



Universität
Zürich UZH

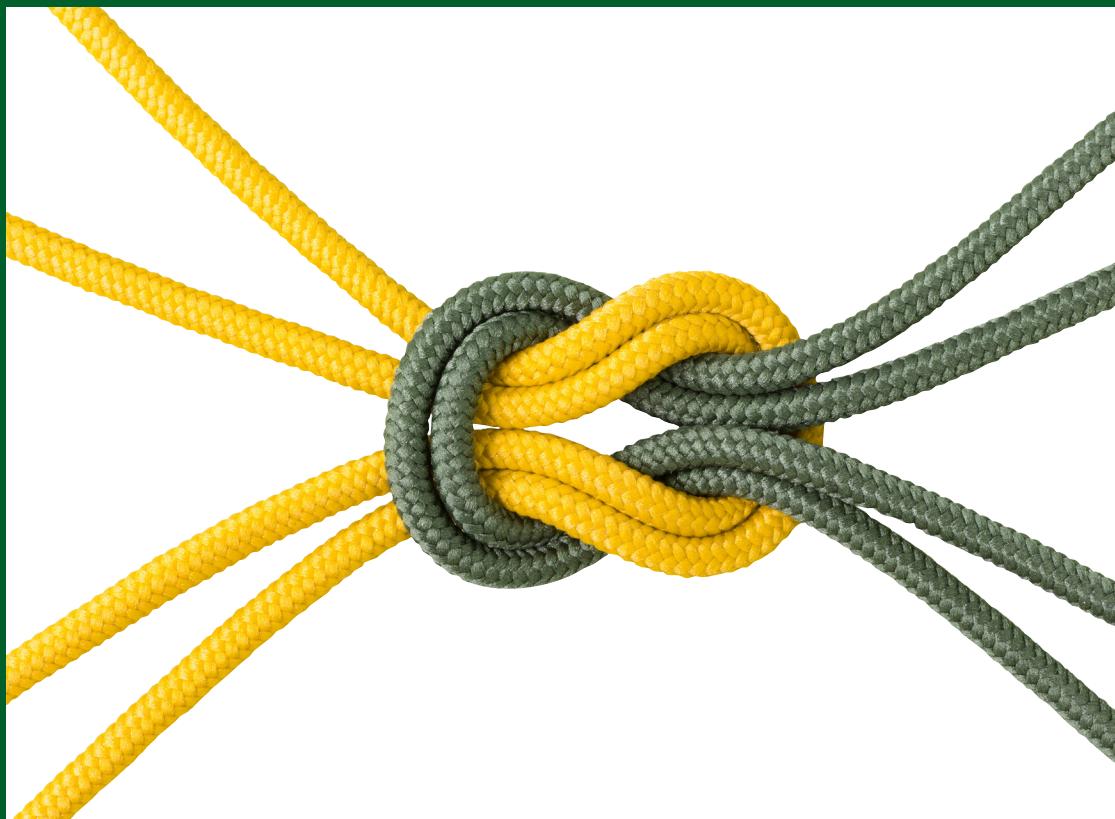
ETH

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Schweizer HR-Barometer 2016

Schwerpunktthema
Loyalität und Zynismus

Herausgegeben von
Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Schweizer HR-Barometer 2016

Loyalität und Zynismus

Herausgegeben von

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autoren

Julia Humm

Wiebke Doden

Anja Feierabend

Manuela Morf

Alexandra Arnold

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2016 entstand mit grosszügiger Förderung
durch den Schweizerischen Nationalfonds:



4

HR-Barometer® ist in der Schweiz eine eingetragene Marke der Universität Zürich, Lehrstuhl Human Resource Management, CH-8032 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.d-nb.de> abrufbar.

© 2016 Universität Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-04783-9

www.hr-barometer.uzh.ch // www.hr-barometer.ethz.ch

Inhalt

Executive Summary	7
Vorwort	11
1. Einleitung	13
2. Loyalität und Zynismus	19
3. Trends	34
3.1 Karriereorientierungen	34
3.2 Human Resource Management	40
3.3 Arbeitsbeziehungen	49
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	58
4. Schlussfolgerungen	72
Autoren und weiterführende Literatur	74
Die Autoren	74
Weiterführende Literatur	74
Anhang	78

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die vorliegende Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz zum neunten Mal in Folge. Das diesjährige Schwerpunktthema «Loyalität und Zynismus» widmet sich dem Wechselspiel zwischen arbeitnehmerseitig erlebter und erbrachter Loyalität und dem Zynismus, den Beschäftigte gegenüber ihren Arbeitgebern entwickeln.

Stichprobe

Die der Erhebung zugrunde liegende Stichprobe wurde aus dem Stichproberegister des Bundesamts für Statistik gezogen. Die Befragung fand zwischen März und Juni 2016 statt und die Befragten hatten die Möglichkeit, zwischen einer Online-Version und einer Papier-Version des Fragebogens zu wählen. Insgesamt wurden 1506 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Schwerpunkt: Am Arbeitsplatz erlebte Loyalität

Wenn es auch um die Loyalität, die Beschäftigte in der Schweiz an ihrem Arbeitsplatz erfahren, grundsätzlich gut steht, so zeigen die Analysen doch Verbesserungspotenzial auf. Jeder vierte Beschäftigte betrachtet zumindest manche Versprechen vonseiten des Unternehmens als gebrochen und jeder dritte sieht die Beziehung zum Vorgesetzten bzw. zur Vorgesetzten und zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen als nicht volumnäßig zufriedenstellend an.

Schwerpunkt: Loyalität von Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber

Die Beschäftigten zeigen dennoch eine grosse Verbundenheit zum Arbeitgeber. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden fühlt sich emotional mit dem Arbeitgeber verbunden und weniger als ein Fünftel der Beschäftigten setzt sich intensiv damit auseinander, die Stelle zu kündigen.

Schwerpunkt: Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber

Die Beschäftigten in der Schweiz zeigen insgesamt nicht viel Zynismus gegenüber ihren Arbeitgebern. Nur wenige der Beschäftigten hegen zynische Gedanken oder zynische Gefühle gegenüber dem Unternehmen. Zwei Drittel der Beschäftigten zeigen zumindest ab und zu zynisches Verhalten gegenüber dem Arbeitgeber, zum Beispiel in Form von spöttischen Bemerkungen.

Schwerpunkt: Bedingungen für Loyalität und Zynismus

Arbeitnehmerseitige Loyalität und Zynismus werden massgeblich vom Ausmass der Loyalität, die Beschäftigte im Unternehmen erfahren, geprägt. Beschäftigte, die ihren Arbeitgeber als loyal wahrnehmen, haben eine höhere Bleibemotivation und zeigen weniger Zynismus. Zudem spielt auch die Arbeitsplatzunsicherheit eine zentrale Rolle. Beschäftigte, die befürchten, ihre Stelle bald zu verlieren, entwickeln zynische Einstellungen, Gefühle und

Verhaltensweisen und spielen eher mit dem Gedanken, die Arbeitsstelle zu kündigen.

**Schwerpunkt:
Betriebliche Massnahmen**

Betriebliche Massnahmen können der Entwicklung von Zynismus entgegenwirken und die Loyalität seitens der Beschäftigten fördern. Hierbei ist das Management der Erwartungen von Beschäftigten zentral. Bereits während des Einstellungsprozesses sollten realistische Erwartungen bezüglich des späteren Jobs geschaffen werden. In regelmässigen Personalgesprächen können die wechselseitigen Erwartungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern weiter überprüft und aufeinander abgestimmt werden. Zudem liegt eine zentrale Führungsaufgabe im Abbau von arbeitnehmerseitigen Unsicherheiten.

**Trend:
Karriereorientierung**

Die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereausrichtung nimmt analog zu den Vorjahren kontinuierlich zu. Zusätzlich erlebt im Jahr 2016 auch die traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung wieder einen Aufschwung. Die eigenverantwortliche Karriereorientierung entwickelt sich hingegen im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2014 rückgängig. Dieses zunehmende Streben nach Sicherheit und die abnehmende Bereitschaft zur Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich der eigenen Karriere passen zu der negativen Entwicklung der wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit. Die Beschäftigten schätzen ihre Möglichkeiten, auf dem Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu finden, pessimistischer ein als in den Vorjahren. Dementsprechend erhoffen sie sich Sicherheit und Kontinuität bei ihrem jetzigen Arbeitgeber.

**Trend:
HR-Praktiken**

Die Arbeitsgestaltung wird von den Beschäftigten in der Schweiz insgesamt positiv eingeschätzt. Vor allem die Aufgabenvielfalt wurde während den letzten zehn Erhebungsjahren durchgängig als hoch beurteilt. Einzig bei der Autonomie und beim Feedback durch die Arbeit selbst lässt sich ein leichter Rückgang feststellen. Die aktuelle Erhebung lässt zudem darauf schliessen, dass Firmen vermehrt in die Personalentwicklung investieren: Im Vergleich zu den Vorjahren erhalten die Beschäftigten leicht mehr Weiterbildungstage.

Bei der Laufbahnplanung besteht jedoch Handlungsbedarf: Bislang kommen Laufbahnplangespräche nur jedem dritten und Coaching- und Mentoring-Angebote sogar nur jedem zehnten Beschäftigten zugute.

Eine negative Trendentwicklung findet sich bei den Partizipationsmöglichkeiten. Seit der Erhebung im Jahr 2010 sind die Möglichkeiten zur Partizipation für die Beschäftigten in der Schweiz rückläufig.

**Trend:
Psychologischer Vertrag**

Seit 2011 haben sich die Diskrepanzen zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und den arbeitgeberseitigen Angeboten vergrössert und stagnieren nun auf relativ hohem Niveau. Beschäftigte erwarten vor allem in Sachen angemessene Entlohnung und im Bereich der internen Entwicklungsmöglichkeiten mehr von ihren Arbeitgebern.

**Trend:
Vertrauen in den Arbeitgeber**

Das arbeitnehmerseitige Vertrauen in den Arbeitgeber ist seit Messbeginn im Jahr 2011 relativ konstant. Rund drei Viertel der Beschäftigten in der Schweiz vertrauen ihrem Arbeitgeber, 17% vertrauen ihm teilweise und 9% der Beschäftigten bringen ihrem Arbeitgeber kaum oder überhaupt kein Vertrauen entgegen.

**Trend:
Unsicherheit**

Die Arbeitsplatzunsicherheit erfährt erstmals seit 2009 eine Abnahme, allerdings zeigen sich deutliche branchenspezifische Unterschiede. Weiter ist ein schwacher Rückgang in der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit – der Sorge vor unerwünschten Veränderungen hinsichtlich Arbeitsinhalten und Arbeitsbedingungen – zu verzeichnen. Meistens fürchten sich die Beschäftigten jedoch vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung. Auch schätzen sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als weniger intakt ein als noch vor zwei Jahren.

**Trend:
Arbeitszufriedenheit und
Commitment**

Der langjährige Trend, dass die resignative Arbeitszufriedenheit zulasten der stabilisierten Arbeitszufriedenheit zunimmt, hält weiter an. Demnach sind 30% nur deshalb mit ihrer Arbeit zufrieden, weil sie ihr Anspruchsniveau an die Arbeit gesenkt haben (resignative Arbeitszufriedenheit), während 34% mit ihrer Arbeit zufrieden sind, da ihre Erwartungen und Wünsche an die Arbeit erfüllt werden (stabilisierte Arbeitszufriedenheit). Das Commitment der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern ist jedoch nach wie vor hoch und befindet sich sogar in einem leichten Aufwärtstrend. Dies deutet insgesamt auf eine Stärkung der arbeitnehmerseitigen Loyalität gegenüber den Arbeitgebern hin.

Schlussfolgerungen

Die diesjährige Erhebung weist keine grundsätzlich neuen Handlungsfelder aus. Sie bekräftigt aber die Notwendigkeit, wünschbare Merkmale von Arbeitsbeziehungen klar zu definieren, zu kommunizieren und mit entsprechenden Massnahmen der Führung und Personalentwicklung umzusetzen. Die allgemeine Verunsicherung von Beschäftigten, die auch im Schweizer Sorgenbarometer immer wieder stark zum Ausdruck kommt, sollte nicht dazu ausgenutzt werden, Beschäftigte mangels Alternativen in unzureichenden Arbeitssituationen zu belassen. Stattdessen geht es darum, Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit zu stärken undloyale Arbeitsbeziehungen gerade aus einer offenen und selbstsicheren Haltung gegenüber allgegenwärtiger Unsicherheit erwachsen zu lassen.

Vorwort

Arbeitsbeziehungen sind Tauschbeziehungen. Beschäftigte erbringen in der Arbeit Leistungen für ein Unternehmen, sie setzen sich ein und sie investieren Zeit, Wissen und Können. Im Gegenzug erhalten sie mehr oder weniger Geld, Perspektiven und Anerkennung. Dauerhafte Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden sind fair und berechenbar. Engagement und Loyalität sind Beziehungsgeschäfte. Arbeitnehmende engagieren sich für ein Unternehmen, wenn sich dieses für sie engagiert. Beschäftigte sind loyal, wenn es der Arbeitgeber auch ist. Wie erleben Beschäftigte in der Schweiz diese Tauschbeziehungen? Wie steht es um die wechselseitige Loyalität zwischen Beschäftigten und Unternehmen? Wie weit verbreitet ist Zynismus? Unter welchen Bedingungen entsteht Loyalität von Beschäftigten und unter welchen Bedingungen entsteht Zynismus? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers 2016.

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

Mit dem HR-Barometer 2016 wird die Untersuchungsreihe, die 2005 gestartet worden ist, fortgesetzt. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen», «Fehlverhalten und Courage» und «Arbeitserleben und Job Crafting» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2016 auf das Thema «Loyalität und Zynismus». Die Stichprobe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. 1506 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 66% davon kommen aus der deutschsprachigen, 25% aus der französischsprachigen und 9% aus der italienischsprachigen Schweiz. Die Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich im Zeitablauf aber auch Konstanten und Trends.

Wir danken allen, die sich an dieser Untersuchung beteiligten: dem Bundesamt für Statistik und dem LINK-Institut für die Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Datenbasis und Julia Humm, Wiebke Doden, Anja Feierabend, Manuela Morf, Alexandra Arnold, Sarah Kriech und Sara Ribeiro 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 den Websites www.hr-barometer.uzh.ch bzw. www.hr-barometer.ethz.ch werden im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen geladen. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum HR-Barometer 2016 ist ab Mitte 2018 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Juristisch ist die Situation klar: Unternehmen sind Arbeitgeber und Beschäftigte sind Arbeitnehmende. Organisatorisch und psychologisch ist die Lage umgekehrt: Es sind die Beschäftigten, welche die Arbeit erbringen. Die Frage ist, wie sie das tun: engagiert, loyal und initiativ, oder unzufrieden, zynisch und mit der Faust im Sack. Der Human-Relations-Barometer 2016 wirft einen Blick darauf.

Zürich, Oktober 2016

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

1. Einleitung

Zum neunten Mal in Folge untersucht der Schweizer Human-Relations-Barometer (HR-Barometer) die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Dabei stehen die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber, der Führungsperson und den Arbeitskollegen im Fokus dieser Untersuchung. Positive Arbeitsbeziehungen am Arbeitsplatz bilden die Grundlage für ein loyales und ausgewogenes Arbeitsverhältnis. Beschäftigte mit positiven Arbeitsbeziehungen sind zufriedener mit ihrer Arbeit, haben eine grösitere Bindung an das Unternehmen und zeigen geringere Kündigungsabsichten. Mit dem Fokus auf die Arbeitsbeziehungen ergänzen die Resultate des HR-Barometers den ETH-Konjunkturbarometer und den Beschäftigungsbarometer des Bundesamts für Statistik um personalpolitische Aspekte.

Das Untersuchungsmodell des HR-Barometers basiert auf dem psychologischen Vertrag (siehe Abbildung 1.1), welcher die gegenseitigen Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern erfasst. Psychologische Verträge sind ein wichtiges Element des Beschäftigungsverhältnisses. Sie umfassen die impliziten Erwartungen und Versprechen zwischen den Beschäftigten und ihren Arbeitgebern und ergänzen damit den juristischen Arbeitsvertrag. Anforderungen und Erwartungen an Beschäftigungsverhältnisse haben sich in den letzten Jahren zunehmend verändert. Der Druck zur globalen Wettbewerbsfähigkeit aufseiten der Arbeitgeber und das Streben nach Selbstverwirklichung aufseiten der Beschäftigten haben zu Veränderungen im psychologischen Vertrag geführt. Die durch den Arbeitgeber zugesicherte Arbeitsplatzsicherheit, die im Austausch für arbeitnehmerseitige Loyalität den traditionellen psychologischen Vertrag definiert hat, kann von Unternehmen oft nicht mehr gewährleistet werden. Restrukturierung, Fusionen, Personalabbau und Umstrukturierungen von Unternehmensbereichen stehen auf der Tagesordnung vieler Unternehmen und führen zu Verunsicherungen bei vielen Beschäftigten. Als Konsequenz können Versprechungen oft nicht mehr eingehalten werden.

Neben den unterschiedlichen Inhalten des psychologischen Vertrags werden im vorliegenden HR-Barometer zudem folgende Einflussfaktoren und Auswirkungen des psychologischen Vertrags untersucht:

- Organisationale und personale Faktoren
- Karriereorientierungen
- HRM-Praktiken wie Arbeitsgestaltung, Leistungsmanagement, Personalentwicklung, Führung, Partizipation und Entlohnung
- Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten wie Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit, Zufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsichten.

Der diesjährige HR-Barometer widmet sich darüber hinaus dem Thema «Loyalität und Zynismus». Loyale Beziehungen zwischen Beschäftigten selbst, zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten sowie zwischen Beschäftigten und dem Unternehmen als Ganzes formen eine Organisation und halten diese zusammen. Insbesondere in Zeiten von Restrukturierungen und Unsicherheiten wird die Loyalität der Beschäftigten jedoch auf eine harte Bewährungsprobe gestellt. Nicht selten bringen unzureichend nachvollziehbare Entscheide durch höhere Stellen die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen ins Schwanken. Zynismus macht sich breit, der unter Umständen sogar darin mündet, dass sich Beschäftigte gegenüber ihren Bekannten oder gar Kunden negativ über den Arbeitgeber äussern. Wie können Arbeitgeber also die Loyalität ihrer Beschäftigten fördern und dem Zynismus innerhalb der Organisation entgegenwirken? Dieser Frage geht das diesjährige Schwerpunktkapitel nach.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Im dritten Jahr in Folge wird das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» vom Schweizerischen Nationalfonds gefördert, was den Zugang zum Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik ermöglicht. Aus dem Stichprobenregister wurde eine repräsentative Zufallsstichprobe für die Befragung gezogen, welche Personendaten aus allen drei Sprachregionen der Schweiz enthält.

Die Befragung wurde in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK durchgeführt. Um die Stichprobenausschöpfung zu erhöhen, wurde ein Mixed-Mode-Ansatz gewählt: Die Befragten konnten wählen, ob sie die Befragung im Internet oder auf einem Papierfragebogen ausfüllen möchten. Vergleicht man die online ausgefüllten Fragebogen (90%) mit den schriftlich ausgefüllten Fragebogen (10%), zeigen sich Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen. Die Beschäftigten, welche den Fragebogen schriftlich ausgefüllt haben, sind im Schnitt älter, haben eine geringere Ausbildung, weisen eine längere Beschäftigungsdauer bei demselben Arbeitgeber vor und sind vermehrt weiblich.

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

reszahl auf, welche auf die Erhebungsmethode verweisen. Die Kleinbuchstaben zwischen «a» und «e» stehen für eine spezifische Art der Stichprobe und/oder Erhebungsmethode. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Abbildung 1.1

Untersuchungsmodell der Schweizer HR-Barometer-Studie

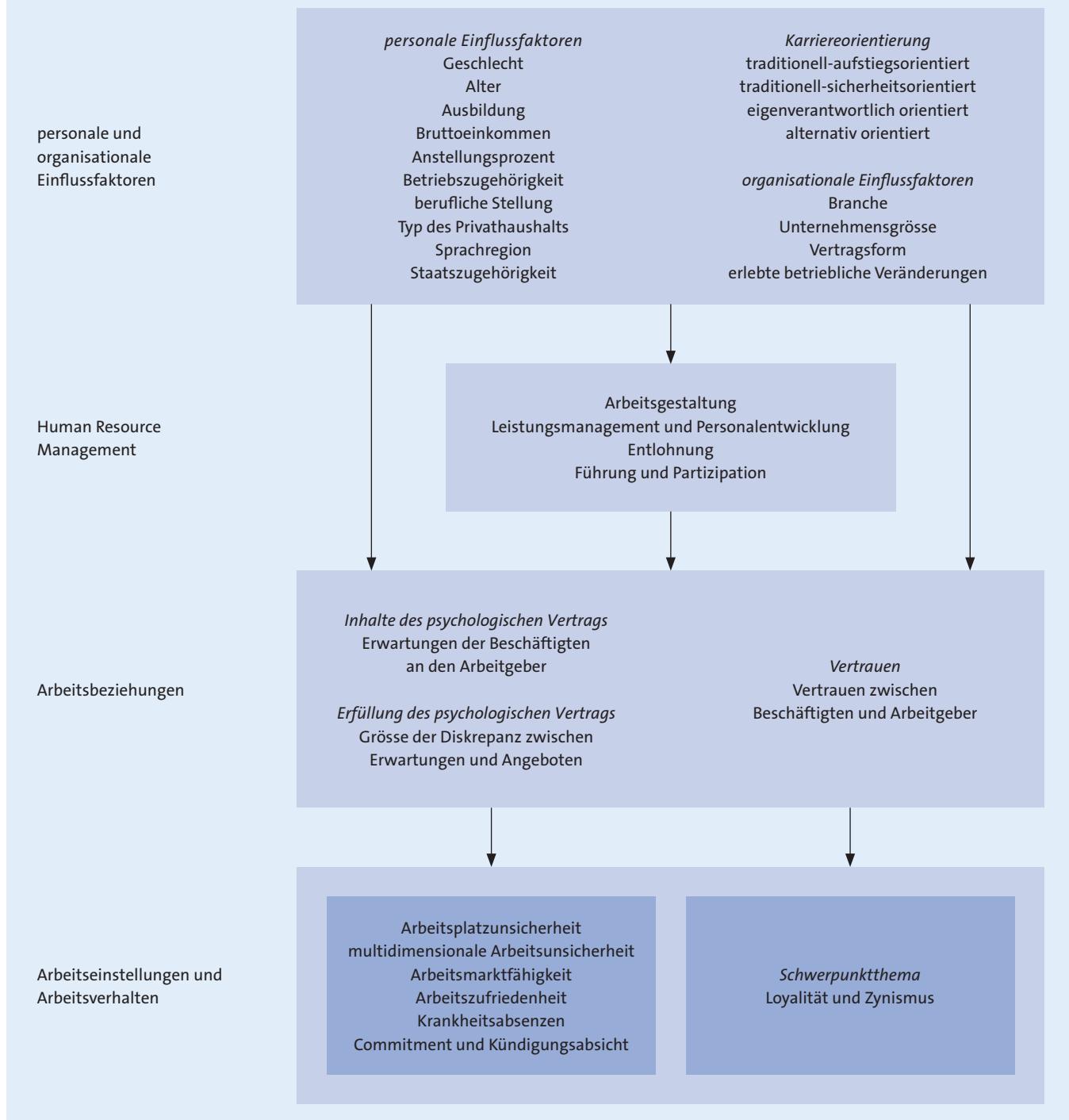


Abbildung 1.2		Erhebungsmethode	
Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr
a telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006
b telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den 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 – 2016

Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von März bis Juni 2016 statt. Teilnahmeberechtigt waren Beschäftigte, die zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 65 Jahre alt waren und sich in einem Anstellungsverhältnis von mindestens 40% befanden. Während Lehrlinge mit in die Stichprobe aufgenommen wurden, wurden Selbstständigerwerbende von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen basieren auf den Antworten von 1506 Beschäftigten.

