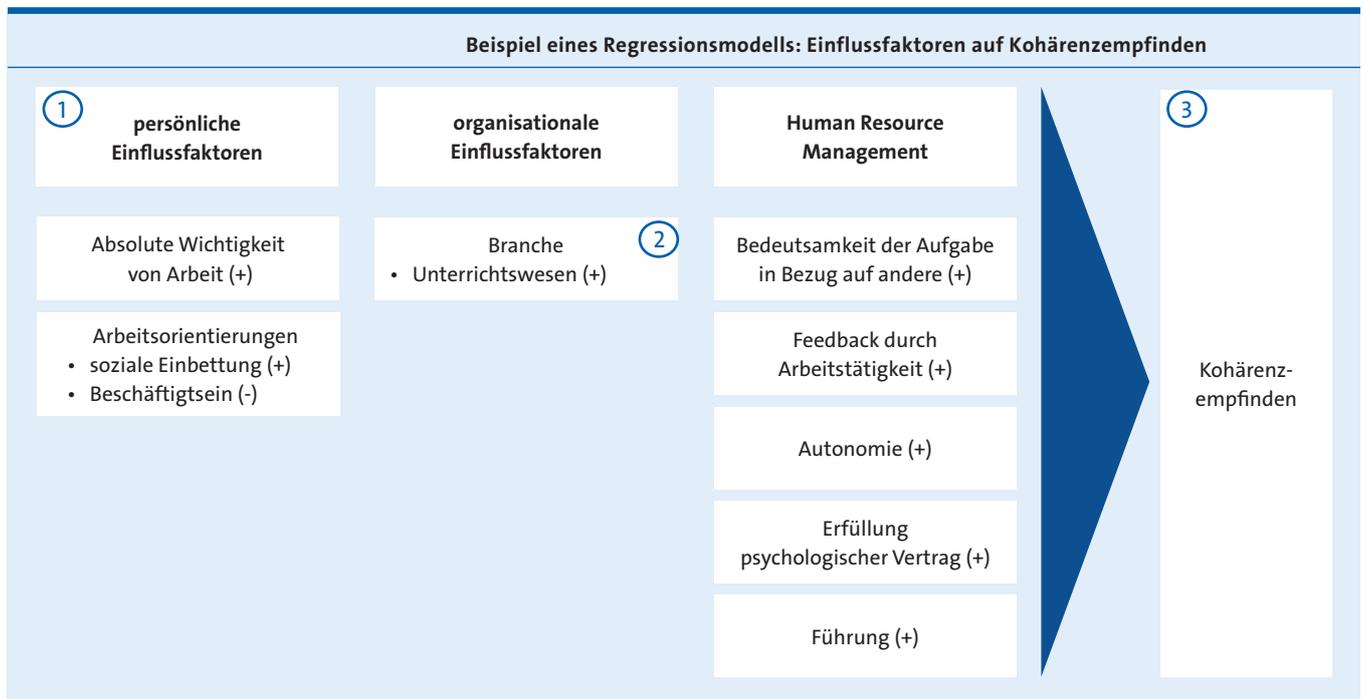
Anhang 3A besteht aus einer Korrelationstabelle, die die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Human-Resource-Management-Variablen, Variablen zu Arbeitsbeziehungen und zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten aus den Trendkapiteln aufzeigt. Anhang 3B zeigt die bivariaten Zusammenhänge dieser Variablen 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 2024 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.



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		47.5
	männlich		50.0
	divers		0.3
	keine Angabe		2.1
Alter	16 bis 25 Jahre		9.5
	26 bis 35 Jahre		20.6
	36 bis 45 Jahre		24.4
	46 bis 55 Jahre		25.0
	56 Jahre und älter		20.5
Sprache	Deutsch		69.7
	Französisch		21.2
	Italienisch		9.1
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja		76.3
	nein		23.7
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung		0.9
	obligatorische Schulzeit		5.8
	Übergangsausbildung		0.2
	Allgemeinausbildung ohne Matura		1.5
	Berufsausbildung		28.7
	Matura		6.0
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)		16.0
	Fachhochschule, Universität		29.6
	Doktorat, Habilitation		3.6
	andere		2.9
keine Angabe		4.9	
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25'000 Fr.		6.2
	25'000 bis 50'000 Fr.		9.3
	50'001 bis 75'000 Fr.		21.7
	75'001 bis 100'000 Fr.		23.9
	100'001 bis 125'000 Fr.		13.8
	mehr als 125'000 Fr.		15.4
	keine Angabe		9.7

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	
	keine Angabe	5.5	
Betriebszugehörigkeit	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	
		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»
absolute Wichtigkeit der Arbeit	Intervall	Index aus 1 Item, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «sehr»
relative Wichtigkeit der Arbeit	Gewichtung	Index aus 1 Item, 5 Bereiche , Verteilung von insgesamt 100 Punkten
Arbeitsorientierungen	Intervall	Index aus 15 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bedeutsamkeit der Arbeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Kohärenzempfinden	Intervall	Index aus 9 Items, 5-fach, Gegensatzpaare gestuft
Aufgehen in der Arbeit (Thriving)	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Entfremdung	Intervall	Index aus 5 Items, 7-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 7 = «voll und ganz»
Langeweile	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «fast nie / nie» bis 5 = «fast immer / immer»