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

- Die Stichprobe umfasst 47% Frauen und 53% Männer.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 42 Jahren.
- Bei 7% der Befragten (inklusive Lehrlinge) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25 000 Fr., bei 12% zwischen 25 000 und 50 000 Fr., bei 25% zwischen 50 001 und 75 000 Fr., bei 24% zwischen 75 001 und 100 000 Fr., bei 16% zwischen 100 001 und 125 000 Fr. und bei 11% über 125 001 Fr. Bei 5% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 68% der Befragten arbeiten Vollzeit (zu mindestens 90%) und 32% arbeiten Teilzeit.
- 26% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren im selben Unternehmen, 21% seit 3 bis 5 Jahren, 19% seit 6 bis 10 Jahren, 14% seit 11 bis 15 Jahren und 20% seit über 15 Jahren.
- 63% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 25% eine mit Vorgesetztenfunktion, 5% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt und 5% stehen in einem Lehrverhältnis.
- 16% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 27% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 40% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 8%

in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 2% in einem Nichtfamilienhaushalt und 7% in einer anderen Haushaltsform.

- 66% der Befragten stammen aus der deutschsprachigen, 25% aus der französischsprachigen und 9% aus der italienischsprachigen Schweiz.
- 81% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 12% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit zehn oder weniger Beschäftigten, 42% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 11 bis 249 Beschäftigten und 41% sind in Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten angestellt. Bei 5% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 88% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 11% in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Bei 1% fehlt diese Angabe.
- 21% der Befragten haben in den letzten zwölf Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung, 17% einen Personalabbau und 18% einen Personalaufbau erlebt. 57% waren von keiner organisationalen Veränderungsmassnahme betroffen.

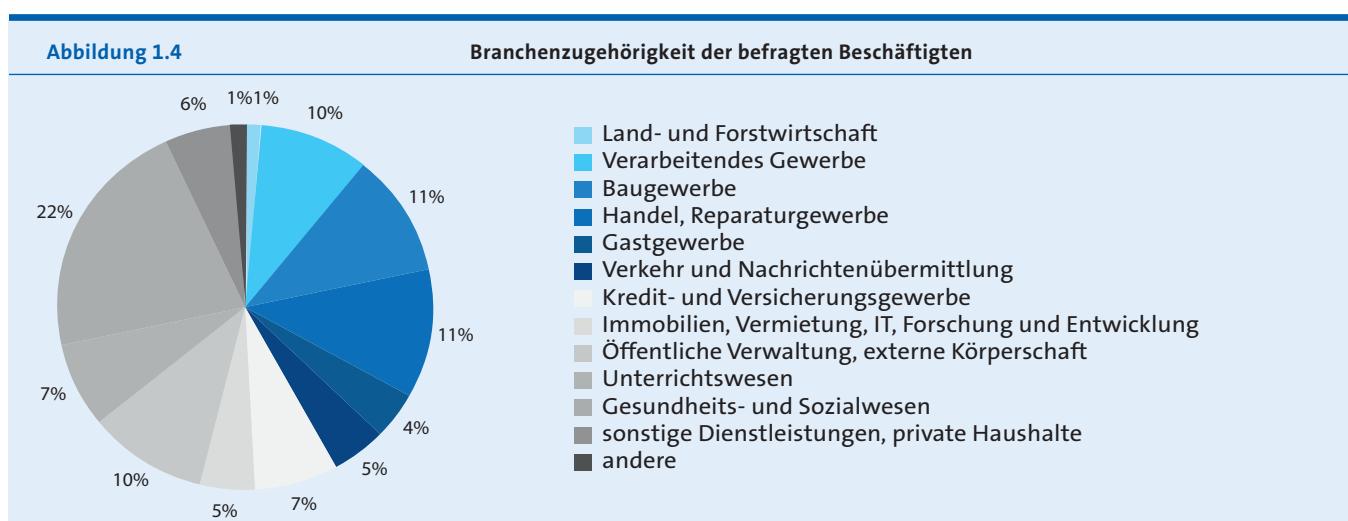
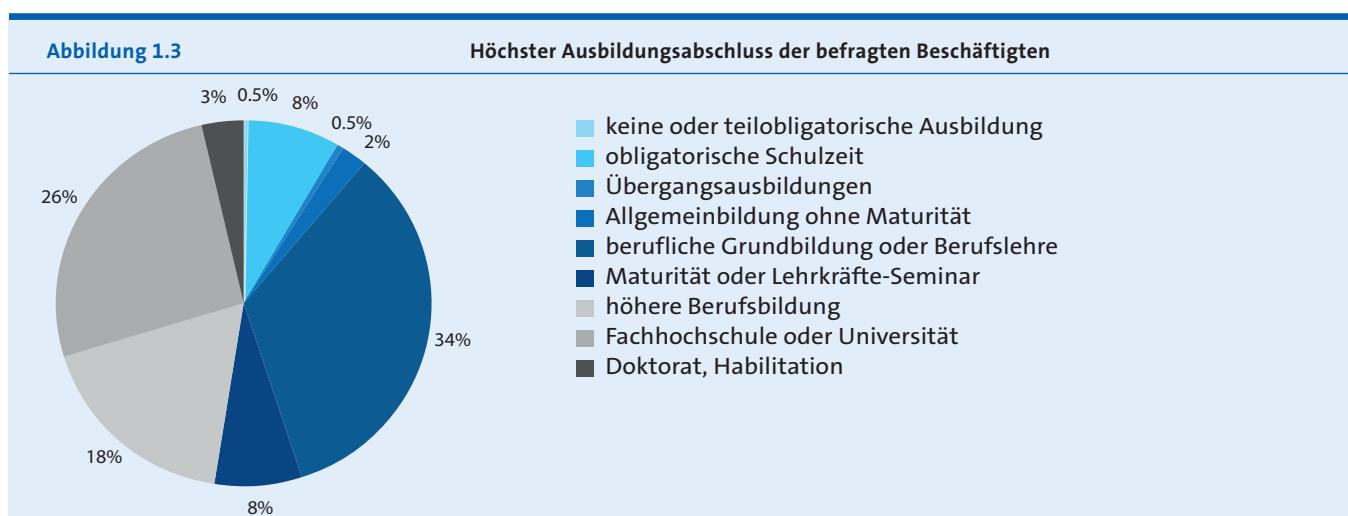


Abbildung 1.3 veranschaulicht die Verteilung der höchsten Ausbildungabschlüsse der befragten Beschäftigten. Aus Abbildung 1.4 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 1506 Befragten arbeiten. Im Anhang 1 sind die vollständigen Angaben zu den Merkmalen der Stichprobe aufgeführt. Eine Übersicht über die erhobenen Skalen, welche meistens aus mehreren Fragen bestehen, findet sich zudem in Anhang 2.

Zur Auswertung der Daten wurden deskriptive Masse wie Mittelwerte und Prozentangaben verwendet. Im Schwerpunktkapitel wurden zusätzlich Regressionsanalysen gerechnet. In den Trendkapiteln finden sich zudem Trendanalysen, welche die Resultate des diesjährigen HR-Barometers den Ergebnissen der Vorjahre (Schweizer HR-Barometer 2006–2014) gegenüberstellen. In Anhang 3 finden sich ergänzend zwei Tabellen mit allen Korrelationswerten zwischen allen erhobenen Merkmalen und Skalen.

Gliederung des Berichts

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

Kapitel 2: Loyalität und Zynismus

Kapitel 3: Trends

 3.1 Karriereorientierungen

 3.2 Human Resource Management

 3.3 Arbeitsbeziehungen

 3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

2. Loyalität und Zynismus

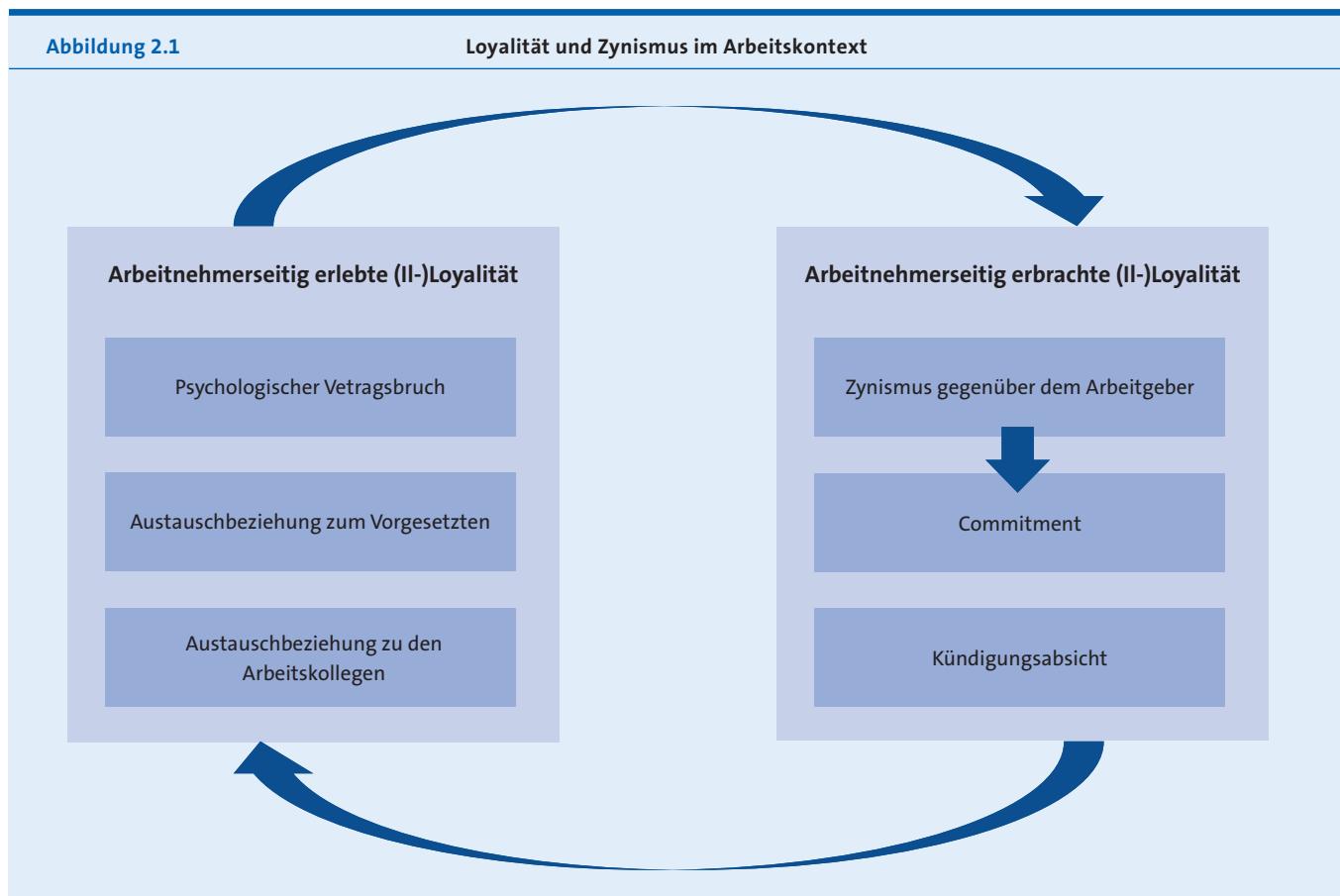
Einleitung

Stellen Sie sich vor, ein Vorgesetzter kündigt an der wöchentlichen Teamsitzung an, dass die indirekt versprochenen Bonuszahlungen vom Management dieses Jahr infolge Kostendrucks nicht ausgezahlt werden. Wie werden die Mitarbeitenden auf diese Ankündigung reagieren? Einige Mitarbeitende werden Verständnis für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zeigen und die Entscheidung des Unternehmens vielleicht sogar verteidigen. Andere Mitarbeitende sind enttäuscht und drücken dies mit Spott und Hohn für diese «Einsparungsmassnahme» aus. In zynischen Bemerkungen lassen sie das Unternehmen und ihre Arbeitskollegen spüren, dass sie mit der Entscheidung des Managements nicht einverstanden sind.

Dieses Beispiel illustriert einen klassischen Loyalitätskonflikt am Arbeitsplatz: Ein Arbeitgeber trifft eine Entscheidung, die nicht den Erwartungen der Beschäftigten entspricht und von diesen unterschiedlich aufgefasst werden kann. Die Beschäftigten können als Reaktion entweder die Entscheidung des Unternehmens vertreten oder aber sie können sich vom Unternehmen distanzieren und sogar schlecht über das Unternehmen reden. Der diesjährige HR-Barometer widmet sich diesem Konflikt zwischen Loyalität und Zynismus aus der Perspektive der Arbeitnehmenden. Dabei wird zum einen die arbeitgeberseitige Loyalität, die Beschäftigte bei ihrer Arbeit erleben, zum anderen aber auch die arbeitnehmerseitige Loyalität, die Beschäftigte ihren Unternehmen im Gegenzug entgegenbringen beziehungsweise entziehen, untersucht (siehe Abbildung 2.1). Die Loyalität, die Beschäftigte durch ihren Arbeitgeber erfahren, wird geprägt durch die Austauschbeziehungen mit dem Unternehmen selbst, mit den Vorgesetzten und den Arbeitskollegen. Werden diese Austauschbeziehungen von den Beschäftigten als fair erlebt, so betrachten sie das Unternehmen als loyal (Powers, 2000). Dies wiederum hat einen Effekt auf das Ausmass an Loyalität, die Beschäftigte ihrerseits dem Unternehmen entgegenbringen.

Die Beschäftigten spiegeln in ihren Einstellungen und in ihrem Verhalten das wider, was sie von Unternehmensseite erfahren (Wayne, Shore & Liden, 1997). Loyale Arbeitnehmende fühlen sich stark an das Unternehmen gebunden und tendieren nicht dazu, dieses zu verlassen. Werden die Austauschbeziehungen mit und im Unternehmen hingegen als unfair betrachtet, führt dies zu einer schwächeren emotionalen Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und zu höheren Kündigungsabsichten. Darüber hinaus können auf Beschäftigtenseite jene Formen des illoyalen Verhaltens entstehen, die in zynischen Einstellungen und zynischem Verhalten gegenüber dem Unternehmen resultieren.

Zynismus gegenüber dem Arbeitgeber ist die negative Einstellung, die aus der kritischen Bewertung der Motive, Handlungen und Werte des Ar-



beitgebers entsteht (Bedeian, 2007). Diese Einstellung kommt zum Ausdruck in zynischen Gedanken, zynischen Gefühlen und zynischem Verhalten. Ist der Zynismus der Beschäftigten in einem Unternehmen hoch ausgeprägt, so stellt dies für das Unternehmen ein erhebliches Problem dar. Zynische Beschäftigte können das Unternehmen sowohl vor anderen Arbeitskollegen wie auch vor Aussenstehenden in ein schlechtes Licht rücken. Gerade im Zeitalter der sozialen Medien ist es für zynische Beschäftigte nicht schwierig, ein grosses Publikum zu erreichen.

Das diesjährige HR-Barometer-Schwerpunktthema geht folgenden Fragen nach: Wie steht es um die wechselseitige Loyalität zwischen Beschäftigten und Unternehmen? Wie weit verbreitet ist Zynismus unter Beschäftigten in der Schweiz? Unter welchen Bedingungen entsteht arbeitnehmerseitige Loyalität und unter welchen Bedingungen gedeiht Zynismus?

Loyalität

Beschäftigte in der Schweiz haben hohe Erwartungen an die Loyalität ihrer Arbeitgeber (siehe Kapitel 3.3). Gleichzeitig ist es für Unternehmen in Zeiten von Fachkräftemangel und sich wandelnden Karriereorientierungen von besonderem Interesse, die Loyalität zu fördern und die Mitarbeitenden längerfristig an das Unternehmen zu binden (Roehling, Roehling & Moen,

2001). Um dieser Wechselseitigkeit Rechnung zu tragen, wird im diesjährigen HR-Barometer zuerst die Loyalität, die Arbeitnehmende an ihrem Arbeitsplatz erleben, und anschliessend die Loyalität, die Arbeitnehmende dem Arbeitgeber entgegenbringen, untersucht.

Arbeitnehmerseitig erlebte (II-)Loyalität

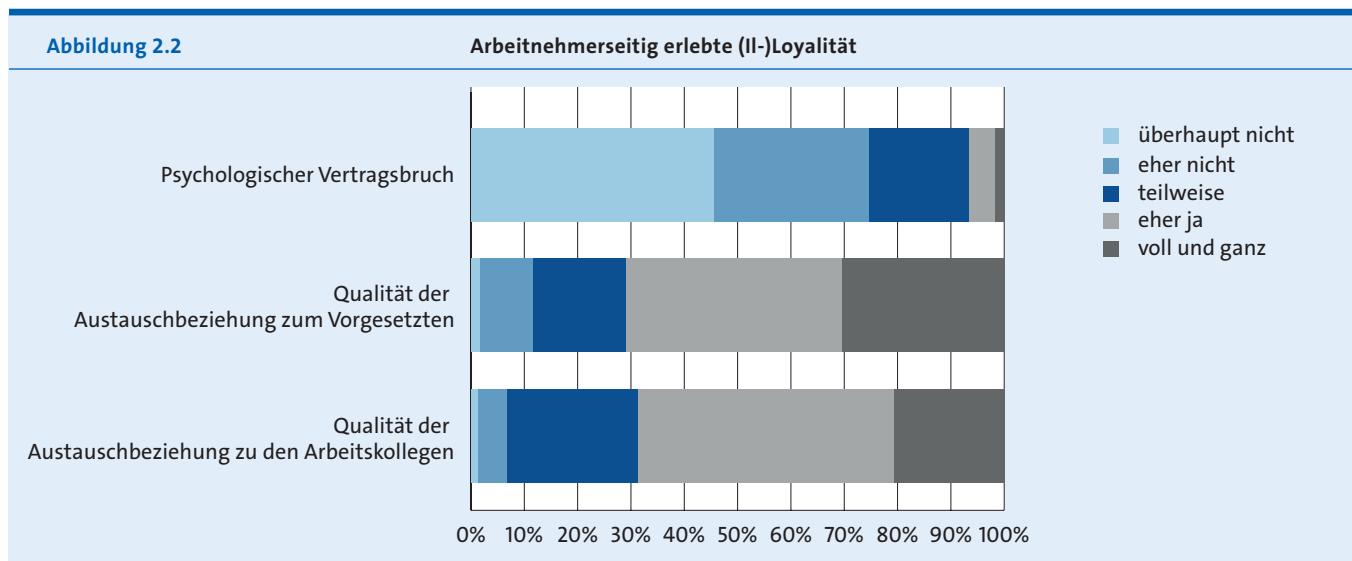
Loyalität ist ein Ausdruck der wechselseitigen Beziehungsqualität zwischen zwei Akteuren. Loyalitätserwartungen erstrecken sich auf verschiedene Beziehungsgefüge im Arbeitskontext: Loyalität spiegelt sich in den Beziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Unternehmen, zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten sowie zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitskollegen wider (Powers, 2000). Aus diesen drei Blickwinkeln beleuchten wir im Folgenden die im Arbeitskontext erlebte Loyalität.

Die Loyalität zwischen Beschäftigten und ihren Unternehmen wird massgeblich durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags geprägt. Der psychologische Vertrag beschreibt den informellen Teil der Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und ihren Unternehmen. Er umfasst all diejenigen Versprechen von Arbeitgebern und ihren Beschäftigten, die nicht im juristischen Vertrag festgehalten sind (mehr dazu in Kapitel 3.3). Ein psychologischer Vertrag gilt für Beschäftigte als gebrochen, wenn Versprechen des Unternehmens nicht eingehalten werden. Wird beispielsweise beim Vorstellungsgespräch eine Beförderung nach dem ersten Jahr in Aussicht gestellt, dieser dann aber nicht umgesetzt, so ist der psychologische Vertrag aus der Sicht des Beschäftigten gebrochen. Dies ruft in der Regel ein Gefühl mangelnder unternehmensseitiger Loyalität hervor.

Der psychologische Vertrag wird in der diesjährigen Ausgabe des HR-Barometers erstmalig auf zwei verschiedene Arten erfasst. Für das Schwerpunktkapitel wurde erhoben, inwieweit der psychologische Vertrag in toto als erfüllt oder gebrochen angesehen wird. Dies gibt detailliert Aufschluss über die Einschätzung der Beschäftigten, wie loyal sich der Arbeitgeber ihnen gegenüber insgesamt verhält. Dieses Kapitel zeigt auch, dass die Schweizer Beschäftigten spezifische Loyalitätserwartungen an den Arbeitgebers haben und dass diese von den Arbeitgebern nicht vollends erfüllt werden. Umso wichtiger ist es, die am Arbeitsplatz erlebte Loyalität und den psychologischen Vertrag als Gesamtes genauer unter die Lupe zu nehmen.

Mit sechs Fragen von Robinson und Morrison (2000) wurde erhoben, ob die Befragten die expliziten und impliziten Versprechen, die von ihrem Arbeitgeber gemacht wurden, insgesamt als erfüllt betrachten. Die Beschäftigten wurden zum Beispiel gefragt, ob während des Einstellungsprozesses gegebene Versprechen auch gehalten wurden. Antworten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) festgehalten. Nur 7% der Befragten geben an, dass das Unternehmen den psychologischen Vertrag deutlich oder sehr deutlich gebrochen hat (siehe Abbildung 2.2). Bei 19% der Befragten ist der psychologische Vertragsbruch mittelmässig ausgeprägt. Bei 75% der Befragten hingegen wurde der psychologische Vertrag kaum

oder gar nicht gebrochen. Obwohl einzelne Bereiche des psychologischen Vertrags, wie zum Beispiel eine angemessene Entlohnung oder Entwicklungsmöglichkeiten, längst nicht vollumfänglich erfüllt werden (siehe Kapitel 3.3), so wird das Verhalten der Arbeitgeber insgesamt doch von der Mehrheit der Beschäftigten als loyal erlebt. Allerdings sieht ein Viertel der Beschäftigten auch diesbezüglich Verbesserungspotenzial.



Loyalitätserwartungen hegen Beschäftigte nicht nur in ihrer Beziehung zum Unternehmen selbst, sondern auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen, die sie am Arbeitsplatz pflegen. In diesen Austauschbeziehungen sind wechselseitige Erwartungen zum Beispiel punkto Zuverlässigkeit, Einsatz, Anerkennung oder Hilfsbereitschaft von Bedeutung. Die Beziehung zum Vorgesetzten, welcher als Repräsentant des Unternehmens agiert, prägt das Arbeitserleben massgeblich. Das Verhalten ihres Vorgesetzten können Beschäftigte als mehr oder weniger loyal erleben. Hat ein Mitarbeiter bei einem Projekt ausserordentlichen Einsatz gezeigt und wird dieser vom Vorgesetzten weder durch eine Belohnung noch durch Anerkennung gewürdigt, so beeinträchtigt dies die Beziehungsqualität und ruft beim Arbeitnehmenden das Gefühl von mangelnder Arbeitgeberloyalität hervor.

Wie auch bereits in früheren Ausgaben, erfasst der diesjährige HR-Barometer die Qualität der individuellen Beziehung der Beschäftigten zu ihrer Führungsperson. Anhand von sieben Fragen von Schyns (2002) wurden die Beschäftigten zum Beispiel gefragt, ob die Vorgesetzten ihren Einfluss nutzen, um ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen. Die Befragten konnten ihre Antworten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) geben. In der Schweiz sind die Beziehungen von Beschäftigten zu ihren Führungspersonen grundsätzlich gut, zeigen jedoch auch Verbesserungspotenzial auf (siehe Abbildung 2.2). 12% der Befragten geben an, dass ihre

Beziehung zum Vorgesetzten schlecht oder sehr schlecht ist und 17% der Befragten beurteilen die Beziehungsqualität als mittelmässig. 71% der Befragten hingegen erachten die Beziehung zur Führungsperson als gut oder sehr gut. Demnach sieht knapp ein Drittel der Beschäftigten ihre Beziehung zu den Vorgesetzten als nicht vollumfänglich zufriedenstellend an. Eine Analyse, wie sich die Qualität der Beschäftigten-Vorgesetzten-Beziehung über die letzten Jahre in der Schweiz verändert hat, findet sich in Kapitel 3.2.

Die Qualität der Beziehung zwischen Arbeitskollegen ist ein ausschlaggebender Gradmesser für das Arbeitserleben (Chiaburu & Harrison, 2008). Mit Kollegen auf ähnlicher Hierarchiestufe verbringen Beschäftigte zuweilen einen Grossteil ihrer Arbeitszeit, sie arbeiten mit ihnen oft enger zusammen als mit den Vorgesetzten (Hüffmeier & Hertel, 2011). Dementsprechend ist auch die gegenseitige Loyalität in diesen Beziehungen massgebend für das Wohlbefinden und Arbeitserleben von Beschäftigten. Aber auch für den Unternehmenserfolg ist funktionierende Teamarbeit häufig von zentraler Bedeutung. Loyalitätskonflikte zwischen einem Beschäftigten und dessen Arbeitskollegen können zum Beispiel entstehen, wenn der Beschäftigte vor der Entscheidung steht, die Handlungsweise eines Arbeitskollegen vor den Vorgesetzten zu verteidigen oder aber in deren Tadel einzustimmen.

In der diesjährigen HR-Barometer-Ausgabe wurde erstmalig analog zur Beziehung zum Vorgesetzten auch die Qualität der Austauschbeziehung zu den Arbeitskollegen erfasst. Mit sechs Fragen von Sherony und Green (2002) wurde unter anderem nach der Hilfsbereitschaft und dem Einsatz von Arbeitskollegen gefragt. Die Befragten konnten ihre Antworten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) geben. Nur 7% der Befragten geben an, dass ihre Beziehung zu den Arbeitskollegen schlecht oder sehr schlecht ist (Abbildung 2.2). 25% der Befragten beurteilen die Beziehungsqualität als mittelmässig. Bei 68% der Befragten hingegen ist die Beziehung zu den Arbeitskollegen gut oder sehr gut. Auch hier zeigt sich also, dass jeder dritte Beschäftigte in der Schweiz hinsichtlich der Beziehung zu den Arbeitskollegen Verbesserungspotenzial sieht.

Arbeitnehmerseitig erbrachte (II-)loyalität

Um der Wechselseitigkeit der Loyalität in Arbeitsbeziehungen gerecht zu werden, untersuchten wir auch, wie loyal sich Beschäftigte gegenüber ihren Unternehmen zeigen. Diese Loyalität drückt sich vor allem durch eine starke emotionale Bindung an das Unternehmen (Commitment) und eine geringe Kündigungsabsicht aus. Loyale Beschäftigte bleiben ihrem Unternehmen treu und fühlen sich stark mit ihm verbunden. Sie wollen auch längerfristig Teil des Unternehmens bleiben. Wie auch in früheren Ausgaben wurden im diesjährigen HR-Barometer das Commitment und die Kündigungsabsicht von Beschäftigten erhoben. Das Commitment zum Unternehmen wurde mit drei an Meyer, Allen und Smith (1993) angelehnten Fragen auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfasst. Die Beschäftigten wurden zum Beispiel gefragt, wie stark ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ist. Überhaupt nicht oder eher nicht ans Un-

ternehmen gebunden fühlen sich 18% der Befragten (siehe Abbildung 2.3). Eine mittelmässige emotionale Bindung verspüren 28%. Eine starke oder sehr starke emotionale Bindung an das Unternehmen bekräftigen 54% der Arbeitnehmenden.

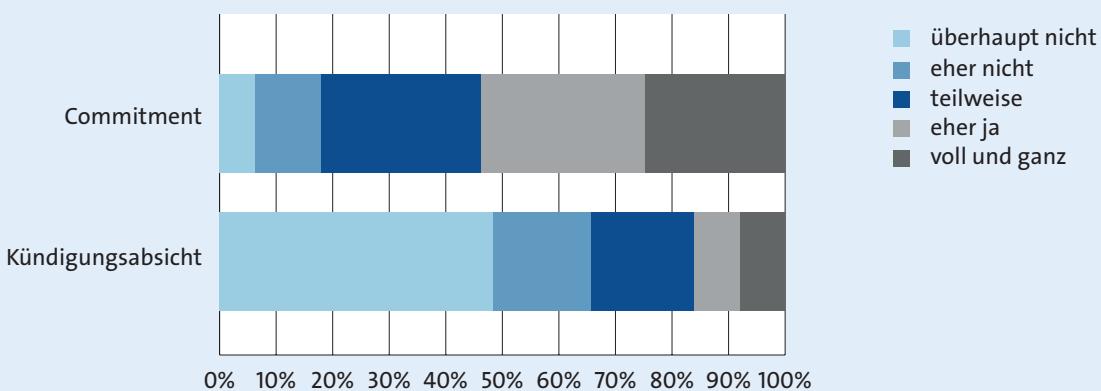
Auch die Kündigungsabsicht kann als Indikator für die Loyalität der Beschäftigten angesehen werden. Die Kündigungsabsicht wurde mit drei Fragen von Mowday, Koberg und McArthur (1984) erhoben und ebenfalls auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beantwortet. Die Kündigungsabsicht ist in der Schweiz insgesamt gering ausgeprägt. 66% der Befragten denken nicht oder keinesfalls an eine Kündigung. 18% tragen sich manchmal mit dem Gedanken, ihre Stelle zu kündigen. Nur 16% der Befragten hingegen setzen sich intensiv damit auseinander, ihre Stelle zu kündigen. Betrachtet man diese Ergebnisse, dann kann die Loyalität der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber als insgesamt hoch eingestuft werden. Wie sich sowohl Commitment als auch Kündigungsabsicht bei Beschäftigten in der Schweiz während der letzten Jahre in der Schweiz verändert haben, wird in Kapitel 3.4 dargestellt.

Zynismus

Zynismus ist eine negative, gar spöttische Einstellung, erwachsen aus Erniedrigung, Hoffnungslosigkeit und fehlendem Vertrauen. Der diesjährige HR-Barometer untersucht den Zynismus, welchen Beschäftigte gegenüber ihrem Arbeitgeber hegen, genauer. Neben geringer emotionaler Verbundenheit und hoher Kündigungsabsicht ist auch Zynismus ein Ausdruck von illoyalem Verhalten gegenüber dem Unternehmen. Zynische Beschäftigte gehen davon aus, dass die Handlungen ihrer Arbeitgeber fundamental eigennützig sind und dies schlägt sich in ihrer Denkweise und ihrem Verhalten nieder (Brandes & Das, 2006). Das unternehmensexige Management gewinnt vor allem in Zeiten von zunehmend flacheren Hierarchien und weniger direkter Kontrolle an Bedeutung. Zynismus, der sich gegen das Unter-

Abbildung 2.3

Arbeitnehmerseitig erbrachte (II-)Loyalität gegenüber dem Unternehmen



nehmen richtet, kann sich auf drei verschiedene Arten äussern (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998):

- *Zynische Gedanken*: Zynische Gedanken gegenüber dem Unternehmen sind dann vorhanden, wenn Arbeitnehmende die Integrität des Unternehmens in Zweifel ziehen. Diese Beschäftigten sind der Meinung, dass das, was im Unternehmen gesagt wird, und das, was tatsächlich getan wird, zwei verschiedene Dinge sind. Sie bezweifeln, dass offizielle Richtlinien und tatsächliche Handlungen im Unternehmen übereinstimmen und vermuten versteckte eigennützige Motive hinter den Handlungen des Unternehmens.
- *Zynische Gefühle*: Zynismus geht üblicherweise mit starken emotionalen Reaktionen einher und äussert sich in negativen Gefühlen gegenüber dem Unternehmen. Beschäftigte erleben beispielsweise eine innere Anspannung beim Gedanken an ihr Unternehmen. Auch Ärger oder gar Angst werden mit Zynismus assoziiert.
- *Zynisches Verhalten*: Letztlich kann sich der Unmut gegenüber dem Unternehmen auch in zynischem Verhalten äussern. Zynische Beschäftigte zeigen eine Tendenz zu abfälligem Verhalten gegenüber dem Unternehmen. Ihre Missbilligung kommt in zynischen Bemerkungen und Spott zum Ausdruck. Sie kritisieren ihr Unternehmen sowohl gegenüber Arbeitskollegen wie auch gegenüber Aussenstehenden.

Die negativen Konsequenzen von zynischem Verhalten liegen auf der Hand: Zynische Beschäftigte gefährden längerfristig das Ansehen von Unternehmen. Doch auch zynische Einstellungen und Gefühle zeitigen negativen Konsequenzen – nicht nur für die Arbeitgeber, sondern auch für die Beschäftigten selbst. Diese äussern sich zum Beispiel in einer tieferen Arbeitszufriedenheit und in einem Leistungsabfall (Chiaburu, Peng, Oh, Banks & Lomeli, 2013). Zynische Einstellungen und Gefühle können als Vorzeichen für den Unmut der Beschäftigten betrachtet werden, die im schlimmsten Fall in zynischem Verhalten eskalieren. Der diesjährige HR-Barometer untersucht alle drei Aspekte des Zynismus von Beschäftigten – zynische Gedanken, zynische Gefühle und zynisches Verhalten.

Alle drei Formen des Zynismus wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erhoben. Abbildung 2.4 zeigt differenziert, wie weit diese drei Formen von Zynismus bei Beschäftigten in der Schweiz verbreitet sind. 60% der Befragten berichten, nie oder fast nie zynische Gedanken zu haben. 26% der Beschäftigten geben an, ab und zu solche zu hegen, während 14% der Befragten berichten, ziemlich oft oder sehr oft zynische Gedanken gegenüber dem Unternehmen zu haben. Zynische Gefühle sind bei den Beschäftigten in der Schweiz weniger stark ausgeprägt. 81% der Beschäftigten in der Schweiz geben an, keine oder fast keine zynischen Gefühle ihrem Unternehmen gegenüber zu hegen. 12% der Befragten berichten, ab und zu zynische Gefühle zu erleben, und nur 7% der Befragten verspüren diese oft oder sogar sehr oft. Stärker ausgeprägt hingegen ist zy-

nisches Verhalten. 40% der Befragten zeigen kaum je zynisches Verhalten. 39% zeigen dieses ab und zu, und 21% der Beschäftigten in der Schweiz berichten, sich oft oder sogar sehr oft zynisch zu verhalten.

Im Folgenden wird untersucht, unter welchen Bedingungen Zynismus sowie die arbeitnehmerseitig erbrachte Loyalität entstehen. Da Zynismus allenfalls ein Vorbote von sinkendem Commitment und ansteigender Kündigungsabsicht sein kann, werden zuerst die Bedingungen für Zynismus, und anschliessend diejenigen für das Commitment und die Kündigungsabsicht untersucht.

26

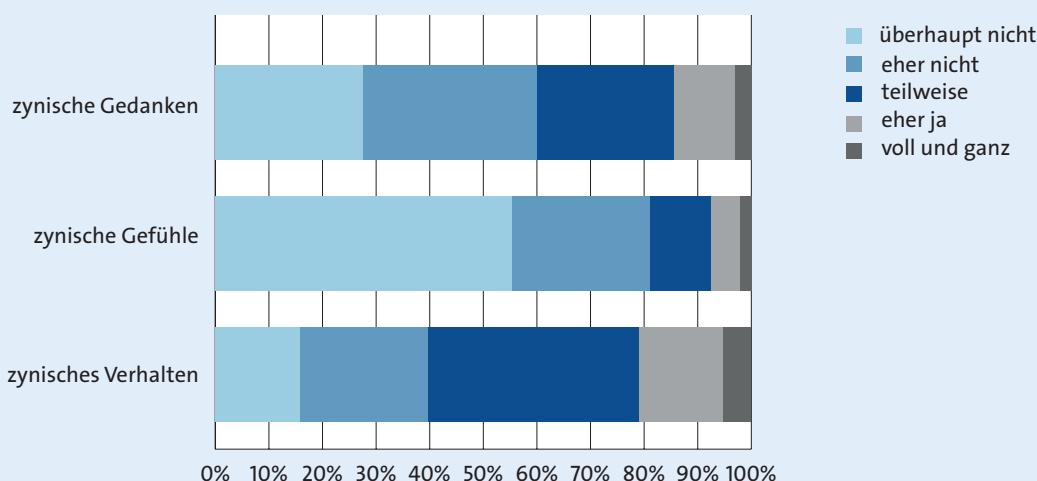
Einflussfaktoren für Zynismus

Jeder Fünfte der Beschäftigten zeigt oft oder sogar sehr oft zynisches Verhalten gegenüber dem Unternehmen, für das er arbeitet. Doch welche Arbeitnehmenden zeigen dieses Verhalten und was sind die Ursachen für Zynismus am Arbeitsplatz?

Die Detailanalysen zeigen, dass der Zynismus von Beschäftigten nur bedingt von ihrer beruflichen Position abhängig ist. Zwar sind Direktionsmitglieder weniger zynisch als andere Beschäftigte. Doch unter den Beschäftigten ohne Funktion in der Direktion macht es interessanterweise keinen Unterschied, ob sie eine Vorgesetztenfunktion innehaben oder nicht (siehe Abbildung 2.5). Beschäftigte mit einer Vorgesetztenfunktion haben ebenso häufig zynische Gedanken, zynische Gefühle und zeigen sogar gleich oft zynisches Verhalten wie Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion. Möglicherweise wird dieser Zynismus dadurch hervorgerufen, dass die Vorgesetzten sich in einem andauernden Konflikt zwischen den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Untergebenen befinden. Dies ist ein interessanter Befund, da Vorgesetzte immer auch eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden haben. Zeigt selbst ein Vorgesetzter zynisches Verhal-

Abbildung 2.4

Zynismus von Beschäftigten



ten, so kann dies auch Folgewirkungen für die ihm unterstellten Arbeitnehmenden haben.

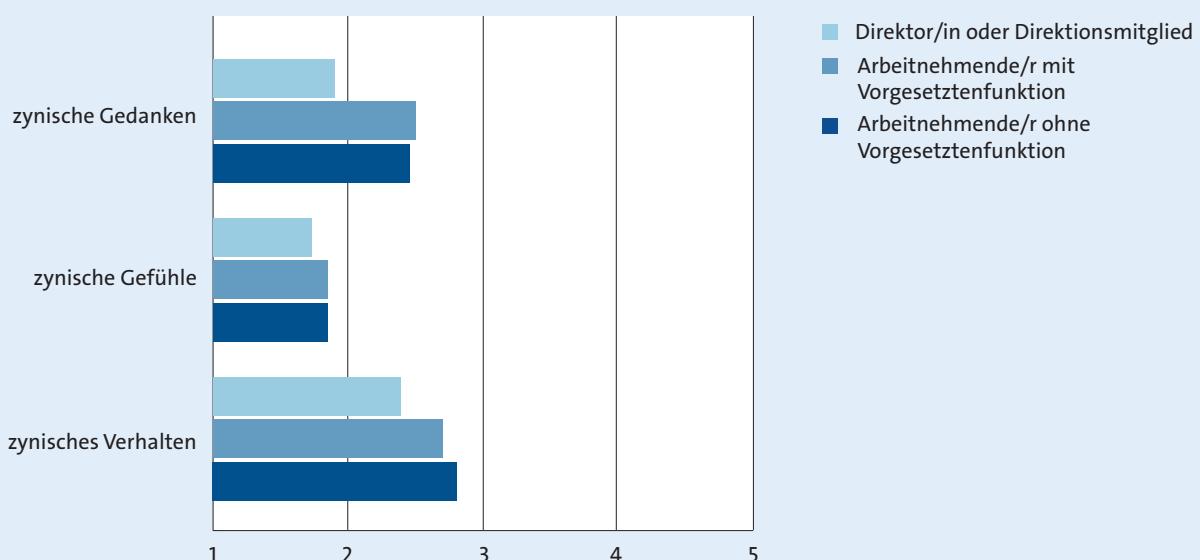
Um genauer zu ermitteln, unter welchen Bedingungen zynische Gedanken, zynische Gefühle und zynisches Verhalten gegenüber dem Unternehmen entstehen, wurden Regressionsanalysen gerechnet. Dabei wurden die Effekte persönlicher Faktoren, Aspekte der Arbeitsgestaltung (zum Beispiel Partizipationsmöglichkeiten), das Ausmass der erlebten Loyalität (psychologischer Vertrag, Beziehung zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen) wie auch der Einfluss von Arbeitseinstellung und -verhalten (zum Beispiel Arbeitsplatzunsicherheit) untersucht. Welche Faktoren zur Entwicklung von organisationalem Zynismus beitragen, ist in Abbildung 2.6 zusammengefasst und wird im Folgenden ausführlicher beschrieben.

Wann entwickeln Beschäftigte zynische Gedanken?

Die Ergebnisse zeigen, dass junge Beschäftigte öfter zynische Gedanken in Bezug auf ihr Unternehmen haben als ältere. Ansonsten zeigen sich keine Auswirkungen von persönlichen Faktoren: Weder die Karriereorientierung noch das Geschlecht spielen bei zynischen Gedanken eine Rolle. Arbeitsgestaltungsmassnahmen beeinflussen eindämmend das Aufkommen von zynischen Gedanken: Regelmässige Leistungsbeurteilung kann der Entwicklung von zynischen Gedanken entgegenwirken. Möglicherweise helfen eine klare Zieldefinierung und das gemeinsame Planen von Entwicklungsmöglichkeiten, realistische Erwartungen zu schaffen. Diese beiden Massnahmen signalisieren den Beschäftigten gleichzeitig die Unterstützung durch das Unternehmen. Betreffend der erlebten Loyalität im Unternehmen erweisen sich der psychologische Vertrag sowie die Beziehungsqualität zur Füh-

Abbildung 2.5

Zynismus in Abhängigkeit der beruflichen Stellung



rungsperson als relevante Prädiktoren von zynischen Gedanken: Je besser die Beziehung zur Führungsperson ist und je geringer der psychologische Vertrag gebrochen wird, desto weniger zynische Gedanken hegen die Beschäftigten. Mitarbeitende, die befürchten, bald ihre Arbeitsstelle zu verlieren, zeigen eher zynische Gedanken gegenüber ihrem aktuellen Arbeitgeber. Zusätzlich zeigt sich ein Effekt von multidimensionaler Arbeitsunsicherheit: Sorgen über zukünftige unerwünschte Veränderungen am Arbeitsplatz führen zu zynischen Gedanken. Detailliertere Analysen zeigen, dass primär um die Sorge über eine Zunahme der Arbeitsbelastung für diesen Effekt verantwortlich ist.

Wann entwickeln Beschäftigte zynische Gefühle?

Weder persönliche Einflussfaktoren noch Elemente der Arbeitsgestaltung führen zu zynischen Gefühlen gegenüber dem Arbeitgeber. Lediglich Beschäftigte mit einem höheren Arbeitspensum neigen vermehrt zu zynischen Gefühlen. Wie bei zynischen Gedanken sind auch ein gebrochener psychologischer Vertrag und eine schlechte Beziehung zum Vorgesetzten Faktoren, die zynische Gefühle hervorrufen. Zudem zeigt sich ein Effekt sowohl von Arbeitsplatzunsicherheit wie auch von multidimensionaler Arbeitsunsicherheit. Sowohl die Angst, bald den Arbeitsplatz zu verlieren, wie auch die Sorge um Veränderungen am Arbeitsplatz lösen zynische Gefühle gegenüber dem aktuellen Arbeitgeber aus. Auch in diesem Fall ist speziell die Sorge um die Zunahme der Arbeitsbelastung relevant für die Entwicklung von zynischen Gefühlen.

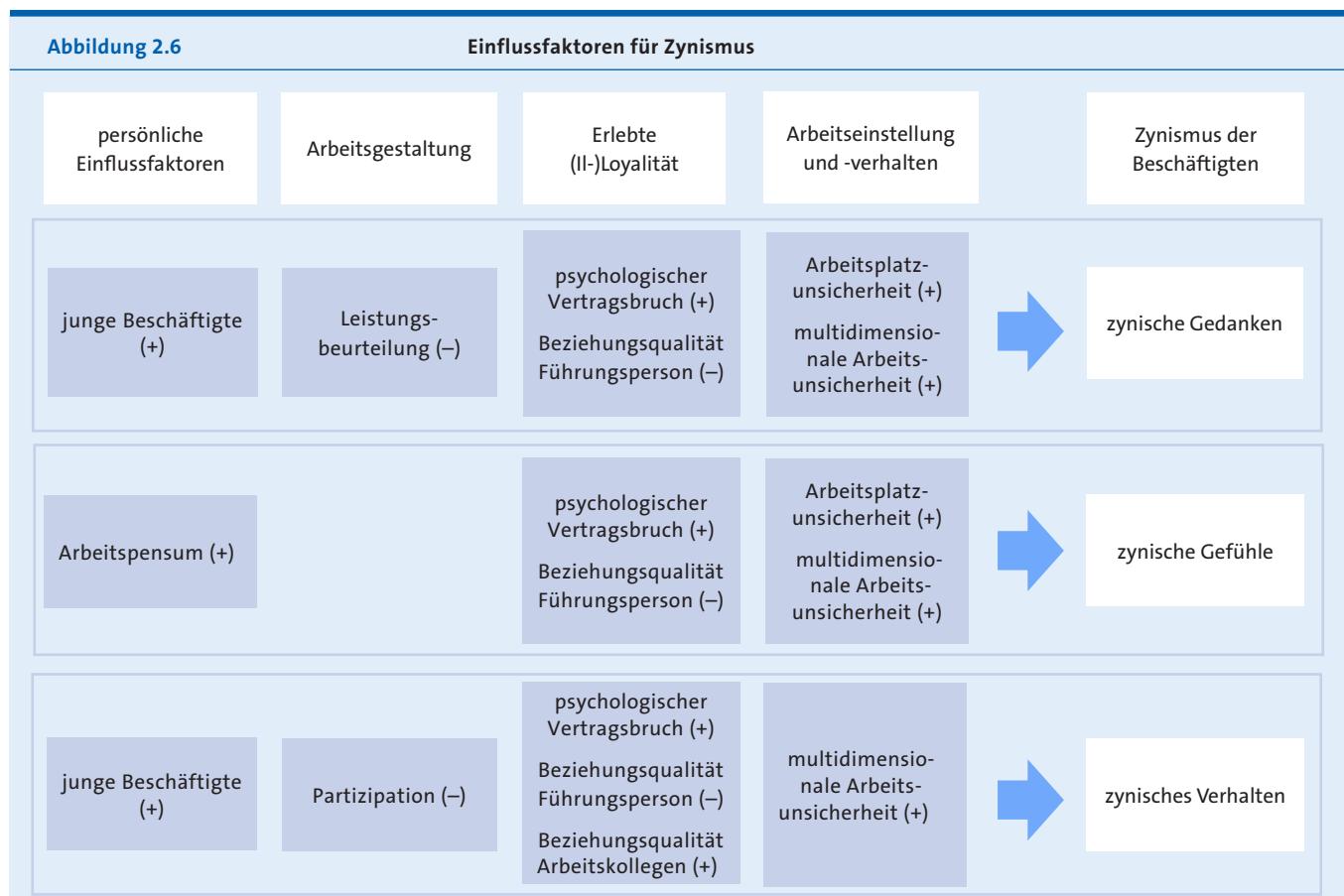
Wann zeigen Beschäftigte zynisches Verhalten?

Die Analysen zeigen, dass junge Beschäftigte mehr zu zynischem Verhalten neigen als ältere Beschäftigte. Durch eine partizipative Arbeitsgestaltung kann zynischem Verhalten entgegengewirkt werden. Fühlen sich Beschäftigte direkt in den Prozess der Arbeitsgestaltung eingebunden, so zeigen sie weniger zynisches Verhalten. Womöglich, weil sie sich dadurch stärker mit den Vorgehensweisen im Unternehmen identifizieren und Kritik an diesem auch als Kritik an sich selbst betrachten. Wiederum zeigt sich, dass ein erfüllter psychologischer Vertrag und eine gute Beziehungsqualität zur Führungsperson mit weniger zynischem Verhalten einhergehen. Zudem ist auch ein Effekt von der Beziehungsqualität zu den Arbeitskollegen auf zynisches Verhalten erkennbar. Dieser Effekt hat allerdings nicht die zu erwartende Richtung, dass schlechtere Beziehungen zu Arbeitskollegen zu mehr zynischem Verhalten führen. Im Gegenteil: Beschäftigte mit besseren Beziehungen zu ihren Arbeitskollegen zeigen häufiger zynisches Verhalten. Hierfür sind drei Gründe denkbar: Erstens ist es wahrscheinlich, dass Beschäftigte eher bereit sind, sich negativ über den Arbeitgeber vor Arbeitskollegen zu äussern, zu denen sie eine gute Beziehung pflegen. Zweitens können sich Arbeitskollegen auch gegenseitig in ihrem Zynismus anstecken beziehungsweise anstacheln, wie dies bei guten Beziehungen eher der Fall ist. Drittens kann zynisches Verhalten als Signal an das berufliche Umfeld

ausgesendet werden, welches darauf hinweist, dass eine Person mehr Unterstützung benötigt. Äussert ein Mitarbeitender also regelmässig zynische, abfällige Bemerkungen, so interpretieren die Arbeitskollegen möglicherweise, dass sich die Person in einer schwierigen beruflichen Lage befindet, hören und sprechen ihr gut zu und unterstützen sie. Dadurch wird die Beziehung des Mitarbeitenden zu seinen Arbeitskollegen womöglich gestärkt. Abschliessend zeigt sich auch ein Effekt von multidimensionaler Arbeitsunsicherheit auf zynisches Verhalten. Genauer ist es die Sorge über die Zunahme der Arbeitsbelastung, die Beschäftigte dazu veranlasst, vermehrt zynisches Verhalten gegen das Unternehmen zu zeigen.