Anhang 3A		Korrelationen A										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1 Arbeitsplatzgestaltung	1											
2 Autonomie	.815**	1										
3 Aufgabenvielfalt	.580**	.328**	1									
4 Wichtigkeit der Aufgabe	.485**	.115**	.353**	1								
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.477**	.131**	.132**	.131**	1							
6 Feedback	.532**	.254**	.266**	.282**	.266**	1						
7 Partizipation	.575**	.524**	.284**	.224**	.210**	.475**	1					
8 Leistungsbeurteilung	.340**	.239**	.181**	.195**	.111**	.739**	.487**	1				
9 subjektive Leistungsbeurteilung	.234**	.164**	.177**	.116**	.132**	.207**	.256**	.151**	1			
10 Weiterbildungstage	.090**	0,043	.092**	.111**	0,014	.113**	.068**	.140**	0,019	1		
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.129**	.143**	.084**	-.071**	.091**	.119**	.129**	.130**	.053*	0,034	1	
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.090**	.111**	.056*	-0,043	0,016	.155**	.132**	.168**	.058*	.053*	.412**	
13 Personalbelohnung: Sonderprämien	.134**	.115**	.065**	0,033	.073**	.146**	.160**	.172**	.104**	.056*	.110**	
14 Personalbelohnung: Zulagen	0,036	0,001	.056*	.119**	-0,030	.047*	-0,004	.052*	0,003	-0,004	.102**	
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits	.081**	.102**	.078**	-0,003	-0,015	.098**	.066**	.152**	0,041	0,041	.235**	
16 Personalbelohnung: festes Salär	-.104**	-.091**	-.061**	-0,019	-.049*	-.143**	-.093**	-.177**	-0,029	-.059*	-.417**	
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	0,020	0,023	-0,039	.128**	-.103**	0,018	0,047	0,003	-0,016	0,004	-.066*	
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen	0,032	-0,030	.092**	.095**	0,035	0,030	0,008	0,029	0,035	-0,002	-0,053	
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.163**	.132**	.100**	.073**	.057*	.251**	.219**	.359**	.053*	.134**	.167**	
20 Personalentwicklung: Mentoring	.156**	.155**	.096**	.062**	0,000	.181**	.145**	.227**	0,008	.097**	.160**	
21 Personalentwicklung: Reverse Mentoring	.114**	.096**	.078**	0,044	0,035	.126**	.123**	.131**	0,035	.047*	.101**	
22 Führung	.382**	.341**	.174**	.143**	.147**	.480**	.546**	.571**	.258**	.063**	.080**	
23 Austauschbeziehung mit Arbeitskolleg/innen	.306**	.234**	.179**	.180**	.130**	.303**	.374**	.294**	.219**	.047*	.048*	
24 Arbeitsplatzunsicherheit	-.179**	-.116**	-.120**	-.153**	-.050*	-.146**	-.153**	-.085**	-.183**	-.081**	.046*	
25 Arbeitszufriedenheit	.348**	.309**	.163**	.169**	.136**	.320**	.371**	.331**	.269**	.049*	.055*	
26 Laufbahnzufriedenheit	.360**	.287**	.247**	.233**	.122**	.265**	.336**	.271**	.322**	.098**	.051*	
27 Commitment	.367**	.298**	.173**	.208**	.191**	.318**	.436**	.348**	.221**	0,037	.051*	
28 Kündigungsabsicht	-.247**	-.239**	-.122**	-.118**	-.078**	-.216**	-.266**	-.269**	-.174**	0,032	-.045*	
29 Arbeitsmarktfähigkeit	.198**	.111**	.174**	.192**	0,044	.161**	.188**	.107**	.157**	.144**	-0,020	
30 Stress	-.144**	-.170**	0,036	-0,003	-.094**	-.157**	-.194**	-.168**	-.163**	.072**	0,001	
31 Krankheitsabsenzen	-.110**	-.115**	-.046*	-0,025	-.052*	-.067**	-.099**	-.057*	-.052*	0,004	-0,035	
32 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.253**	.197**	.251**	.139**	.055*	.173**	.179**	.163**	.145**	.079**	.057*	
33 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.463**	.372**	.341**	.258**	.140**	.379**	.432**	.390**	.225**	.099**	.058*	
34 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.100**	0,030	.120**	.127**	0,045	.082**	0,033	.069**	.094**	-0,009	-0,041	
35 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.243**	.165**	.144**	.182**	.103**	.233**	.228**	.238**	.162**	.064**	-0,032	
36 AN erwartet Loyalität	.184**	.120**	.135**	.185**	.088**	.113**	.122**	.103**	.139**	0,003	-.048*	
37 AG bietet Loyalität	.286**	.254**	.092**	.125**	.129**	.335**	.408**	.378**	.194**	0,031	0,004	
38 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.343**	.293**	.294**	.183**	.084**	.185**	.286**	.154**	.231**	.107**	.052*	
39 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.484**	.427**	.283**	.224**	.164**	.351**	.495**	.344**	.258**	.091**	0,042	
40 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.338**	.276**	.316**	.198**	.066**	.190**	.242**	.165**	.213**	0,047	.056*	
41 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.455**	.392**	.286**	.231**	.139**	.367**	.482**	.370**	.232**	.080**	.046*	
42 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.216**	.149**	.195**	.122**	.105**	.160**	.190**	.172**	.179**	.138**	.082**	
43 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.357**	.282**	.185**	.170**	.165**	.401**	.447**	.485**	.174**	.175**	.095**	
44 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.136**	.075**	.184**	.149**	0,038	.075**	.107**	.068**	.223**	.054*	0,018	
45 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.264**	.285**	.115**	.051*	.064**	.262**	.295**	.323**	.102**	.052*	.105**	
46 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.335**	.245**	.319**	.235**	.103**	.210**	.251**	.195**	.256**	.092**	0,040	
47 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.495**	.424**	.283**	.243**	.177**	.457**	.543**	.501**	.259**	.117**	.065**	
48 Arbeitsorientierung: Berufung	.223**	.095**	.164**	.330**	.066**	.203**	.189**	.204**	.091**	.097**	-.046*	
49 Arbeitsorientierung: Karriere	.101**	.056*	.070**	0,037	.066**	.120**	.148**	.101**	0,043	.161**	.084**	
50 Arbeitsorientierung: soziale Einbettung	.137**	.066**	.088**	.139**	.099**	.164**	.193**	.195**	.098**	.053*	0,018	
51 Arbeitsorientierung: Beschäftigtsein	.052*	0,034	-.052*	0,012	.067**	.087**	.088**	.065**	0,004	0,037	-0,009	
52 Arbeitsorientierung: Erwerb / finanzielle Absicherung	-.161**	-.146**	-.112**	-.114**	0,039	-.139**	-.156**	-.105**	-.097**	-.093**	-0,024	
53 Entfremdung	-.325**	-.279**	-.140**	-.199**	-.123**	-.298**	-.368**	-.303**	-.252**	-.055*	-0,035	
54 Bedeutsamkeit	.356**	.180**	.291**	.478**	.072**	.259**	.243**	.229**	.147**	.109**	-.056*	
55 Langeweile	-.298**	-.196**	-.264**	-.219**	-.133**	-.225**	-.259**	-.186**	-.277**	-0,002	-0,002	
56 Kohärenzempfinden	.326**	.242**	.173**	.230**	.140**	.253**	.269**	.187**	.188**	0,034	-0,003	
57 Aufgehen in der Arbeit (Thriving)	.401**	.279**	.223**	.295**	.182**	.407**	.434**	.393**	.292**	.129**	0,023	

\*\* = 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 = 2032



Anhang 3A		Korrelationen A										
		29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
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											
28	Kündigungsabsicht											
29	Arbeitsmarktfähigkeit	1										
30	Stress	-.052*	1									
31	Krankheitsabsenzen	-.078**	.138**	1								
32	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.120**	-0,025	-.083**	1							
33	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.163**	-.214**	-.095**	.444**	1						
34	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	0,023	-0,032	-0,019	.262**	.161**	1					
35	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.156**	-.186**	-.063**	.169**	.339**	.327**	1				
36	AN erwartet Loyalität	.064**	-0,034	-0,020	.310**	.199**	.398**	.221**	1			
37	AG bietet Loyalität	.136**	-.276**	-.090**	.167**	.462**	.177**	.507**	.368**	1		
38	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.171**	-0,042	-.111**	.402**	.299**	.233**	.155**	.336**	.207**	1	
39	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.218**	-.187**	-.136**	.214**	.510**	.144**	.332**	.240**	.493**	.485**	1
40	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.158**	-0,033	-.052*	.516**	.361**	.281**	.179**	.369**	.231**	.573**	.336**
41	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.182**	-.233**	-.106**	.290**	.603**	.137**	.391**	.248**	.545**	.320**	.639**
42	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.181**	0,044	-.062**	.417**	.207**	.180**	.077**	.241**	.113**	.483**	.198**
43	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.197**	-.190**	-.081**	.222**	.490**	.074**	.342**	.174**	.482**	.236**	.491**
44	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.142**	0,044	-0,007	.301**	.140**	.330**	.103**	.349**	.079**	.337**	.162**
45	AG bietet eine angemessene Entlohnung	0,037	-.232**	-.101**	.185**	.419**	.094**	.269**	.125**	.367**	.151**	.306**
46	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.190**	-0,018	-.082**	.693**	.386**	.552**	.254**	.626**	.280**	.725**	.380**
47	Mittelwert Angebote der AG an den AN	.211**	-.297**	-.129**	.332**	.749**	.214**	.624**	.310**	.761**	.360**	.737**
48	Arbeitsorientierung: Berufung	.154**	-.045*	-0,009	.156**	.247**	0,021	.119**	.087**	.170**	.172**	.172**
49	Arbeitsorientierung: Karriere	.208**	.085**	-.050*	.159**	0,029	-0,014	0,008	-0,024	-0,009	.215**	0,038
50	Arbeitsorientierung: soziale Einbettung	.130**	-0,038	-0,004	.142**	.191**	.108**	.140**	.171**	.219**	.172**	.186**
51	Arbeitsorientierung: Beschäftigtsein	0,025	-.056*	-0,010	-0,018	.060**	-0,008	.062**	-0,017	.084**	0,014	0,013
52	Arbeitsorientierung: Erwerb / finanzielle Absicherung	-.129**	.124**	.047*	-.138**	-.258**	.048*	-.135**	-0,012	-.142**	-.139**	-.210**
53	Entfremdung	-.143**	.440**	.111**	-.178**	-.485**	-.062**	-.272**	-.136**	-.415**	-.195**	-.372**
54	Bedeutsamkeit	.141**	-0,040	0,003	.213**	.330**	.081**	.184**	.131**	.168**	.226**	.232**
55	Langeweile	-.109**	.240**	.070**	-.168**	-.429**	-.114**	-.187**	-.175**	-.231**	-.172**	-.275**
56	Kohärenzempfinden	.110**	-.293**	-.066**	.138**	.348**	.084**	.215**	.153**	.294**	.141**	.279**
57	Aufgehen in der Arbeit (Thiving)	.227**	-.351**	-.144**	.229**	.485**	.076**	.268**	.124**	.374**	.246**	.384**

\*\* = 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 = 2032

	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
1																		
.444**	1																	
.490**	.177**	1																
.223**	.543**	.373**	1															
.365**	.141**	.315**	.086**	1														
.209**	.398**	.075**	.415**	.134**	1													
.768**	.377**	.706**	.314**	.619**	.206**	1												
.388**	.808**	.249**	.756**	.171**	.643**	.434**	1											
.163**	.198**	.195**	.224**	-0.028	.080**	.170**	.236**	1										
.186**	0,036	.437**	.120**	.055*	-.083**	.230**	0,028	.347**	1									
.179**	.204**	.218**	.221**	.045*	.088**	.224**	.241**	.413**	.220**	1								
0,010	0,030	.064**	.095**	-.134**	0,041	-0,009	.078**	.327**	.246**	.231**	1							
-.125**	-.189**	-.060**	-.148**	.061**	-.139**	-.084**	-.231**	-.194**	-.049*	-.070**	-.149**	1						
-.210**	-.435**	-.092**	-.389**	-0,036	-.334**	-.200**	-.524**	-.228**	-0,011	-.203**	-.112**	-.112**	1					
.223**	.272**	.182**	.219**	.048*	.106**	.242**	.295**	.576**	.185**	.337**	.210**	-.253**	-.253**	1				
-.200**	-.328**	-.090**	-.256**	-.085**	-.200**	-.218**	-.368**	-.184**	.087**	-.135**	-0,035	.494**	-.224**	-.224**	1			
.189**	.336**	.102**	.255**	.079**	.229**	.191**	.379**	.189**	0,006	.160**	0,015	-.412**	.277**	-.285**	-.285**	1		
.236**	.429**	.234**	.444**	.062**	.271**	.265**	.520**	.431**	.212**	.330**	.198**	-.552**	.450**	-.400**	.370**	-.249**	1	

## Anhang 3B

## Korrelationen B

	Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung	Subjektive Leistungsbeurteilung	Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil
1 Geschlecht	-.053*	-.045*	-0.030	-0.001	-0.007	-0.023	-0.024	-0.014	-.062**	-0.006	-0.036
2 Alter zum Erhebungszeitpunkt	.103**	.128**	.081**	0.020	0.039	-.047*	0.013	-.058*	.078**	-.155**	.058**
3 Sprache: deutsch	0.011	0.010	-0.005	-0.009	0.033	.068**	.084**	.092**	.063**	0.028	0.010
4 Sprache: französisch	-0.031	-0.011	0.019	0.005	-0.037	-.084**	-.062**	-0.037	-0.044	-0.024	0.029
5 Sprache: italienisch	0.009	-0.004	-0.008	0.007	-0.011	-0.018	-.051*	-.077**	-0.040	-0.015	-0.031
6 Ausbildung: keine Ausbildung	-.065**	-.098**	-0.044	-0.001	0.023	0.008	-0.031	-0.001	-0.004	-0.027	-0.027
7 Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.147**	-.161**	-.139**	-.066**	0.007	0.001	-.069**	-0.025	-0.037	-0.026	-.081**
8 Ausbildung: Übergangsausbildung	-.065**	-.061**	-.094**	-0.015	-0.015	-0.003	-.045*	-0.001	-0.043	-0.023	-0.003
9 Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Matura	-.060**	-.054*	-.070**	0.003	0.006	-0.036	-0.032	-0.010	-.046*	-0.023	-0.008
10 Ausbildung: Berufsausbildung	-.072**	-.105**	-.144**	-.078**	.147**	-0.016	-.080**	-0.034	0.032	-.075**	-.073**
11 Ausbildung: Matura	-0.027	-0.016	-.059*	-0.027	-0.017	0.004	-.056*	-0.035	-0.016	0.027	-0.018
12 Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.065**	.052*	.081**	.052*	0.013	0.000	0.043	0.001	-0.026	.056*	-0.017
13 Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.137**	.186**	.182**	.078**	-.147**	0.028	.123**	.062**	0.031	0.044	.124**
14 Ausbildung: Doktorat/Habilitation	0.028	0.028	.096**	0.042	-.059*	0.003	0.032	0.023	0.027	0.013	.065**
15 Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-0.012	-0.014	0.011	-0.018	-0.017	-0.035	-0.033	-.053*	-0.038	-0.002	-0.042
16 Privathaushalt: Paar ohne Kind/ern	0.022	-0.002	0.038	0.041	-0.010	0.035	0.033	0.013	0.010	0.018	-0.017
17 Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.047*	.072**	0.034	0.004	0.001	0.018	0.043	0.043	0.041	-0.033	.058**
18 Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.048*	-.058*	-.070**	-0.008	0.031	-0.028	-0.022	-0.023	-0.022	.064**	-0.019
19 Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-0.027	-0.021	-0.042	-0.018	-0.014	0.008	-0.032	-0.021	-0.016	-0.042	0.006
20 Betriebszugehörigkeit	.124**	.141**	.058*	-0.004	.085**	0.009	.068**	0.014	.065**	-.083**	.118**
21 Anstellungsprozent	.090**	.075**	.093**	-0.034	.107**	0.042	.087**	.045*	-0.008	0.040	.154**
22 Vertragsform	-.047*	-.063**	-.048*	-0.026	0.020	0.025	-0.027	0.002	-0.037	0.020	-.067**
23 Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	-0.040	-.072**	-.045*	0.023	0.029	0.024	-0.030	0.031	-0.028	-0.003	-.092**
24 Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	-.076**	-.095**	-.092**	-0.026	0.034	0.010	-.050*	0.011	-0.040	-0.013	-.099**
25 berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.260**	.255**	.176**	.102**	.076**	.096**	.331**	.080**	.073**	0.009	.133**
26 Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.098**	.065**	.058*	.049*	.060*	.090**	.111**	.073**	.061**	.067**	.086**
27 Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.058*	-.046*	-.060**	-0.015	-0.003	-.047*	-.067**	-0.023	-0.029	-.144**	-.107**
28 Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.051*	0.040	.063**	0.015	0.000	0.034	0.041	0.024	0.017	.092**	.072**
29 Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.088**	-.055*	-.050*	-.052*	-.066**	-.077**	-.082**	-.081**	-.051*	0.029	-0.027
30 Branche: Land- und Forstwirtschaft	-0.001	-0.027	0.024	-0.007	0.025	-0.003	0.016	-0.046	0.002	-0.029	-0.002
31 Branche: verarbeitendes Gewerbe	-0.043	0.038	-0.035	-.199**	0.004	-0.044	0.000	-0.030	-0.012	-0.002	.157**
32 Branche: Baugewerbe	0.013	0.001	-0.041	-.058*	.107**	-0.015	0.010	-0.033	-.053*	-0.012	-0.027
33 Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.078**	-.072**	-.086**	-.120**	.086**	-0.015	-0.026	-.049*	0.041	-0.048	-0.013
34 Branche: Gastgewerbe	-.059*	-.074**	-.108**	-0.013	0.046	0.006	-0.001	-0.028	-0.006	-0.025	-.071**
35 Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-0.003	-0.020	-0.021	-0.016	.052*	0.022	-0.013	0.022	-0.026	-0.046	0.041
36 Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-0.011	0.023	-0.004	-.102**	-0.005	.064**	-0.006	.099**	0.014	.062*	.237**
37 Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.096**	.136**	.072**	-.080**	0.037	0.020	.049*	0.017	-0.011	-0.032	.141**
38 Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	0.004	0.033	0.010	0.036	-0.043	-0.029	-0.020	0.033	0.012	-0.016	-.138**
39 Branche: Unterrichtswesen	.068**	.085**	.095**	.170**	-.197**	-0.008	-0.003	-0.010	0.011	0.040	-.145**
40 Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	-0.005	-.141**	.057*	.315**	-.058*	0.020	-0.009	0.009	0.008	.063*	-.149**
41 Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-0.005	0.006	-0.025	-0.019	0.006	-0.023	0.005	-0.024	0.020	-0.023	-.069**
42 Beruf: Landwirtschaftsberufe	0.004	-0.031	0.016	0.034	0.022	0.020	0.021	-0.016	0.028	-0.031	-0.029
43 Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.109**	-.073**	-.078**	-.156**	0.007	-0.047	-0.048	-0.048	0.004	-0.013	0.033
44 Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	.101**	.164**	.073**	-.137**	0.045	0.011	.064*	0.028	-0.022	0.034	.187**
45 Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	0.026	0.016	-0.044	-0.030	.109**	-0.019	0.005	-0.036	-.072**	-0.035	-.050*
46 Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.064*	-0.046	-.072**	-.082**	0.029	-0.046	-0.047	-.053*	-0.012	-.066*	-0.001
47 Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.060*	-.096**	-.151**	-0.010	.109**	0.011	-0.031	-0.036	-0.004	-0.049	-.104**
48 Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.058*	.126**	0.004	-.103**	-0.001	.086**	.087**	.121**	.063*	0.032	.162**
49 Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	0.007	-.103**	.159**	.377**	-.203**	-0.025	-.054*	-0.015	0.005	.057*	-.209**
50 Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.053*	.053*	-0.015	-0.008	.086**	-0.011	.098**	-.086**	0.023	-0.039	-0.041
51 Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	-0.032	-0.042	-0.042	-0.032	.047*	-0.035	-0.008	-.073**	0.005	-0.045	-.068**
52 Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	0.027	0.041	0.013	0.017	-0.045	0.005	-0.002	-0.006	-0.027	-0.006	-0.016
53 Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-0.009	0.009	0.010	0.033	-0.044	-0.030	-0.004	0.027	0.020	0.047	0.013
54 Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-0.007	-0.013	-0.015	0.010	-0.003	0.011	-0.033	0.004	0.014	0.040	0.006
55 Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-0.023	-0.035	0.039	-0.007	-0.034	.048*	-0.039	.113**	-0.017	0.021	.095**
56 Restrukturierung	0.013	0.024	.076**	-0.038	-0.019	-0.019	-0.010	-0.009	0.008	.051*	.086**
57 Personalabbau in der Abteilung	-.063**	-.050*	-0.022	-0.044	-0.027	-.068**	-.063**	-.050*	-0.029	-0.017	.045*
58 Personalaufbau in der Abteilung	.113**	.092**	.072**	.049*	.057*	.082**	.078**	.067**	0.020	0.035	.118**