Bedingungen für arbeitnehmerseitig erbrachte Loyalität

In einem nächsten Schritt wurde untersucht, welche Faktoren das Ausmass der Loyalität, die Beschäftigte dem Unternehmen entgegenbringen, beeinflussen. Dabei betrachten wir ein hohes Commitment und eine tiefe Kündigungsabsicht als Indikatoren für hohe Loyalität der Beschäftigten. Es wurden Regressionsanalysen gerechnet, um den Einfluss verschiedener Faktoren auf Loyalität zu prüfen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.7 zusammenfassend dargestellt und werden im Folgenden beschrieben.



Wann entsteht Commitment?

Die Analysen zeigen, dass Beschäftigte, die schon seit längerer Zeit für ein Unternehmen arbeiten, ein höheres Commitment, das heisst eine höhere emotionale Bindung an das Unternehmen, haben als andere Beschäftigte. Mit unserer Erhebungsmethode lässt sich allerdings nicht ermitteln, ob die längere Anstellungsdauer für das Commitment verantwortlich ist oder ob diese Beschäftigten von Anfang an ein höheres Commitment hatten und deshalb dem Unternehmen lange die Treue gehalten haben. Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen oder alternativen Karriereorientierung spüren eine weniger starke emotionale Bindung an das Unternehmen als Beschäftigte mit einer traditionellen Karriereorientierung. Auch Faktoren der Arbeitsgestaltung beeinflussen das Commitment. Beschäftigte, die in ihrem Arbeitsalltag mehr Möglichkeiten zur Partizipation haben, zeigen ein höheres Commitment. Zudem fühlen sich diejenigen Arbeitnehmenden enger an das Unternehmen gebunden, die ihre Tätigkeit als bedeutsam wahrnehmen. Die Qualität der Arbeitsbeziehungen, welche die von den Beschäftigten erlebte Loyalität widerspiegelt, beeinflussen das Commitment besonders stark: Sowohl eine gute Beziehung zur Führungsperson wie auch eine gute Beziehung zu den Arbeitskollegen kann die emotionale Verbundenheit der Beschäftigten steigern. Abschliessend wurde auch untersucht, ob Zynismus von Beschäftigten auf den Grad des Commitments hinweist. Sowohl Beschäftigte, die zynische Gefühle haben, wie auch Beschäftigte, die zynisches Verhalten zeigen, fühlen sich weniger stark an das Unternehmen gebunden.

Wann entsteht eine Kündigungsabsicht?

Die Kündigungsabsicht ist höher bei jüngeren Beschäftigten und bei jenen, die noch nicht lange in ihrem Unternehmen angestellt sind. Beschäftigte mit einer eigenverantwortlichen oder alternativen Karriereorientierung setzen sich eher damit auseinander, ihre Stelle zu kündigen als solche mit einer traditionellen Karriereorientierung. Aspekte der Arbeitsgestaltung hingegen beeinflussen die Kündigungsabsicht nicht. Ein Bruch des psychologischen Vertrags provoziert eine höhere Kündigungsabsicht. Je besser die Beziehungsqualität zur Führungsperson, desto tiefer ist die Kündigungsabsicht. Dieser Effekt findet sich jedoch nicht bei der Beziehungsqualität zu den Arbeitskollegen. Gute Beziehungen zu Arbeitskollegen können die Kündigungsabsicht von Beschäftigten demnach nicht senken. Zynische Gefühle gegenüber der Organisation gehen damit einher, dass die Beschäftigten eher über eine Kündigung nachdenken. Interessanterweise zeigen sich keine Effekte für zynische Gedanken und zynisches Verhalten. Zynismus gegenüber dem Unternehmen muss also nicht unbedingt mit einer Kündigungsabsicht einhergehen. Es ist durchaus möglich, dass Beschäftigte stark zynisch gegenüber ihrem Unternehmen sind und sich auch dementsprechend kritisch verhalten, aber trotzdem ohne Kündigungsabsicht sind. Möglicherweise hegen diejenigen Beschäftigten zynische Gedanken, die sich mit der Organisation eigentlich verbunden fühlen und noch Hoffnung

haben, dass Missstände korrigiert werden können. Zynisches Verhalten könnte zudem ein Ventil für Beschäftigte sein, um Dampf abzulassen und somit dazu beitragen, dass die Kündigungsabsicht trotz Missständen im Unternehmen nicht steigt. Abschliessend zeigte sich auch ein Effekt von Arbeitsplatzunsicherheit. Beschäftigte, die befürchten, ihren Job bald zu verlieren, denken auch vermehrt darüber nach, diesen zu kündigen.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Analysen haben das Zustandekommen von Loyalität und Zynismus in Arbeitsbeziehungen aufgezeigt. Die Loyalität, die Beschäftigte während ihrer Arbeit erleben, wird geprägt durch die Qualität der am Arbeitsplatz gepflegten Austauschbeziehungen. Die Austauschbeziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Unternehmen, Vorgesetzten und Arbeitskollegen werden von den meisten Befragten als zufriedenstellend wahrgenommen. Allerdings berichtet ein Drittel der Beschäftigten von mittelmässigen oder schlechten Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen. Jeder vierte Beschäftigte erachtet den psychologischen Vertrag als nicht vollständig erfüllt und betrachtet zumindest manche Versprechen des Unternehmens als gebrochen. Die Analysen zeigen, dass gute Austauschbeziehungen am Arbeitsplatz die Grundlage für die Loyalität von Beschäftigten sind. Erfahren Beschäftigte am Arbeitsplatz mangelnde Loyalität vonseiten des Arbeitgebers in Form von nicht erfüllten psychologischen Verträgen und schlechten Beziehungen mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen, so ist der Nährboden für zynische Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen gelegt. Infolgedes-

Abbildung 2.7

Bedingungen für Loyalität von Beschäftigten



sen werden Beschäftigte ihrerseits auch weniger loyal dem Unternehmen gegenüber: Ihr Commitment sinkt und ihre Kündigungsabsicht steigt.

Doch selbst Beschäftigte, die nicht vorhaben, das Unternehmen zu verlassen, können zynische Gedanken haben und zynisches Verhalten zeigen. 40% der Befragten berichten, mindestens ab und zu zynische Gedanken gegenüber dem Unternehmen zu haben. Diese zynischen Gedanken können die Motivation und das Engagement der Beschäftigten direkt beeinträchtigen. Zwei Drittel der Beschäftigten zeigen mindestens ab und zu zynisches Verhalten gegenüber dem Unternehmen. Sowohl intern wie auch nach außen kann dieser Zynismus für das Unternehmen schädlich sein. Innerhalb des Unternehmens kann zynisches Verhalten andere Beschäftigte auf Missstände aufmerksam machen und zur Nachahmung anstiften. Nach aussen werfen zynische Beschäftigte kein gutes Licht auf das Unternehmen: Wenn selbst die Arbeitnehmenden nur zynischen Spott für das Unternehmen übrig haben, kann dies weder eine gute Vertrauensbasis für die Kundenbindung bilden noch wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

Die Ergebnisse aus dem Schweizer HR-Barometer zeigen, dass durchaus Verbesserungspotenzial besteht und dass die Loyalität, die Beschäftigte in allen Austauschbeziehungen mit dem Unternehmen erleben, eine zentrale Rolle spielt. Die erlebte Loyalität sowohl in der Austauschbeziehung mit dem Unternehmen wie auch in der Austauschbeziehung mit dem Vorgesetzten beeinflussen massgeblich, wie loyal oder zynisch sich Beschäftigte gegenüber den Unternehmen verhalten. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zeigen einige Wege auf, wie der Zynismus von Beschäftigten gesenkt und die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen gestärkt werden können.

Zynismus von Beschäftigten entwickelt sich dann, wenn diese den psychologischen Vertrag als gebrochen betrachten. Im Gegenzug für ihre Loyalität setzen Arbeitnehmende in der Regel voraus, dass die Versprechen, die ihnen von Unternehmensseite gemacht wurden, gehalten und dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Viele dieser Erwartungen entstehen möglicherweise bereits, noch bevor der eigentliche Arbeitsvertrag abgeschlossen wurde. Massnahmen, um Zynismus von Beschäftigten zu vermeiden, können daher bereits während des Einstellungsprozesses getroffen werden. Sorgfältige Bewerbungsgespräche, in denen realistische Erwartungen über die tatsächliche Arbeit geschaffen werden, können späteren Problemen vorbeugen. Erwartungen können danach auch in regelmässigen Personalgesprächen überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. Je früher unrealistische Erwartungen entdeckt werden, desto eher kann deren negativer Effekt vermieden werden.

Sowohl Arbeitsplatzunsicherheit, wie die Angst, die Arbeitsstelle bald zu verlieren, als auch multidimensionale Arbeitsunsicherheit, wie die Sorge über unerwünschte Veränderungen am Arbeitsplatz, spielen für das Entstehen von Zynismus und von Kündigungsabsichten eine Rolle. Dies zeigt auf, dass eine zentrale Führungsaufgabe im Abbau von Unsicherheiten liegt.

Auch hier scheint der Schlüssel in der kontinuierlichen und präzisen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu liegen. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, die Sorge vor zukünftigen Veränderungen zu nehmen, sofern diese unberechtigt sind. Besonders die Sorge über die Zunahme der Arbeitsbelastung führt bei den Beschäftigten zu Zynismus. Stehen tatsächlich Veränderungen im Unternehmen an, so ist es von zentraler Bedeutung, dass die bevorstehenden Veränderungen ausführlich begründet werden und dass den Beschäftigten wenn immer möglich die Gelegenheit zur partizipativen Mitgestaltung gegeben wird.

Doch wie sollen Vorgesetzte damit umgehen, wenn sie dennoch zynisches Verhalten bei ihren Mitarbeitenden beobachten? Der kritische Blick, den zynische Beschäftigte auf das Unternehmen werfen, kann auch Anlass zu positiven Veränderungen im Unternehmen geben (Brandes & Das, 2006). Zynische Beschäftigte beobachten die Geschehnisse im Unternehmen genau und ihr Verhalten enthält möglicherweise wichtige Hinweise darauf, was im Unternehmen verbessert werden sollte (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Deshalb ist es wichtig, dass Vorgesetzte zynische Kritik von Beschäftigten ernst nehmen und versuchen, in offenen Gesprächen Lösungen für die beobachteten Missstände zu finden.

3. Trends

3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Karriereorientierungen beinhalten Einstellungen, Werte und Interessen hinsichtlich der eigenen Laufbahnentwicklung. Abhängig von der Karriereorientierung haben Menschen unterschiedliche Vorlieben und Karriereziele. Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel hat zudem dazu geführt, dass sich Karrieren zunehmend verändern. Eine lebenslange Karriere in ein und demselben Unternehmen ist heutzutage immer seltener anzutreffen. Beschäftigte wechseln immer häufiger im Verlauf ihrer Karriere sowohl das Unternehmen als auch das Berufsfeld. Weiter haben sich die Bedürfnisse der Beschäftigten verändert, was sich ebenfalls in den Karriere-orientierungen widerspiegelt.

Die Karriereorientierungen

In der Literatur finden sich zwei verschiedene Typen von Karriereorientierungen: die «traditionellen» und die «neuen» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Eine traditionelle Karriere kann idealtypisch als eine langfristige Anstellung mit hierarchischem Aufstieg in ein und demselben Unternehmen bezeichnet werden. Wer eine traditionelle Karriere verfolgt, legt Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, ist dem Arbeitgeber gegenüber loyal, überlässt die Gestaltung der Karriere mehrheitlich seinem Arbeitgeber und bewegt sich auf vom Unternehmen vordefinierten Laufbahnpfaden. Als Folge der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung entwickelten sich jedoch in den letzten Jahrzehnten zunehmend neue Karriereorientierungen, die auf die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt reagieren und die zunehmende Unabhängigkeit von Arbeitnehmenden reflektieren. Diese neuen Karriereorientierungen sind durch hohe Flexibilität und Mobilität geprägt, wobei Beschäftigte eine grosse Eigenverantwortung hinsichtlich ihrer Karriere übernehmen.

In Anlehnung an diese Vorstellung unterscheidet der Schweizer HR-Barometer gemäss der Forschung von Gerber, Wittekind, Grote und Staffelbach (2009) insgesamt vier Karriereorientierungen: der traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp repräsentieren hierbei die traditionelle Karriereausrichtung, während der eigenverantwortliche und der alternative Karrieretyp Repräsentanten der neuen Ausrichtung sind. Gemäss früherer Untersuchungen streben Beschäftigte, die dem traditionell-aufstiegsorientierten Karrieretyp zuzurechnen sind, einen Aufstieg in eine hierarchisch höhere Stelle an und sind dem Unternehmen sehr stark verbunden. Traditionell-sicherheitsorientierte erwarten hingegen von ihrem Unternehmen hohe Arbeitsplatzsicherheit, identifizieren sich stark mit ihrem Unternehmen, sind aber weniger an einem hierarchischen Auf-

stieg interessiert. Personen mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung übernehmen die Verantwortung für ihre Karriereentwicklung selbst. Nicht der Unternehmenserfolg, sondern der persönliche Karriereerfolg steht bei Beschäftigten mit dieser Karriereorientierung im Zentrum. Um die persönliche Karriere voranzutreiben, wechseln eigenverantwortliche Personen auch häufiger das Unternehmen. Für die alternativ-orientierten Personen haben Arbeit und Karriere insgesamt keinen zentralen Stellenwert im Leben. Wichtiger sind für Menschen mit dieser Karriereorientierung andere Lebensbereiche wie Familie oder Freizeit.

Erhebung und Verbreitung der Karriereorientierungen

35

Die Karriereorientierungen wurden mithilfe von neun gegensätzlichen Aussagen erfasst (siehe Abbildung 3.1.1). Einleitend wurde den Beschäftigten folgende Frage gestellt: «Wenn Sie Ihr zukünftiges Arbeitsleben betrachten, wo würden Sie sich zwischen diesen beiden Aussagen einstufen?» Anschliessend schätzten die Befragten auf einer vierstufigen Skala ein, welche der zwei entgegengesetzten Antworten auf sie zutrifft (zum Beispiel: «Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich» versus «Arbeit ist in meinem Leben zentral»).

Der Abbildung 3.1.1 kann das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf ihre Einstellung gegenüber ihrer Karriere entnommen werden. Ein Grossteil der Befragten (82%) möchte demzufolge eine lange Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeiten, aber auch das Bedürfnis, selbstständig die eigene Karriere zu managen, ist weitverbreitet (80%). Für weitere 76% der Beschäftigten ist die Arbeit in ihrem Leben von zentraler Bedeutung. 73% haben zudem ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis und wollen für die Zukunft sparen.

Durch ein statistisches Verfahren (latente Klassenanalyse) wurden die Beschäftigten aufgrund ihres Antwortmusters den vier Karriereorientierungen zugeordnet (siehe Abbildung 3.1.2). Das Ergebnis zeigt, dass der traditionell-aufstiegsorientierte Karrieretyp mit 53% am häufigsten anzutreffen ist. Eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriere verfolgen 17% der Beschäftigten. 19% werden dem eigenverantwortlich orientierten Karrieretyp zugeordnet, während bei 11% der Befragten eine alternativ engagierte Karriereorientierung vorliegt.

Weiterführende Auswertungen zeigen, dass die Befragten mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereausrichtung mit durchschnittlich 47 Jahren am ältesten und mit durchschnittlich 13 Jahren am längsten beim gleichen Unternehmen angestellt sind (siehe Abbildung 3.1.3). Dagegen haben die eigenverantwortlichen Befragten im Vergleich zu anderen Karriertypen am häufigsten einen Fachhochschul- und Universitätsabschluss (39%). Drei Viertel der Befragten mit einer traditionell-aufstiegsorientierten oder eigenverantwortlichen Karriereorientierung sind mindestens in einem 90% -Pensum beschäftigt, während bei den alternativ orientierten Beschäftigten fast die Hälfte (47%) ein tieferes Arbeitspensum hat.

Die Trendabbildung 3.1.4 zeigt die Entwicklung der Karriereorientierungen im Verlauf der letzten Jahre. In Bezug auf die Interpretation der Trendabbildung ist anzumerken, dass die grossen Veränderungen zwischen den Erhebungsjahren 2010 und 2011 auf den Wechsel hin zu einer differenzierteren Erhebungsmethode zurückzuführen sind. Die ursprünglich zweistufige Skala zur Messung der Karriereorientierungen wurde im Jahr 2011 auf eine vierstufige Skala erweitert, um mögliche sozial erwünschte Antworten abzuschwächen. Weitere Informationen zu dieser Anpassung können der HR-Barometer-Ausgabe 2011 entnommen werden. Aufgrund des Messmethodenwechsels werden im Folgenden nur die Veränderungen der Trendlinien ab dem Erhebungsjahr 2011 analysiert.

Die Trendabbildung zeigt, dass die traditionelle Karrierevorstellung in der Schweiz nach wie vor weitverbreitet ist. Während der Anteil an traditionell-aufstiegsorientierten Personen seit 2012 kontinuierlich ansteigt, nimmt

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 einen sicheren Arbeitsplatz haben	39 % 61 %
meine Karriere selber managen mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	80 % 20 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	18 % 82 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben eine höhere Hierarchiestufe anstreben	46 % 54 %
in der Gegenwart leben für die Zukunft planen	41 % 59 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich Arbeit ist in meinem Leben zentral	24 % 76 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig eine Karriere ist mir wichtig	51 % 49 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	48 % 52 %
ausgeben, was ich habe und es geniessen für die Zukunft sparen	27 % 73 %

seit der letzten Erhebung im Jahr 2014 auch der Anteil an traditionell-sicherheitsorientierten Personen wieder zu. Die Zunahme an Beschäftigten mit eigenverantwortlicher Karriereorientierung der letzten Jahre scheint hingegen nicht weiter anzuhalten. So zeichnet sich in diesem Erhebungsjahr erstmals ein Rückgang des eigenverantwortlichen Karrieretyps ab. Ebenfalls ist die Tendentwicklung der alternativ engagierten Karriereorientierung seit 2012 konstant rückläufig.

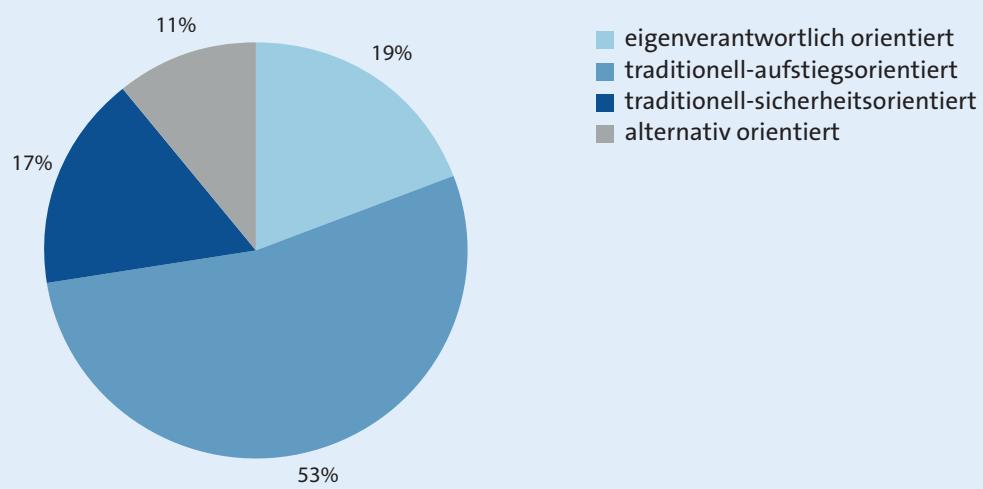
Schlussfolgerungen für die Praxis

Für Unternehmen ist das Wissen über das Vorhandensein und die Entwicklung von unterschiedlichen Karriereorientierungen der Beschäftigten von grossem Nutzen. Je nach vorhandenen Karrierefäden und -möglichkeiten ziehen Unternehmen Personen mit anderen Karriereausrichtungen an. Zusätzlich können Unternehmen das Wissen um die Kategorisierung von Karrieretypen nutzen, um ihren Beschäftigten individuell zugeschnittene Karriereentwicklungsmöglichkeiten anzubieten. So wünschen sich traditionell-orientierte Beschäftigte mehr Sicherheit und Möglichkeiten zu einem internen Aufstieg gemäss klar definierter Karrierefäde. Die eigenverantwortlich orientierten Personen legen hingegen viel Wert auf ihre Arbeitsmarktfähigkeit und wollen ihre Karriere selbstständig managen. Unternehmen sollten ihnen Mitspracherechte bei der Planung des beruflichen Werdegangs sowie flexible und vielseitige Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten. Für die Beschäftigten selbst bietet die Zuteilung zu einem Karrieretyp die Möglichkeit, sich selbst zu reflektieren und mögliche Karriereschritte mit der eigenen Orientierung abzustimmen.

Gemäss der neuesten Erhebung des Schweizer HR-Barometers, scheinen sich die Beschäftigten in der Schweiz zunehmend wieder an traditionellen Werten wie Sicherheit und Kontinuität zu orientieren. Während die traditionell-aufstiegsorientierte Karriereausrichtung in den vergangenen Jahren

Abbildung 3.1.2

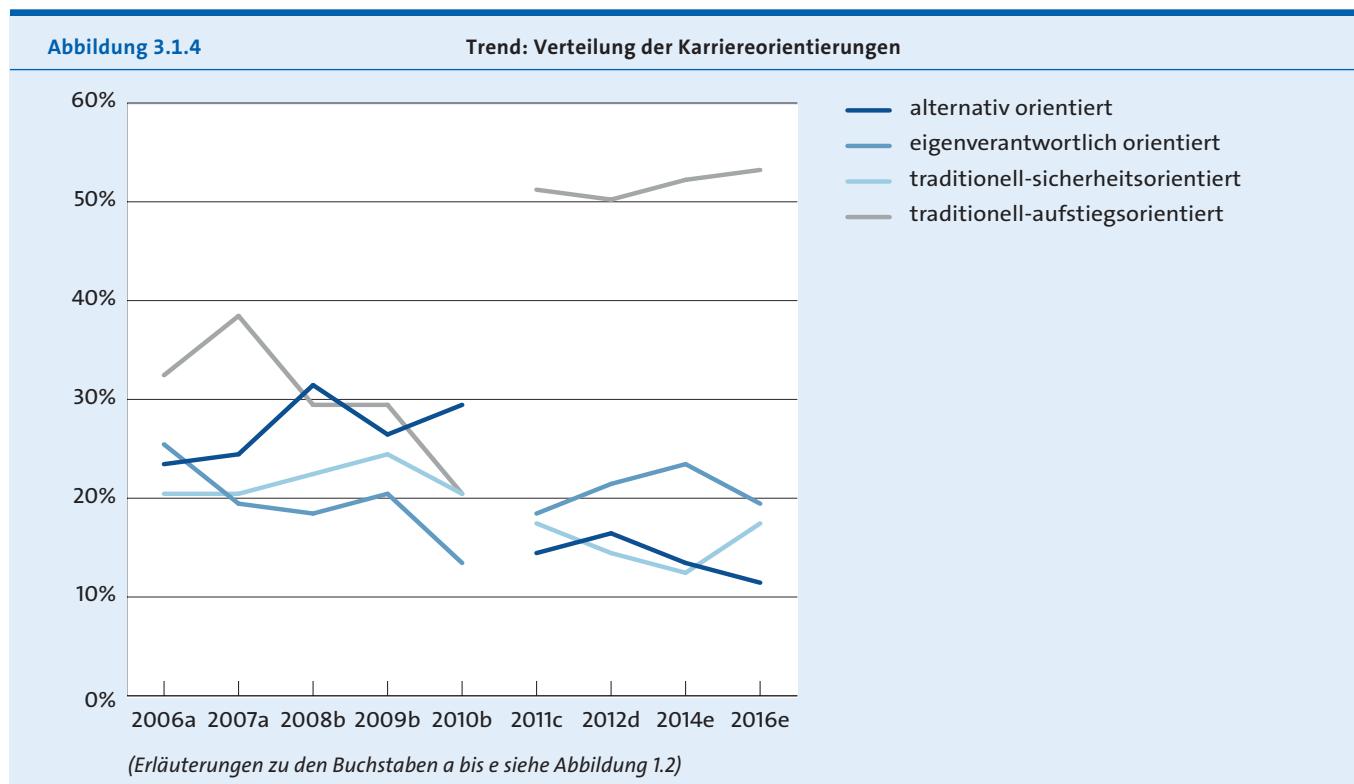
Verteilung der Karriereorientierungen



	Übersicht Karriereorientierungen			
	Traditionelle Karriereorientierungen		«Neue» Karriereorientierungen	
Wer?	traditionell-aufstiegsorientiert	traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
durchschnittliches Alter	42 Jahre	47 Jahre	35 Jahre	44 Jahre
durchschnittliche Beschäftigungsdauer	10 Jahre	13 Jahre	5 Jahre	9 Jahre
Anteil hoher Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)	25 %	17 %	39 %	28%
Anteil Beschäftigungsgrad von mehr als 90%	73 %	58 %	75 %	53 %
Zentrale Charakteristiken (aus Gerber, Wittekind, Grote und Staffelbach, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • streben nach beruflichem Aufstieg • hohe Bindung an das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • hohe Bindung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen • lange Anstellungsduer 	<ul style="list-style-type: none"> • managen Karriere selbst • Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs • häufigere Organisationswechsel 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit ist weniger zentral im Leben • häufig Teilzeitarbeit

kontinuierlich zugenommen hat, erlebt seit der letzten Erhebung auch die traditionell-sicherheitsorientierte Karriereorientierung wieder einen Aufschwung. Die eigenverantwortlich-orientierte Karriereorientierung entwickelt sich hingegen im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahre 2014 erstmals rückgängig. Dieses zunehmende Streben nach Sicherheit und die abnehmende Bereitschaft zur Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich der eigenen Karriere passen zu der negativen Entwicklung der wahrgenommenen Arbeitsmarktfähigkeit (siehe Kapitel 3.4). Die Möglichkeiten, auf dem Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu finden, schätzen die Beschäftigten als geringer ein als in den Vorjahren. Entsprechend erhoffen sie sich Sicherheit und Kontinuität bei ihrem jetzigen Arbeitgeber, dem sie im Gegenzug mehr Loyalität entgegenbringen.