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

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 Arbeitskollegen/-innen	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitszufriedenheit	Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungsabsicht
-0.012	-0.037	-.047*	-.044*	-.064**	0.001	-0.041	-.056*	-0.025	-0.011	-0.032	-0.038	0.033	0.007	-.059**	-0.036	0.038
0.042	.067**	0.043	-0.020	0.041	-.061*	-0.016	-.050*	-0.014	-0.003	-0.033	-0.016	.077**	.063**	0.025	.105**	-.220**
-0.006	-0.017	0.020	.083**	-.061**	-0.001	0.002	.052*	0.029	0.016	.072**	.164**	-.087**	0.011	.072**	0.036	0.025
-0.001	0.011	.058**	0.004	-0.007	-0.003	-0.040	-0.017	0.000	-0.011	-.075**	-.095**	.108**	0.012	-0.042	0.009	0.032
0.007	0.012	-.064**	-.096**	.074**	0.003	0.025	-.047*	-0.032	-0.011	-0.028	-.117**	0.021	-0.021	-.051*	-.047*	-.051*
-.045*	-0.038	-0.041	-.057*	.045*	0.025	-0.023	-0.041	-0.013	-0.020	-0.028	-0.030	0.039	-.050*	-0.041	-0.025	0.017
-.078**	0.001	-.064**	-0.025	0.021	.086**	-.091**	-.050*	-.076**	-0.029	0.021	0.005	0.017	0.014	-0.026	.052*	0.010
0.003	0.010	0.044	-0.007	-0.019	0.016	-0.006	-0.012	0.005	-0.010	-.061**	-.067**	0.005	0.005	-0.030	-0.043	0.021
-0.003	-0.001	-0.020	0.012	-0.031	-0.030	0.011	-.083**	-0.021	-0.025	-0.026	-0.019	0.044	-0.016	-0.017	-0.007	0.019
-.074**	0.014	-0.013	-.093**	.046*	-0.026	-0.035	-.045*	-.118**	-.063**	-0.005	-0.012	-0.024	.046*	-.046*	.057*	-.077**
-0.019	-0.008	0.018	0.024	0.010	-0.013	0.013	-0.018	-0.021	0.003	0.008	0.021	0.014	-0.028	-0.006	-0.014	-0.003
-0.002	0.013	.067**	-0.014	-0.016	-0.015	0.028	0.018	0.001	-0.034	-.046*	-0.024	-0.011	-0.042	.045*	0.005	0.008
.098**	-0.040	-0.027	.090**	-.043	0.034	0.014	.082**	.140**	.077**	.061**	0.032	-0.005	0.023	0.037	-.049*	0.031
.105**	.047*	0.036	.049*	-0.025	-0.018	0.024	0.032	.088**	.071**	-0.023	0.002	0.032	-0.012	0.023	-0.043	0.029
-0.032	-0.005	-.104**	0.004	0.039	-0.009	-0.024	-0.018	-.053*	0.016	-.079**	-.063**	0.025	-.058*	-0.030	-.078**	.047*
-0.017	0.024	-.179**	-0.006	.069**	0.011	0.036	-0.022	0.036	0.003	0.040	.052*	-0.005	0.014	.061**	0.031	-.048*
.079**	0.024	.268**	.026	-.118**	-0.023	0.005	.049*	0.015	0.007	.054*	-0.011	-0.033	.049*	0.002	0.043	-.065**
-0.043	-.052*	0.013	-0.019	0.013	0.028	-0.010	-.048*	0.009	0.001	-.048*	-0.012	0.017	-.068**	-0.041	0.003	.057*
-0.015	-0.035	-0.012	-0.027	0.027	0.030	-0.025	0.015	0.009	-0.016	-0.009	0.034	0.023	0.029	-0.043	-0.027	0.040
.052*	.072**	.053*	-0.003	-0.021	-.065*	0.019	0.015	0.009	0.001	0.016	.053*	-0.013	.089**	.065**	.170**	-.222**
.162**	.097**	-0.029	.087**	-.144**	-0.038	-.099**	.092**	.052*	0.027	-0.020	-0.033	.074**	0.012	.054*	0.021	.049*
-.048*	-.051*	-.082**	-.072**	-.067**	0.025	-0.053	-.094**	-0.033	-0.028	-0.011	-0.028	0.041	-.060**	-0.006	.047*	.046*
-.059**	-.071**	-.058**	-.112**	-0.021	0.011	-0.048	-.096**	-.069**	0.011	0.027	-0.014	-0.010	0.015	-0.007	.050*	-0.029
-.076**	-.079**	-.099**	-.106**	0.014	.075*	-.077**	-.100**	-.077**	-0.014	0.018	-0.016	0.013	0.036	-0.018	0.027	0.000
.131**	.108**	0.023	0.033	-.081**	.099**	-0.030	.130**	.100**	.059**	.071**	.065**	-0.028	.063**	.204**	.146**	-.058*
.072**	.082**	0.033	0.030	-0.078**	0.008	-0.029	.099**	0.030	.067**	.059*	0.012	-0.025	.083**	.055*	.128**	0.003
-.108**	0.004	0.001	-0.036	.061**	-0.048	0.036	-.062**	-.049*	-0.044	0.031	0.035	0.029	0.037	-0.003	.084**	-.188**
.083**	-.055*	-0.010	0.026	-0.022	0.008	0.035	0.044	.061**	0.015	-0.019	0.003	-0.040	-0.044	0.000	-.075**	.146**
-0.019	-.048*	-0.030	-0.012	0.031	0.050	-0.052	-.076**	-0.029	-0.035	-.094**	-.066**	0.030	-.107**	-.062**	-.196**	.113**
-0.014	-0.001	-0.041	-0.044	0.001	-0.029	-0.003	-0.022	-0.023	-0.023	0.029	-0.025	-0.028	0.007	-0.023	0.044	-0.031
.094**	0.035	-0.008	0.036	-0.020	-0.027	-.099**	0.025	-0.002	0.038	-0.027	-.048*	0.044	-0.011	-0.030	-0.030	0.027
-0.042	-0.027	-0.038	-.079**	0.030	-0.035	-0.025	-0.020	-.059*	-.061*	-0.013	0.009	-0.039	-0.010	-0.015	.050*	-0.016
-0.034	0.018	-0.043	-.071**	0.032	-0.034	0.020	-.058*	-.069**	-.048*	-0.032	-0.034	0.004	-0.022	-0.043	-0.015	.048*
-0.038	-0.034	-.070**	-0.041	.061**	0.059	-0.038	-0.042	-0.039	-0.025	-0.011	-0.024	.055*	-0.038	-.048*	0.005	0.045
0.010	.065**	.083**	.137**	-.080**	-0.009	-0.021	.048*	.061**	0.014	0.001	-0.025	.063**	0.028	-0.025	0.004	-0.043
.260**	0.026	-0.033	.179**	-.171**	-.097**	0.039	.164**	.136**	.060*	0.044	0.010	.084**	-0.021	0.000	0.003	-0.014
.073**	0.014	-0.025	.050*	-.061*	-.078*	-.064*	0.032	.048*	0.026	0.030	0.027	.052*	0.019	0.021	-0.011	-0.002
-.060*	.070**	0.024	0.024	0.001	-0.011	0.035	-0.010	-0.045	-0.026	0.000	0.007	-0.030	0.021	0.043	-0.035	-.054*
-.111**	-.062**	-0.042	-.107**	.163**	.085**	-0.041	-.059*	0.021	0.013	.057*	.049*	-.107**	.062**	.047*	0.026	-.066**
-.114**	-.065**	.118**	-.067**	0.017	.152**	.106**	-.026	-0.035	0.003	-.054*	0.015	-.081**	-0.028	.052*	-0.015	0.037
-.047*	-0.023	-0.004	-0.034	.059*	-0.058	0.052	-.070**	-0.011	-0.008	0.017	0.016	0.008	0.003	-0.039	0.022	0.043
-0.026	0.034	-0.060*	-.068**	0.008	-0.059	0.036	-0.026	-0.004	-0.025	0.013	-0.011	-0.045	0.047	0.019	.068**	-0.036
0.020	0.014	-0.026	-.052*	0.017	-0.022	-.064*	-0.033	-.061*	-0.019	-0.037	-.073**	0.030	-0.024	-.051*	-0.047	0.009
.071**	.052*	0.025	.102**	-.120**	-0.044	-.189**	.086**	.100**	0.043	0.017	0.020	.052*	0.014	0.002	-0.044	0.007
-.074**	-0.031	-0.027	-.066**	0.034	-0.055	-0.006	-0.022	-.074**	-0.035	0.007	0.026	-0.027	-0.038	-0.031	.057*	-0.035
0.016	0.011	.053*	0.036	0.002	-0.028	-0.019	-0.047	-.059*	-0.031	-.059*	-0.041	0.038	0.022	-0.022	0.020	-0.013
-.060*	-0.009	-0.045	-0.043	.076**	.080*	-0.013	-.070**	-.072**	-0.034	-0.020	-0.025	0.045	-0.028	-0.036	-0.010	0.037
.208**	.067**	-.082**	.173**	-.122**	-0.062	.091**	.119**	.113**	.068**	.104**	0.038	0.012	0.034	.057*	0.025	-0.039
-.176**	-.103**	.100**	-.138**	.120**	.122**	.108**	-.055*	-0.005	-0.010	-0.039	0.029	-.095**	-0.012	0.032	-0.020	0.042
-.046*	-.059**	-.091**	-.131**	.102**	-0.024	0.047	-.135**	-.091**	-.050*	.065**	0.043	0.006	.056*	-0.021	.094**	-0.027
-.057*	-0.031	-.094**	-.117**	.093**	0.005	0.021	-.109**	-.066**	-.053*	0.010	0.002	-.062**	-0.002	-0.013	.061**	0.001
-0.029	-0.021	0.007	-0.038	0.017	0.024	-0.027	0.004	-0.039	-0.036	0.002	0.020	-0.021	0.002	0.010	-0.020	0.010
0.001	.060**	0.009	0.031	-0.034	-0.020	0.013	0.027	-0.008	0.037	-0.020	0.007	0.016	-0.020	0.006	-0.007	0.016
-0.031	-0.014	-.080**	0.018	-.048*	-0.020	0.046	0.041	0.008	-0.013	-0.015	0.018	-0.017	-0.006	0.022	-0.043	0.034
.129**	.060**	.095**	.207**	-.126**	0.012	-0.053	.154**	.162**	.101**	-0.035	-.064**	.072**	-0.024	0.001	-.076**	-0.020
.100**	.059**	0.042	.140**	-.061**	0.020	-0.051	.084**	.093**	.053*	-.083**	-0.032	.120**	-.113**	-0.017	-.124**	.085**
.093**	.051*	0.026	.048*	-0.039	0.032	-.058*	0.024	.053*	0.010	-.114**	-.056*	.192**	-.115**	-.076**	-.119**	.108**
.053*	.081**	.077**	.063**	-.105**	.060*	-0.045	.096**	.091**	.075**	.062**	0.039	-0.003	0.018	0.042	.064**	-.047*