In Anbetracht des grossen Anteils an Beschäftigten mit einer traditionell-aufstiegsorientierten Karriereausrichtung, könnte es sich für Unternehmen



lohnen, standardisierte Laufbahnsysteme anzubieten. Wie das Kapitel 3.2 zeigt, besteht diesbezüglich noch Verbesserungspotenzial. Aktuell kann nur jeder zehnte Beschäftigte von klar definierten Laufbahnpfaden profitieren.

Der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz, welcher bei den zunehmend traditionell-sicherheitsorientierten Personen im Vordergrund steht, ist allerdings für viele Unternehmen in Anbetracht der Wirtschaftslage unter Umständen nur schwer zu erfüllen. Aus diesem Grund lohnt es sich, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die eigenverantwortliche Karriereorientierung zu fördern. Mithilfe von breiten und flexiblen Personalentwicklungsangeboten kann dafür gesorgt werden, dass Beschäftigte ihre Arbeitsmarktfähigkeit als hoch wahrnehmen, dass sie ihre Karriere selbstständig vorantreiben und sich dennoch ihrem Unternehmen möglichst lang verbunden fühlen.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

In der heutigen, wissensintensiven Gesellschaft stellt das Management von Humanressourcen je länger je mehr eine der wichtigsten Kernaufgaben für jedes Unternehmen dar. Die Aufgaben des Human Resource Managements (HRM) werden dabei von einer Vielzahl unterschiedlicher Träger ausgeübt. So spielt nicht nur die Personalabteilung eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung des HRM, sondern auch die Unternehmensleitung, Stäbe, Berater, Vorgesetzte und die Beschäftigten selbst übernehmen einen bedeutenden Part. Die implementierten HRM-Praktiken sind vielfältig und je nach Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutsamkeit. Der Schweizer HR-Barometer untersucht regelmässig die Ausgestaltung folgender vier HRM-Praktiken, um ein möglichst breites Spektrum der genutzten Praktiken in der Schweiz zu erfassen:

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

Arbeitsgestaltung

Unter der HRM-Praktik «Arbeitsgestaltung» wird die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen verstanden, welche das Unternehmen direkt beeinflussen kann (Berthel & Becker, 2010). In Anlehnung an Morgeson und Humphrey (2006) setzt sich die übergeordnete Kategorie «Arbeitsgestaltung» aus fünf Unterkategorien zusammen: Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Feedback durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie. Diese werden von den befragten Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beurteilt.

Die *Aufgabenvielfalt* bezeichnet die Spannweite der Aufgaben innerhalb der Arbeitstätigkeit. Sie wird von den befragten Beschäftigten als diejenige Arbeitsbedingung bewertet, welche am höchsten ausgeprägt ist. 83% der Befragten beurteilen die Aufgabenvielfalt in ihrer Arbeitstätigkeit als sehr hoch oder hoch. 13% empfinden ihre Aufgaben als mässig und nur ein kleiner Anteil (4%) stuft diese als eintönig ein.

Die *Bedeutsamkeit der Aufgabe* bezeichnet den Einfluss, den die Arbeitstätigkeit auf die Arbeit oder das Leben von anderen Menschen innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens hat. 60% der Befragten beurteilen ihre Arbeit als bedeutsam, während sie 22% nur als teilweise von Bedeutung und 18% als oder eher vollkommen unbedeutsam bezeichnen.

Die *Ganzheitlichkeit der Aufgabe* reflektiert, wie stark Beschäftigte ihre Arbeitstätigkeit als einen in sich abgeschlossenen Prozess wahrnehmen, der zu

einem in sich abgeschlossenen Produkt beziehungsweise zu einer Dienstleistung führt. 58% der Befragten bezeichnen die Ganzheitlichkeit ihrer Aufgabe als vollumfänglich respektive eher gegeben. Weitere 23% bewerten ihre Arbeitsaufgabe als teilweise vollständig, während 19% ihre Arbeit als eher weniger oder alles andere als ganzheitlich wahrnehmen.

Das *Feedback durch die Arbeitstätigkeit* beinhaltet das Ausmass, in dem die Arbeitstätigkeit selbst klare Auskunft über den Grad der Zielerreichung gibt, welche mit einer Arbeitsleistung angestrebt wird. Hierbei geht es nicht um die Rückmeldung durch Drittpersonen, sondern darum, in welchem Grad, Beschäftigte das Ergebnis ihrer Arbeit selber beurteilen beziehungsweise nachverfolgen. 59% der Befragten sagen aus, dass sie sehr viel bis viel Feedback durch ihre Arbeitstätigkeit erhalten, 27% erfahren zum Teil Feedback aus ihrer Arbeit und 14% geben an, eher kein oder überhaupt kein Echo zu bekommen.

Die *Autonomie der Arbeitstätigkeit* besteht aus den folgenden drei Dimensionen: Freiheit in der Arbeitsplanung, im Entscheiden bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit und in der Wahl der Arbeitsmethoden. Genau die Hälfte der Befragten beurteilt das Ausmass an Autonomie in ihrer Arbeitstätigkeit als hoch bis sehr hoch. Weitere 34% berichten, teilweise autonom an ihrem Arbeitplatz handeln zu können, während 16% angeben, dass sie kaum oder gar keine Autonomie am Arbeitsplatz erleben.

Die Trendabbildung 3.2.2 stellt die Entwicklungen der verschiedenen Dimensionen der Arbeitsgestaltung über die letzten Erhebungsjahre dar. Die zwei Aspekte Aufgabenvielfalt und Autonomie werden bereits seit 2006 respektive 2007 regelmässig erhoben. Die Entwicklung der Aufgabenvielfalt zeigt, dass sich der Abwärtstrend, der sich seit 2014 eingestellt hat, langsam wieder erholt und sich der Wert dem ursprünglich hohen Ausgangsniveau annähert. Bei der Autonomie hält hingegen der Abwärtstrend, welcher seit dem kurzen Hoch im Erhebungsjahr 2011 beobachtet werden kann, weiter an. Die Aspekte Feedback aus der Arbeitstätigkeit selbst, Ganzheitlichkeit der Arbeit und Bedeutsamkeit der Arbeit wurden dieses Jahr zum dritten Mal erhoben. In Bezug auf das Feedback aus der Arbeitstätigkeit findet sich ein leichter Rückgang, während sich die Ganzheitlichkeit der Arbeit und die Bedeutsamkeit der Arbeit im Vergleich zu den Vorjahren kaum verändert haben.

Leistungsmanagement und Personalentwicklung

Sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgeber ist das Leistungsmanagement und die Personalentwicklung von grossem Nutzen. Beschäftigte können durch die Beurteilung und Förderung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ihre eigene Karriere vorantreiben und dadurch für den internen und externen Arbeitsmarkt langfristig attraktiv bleiben. Unternehmen können mit der stetigen Weiterentwicklung der Fähigkeiten ihrer Belegschaft einen zentralen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern schaffen (Pfeffer, 1994). Im Folgenden wird auf das Leistungsmanage-

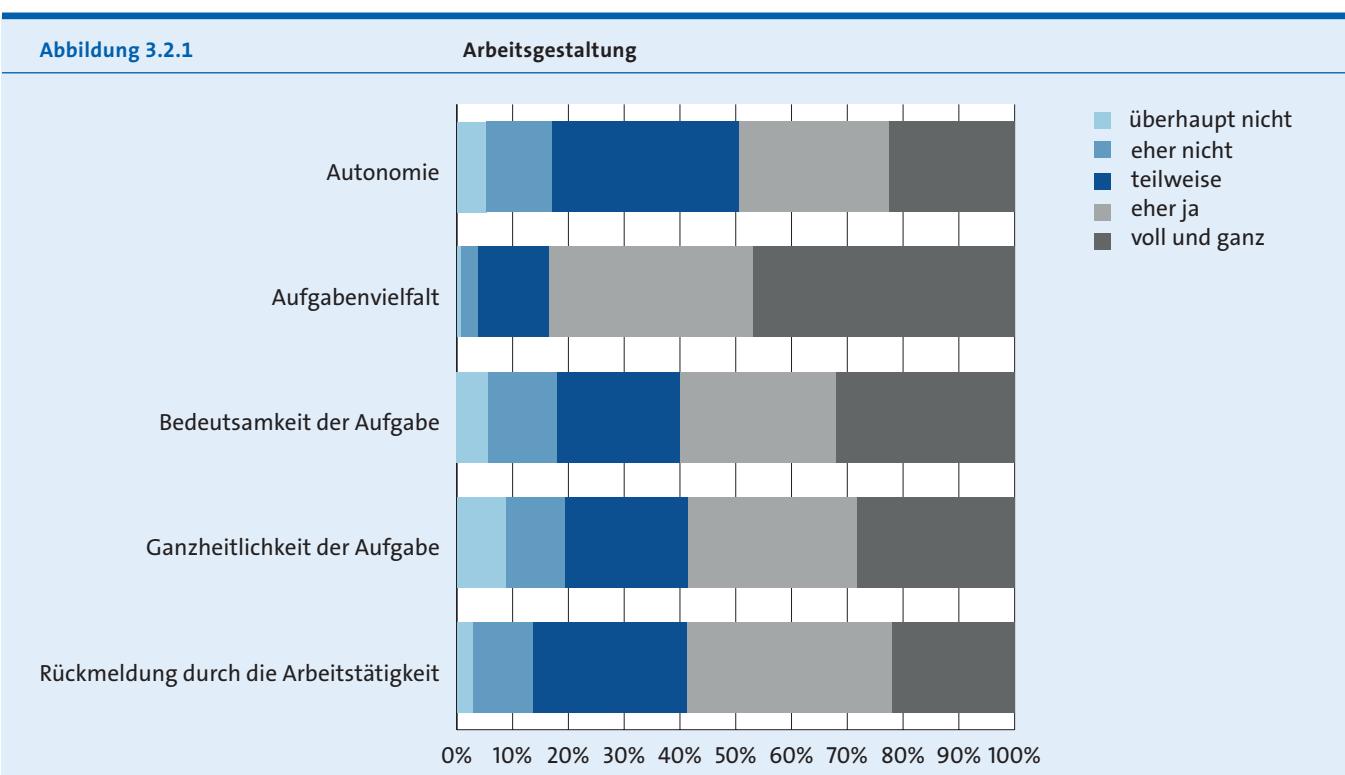
ment wie auch auf verschiedene Formen der Personalentwicklung eingegangen.

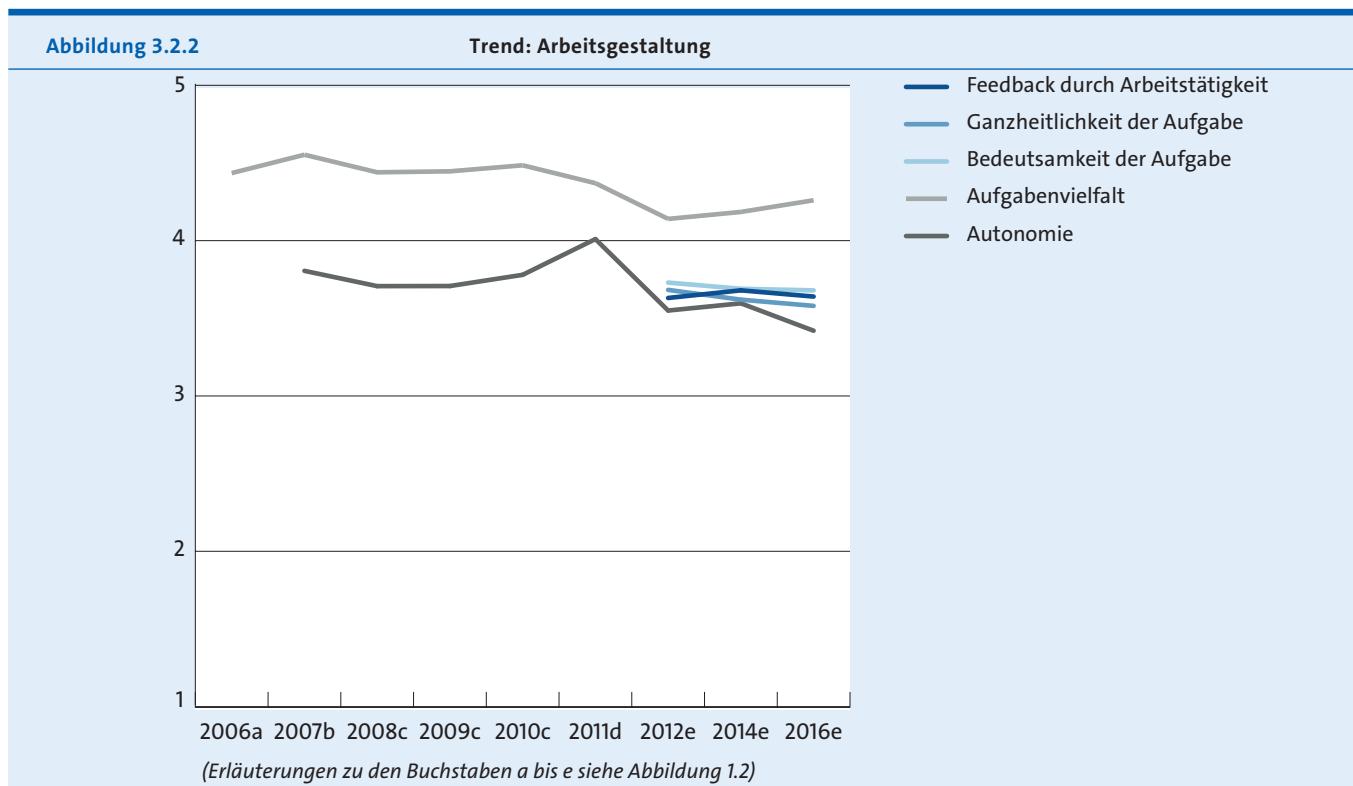
Das Leistungsmanagement beinhaltet regelmässig durchgeführte Leistungsbeurteilungsgespräche zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten. Das Ziel dieser Gespräche ist, den Beschäftigten eine Rückmeldung zu ihrer Leistung zu geben, neue Ziele zu setzen und den Weiterentwicklungsbedarf zu eruieren. Zur Messung der Leistungsbeurteilung wurden die Beschäftigten gefragt, ob ihr Vorgesetzter regelmässig Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihnen führt. Die Befragten antworteten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz). Abbildung 3.2.3 zeigt, dass knapp die Hälfte (48%) der Befragten regelmässige Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihrem Vorgesetzten hat. 27% sagen, dass diese bei ihnen nur teilweise stattfinden, während 25% kaum oder überhaupt nicht in den Genuss von regelmässigen Leistungsbeurteilungsgesprächen kommen. Die Trendabbildung 3.2.7 zeigt, dass sich die mittelmässig ausgeprägten Werte zur Leistungsbeurteilung über die letzten Jahre hinweg kaum verändert haben.

Im Folgenden wird auf zwei Formen der Personalentwicklung eingegangen: die erhaltene Weiterbildung und die Laufbahnplanung. Bezüglich der Weiterbildung werden Häufigkeit, Form und Inhalt thematisiert. Hinsichtlich der Weiterbildungshäufigkeit geben die Befragten an, im vergangenen Jahr im Durchschnitt 7,4 Weiterbildungstage bezogen zu haben. Im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr ist somit ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

Abbildung 3.2.1

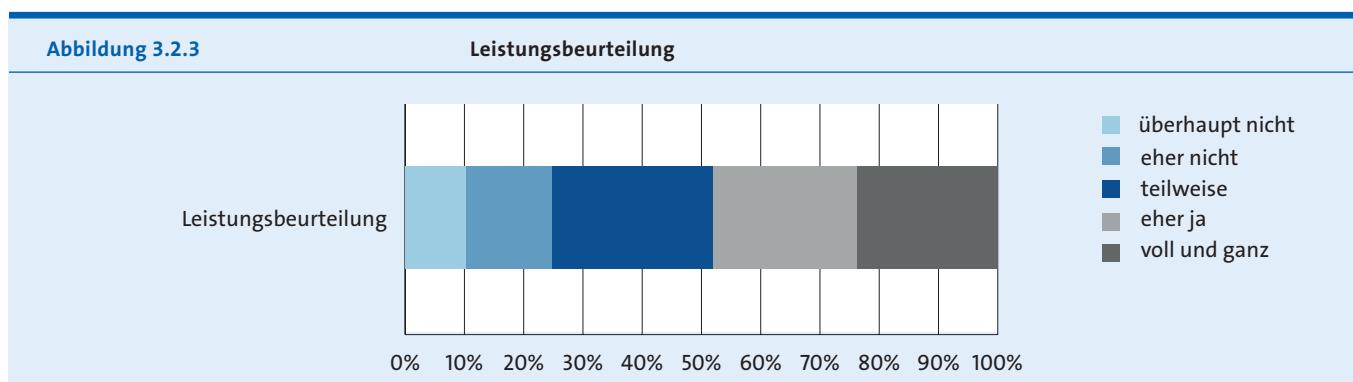
Arbeitsgestaltung

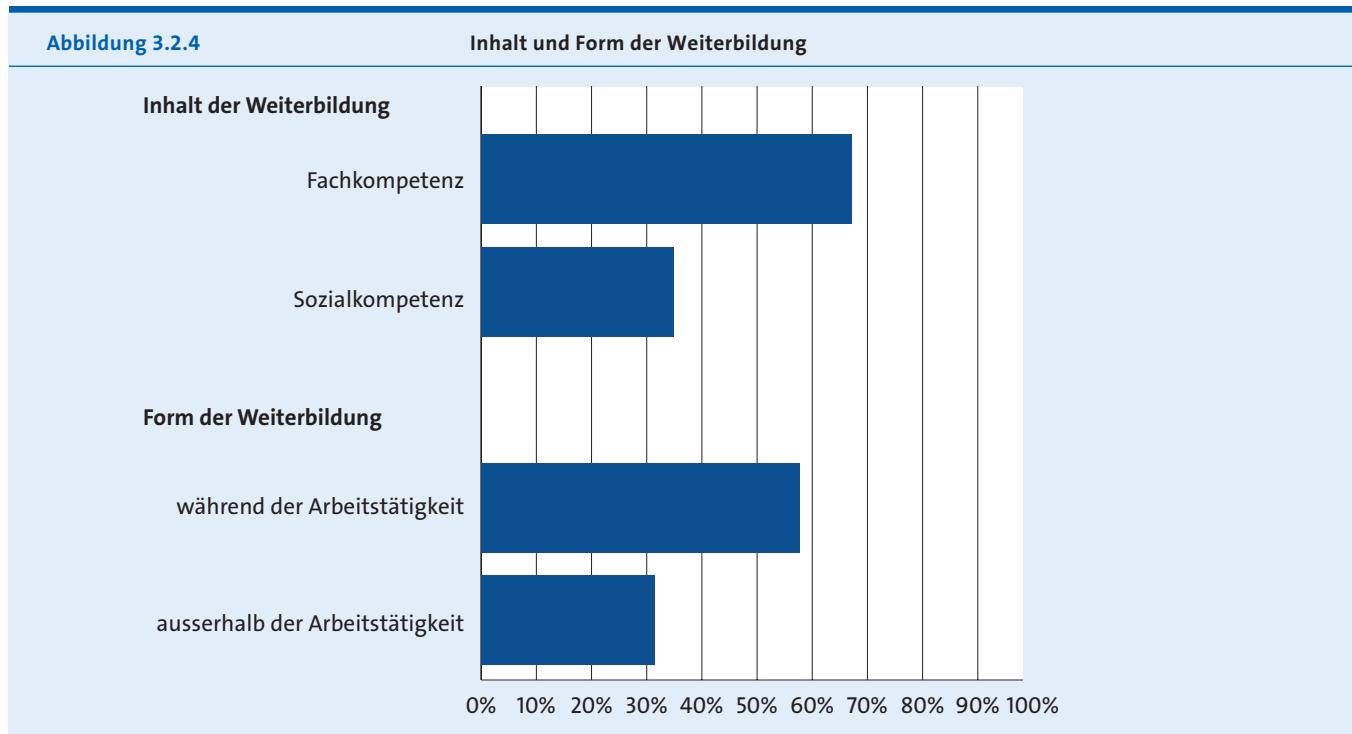




nen (2014: 6,7 Weiterbildungstage). Generell kann über die gesamten Erhebungsjahre hinweg ein Aufwärtstrend festgestellt werden.

Der *Inhalt der Weiterbildung* betrifft sowohl den Bereich Fachkompetenz (zum Beispiel eine Produkteschulung) als auch den Bereich Sozialkompetenz (zum Beispiel den Erwerb von Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement). Analog zu den Vorjahren ist die Schulung der Fachkompetenz sehr verbreitet: 67% der Befragten geben an, eine Weiterbildung zur Förderung ihrer Fachkompetenz besucht zu haben. Die Schulung der Sozialkompetenz ist hingegen weniger üblich: Nur 35% der Befragten besuchten eine vom Arbeitgeber unterstützte Weiterbildung, deren Ziel die Schulung von Sozialkompetenzen war.