## Anhang 3B

## Korrelationen B

	Arbeitsmarktfähigkeit	Stress	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte.	Arbeitnehmer (AN) erwartet Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitgeber (AG) bietet Arbeitsplatzsicherheit.	Arbeitnehmer (AN) erwartet Loyalität.	Arbeitgeber (AG) bietet Loyalität.	Arbeitnehmer (AN) erwartet Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.	Arbeitgeber (AG) bietet Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen.
1 Geschlecht	-.069**	-0.008	-0.018	-0.036	-0.025	-.045*	-0.038	-.047*	-0.032	-.054*	-0.038
2 Alter zum Erhebungszeitpunkt	-.313**	-.129**	0.012	0.009	0.037	0.026	-0.042	.076**	-0.036	0.015	-0.023
3 Sprache: deutsch	.192**	-0.031	-0.031	-0.017	0.024	-0.017	.048*	0.032	.058*	.136**	.114**
4 Sprache: französisch	-.123**	-0.002	0.003	-.059**	-.110**	.051*	-.048*	0.031	-0.044	-0.016	-0.045
5 Sprache: italienisch	-.130**	0.036	0.032	.061**	.051*	-0.017	-0.020	-.058*	-0.033	-.142**	-.097**
6 Ausbildung: keine Ausbildung	-0.011	-0.015	-0.001	-.046*	-.052*	-0.008	-0.021	-0.025	-0.007	-.062**	-0.030
7 Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.072**	-0.018	0.022	-.079**	-.051*	-.078**	0.009	-.073**	0.023	-.118**	-.073**
8 Ausbildung: Übergangsausbildung	-0.038	-0.036	-0.005	0.030	-0.024	-.062**	-.065**	0.006	-0.029	-0.007	-.046*
9 Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-0.021	0.024	0.014	-.048*	-0.045	-0.040	-0.022	-0.033	-0.010	-.094**	-.089**
10 Ausbildung: Berufsausbildung	-.067**	-.068**	0.018	-.109**	-.059*	.061**	.055*	0.044	.065**	-.057*	0.000
11 Ausbildung: Matura	0.000	0.000	0.025	-0.013	-0.035	0.044	0.042	0.013	0.018	-0.044	-0.042
12 Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.072**	0.025	0.028	0.008	0.006	0.014	-0.013	.057*	-0.041	.047*	0.021
13 Ausbildung: Universität. Fachhochschule	.073**	0.043	-.072**	.143**	.114**	-.039	-0.043	-0.032	-0.010	.125**	.087**
14 Ausbildung: Doktorat/Habilitation	-0.018	0.030	0.019	.052*	.049*	-0.024	-0.041	-0.041	-.090**	.046*	0.007
15 Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-0.032	0.023	-0.012	0.024	-0.023	0.023	-0.021	-0.010	-.061**	0.000	-.051*
16 Privathaushalt: Paar ohne Kind/ern	-0.034	-0.023	-0.010	0.028	0.027	0.041	0.015	0.043	0.043	-0.023	0.030
17 Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.050*	-0.030	-0.003	-0.007	0.035	-0.044	-0.008	0.005	0.005	.056*	0.027
18 Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	0.015	.074**	0.032	-.050*	-.079**	-0.032	-0.011	-0.029	-0.045	-0.026	-.048*
19 Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-0.016	-0.023	-0.013	-0.019	0.015	-0.030	-0.003	-0.026	0.012	-0.020	0.001
20 Betriebszugehörigkeit	-.196**	-.097**	-0.020	0.008	.051*	.048*	.053*	.094**	0.010	0.003	0.036
21 Anstellungsprozent	0.022	0.025	-0.008	0.038	0.008	-0.007	-.046*	-0.034	-.068**	0.036	0.011
22 Vertragsform	-.047*	-0.007	0.023	-.075**	-0.008	-.046*	-.051*	-.070**	0.018	-0.036	0.000
23 Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	-0.032	-.078**	0.001	-.082**	0.007	0.003	0.023	0.004	.054*	-.052*	-0.015
24 Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	-.051*	-.054*	-0.015	-.070**	-0.020	-0.008	0.020	-0.017	.062**	-.062**	-0.009
25 berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	0.042	-0.009	-.068**	.076**	.152**	-.067**	0.012	0.024	.048**	.158**	.180**
26 Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.082**	-0.034	-0.033	.105**	.068**	.069**	.052*	.074**	.064**	.114**	.064**
27 Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.096**	-0.008	0.013	-.092**	0.037	.121**	.089**	.091**	.070**	-.093**	0.025
28 Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.099**	0.038	-0.001	.074**	-0.008	-.121**	-.059*	-.092**	-.073**	.100**	-0.012
29 Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.066**	0.013	0.022	-.073**	-.125**	-.130**	-.127**	-.122**	-.102**	-.107**	-.100**
30 Branche: Land- und Forstwirtschaft	-0.006	-0.035	-0.031	-.061*	-0.019	-0.022	0.000	-.058*	0.002	-0.011	0.005
31 Branche: verarbeitendes Gewerbe	-0.027	-.066**	-0.002	-0.016	-.052*	-0.041	-0.005	-.054*	-.050*	-0.005	-0.021
32 Branche: Baugewerbe	.073**	-0.031	-0.029	-.055*	0.004	-0.012	0.032	0.001	.063**	-0.026	0.017
33 Branche: Handel. Reparaturgewerbe	-.055*	-0.008	0.003	-.078**	-.094**	-0.008	-0.010	0.011	0.010	-.052*	-0.015
34 Branche: Gastgewerbe	-0.015	-0.037	-0.002	-.081**	-.060*	-0.019	-0.035	0.001	0.011	-0.011	-0.027
35 Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.057*	-0.027	0.042	-.053*	-0.026	0.012	-0.026	-0.038	0.007	-0.038	-0.005
36 Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.066**	0.014	-0.035	0.041	-0.006	-0.008	-0.043	-0.034	-0.044	0.026	-0.030
37 Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	0.047	.060*	-0.011	.050*	0.036	-.051*	-.112**	-0.043	-0.031	0.005	0.032
38 Branche: öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-.054*	-0.007	-0.002	.076**	.067**	.080**	.095**	.064**	0.008	0.011	-0.025
39 Branche: Unterrichtswesen	0.034	0.006	-0.010	0.027	.073**	.080**	.088**	.078**	.049*	.056*	.071**
40 Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.105**	.085**	.051*	0.023	0.021	0.022	0.037	0.043	-0.021	0.010	-0.011
41 Branche: sonstige Dienstleistungen. private Haushalte	-.059*	-0.028	-0.006	.049*	0.026	-.049*	-0.036	-0.007	0.036	0.015	0.010
42 Beruf: Landwirtschaftsberufe	0.005	-0.038	-0.036	-0.043	-0.017	0.008	0.015	-0.028	-0.009	0.014	0.007
43 Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-0.042	-.057*	-0.032	-.082**	-.078**	-0.013	0.000	-.059*	-0.028	-.060*	-.071**
44 Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	0.017	0.019	0.004	.063*	0.001	-0.032	-.059*	-0.048	-.078**	0.047	0.032
45 Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.080**	0.009	-0.032	-.065*	0.016	-0.028	0.040	-0.014	.092**	-0.026	0.031
46 Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.087**	-.061*	-0.005	-0.039	-.090**	-0.006	-0.022	0.024	0.011	-.051*	-.058*
47 Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-0.049	-0.028	0.014	-.085**	-.089**	-0.002	-0.011	0.013	0.010	-0.039	-0.023
48 Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.053*	-0.002	-0.016	.112**	.094**	0.006	0.005	0.001	0.022	0.037	0.031
49 Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.101**	.092**	.060*	0.036	.078**	0.048	0.034	.069**	-0.012	0.042	0.027
50 Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	-0.020	-0.025	-0.039	-.095**	-0.006	-0.045	0.011	-0.009	.094**	-0.018	.061**
51 Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	0.032	-0.035	-0.004	-0.013	-0.007	-0.027	0.012	0.032	.086**	0.001	0.018
52 Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	0.001	0.030	-0.008	0.006	0.021	0.006	0.011	0.024	0.004	-0.002	0.021
53 Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	0.010	-0.035	-0.004	0.028	0.013	0.020	0.016	0.022	-0.021	0.039	-0.004
54 Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	.053*	0.016	0.020	.056*	-0.010	.061**	0.014	0.022	-0.014	0.038	0.002
55 Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.052*	0.037	0.031	0.024	-0.011	0.003	-.047*	-.072**	-.128**	-0.034	-.077**
56 Restrukturierung	-0.027	.116**	0.020	0.039	-.045*	-.051*	-.145**	-0.030	-.151**	.046*	-.051*
57 Personalabbau in der Abteilung	-.082**	.108**	0.034	-0.013	-.073**	-.060**	-.216**	-0.011	-.150**	0.001	-.112**
58 Personalaufbau in der Abteilung	0.033	.052*	-0.015	0.026	.052*	0.011	.050*	0.019	0.042	0.041	0.042