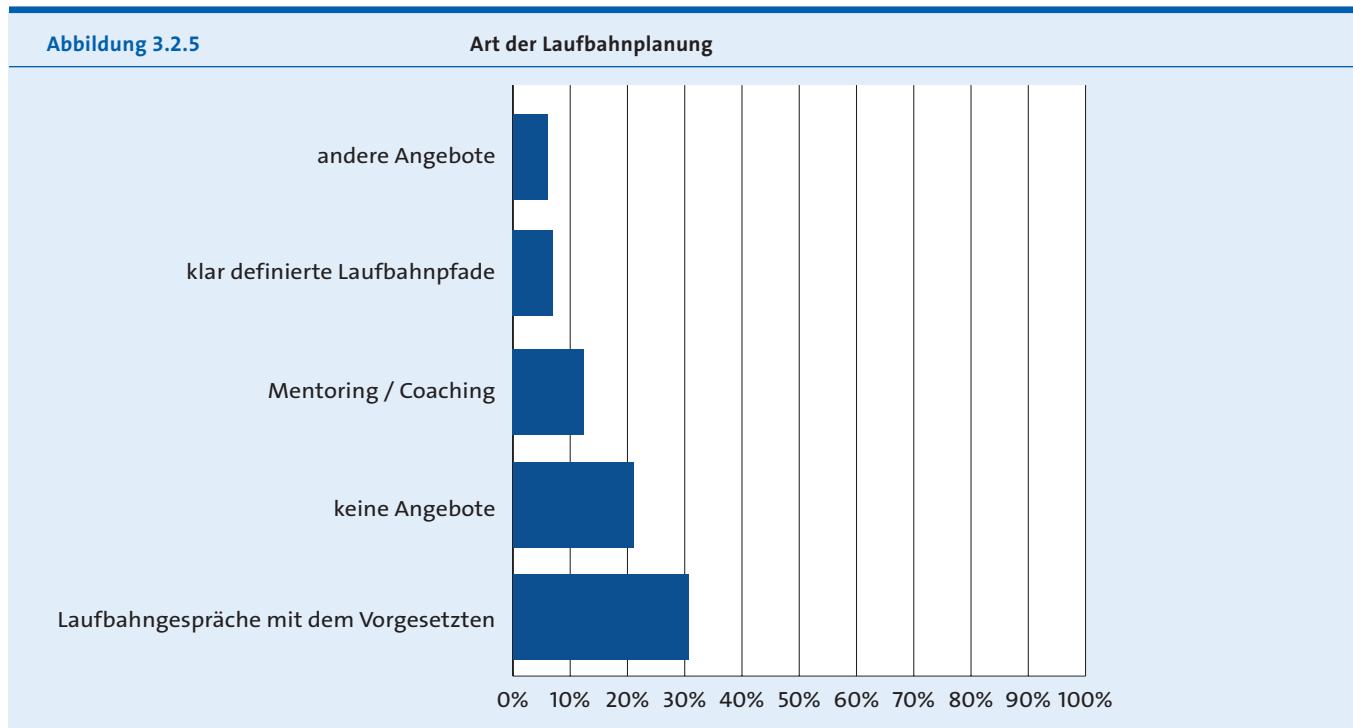


Bezüglich der *Form der Weiterbildung* berichten 58% der Befragten, dass ihre Weiterbildung während der Arbeitszeit stattgefunden hat, während 32% ihre Weiterbildung ausserhalb der Arbeitszeit absolviert haben (siehe Abbildung 3.2.4, Mehrfachnennungen waren möglich).

Bei der Art der Laufbahnplanung lässt sich feststellen, dass Laufbahn Gespräche mit den Vorgesetzten mit 31% am weitverbreitetsten sind (siehe Abbildung 3.2.5). Mentoring und Coaching werden am zweithäufigsten praktiziert (12%). Die klar definierten Laufbahnpfade werden von 7% und andere Angebote der Laufbahnplanung von 6% der Befragten genannt. Dieses Resultat entspricht mehrheitlich demjenigen der letzten zwei Erhebungen, was die Stabilität hinsichtlich der eingesetzten Laufbahnplanungsinstrumente in Unternehmen in der Schweiz aufzeigt. Nach wie vor gibt jedoch jede vierte Person an (21%), von keinem Laufbahnplanungsangebot profitieren zu können. Dieses Resultat darf jedoch nicht unabhängig von der Unternehmensgrösse betrachtet werden. Beschäftigte in grösseren Unternehmen profitieren häufiger von formalisierten Angeboten als Beschäftigte in kleineren Firmen. Das heisst jedoch nicht, dass in kleineren Unternehmen keine informelle Laufbahnplanung stattfindet.

Führung und Partizipation

In Anlehnung an Schyns (2002) ist Führung das Resultat der persönlichen Beziehung zwischen den Beschäftigten und ihrer Führungsperson. Diese Beziehung wird von beiden beteiligten Parteien mitgestaltet. Dieses stark durch die Beziehungsqualität geprägte Führungsverständnis wurde im Fragebo-

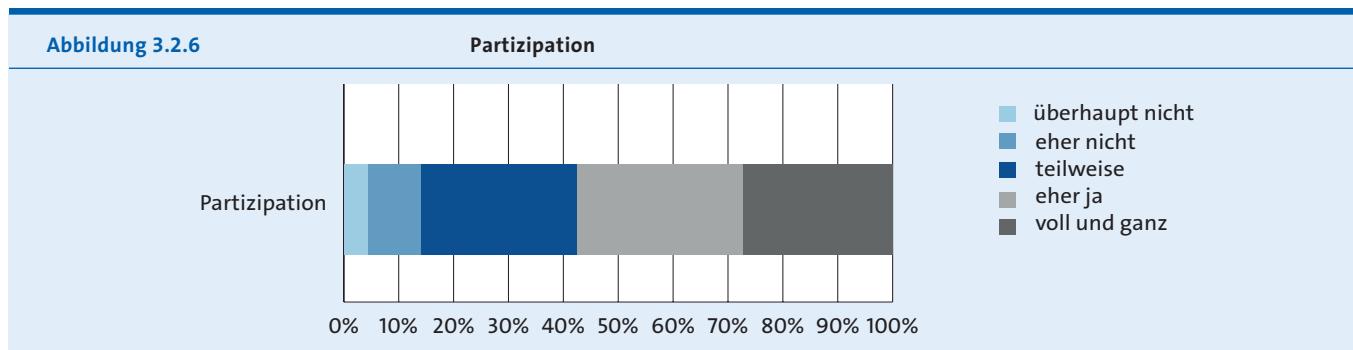


gen anhand der Dimensionen Verständnis, Hilfsbereitschaft und Einsatz des Vorgesetzten gegenüber den Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Wie der Abbildung 2.2 in Kapitel 2 entnommen werden kann, geben insgesamt 71% der Beschäftigten an, dass ihre Beziehung zur Führungsperson gut bis sehr gut ist. Diese Vorgesetzten zeigen somit grosses Verständnis für ihre Unterstellten, unterstützen ihr Team so gut als möglich und setzen sich für die Angestellten ein. 17% der Befragten treffen jedoch nur teilweise auf diese Qualitäten, während 12% der Befragten angeben, dass sie eher keine oder überhaupt keine gute Beziehung zu ihrem Vorgesetzten haben. Die Trendabbildung 3.2.7 zeigt, dass sich im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren nur wenig verändert hat: Die Wahrnehmung der Beziehung zur Führung bleibt aus Beschäftigtersicht auf relativ hohem Niveau konstant.

Eine weitere Führungsfacetten besteht darin, den Beschäftigten Partizipation zu ermöglichen. Partizipation bedeutet, dass die Beschäftigten über Entscheidungen des Unternehmens informiert werden, dass sie selber bei Entscheidungen mitwirken können und dass ihnen die Möglichkeit geboten wird, Verbesserungsvorschläge anzubringen. Partizipation wurde auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Gemäss Abbildung 3.2.6 beurteilen 58% der Befragten ihre Partizipationsmöglichkeiten als hoch bis sehr hoch. Knapp ein Drittel (28%) der Beschäftigten sieht jedoch nur teilweise die Möglichkeit zu partizipieren. Weitere 14% sehen eher keine oder überhaupt keine Möglichkeit, bei Entscheidungen des Unternehmens mitzuwirken. Die Trendabbildung 3.2.7 zeigt, dass die Mög-

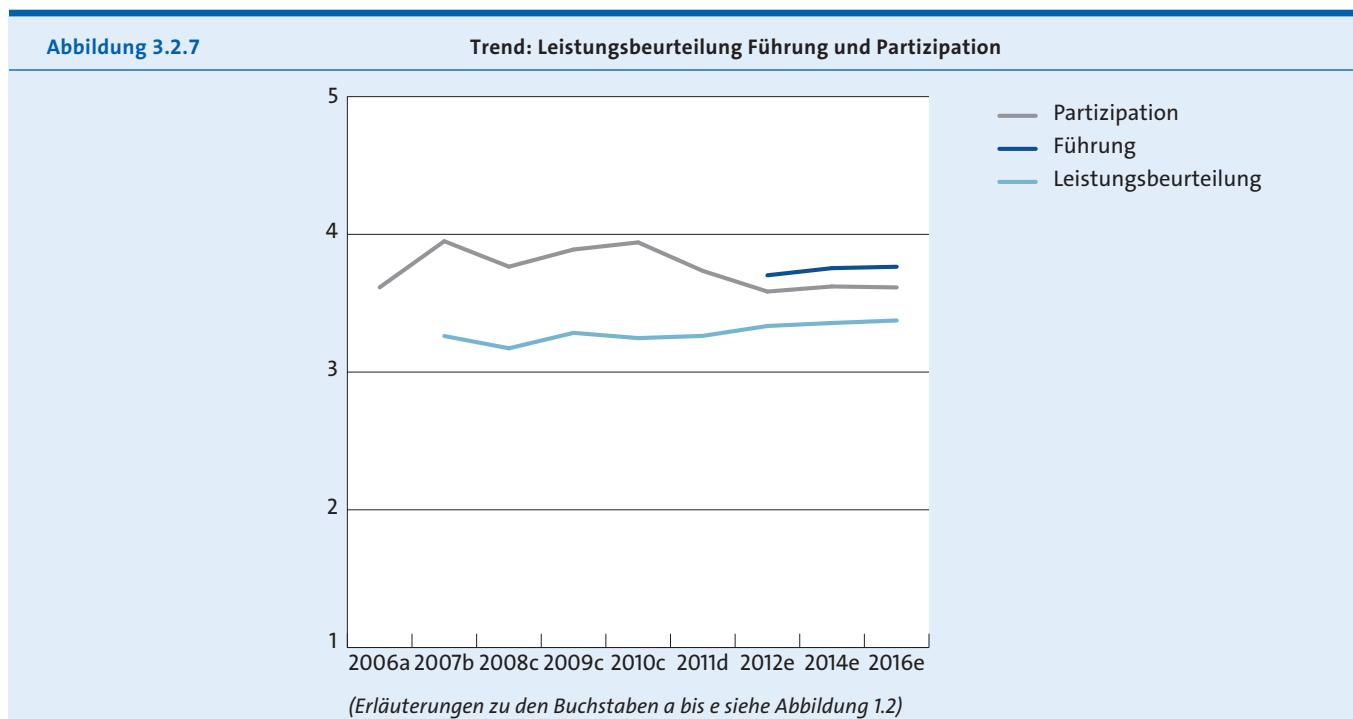


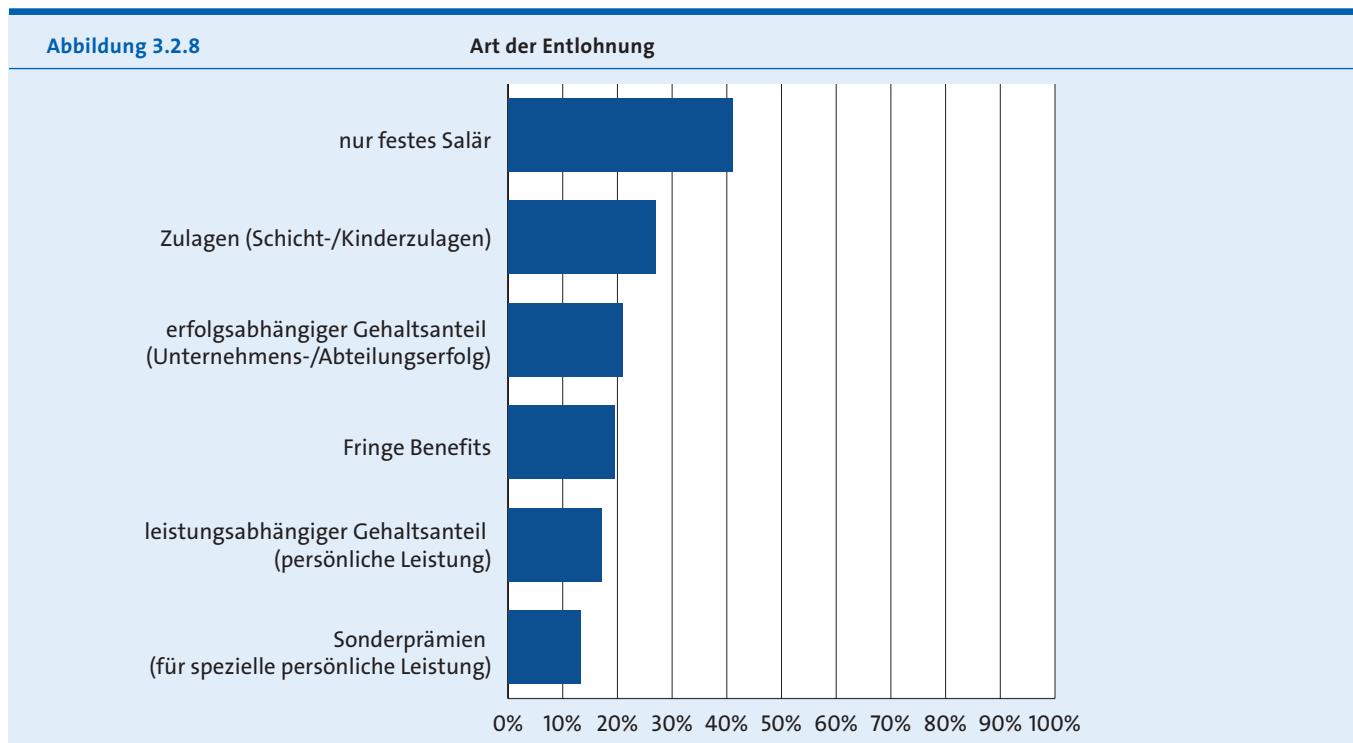
46

lichkeit zu partizipieren in den Unternehmen seit dem Erhebungsjahr 2010 rückläufig ist und sich seit dem Erhebungsjahr 2012 konstant auf einem tieferen Niveau hält.

Entlohnung

Im Folgenden wird analysiert, aus welchen Bestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt. Die Abbildung 3.2.8 zeigt relativ deutlich, dass ein Grossteil der Befragten (41%) keine zusätzlichen Lohnbestandteile zum festen Salär beziehen. Der weitestverbreitete zusätzliche Lohnbestandteil besteht aus Zulagen wie Schicht- oder Kinderzulagen (27%). Die zweithäufigste Verbreitung finden die erfolgsabhängigen Gehaltsanteile, welche vom Unternehmens- respektive Abteilungserfolg abhängig sind. Anschliessend folgen mit 20% die Fringe Benefits (zum Beispiel Gratiseintritt in firmeneigenes Fitnesscenter) sowie die leistungsabhängigen Ge-





haltsanteile, welche von der persönlichen Leistung abhängig gemacht werden (17%). Sonderprämien werden am seltensten ausgezahlt (13%).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Wie bereits in den Vorjahren, zeigt sich auch im Erhebungsjahr 2016, dass es um die Arbeitsgestaltung der Beschäftigten in der Schweiz gut steht. Insbesondere die Aufgabenvielfalt wurde von den Beschäftigten innerhalb der letzten zehn Erhebungsjahre durchgängig als hoch eingestuft. Betreffend der Autonomie und dem Feedback durch die Arbeit selbst lässt sich jedoch ein leichter Rückgang seit der letzten Erhebung feststellen. Eine Investition in diese zwei Arbeitsgestaltungsaspekte lohnt sich aber vor dem Hintergrund, dass sowohl autonomes Arbeiten als auch die Rückmeldung durch die Arbeit selbst zu einer direkten Leistungssteigerung bei den Beschäftigten führen können (Morgeson & Humphrey, 2006).

Hinsichtlich dem Leistungsmanagement und der Personalentwicklung zeigt sich alles in allem ebenfalls ein positives Bild: Drei Viertel der Befragten führen teilweise bis regelmäßig ein Leistungsbeurteilungsgespräch mit dem Vorgesetzten durch. Ebenfalls lässt die aktuelle Erhebung darauf schliessen, dass Firmen vermehrt in die Personalentwicklung investieren. So erhalten die Beschäftigten im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren im Durchschnitt mehr Weiterbildungstage. Inhaltlich fokussieren die Weiterbildungstage jedoch nach wie vor mehr auf die Weiterentwicklung von Fachkompetenzen als auf die Weiterentwicklung von Sozialkompetenzen. Unter dem Gesichtspunkt, dass eine gute Führungsbeziehung abhängig vom sozialen

Geschick der beteiligten Parteien ist, kann eine Investition in die Weiterentwicklung der Sozialkompetenzen der Belegschaft nur empfohlen werden. Weiter besteht auch bei der Laufbahnplanung der Beschäftigten Handlungsbedarf: Bislang kommen Laufbahnplangespräche nur jedem dritten und Coaching- und Mentoring-Angebote sogar nur jedem zehnten Beschäftigten zugute. Wie im nachfolgenden Kapitel ersichtlich wird, trüben und stören unerfüllte Erwartungen hinsichtlich der Laufbahn- und Entwicklungsmöglichkeiten von Beschäftigten massgeblich die Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern. Eine geringere Verbundenheit und höhere Kündigungsabsichten sind mögliche Folgen davon.

Bezüglich arbeitnehmerseitigen Partizipationsmöglichkeiten ist seit der letzten Erhebung keine Veränderung festzustellen. Seit der Erhebung im Jahr 2010 sind die Möglichkeiten zur Partizipation für die Beschäftigten in der Schweiz rückläufig. In der diesjährigen Erhebung gibt fast die Hälfte der Beschäftigten an, nur teilweise, selten oder überhaupt nicht an organisatorischen Entscheiden beteiligt zu sein. Dieser negativen Entwicklung sollten die Unternehmen entgegenwirken, denn es ist anzunehmen, dass Mitarbeitende Entscheidungen, in welche sie nicht involviert wurden, nur bedingt beziehungsweise gar nicht mittragen. Dabei sind mitarbeiterseitiges Commitment und Einverständnis insbesondere für ein erfolgreiches Management von Veränderungsprozessen ein wichtiger Erfolgsfaktor (Herold, Fedor & Caldwell, 2007).

3.3 Arbeitsbeziehungen

Einleitung

In diesem Kapitel werden zwei zentrale Aspekte der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen näher beleuchtet: der psychologische Vertrag und das Vertrauen in den Arbeitgeber. Der psychologische Vertrag ist der Grundbaustein des HR-Barometers und wurde bereits im Schwerpunktkapitel unter dem Thema Loyalität näher betrachtet (siehe Kapitel 2). Während der Fokus im Schwerpunktkapitel auf die Erfüllung beziehungsweise Verletzung des psychologischen Vertrags als Ganzes gelegt wird, wird in diesem Kapitel untersucht, aufgrund welcher konkreter Vertragsinhalte der psychologische Vertrag als verletzt wahrgenommen werden kann.

Abbildung 3.3.1

Inhalte Erwartungen und Angebote zwischen Arbeitnehmenden und ihrem Arbeitgeber

interessante Arbeitsinhalte
 Arbeitsplatzsicherheit
 Loyalität
 Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen
 Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen
 Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
 angemessene Entlohnung



Erfüllung:
 Angebote des Arbeitgebers an Beschäftigte =
 Erwartungen der Beschäftigten an den Arbeitgeber

Die Erfüllung des psychologischen Vertrags ist entscheidend für die Entstehung, Aufrechterhaltung beziehungsweise Wiederherstellung von Vertrauen in Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen (Grote & Staffelbach, 2011; Robinson, 1996). Das arbeitnehmerseitige Vertrauen in den Arbeitgeber steigert die Arbeitszufriedenheit, das organisationale Commitment und die Courage der Beschäftigten und reduziert die Kündigungsabsichten und das Fehlverhalten am Arbeitsplatz (Dirks & Ferrin, 2002; Grote & Staffelbach, 2012). Inwieweit die Inhalte des psychologischen Vertrags im Verlauf der Zeit in der Schweiz erfüllt wurden und wie gross das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber ist, wird im Folgenden näher untersucht.

Der psychologische Vertrag

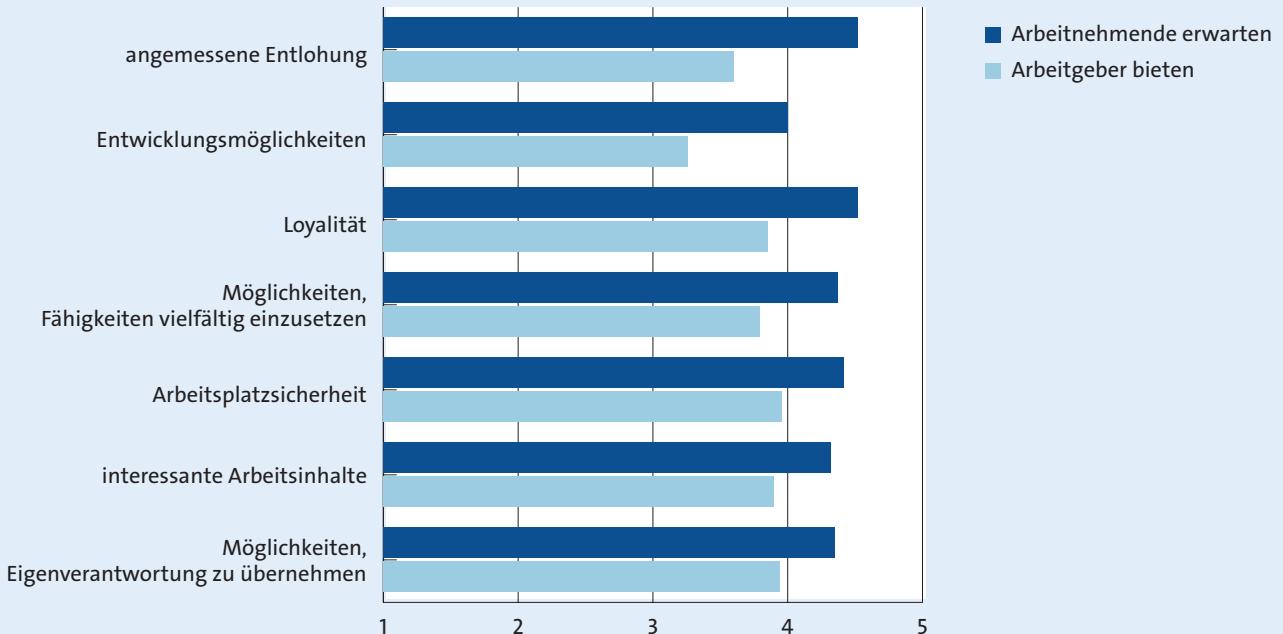
Während im Arbeitsvertrag die gegenseitigen Rechte und Pflichten formell geregelt werden, ist der psychologische Vertrag informeller Bestandteil der Austauschbeziehung zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber. Er umfasst die wechselseitigen, meist impliziten, Erwartungen und Angebote in der Austauschbeziehung. Diese erstrecken sich nicht nur auf Güter und Dienstleistungen (zum Beispiel eine angemessene Entlohnung), sondern auch auf Werte, Normen und Überzeugungen (zum Beispiel Loyalität). Somit beinhalten psychologische Verträge ganz unterschiedliche Themenbereiche, wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten oder interessante Arbeitsinhalte (siehe Abbildung 3.3.1), welche im Folgenden «Vertragsinhalte» genannt werden.

In der Regel kommen psychologische Verträge nicht durch transparente Absprachen zustande, sondern sie entwickeln sich im Laufe der Zeit durch die Erfahrungen, die Beschäftigte und deren Arbeitgeber miteinander machen. Die gegenseitigen Erwartungen sowie die Einschätzung von Angeboten basieren auf der jeweiligen subjektiven Wahrnehmung und entstehen beispielsweise durch Beobachtungen von Ereignissen im Unternehmen, durch Gespräche im Arbeitskollegium und mit Vorgesetzten oder durch Zielvereinbarungen des Managements, welche sich in den Köpfen der Beschäftigten verankern (Rousseau, 1995).

Dabei gilt ein psychologischer Vertrag als erfüllt, wenn eine Übereinstimmung zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und den arbeitge-

Abbildung 3.3.2

Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber



ber seitigen Angeboten gegeben ist (siehe Abbildung 3.3.1). Der psychologische Vertrag wird hingegen verletzt, wenn die arbeitgeberseitigen Angebote deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben. Obwohl der psychologische Vertrag generell wechselseitige Erwartungen beider Vertragspartner beinhaltet und somit durchaus auch Beschäftigte ihren Teil nicht dazu beitragen können, setzten wir uns im Rahmen des Schweizer HR-Barometers nur mit der Perspektive der Beschäftigten auseinander. Mögliche Folgen einer Verletzung des psychologischen Vertrags sind geringere Arbeitszufriedenheit, ein tieferes Commitment, geschwächtes Vertrauen in den Arbeitgeber sowie eine höhere Kündigungsabsicht der Beschäftigten (Grote & Staffelbach, 2011).