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

	Arbeitnehmer (AN) erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitgeber (AG) bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.	Arbeitnehmer (AN) erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	Arbeitgeber (AG) bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.	Arbeitnehmer (AN) erwartet angemessene Entlohnung	Arbeitgeber (AG) bietet angemessene Entlohnung	Mittelwert Erwartungen AN an AG	Mittelwert Angebote AG an AN	Arbeitsorientierung: Berufung	Arbeitsorientierung: Karriere	Arbeitsorientierung: soziale Einbettung	Arbeitsorientierung: Beschäftigtsein	Arbeitsorientierung: Erwerb / finanzielle Absicherung	Entfremdung	Bedeutsamkeit	Langeweile	Kohärenzempfinden	Aufgehen in der Arbeit (Thriving)
	-0.73**	-0.025	-0.029	-0.009	-0.128**	-0.042	-0.113**	-0.057*	0.027	0.004	-0.033	.069**	0.003	0.042	-0.009	.046*	-0.028	0.004
	0.035	-0.010	-0.119**	-0.057*	-0.007	.094**	0.008	-0.008	-0.088**	-0.419**	-0.089**	-0.109**	.063**	-0.054*	-0.005	-0.223**	0.031	-0.041
	.063**	.052*	0.020	0.032	.056*	.059**	.058**	.080**	.114**	0.021	.070**	-0.022	0.034	-0.066**	-0.066**	-0.038	-0.027	.079**
	-0.045*	-0.067**	0.004	-0.056*	-0.051*	-0.050*	-0.021	-0.080**	-0.064**	-0.004	-0.040	0.023	-0.031	.097**	-0.001	.058**	-0.054*	-.118**
	-0.039	-0.011	-0.026	0.004	-0.027	-0.032	-0.051*	-0.033	-0.082**	-0.021	-0.050*	0.009	-0.016	0.006	.075**	0.001	.069**	-0.006
	-0.078**	-0.027	-0.035	-0.016	-0.003	-0.001	-0.058*	-0.032	-0.001	0.002	0.004	0.044	0.019	0.029	-0.034	0.041	-0.052*	-0.021
	-0.125**	-0.033	-0.040	0.009	-0.144**	-0.059*	-0.136**	-0.028	0.037	.049*	0.013	.135**	0.020	0.004	0.018	0.026	0.002	0.035
	-0.004	-0.006	0.004	0.028	-0.001	-0.039	-0.005	-0.034	-0.020	0.012	-0.006	0.022	0.017	0.019	-0.007	0.023	-0.027	0.013
	-0.067**	-0.061**	-0.051*	-0.004	-0.063**	-0.021	-0.085**	-0.047*	-0.012	-0.025	-0.001	0.015	0.040	0.011	-0.002	0.013	-0.021	-0.014
	-0.081**	-0.001	-0.089**	0.001	-0.026	-0.026	-0.059**	0.006	-0.107**	-0.122**	-0.005	0.001	.127**	-0.021	-0.166**	0.017	-0.016	-0.025
	0.001	0.003	-0.029	-0.022	0.011	-0.017	-0.006	-0.008	-0.024	0.016	0.009	0.010	0.014	0.038	-0.022	.046*	0.006	-0.030
	0.030	-0.027	.049*	0.014	0.012	0.007	.047*	-0.005	-0.001	0.014	-0.037	-0.036	0.023	-0.005	-0.006	-0.045*	-0.017	0.002
	.127**	.074**	.070**	0.008	.086**	.074**	.107**	.057*	.069**	0.042	0.012	-0.047*	-0.162**	-0.034	.166**	-0.032	0.042	0.042
	.057*	-0.007	.085**	0.006	0.023	0.007	.045*	-0.015	.082**	.079**	-0.019	-0.046*	-0.074**	.047*	.050*	-0.022	0.013	0.015
	-0.006	-0.065**	0.014	-0.055*	-0.001	-0.073**	0.010	-0.069**	-0.020	0.008	-0.063**	0.021	-0.005	.069**	-0.014	0.034	-0.046*	-.073**
	0.019	0.024	-0.014	-0.013	0.029	-0.004	0.027	0.024	0.030	-0.074**	0.015	-0.074**	-0.003	-0.013	0.025	-0.012	0.015	0.033
	0.026	0.045	-0.001	.058*	-0.001	.077**	0.006	.048*	-0.026	-0.029	0.013	-0.009	-0.002	-0.072**	0.003	-0.088**	0.041	.053*
	-0.055*	-0.054*	0.019	-0.023	-0.010	-0.039	-0.038	-0.057*	0.027	.079**	-0.001	.047*	0.043	0.044	0.001	.064**	-0.041	-0.023
	-0.039	0.000	-0.041	-0.016	-0.017	-0.003	-0.042	0.000	-0.004	.052*	0.012	0.001	-0.029	-0.007	0.025	0.034	0.018	-0.016
	0.019	.050*	-0.088**	0.042	-0.008	.067**	0.013	.062**	-0.087**	-0.316**	-0.059**	-0.116**	0.024	-0.056*	-0.011	-0.157**	.059**	-0.021
	0.021	-0.029	.132**	0.035	-0.004	-0.026	0.038	-0.024	.058**	.249**	-0.008	.094**	.091**	.075**	0.006	0.019	-0.033	0.005
	-0.038	-0.008	-0.005	-0.018	-0.091**	-0.019	-0.063**	-0.011	0.040	0.031	0.024	.110**	-0.006	0.011	-0.018	.054*	-0.048*	-0.004
	-0.048*	0.028	-0.075**	0.028	-0.115**	0.007	-0.080**	0.036	.060**	-0.040	0.010	.073**	-0.010	-0.038	0.036	0.000	0.000	.075**
	-0.065**	0.001	-0.069**	0.023	-0.127**	-0.007	-0.091**	0.024	.046*	-0.026	-0.001	.093**	0.028	-0.022	0.023	0.016	0.015	.052*
	.109**	.127**	.113**	.148**	0.017	.080**	.092**	.142**	.070**	.106**	0.032	0.021	-0.045*	-0.097**	.066**	-.123**	.053*	.112**
	.096**	.059*	.198**	.144**	.046*	0.027	.152**	.094**	.211**	.356**	.114**	.173**	-.051*	-0.097**	.117**	-.060**	.081**	.174**