Im Zuge der Arbeitsflexibilisierung haben sich die psychologischen Verträge zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern verändert. Anhand der Vertragsinhalte wird zwischen traditionell geprägten und neuen Inhalten unterschieden. Während die traditionelle Sichtweise mit ihrem sozio-emotionalen Fokus eher Vertragsinhalte wie Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und Identifikation betont, zeichnet sich der neue Vertrag durch Vertragsinhalte wie Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsinhalte und Einsatz von Fähigkeiten aus (Raeder & Grote, 2001).

Berücksichtigt werden die arbeitnehmerseitigen Erwartungen gegenüber dem Arbeitgeber und das von den Beschäftigten wahrgenommene Angebot des Arbeitgebers. Der HR-Barometer untersucht die Erfüllung des psychologischen Vertrags im Hinblick auf folgende Vertragsinhalte: angemessene Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten, Loyalität des Arbeitgebers ge-

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Arbeitnehmenden und Angebote der Arbeitgeber

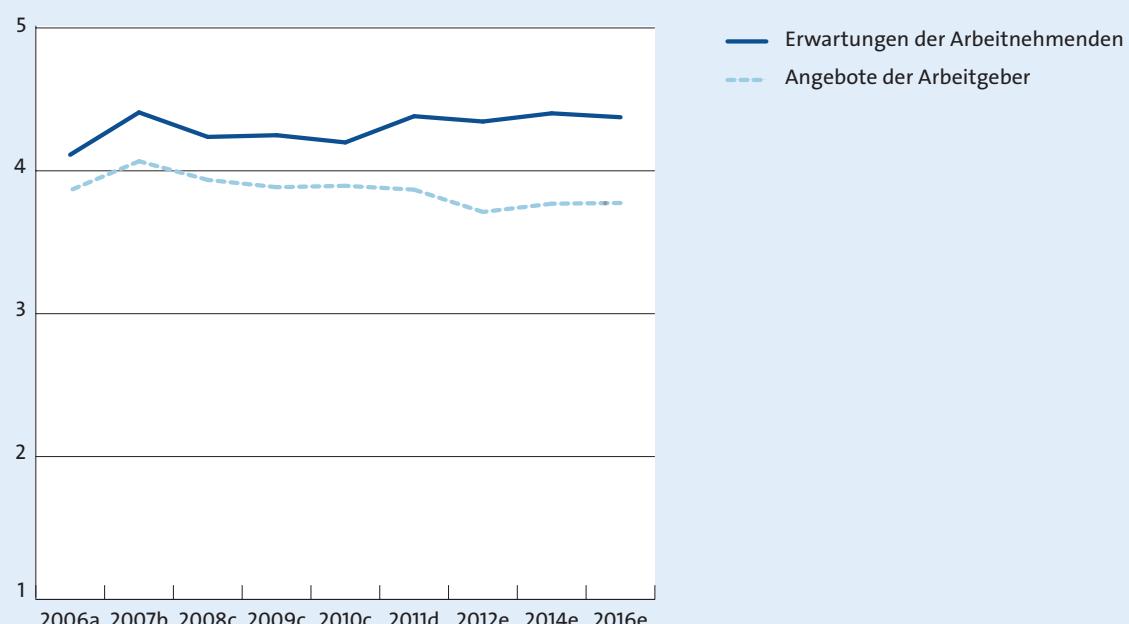
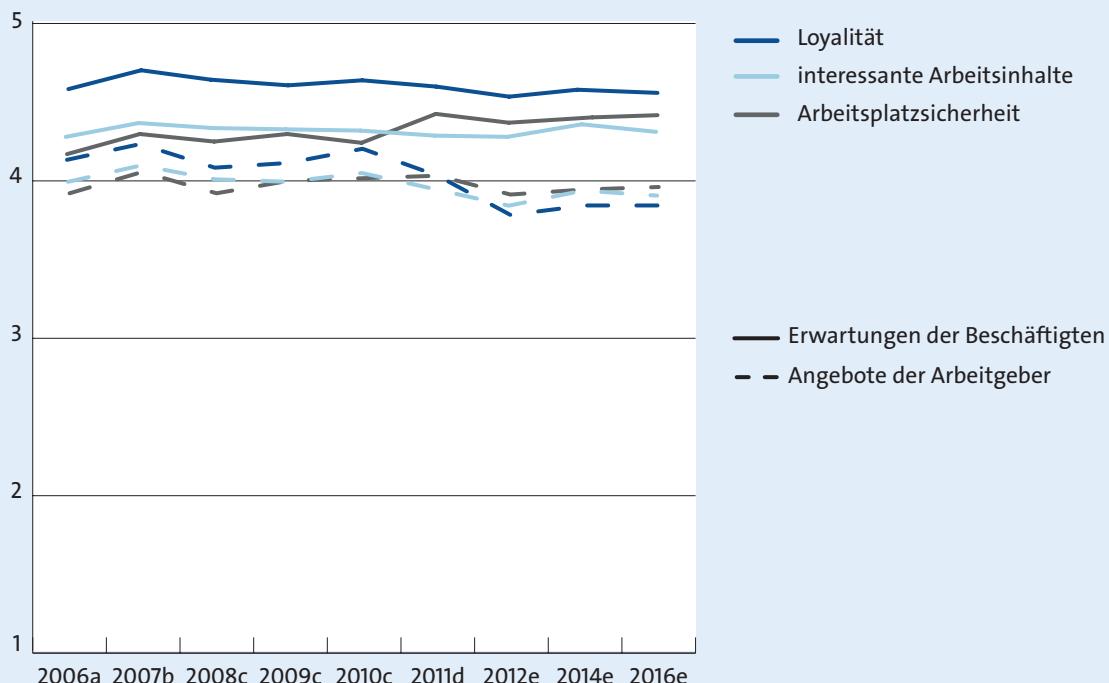


Abbildung 3.3.4

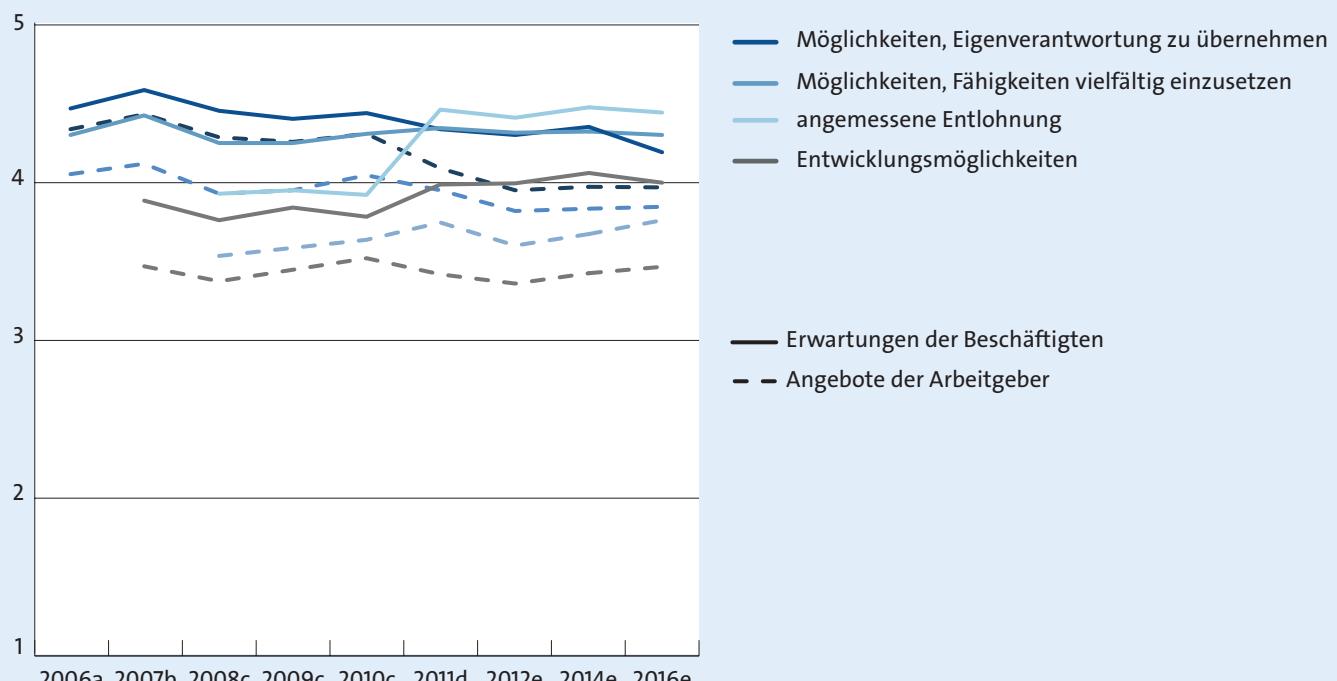
Trend: traditionelle Vertragsinhalte



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

Abbildung 3.3.5

Trend: neue Vertragsinhalte



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

genüber dem Arbeitnehmenden, Möglichkeiten zum vielfältigen Einsatz von Fähigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeitsinhalte und die Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. Dabei werden sowohl die Erwartungen als auch die wahrgenommenen Angebote in Bezug auf diese Vertragsinhalte von den Beschäftigten auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) bewertet. Die Gegenüberstellung der arbeitnehmerseitigen Erwartungen mit dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers gibt Aufschluss über den Erfüllungsgrad des psychologischen Vertrags (siehe Abbildung 3.3.2).

Aus der Gegenüberstellung geht hervor, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen in allen Bereichen des psychologischen Vertrags über dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers liegen (siehe Abbildung 3.3.2). Besonders deutlich ist die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Erwartungen bezüglich einer angemessenen Entlohnung deutlich höher sind als die Erwartungen bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Weniger deutlich fällt die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers hinsichtlich der Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen und der Loyalität des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten aus.

Trotzdem zeigt sich, dass Beschäftigte mehr Loyalität von Arbeitgeberseite erwarten würden. Diese Diskrepanz kann dazu führen, dass Beschäftigte ihren psychologischen Vertrag insgesamt als nicht erfüllt ansehen (siehe Kapitel 2). Geringe Vertragsverletzungen bestehen hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit, interessanter Arbeitsinhalte und der Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen. In diesen Bereichen werden Unternehmen den Erwartungen ihrer Beschäftigten überwiegend gerecht.

Die Trendanalyse (siehe Abbildung 3.3.3) gibt Aufschluss darüber, wie die aktuellen Ergebnisse gegenüber den Entwicklungen der letzten Jahre einzuordnen sind. Insgesamt liegen die wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote über alle Erhebungsjahre unter den Erwartungen der Beschäftigten. Auffallend ist jedoch, dass sich aus Arbeitnehmersicht diese Diskrepanz im psychologischen Vertrag seit 2010 deutlich vergrössert hat und seit 2012 auf relativ hohem Niveau stagniert.

Eine Detailanalyse, welche die Tendentwicklung in traditionelle und neue Vertragsinhalte unterteilt, zeigt, dass die Diskrepanzen im psychologischen Vertrag vor allem durch Vertragsverletzungen in den neuen Vertragsinhalten hervorgerufen werden. Während die Entwicklung der Erwartungen (ausgezogene Linien) und der Angebote (gestrichelte Linien) bei den traditionellen Vertragsinhalten relativ konstant verläuft (siehe Abbildung 3.3.4), ist bei den neuen Vertragsinhalten tendenziell eine Vergrösserung der Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Beschäftigten (ausgezogene Linie) und den arbeitgeberseitigen Angeboten (gestrichelte Linien) sichtbar (Abbildung 3.3.5).

Seit 2011 zeichnet sich ab, dass die Beschäftigten ihre Erwartungen bezüglich einer angemessenen Entlohnung nicht mehr erfüllt sehen. Der Grund für diese Diskrepanz im psychologischen Vertrag liegt allerdings nicht im reduzierten Angebot der Arbeitgeber – die Beschäftigten beurteilen das arbeitgeberseitige Angebot einer angemessenen Entlohnung seit 2012 sogar etwas positiver. Vielmehr röhrt die Diskrepanz von deutlich gesteigerten Lohnerwartungen her (siehe Abbildung 3.3.5).

Diese Entwicklung überrascht nicht vor dem Hintergrund der zunehmenden Einkommenskonzentration und dem daraus resultierenden Unge rechtigkeitsempfinden. In der Schweiz haben die tiefen und mittleren Löhne zwischen 1994 und 2012 durchschnittlich 14% bis 18% zugenommen, während sich die Löhne für das oberste Prozent mehr als verdoppelt haben

Abbildung 3.3.6

Vertrauen in den Arbeitgeber

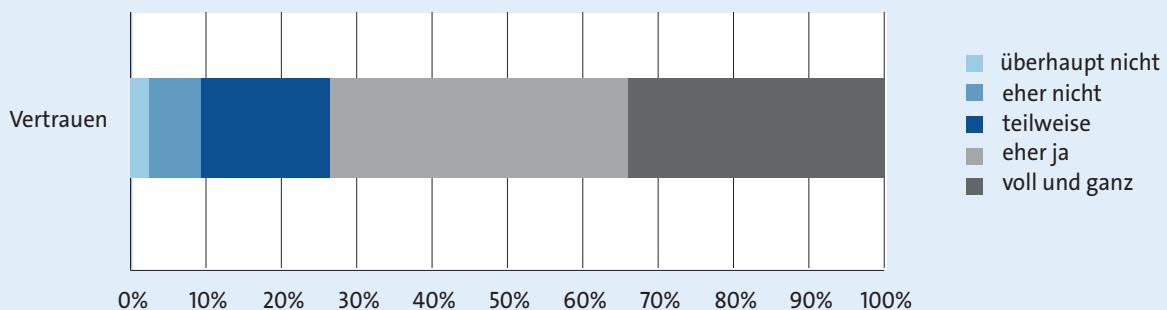
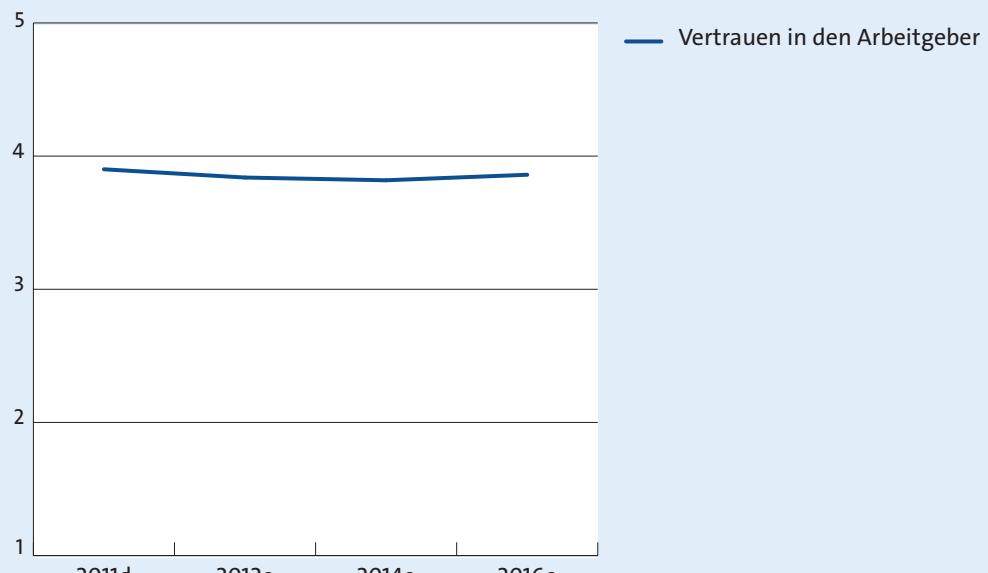


Abbildung 3.3.7

Trend: Vertrauen in den Arbeitgeber



(Erläuterungen zu den Buchstaben d bis e siehe Abbildung 1.2)

(Kuhn & Suter, 2015). Das Interesse nach einer gerechteren Lohnpolitik spiegelt sich auch in den eidgenössischen Volksinitiativen «gegen die Abzockerei» und «1:12 – Für gerechte Löhne», welche 2013 lanciert wurden, wider.

Andererseits könnte auch die geringe Lohntransparenz in der Schweiz für die hohen Lohnerwartungen verantwortlich sein. In vielen Schweizer Unternehmen ist es heute nach wie vor Tabu, über den eigenen Lohn zu sprechen. Wissen Beschäftigte nicht, wie der Lohn zustande kommt und was andere Personen für vergleichbare Arbeit verdienen, können unrealistische Lohnvorstellungen entstehen, welche zu einer überhöhten Erwartungshaltung führen.

Bei der Gegenüberstellung von Erwartungen und Angebot bezüglich der Weiterentwicklungsmöglichkeiten zeigt sich ebenfalls eine relativ grosse Diskrepanz (siehe Abbildung 3.3.5). Diese wird durch einen gegenläufigen Trend der Erwartungen und Angebote verursacht. Während sich in den letzten fünf Jahren der arbeitnehmerseitige Wunsch nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten deutlich erhöht hat, ist das Angebot in den Unternehmen leicht zurückgegangen.

Dies ist nicht verwunderlich vor dem Hintergrund der aktuellen HR-Barometer-Ergebnisse zur Laufbahnplanung (siehe Kapitel 3.2). Weniger als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz plant in regelmässigen Abständen die eigene Entwicklung mit dem Vorgesetzten und jeder fünfte Beschäftigte kann von keinerlei Massnahmen der Laufbahnplanung profitieren. Einerseits könnte dies dazu führen, dass Beschäftigte die Entwicklungsmöglichkeiten als mangelhaft wahrnehmen. Andererseits könnte eine fehlende Austauschplattform bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu einer Fehleinschätzung seitens der Arbeitgeber führen. Als Folge wird der Entwicklungsbedarf falsch interpretiert und nur unzureichend oder fehlerhaft in die Entwicklung der Beschäftigten investiert. Dies wiederum könnte die empfundene Diskrepanz zwischen den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers verstärken.

Vertrauen in den Arbeitgeber

Vertrauen spielt eine zentrale Rolle für die Ausgestaltung und Pflege einer ausgewogenen und gewinnbringenden Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern. Vertrauen basiert auf drei zentralen Elementen: Wohlwollen, Integrität und Kompetenz. Haben Beschäftigte das Gefühl, dass ihr Arbeitgeber wohlwollend, integer und kompetent handelt, sind sie eher bereit, dem Arbeitgeber zu vertrauen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ein hohes Vertrauen führt dazu, dass Beschäftigte mit ihrem Vorgesetzten und der Arbeitsstelle zufriedener sind, sich mit dem Unternehmen stärker verbunden fühlen, geringere Kündigungsabsichten haben, leistungsstärker sind und mehr Engagement zeigen (Dirks & Ferrin, 2002). Der HR-Barometer 2012 mit dem Schwerpunktthema «Fehlverhalten und Courage» hat zudem gezeigt, dass Beschäftigte mit wenig Vertrauen in ihren Arbeitgeber signifikant mehr Fehlverhalten am Arbeitsplatz zeigen

(Grote & Staffelbach, 2012). Folglich ist für Unternehmen eine stabile Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

In der vorliegenden Studie wird das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber anhand von sieben Fragen nach Robinson (1996) beurteilt. Dabei beurteilen Beschäftigte auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) Aspekte wie Vertrauenswürdigkeit, Konsistenz, Ehrlichkeit, Motive und Absichten sowie die Fairness ihres Arbeitgebers.

Abbildung 3.3.6 zeigt, dass rund drei Viertel (74%) der Beschäftigten in der Schweiz ihrem Arbeitgeber vertrauen. 17% der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber nur teilweise und 9% vertrauen ihrem Arbeitgeber eher nicht oder überhaupt nicht. Abbildung 3.3.7 zeigt, dass die Höhe des dem Arbeitgeber entgegengebrachten Vertrauens seit Beginn der Messung im Jahr 2011 konstant geblieben ist. Trotz der vermeintlich positiven Bilanz sollte jedoch nicht unterschätzt werden, dass jeder vierte Beschäftigte (26%) seinem Arbeitgeber nur teilweise oder gar nicht vertraut.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Eine ausgewogene Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern ist massgeblich durch die Erfüllung des psychologischen Vertrags und das gegenseitige Vertrauen gekennzeichnet. Grundsätzlich sprechen die Ergebnisse der aktuellen HR-Barometer-Studie für mehrheitlich positive Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern. Rund drei Viertel der Beschäftigten vertrauen ihrem Arbeitgeber. Allerdings bedeutet dies auch, dass jeder vierte Beschäftigte seinem Arbeitgeber nur teilweise oder gar nicht vertraut. Häufigere Fehlzeiten, Kündigungen oder sogar deviantes Verhalten können die Auswirkungen einer gestörten Vertrauensbeziehung sein.

Eine mögliche Ursache für geringes Vertrauen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern kann ein unerfüllter psychologischer Vertrag sein. Erwartungen der Beschäftigten an ihre Arbeitsbeziehungen haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die traditionellen Werte des psychologischen Vertrags sind durch den arbeitgeberseitigen Druck zur globalen Wettbewerbsfähigkeit und dem arbeitnehmerseitigen Streben nach Selbstverwirklichung ins Wanken geraten. Vor allem die durch den Arbeitgeber zugesicherte Arbeitsplatzsicherheit, die im Austausch gegen Beschäftigtenloyalität den traditionellen psychologischen Vertrag definiert, kann von Unternehmen oft nicht mehr gewährleistet werden. Restrukturierungen, Fusionen und Personalabbau stehen auf der Tagesordnung vieler Unternehmen und somit sind Unternehmen wie auch Beschäftigte gezwungen, neue psychologische Vertragsinhalte zu etablieren, um die Balance zwischen Geben und Nehmen in Arbeitsbeziehungen wiederherzustellen. Dabei haben die Ergebnisse der diesjährigen Befragung gezeigt, dass vor allem hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung und in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Die Nivellierung solcher

Diskrepanzen ist unter anderem auch ein Ansatzpunkt zur Herstellung von Vertrauen.

Um die Diskrepanzen hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen zu reduzieren, könnten Unternehmen vermehrt in die Personalentwicklung und Laufbahnplanung ihrer Mitarbeitenden investieren. Die Karrierewünsche und der Entwicklungsbedarf sollen dabei idealerweise im persönlichen Gespräch eruiert werden. Solche Laufbahn- und Entwicklungsgespräche bieten eine ideale Plattform, um die gegenseitigen Erwartungen und Angebote miteinander abzugleichen und so die Wahrscheinlichkeit einer psychologischen Vertragsverletzung zu minimieren.

Um die Diskrepanz zwischen Erwartung und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung zu verringern, bietet sich einerseits eine faire Lohnpolitik für Unternehmen an. Dabei spielt nicht nur die absolute Höhe des Gehalts, sondern auch das relative Gehalt im Vergleich zu anderen Beschäftigten eine wichtige Rolle. Damit Beschäftigte ihren Lohn als fair einstufen, muss das Input-Output-Verhältnis angemessen und vergleichbar sein mit demjenigen von Beschäftigten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens. Andererseits bewirkt eine fair ausgearbeitete Lohnpolitik nur dann etwas, wenn die Beschäftigten diese auch als solche wahrnehmen. Beschäftigte in Unternehmen, welche ihre Lohnpolitik proaktiv und transparent kommunizieren, können besser nachvollziehen, wie die Löhne zu stande kommen. Eine offene und proaktive Lohnkommunikation kann folglich die Wahrscheinlichkeit von unrealistischen Lohnerwartungen reduzieren, Ungerechtigkeitsempfinden durch Erklärungen abbauen und zu einer Angleichung zwischen den Lohnerwartungen der Beschäftigten und dem arbeitgeberseitigen Angebot führen. Dies wiederum reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Verletzung des psychologischen Vertrags.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

Dieses Kapitel beschreibt das aktuelle Bild sowie die Entwicklung der Arbeitseinstellungen und des Arbeitsverhaltens von Beschäftigten in der Schweiz. Eine positive Arbeitseinstellung und ein positives Arbeitsverhalten stehen in engem Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft und dem Leistungsvermögen von Arbeitnehmenden und können daher als wichtige Katalysatoren von unternehmerischem Erfolg verstanden werden. In diesem Sinne stellt auch die im Schwerpunktkapitel behandelte mitarbeiterseitige Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber eine wesentliche Arbeitseinstellung von Beschäftigten dar (siehe Kapitel 2).