	-0.072**	0.024	-.201**	-0.048*	-0.038	0.040	-0.070**	.046*	-0.129**	-.399**	-0.032	-0.040	0.040	-0.035	-0.050*	-0.086**	0.015	-.094**
	.092**	-0.008	.141**	0.006	0.031	-0.033	.058*	-0.036	.096**	.284**	0.019	0.013	-.114**	-0.007	0.030	0.025	-0.024	.052*
	-0.108**	-0.095**	-0.099**	-0.113**	-0.034	-0.055*	-0.143**	-0.140**	-0.170**	-0.157**	-0.112**	-0.164**	.120**	.172**	-0.100**	.167**	-.094**	-0.132**
	-0.075**	-0.010	-0.021	0.000	-0.036	-0.012	-0.058*	-0.009	0.004	0.009	-0.039	0.034	-0.044	-0.049*	-0.024	-0.025	-0.019	0.028
	-0.036	-0.041	0.018	-0.008	-0.014	0.015	-0.036	-0.033	-0.056*	0.040	-0.001	0.019	0.030	0.029	-0.132**	.047*	-0.022	-0.042
	-0.032	0.040	-0.022	0.013	-0.062**	0.032	-0.048*	0.039	0.005	.049*	0.005	0.041	0.037	0.011	-0.072**	0.016	0.012	-0.014
	-0.037	-0.032	-0.040	-0.044	-0.003	-0.069**	-0.049*	-0.053*	-0.100**	-0.028	-0.029	-0.008	.113**	0.015	-0.100**	0.032	-0.045	-.057*
	-0.046	-0.054*	-0.025	-0.010	-0.045	-0.038	-0.044	-0.042	.057*	.053*	.054*	.090**	0.026	-0.001	-0.039	0.038	-0.010	0.037
	-.061*	-0.029	-0.014	0.018	-0.017	0.026	-0.041	-0.005	-0.054*	-0.029	-0.058*	-0.028	0.032	-0.025	-0.027	-0.001	0.005	-0.002
	0.016	-0.004	.059*	0.037	0.001	0.045	0.025	-0.007	-0.108**	0.002	-0.003	-0.041	.066**	0.038	-0.082**	0.023	-0.072**	-0.044
	0.018	0.010	0.029	0.000	-0.003	0.006	0.006	-0.009	0.003	.099**	0.024	0.027	-0.055*	0.002	-0.029	0.024	-0.001	0.016
	.066**	-0.004	0.024	-0.030	0.033	.058*	.072**	0.034	-0.028	-0.060*	-0.070**	-0.074**	-0.023	0.018	.080**	-0.010	-0.021	-0.006
	.054*	.079**	-0.067**	-0.004	0.046	.048*	.056*	.080**	.095**	-.132**	0.015	-0.039	-0.078**	-0.025	.146**	-.086**	.115**	0.040
	0.037	-0.005	0.007	0.014	.063**	-0.086**	0.042	-0.007	.128**	-0.029	0.024	-0.019	-0.061**	-0.017	.198**	-0.072**	0.041	0.040
	0.023	0.041	0.017	0.005	-0.030	-0.013	0.011	0.007	0.028	0.029	.055*	0.046	-0.032	-0.036	0.007	0.033	-0.010	0.025
	-0.064*	-0.005	-0.026	0.019	-0.009	-0.008	-0.029	-0.013	.053*	0.022	0.003	.055*	-0.058*	-0.046	0.010	-0.027	-0.016	.057*
	-0.077**	-0.061*	-0.007	-0.005	-0.060*	-0.028	-0.073**	-0.054*	-0.046	0.011	-0.044	0.026	.069**	0.011	-0.120**	.057*	-0.043	-0.046
	0.027	0.012	0.037	0.012	.067**	0.033	0.034	-0.008	-0.069**	.058*	-0.030	-0.019	0.033	0.025	-0.069**	.057*	-0.024	-0.021
	-0.024	0.042	-0.026	0.018	-0.087**	0.029	-.059*	.053*	0.001	.061*	-0.003	.070**	0.001	0.017	-.051*	0.007	0.000	-0.015
	-0.015	-0.054*	-0.026	-0.057*	-0.032	-0.057*	-0.033	-0.064*	-0.079**	-0.053*	-0.015	0.007	.067**	0.012	-0.060*	0.012	-0.032	-0.046
	-0.042	-0.059*	-0.030	-0.026	0.006	-0.067**	-0.039	-0.051*	0.036	0.022	.081**	.050*	0.047	0.000	-0.078**	0.024	-0.008	0.026
	0.043	0.046	.082**	.062*	0.010	.112**	.066**	.076**	-.121**	0.004	-0.023	-0.072**	0.008	-0.025	-0.069**	-0.008	-0.009	0.008
	.061*	0.037	-0.039	-0.025	.056*	-0.046	.056*	0.019	.210**	-.078**	0.034	-0.033	-0.138**	-0.009	.317**	-.096**	.087**	0.048
	-0.038	.050*	-.052*	0.026	-.053*	.053*	-.064**	.057*	0.013	0.020	0.024	0.041	-0.022	-0.053*	-.055*	-0.013	.046*	0.029
	-0.019	.047*	-0.026	-0.019	-0.032	-0.020	-0.018	0.020	0.022	0.002	0.035	0.044	-0.018	-0.030	-0.037	0.011	0.041	0.004
	0.023	0.010	-0.045	-0.027	-0.038	-0.021	-0.006	0.001	0.003	-.053*	-0.029	0.010	-0.001	-0.016	0.012	-.048*	-0.013	-0.013
	.055*	-0.003	0.042	0.012	0.045	-0.016	.054*	0.000	0.042	0.038	0.027	-0.032	-0.004	-0.005	.052*	-0.012	0.017	0.019
	0.038	-0.030	.053*	-0.007	.083**	-0.023	.072**	-0.011	0.002	0.014	0.019	-0.044	0.031	0.014	.053*	0.029	0.029	0.014
	-0.034	-0.069**	0.045	0.020	0.026	0.024	-0.007	-0.054*	-0.061**	0.000	-0.051*	-0.034	0.019	.076**	0.000	0.035	-.086**	-0.033
	0.030	-0.067**	.061**	-.058*	.054*	-0.041	0.033	-0.107**	-0.072**	0.017	-0.027	-0.075**	0.032	.113**	0.004	0.040	-.060**	-.088**
	-0.015	-0.100**	0.044	-0.099**	0.021	-0.108**	-0.006	-0.165**	-0.035	0.043	-0.012	-0.058**	0.025	.091**	-0.035	.070**	-.069**	-.089**
	0.033	.067**	0.041	.074**	.051*	0.033	.048*	.073**	0.019	0.041	0.042	0.007	-0.014	-0.030	0.037	-0.008	.052*	0.022

Impressum

© 2024

Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft:

Delia Meyer

Lena Schneider

Anja Feierabend

Matteo Gasser

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Lektorat: Kathrin Berger

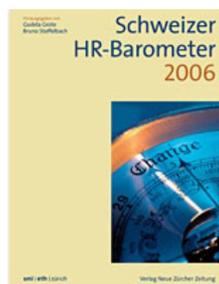
Layout: Sara Ribeiro

Frontbild: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com) (wilhei/pixabay)

ISBN: 978-3-033-10799-1

[www.hrbarometer.ch](http://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



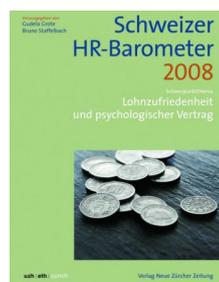
2007 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Psychologischer Vertrag und Arbeitsplatz(un)-sicherheit



2011 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Unsicherheit und Vertrauen



2018 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Integration und Diskriminierung



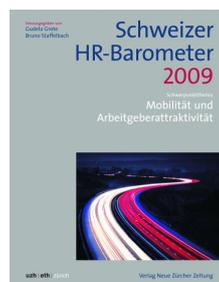
2008 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag



2012 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Fehlverhalten und Courage



2020 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Digitalisierung und Generationen



2009 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Mobilität und Arbeitgeberattraktivität



2014 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Arbeiterleben und Job Crafting



2022 mit dem  
Schwerpunktthema:  
Innovation und Scheitern

ISBN 978-3-033-10799-1

[www.hrbarometer.ch](http://www.hrbarometer.ch)