Welche Arbeitseinstellungen und welches Arbeitsverhalten Beschäftigte zeigen, hängt von personellen und organisatorischen Faktoren, der Ausgestaltung von HRM-Praktiken und der Qualität der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung ab. Die Analysen des HR-Barometers beinhalten die folgenden Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhaltensgrössen:

- Unsicherheit
- Arbeitsmarktfähigkeit
- Zufriedenheit
- Krankheitsabsenzen
- Commitment und Kündigungsabsicht

Unsicherheit

Die heutige Arbeitswelt ist schnelllebig, global und wettbewerbsintensiv. Viele Unternehmen spüren einen erhöhten Flexibilisierungsdruck, auf den sie mit Massnahmen wie Restrukturierungen, Fusionen oder Personalabbau antworten. Diese Massnahmen entgehen den Beschäftigten nicht. In der Folge erhöht sich ihre Sorge darüber, ob sie ihre Stelle verlieren oder unerwünschte Veränderungen hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalten in Kauf nehmen müssen (Kalleberg, 2009). Die Folgen von solchen Unsicherheiten sind weder für die Beschäftigten selber noch für die Arbeitgeber wünschenswert. Dazu zählen: ein vermindertes Arbeitsengagement, eine verschlechterte psychische und physische Befindlichkeit der Beschäftigten sowie eine Störung in der Beziehung zum Arbeitgeber (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002).

Um differenzierte Aussagen zu machen, unterscheidet dieses Kapitel zwei Formen der Unsicherheit: Arbeitsplatzunsicherheit und multidimensionale Arbeitsunsicherheit. Arbeitsplatzunsicherheit bezeichnet die Angst

vor einem Verlust der Arbeitsstelle. Multidimensionale Arbeitsunsicherheit fasst Sorgen im Hinblick auf negative Veränderungen bezüglich Arbeitsinhalten oder Arbeitsbedingungen zusammen (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Zur Erfassung der vorhandenen *Arbeitsplatzunsicherheit* unter den Beschäftigten in der Schweiz, wurden die Befragten gebeten, ihre Besorgnis über einen bevorstehenden Stellenverlust auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) einzustufen. Aktuell fürchten sich 9% der Befragten eher stark bis stark vor einem Arbeitsplatzverlust. Bei 13% der befragten Personen ist diese Angst mittelmässig ausgeprägt. Die Mehrheit (78%) der Befragten sieht hingegen ihren Arbeitsplatz kaum beziehungsweise überhaupt nicht gefährdet (siehe Abbildung 3.4.1).

59

Hervorzuheben ist, dass die Arbeitsplatzunsicherheit der Befragten seit 2009 erstmals rückläufig ist (siehe Abbildung 3.4.2). Zum Vergleich: Im Jahr 2014 geben nur 68% der Beschäftigten an, sich ihrer Arbeitsstelle sicher zu fühlen. Dies waren rund 10 Prozentpunkte weniger als in der aktuellen Befragung. Eine Zusatzaufschlüsselung nach Branchen zeigt jedoch erhebliche Unterschiede. Während die Branchen «Verkehr und Nachrichtenübermittlung», «Unterrichtswesen» und «Gesundheits- und Sozialwesen» den durchschnittlich grössten Rückgang seit 2014 in der Arbeitsplatzunsicherheit erfahren haben, ist hingegen in den Branchen «Verarbeitendes Gewerbe», «Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung» und «Gastgewerbe» die durchschnittliche Arbeitsplatzunsicherheit konstant geblieben beziehungsweise leicht gestiegen (siehe Abbildung 3.4.3).

Die *multidimensionale Arbeitsunsicherheit* wurde ebenfalls mittels einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erhoben. Die Befragten machten Angaben zu ihrer Sorge, mit unerwünschten Veränderungen bei der Arbeit konfrontiert zu werden. Etwas mehr als 14% sorgen sich eher stark beziehungsweise stark vor Qualitätseinbussen ihrer Arbeitsaufgaben oder Arbeitssituation. Bei 29% ist diese Furcht mittelmässig ausgeprägt. Im Gegensatz dazu stufen 57% der Befragten das Risiko einer ungewollten Veränderung als eher beziehungsweise sehr gering ein (siehe Abbildung 3.4.1). Seit der erstmaligen Erfassung im Jahr 2011 blieb die multidimensionale Arbeits-

Abbildung 3.4.1

Unsicherheit

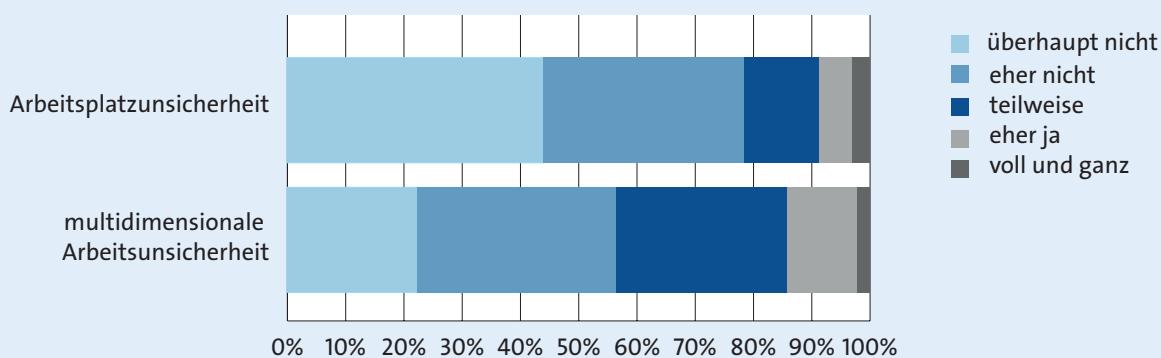


Abbildung 3.4.2

Trend: Unsicherheit

60

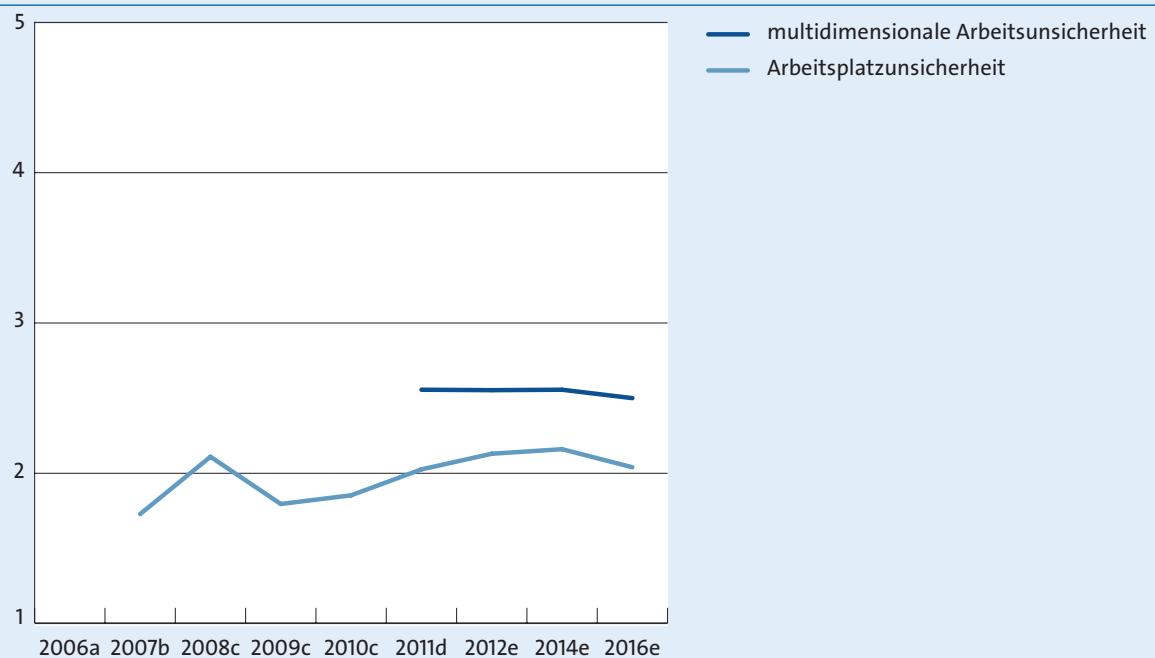
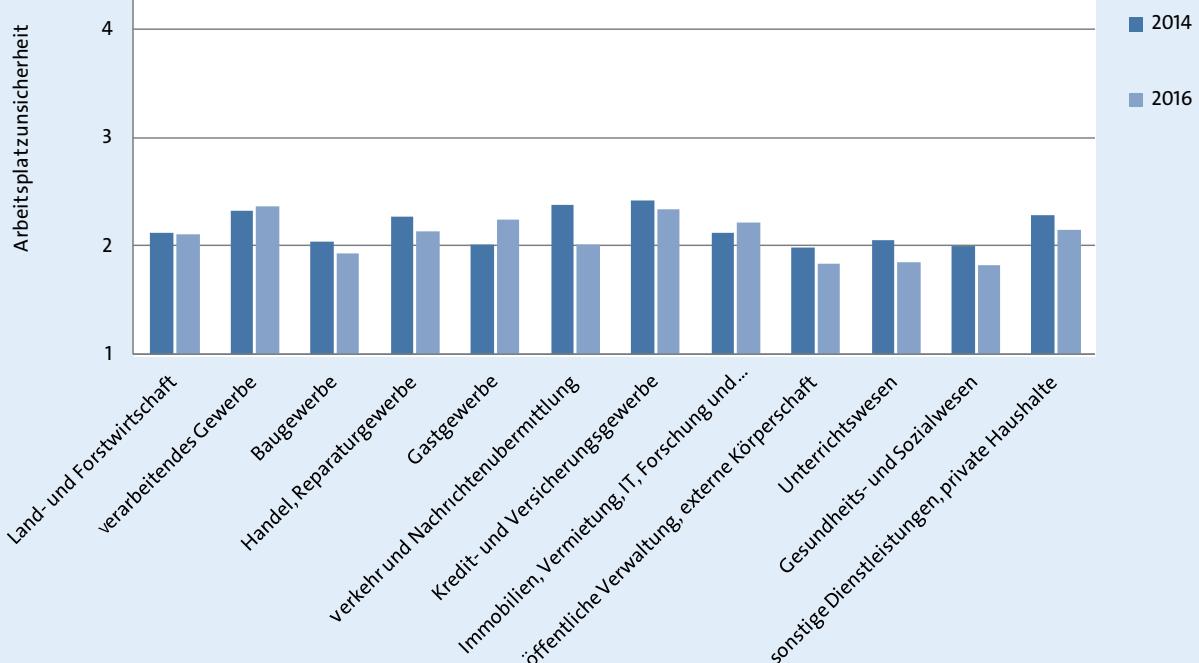


Abbildung 3.4.3

Veränderung Arbeitsplatzunsicherheit nach Branchen

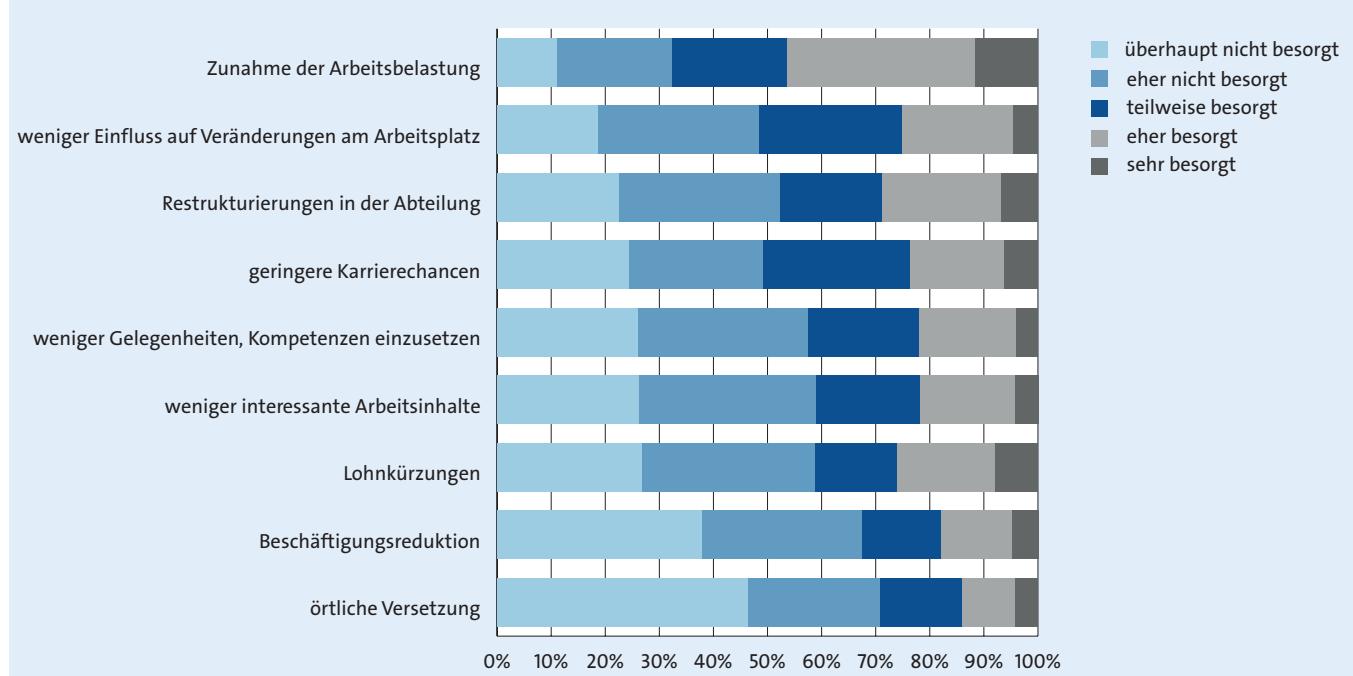


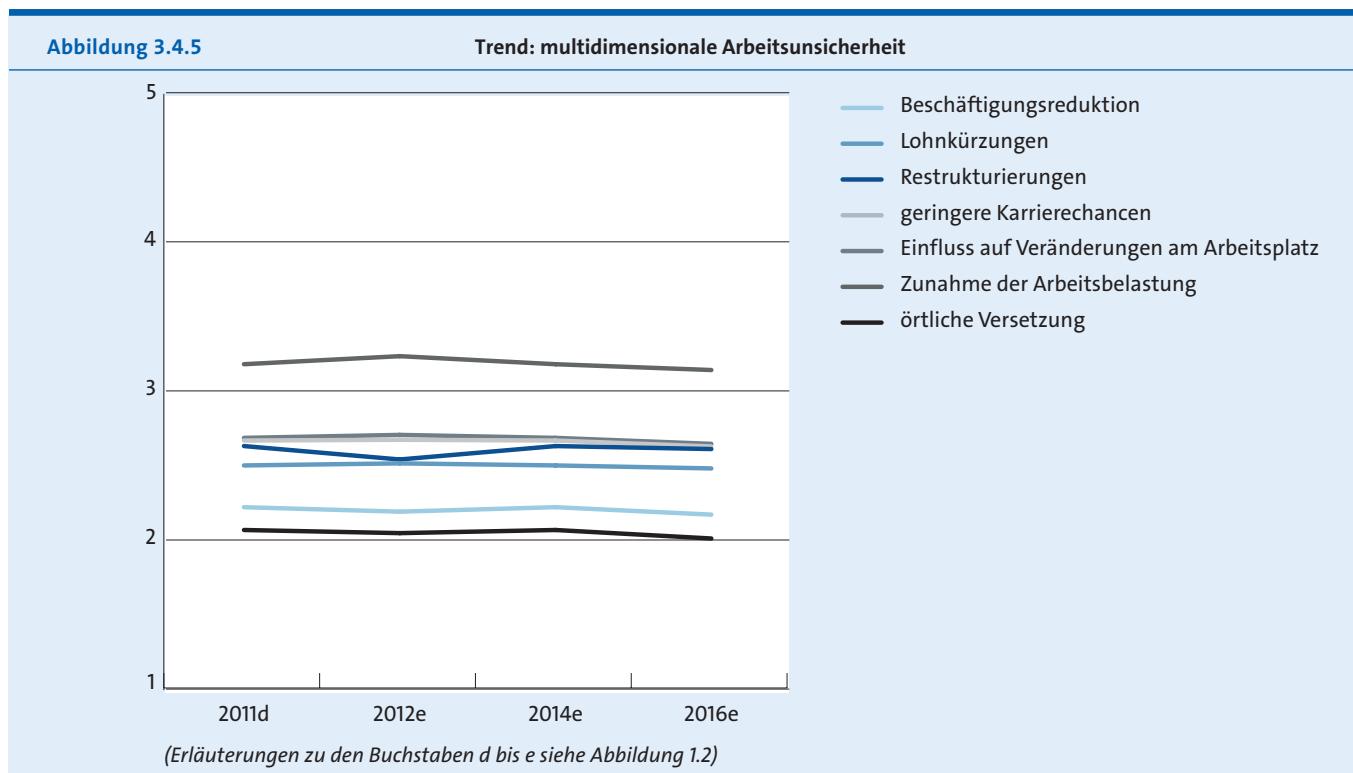
unsicherheit bis 2014 konstant. Im Jahr 2016 sinkt sie nun leicht (siehe Abbildung 3.4.2). Der Rückgang fällt allerdings bescheidener aus, als der Rückgang hinsichtlich der Arbeitsplatzunsicherheit. Der Anteil der Beschäftigten, der sich in hohem Masse vor einer negativen Veränderung fürchtet, betrug im Jahr 2014 rund 16%. Demnach kann seit 2014 lediglich ein Rückgang von 2 Prozentpunkten in dieser Kategorie verzeichnet werden.

Bei der Aufschlüsselung der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit hinsichtlich einzelner Aspekte der Arbeit zeigt sich, dass die Angst vor einer Zunahme der Arbeitsbelastung die grösste Sorge der Befragten darstellt. Am geringsten dagegen ist die Besorgnis, örtlich versetzt zu werden. Dieses Jahr wurden erstmalig zwei weitere Unsicherheiten erfasst: die befürchtete Reduktion von interessanten Arbeitsinhalten und die Sorge, eigene Kompetenzen nicht vollumfänglich einzusetzen zu können. Vor diesen Veränderungen fürchtet sich gut jeder fünfte Beschäftigte (je 22%) ziemlich stark bis stark. Damit sind diese beiden Unsicherheiten in etwa gleich häufig wie die Sorgen, künftig weniger Einfluss zu haben, sich mit schlechteren Karriereausichten auseinandersetzen zu müssen, Lohnreduktionen hinnehmen zu müssen oder von einer Beschäftigungsreduktion betroffen zu sein (siehe Abbildung 3.4.4). Die Trendabbildung 3.4.5 lässt den Schluss zu, dass sich die einzelnen Aspekte der multidimensionalen Arbeitsunsicherheit auf einem konstanten Niveau gehalten haben. So fällt, von den neu erfassten Sorgen abgesehen, die Rangfolge hinsichtlich der einzelnen Aspekte analog zur letzten Erhebung aus.

Abbildung 3.4.4

Multidimensionale Arbeitsunsicherheit





Arbeitsmarktfähigkeit

Gerade in Fällen, in denen Arbeitgeber den Beschäftigten nur beschränkt Arbeitsplatzsicherheit bieten können, stellt die Arbeitsmarktfähigkeit ein potenzielles Mittel dar, um möglichen negativen Konsequenzen von Unsicherheiten entgegenzuwirken oder zuvorzukommen (Berntson & Marklund, 2007; Berntson, Näswall & Sverke, 2008). Die Arbeitsmarktfähigkeit reflektiert, wie hoch Arbeitnehmende ihre Chancen einschätzten, bei einem Arbeitsplatzverlust eine vergleichbare Stelle beim aktuellen oder einem anderen Arbeitgeber zu finden.

Ermittelt wurde die Arbeitsmarktfähigkeit der Befragten, indem diese ihre Arbeitsmarktfähigkeit von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beurteilten. Gut die Hälfte (52%) der Befragten ist ziemlich bis sehr zuversichtlich, bei Stellenverlust eine vergleichbare Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt zu finden. Demgegenüber beurteilen 25% ihre Chancen, bei Verlust des Arbeitsplatzes eine gleichwertige Stelle zu finden als mittelprächtig und 23% als gering bis unwahrscheinlich (siehe Abbildung 3.4.6). In der Entwicklung hat die Arbeitsmarktfähigkeit erstmals seit 2010 einen leichten Rückwärtstrend erlebt (siehe Abbildung 3.4.7). Im Jahr 2014 waren es noch 18% der Befragten, die ihre Arbeitsmarktfähigkeit als eher ungünstig bis überhaupt nicht günstig beurteilten. Demnach fand in der Gruppe, die ihre Arbeitsmarktchancen als ungünstig einstufte, ein Anstieg um 5 Prozentpunkte statt.

Zufriedenheit

Die Zufriedenheit von Arbeitnehmenden wirkt sich positiv auf ihre Leistung, die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber und auf ihr psychisches Wohlbefinden aus. In vielen Unternehmen stellt sie eine wichtige Messgröße dar, um die Effektivität von Führung und HR-Praktiken zu beurteilen (Saari & Judge, 2004). Der HR-Barometer untersucht zum einen die Laufbahnzufriedenheit, die erfasst, ob Beschäftigte mit ihrem Karriereverlauf und ihren beruflichen Erfolgen und Fortschritten zufrieden sind. Zum anderen wird die allgemeine Arbeitszufriedenheit analysiert, die Rückschlüsse darüber zulässt, wie zufrieden Arbeitnehmende mit ihren derzeitigen Arbeitsinhalten und der Arbeitssituation sind.

Die Befragten stuften ihre Laufbahnzufriedenheit auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 5 (voll und ganz zufrieden) ein. Abbildung 3.4.8 zeigt, dass 75% der Befragten mit ihrem beruflichen Werdegang voll und ganz beziehungsweise tendenziell zufrieden sind. 19% der Beschäftigten sind teilweise zufrieden und 6% eher oder komplett unzufrieden. Die Höhe der Laufbahnzufriedenheit der Beschäftigten hat sich über die letzten vier Erhebungswellen konstant gehalten (siehe Abbildung 3.4.9).

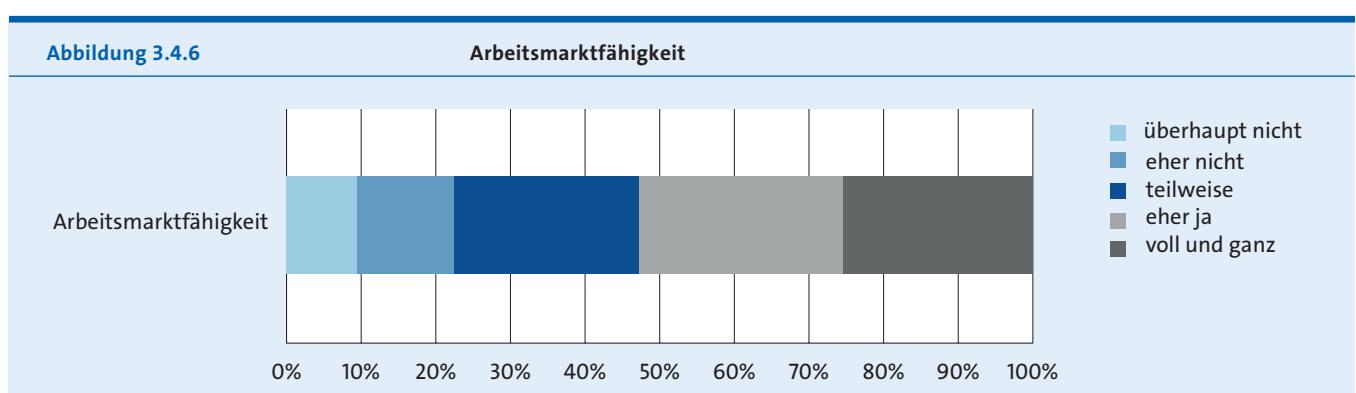
Auch für die Erfassung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit wurde eine 5-stufige Skala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 5 (voll und ganz zufrieden) herangezogen. Hier zeigt sich ein ähnliches Bild. Knapp vier von fünf Befragten (79%) sind mit der Arbeit eher bis vollkommen zufrieden, 15% sind teilweise zufrieden und 6% sind eher unzufrieden oder überhaupt nicht zufrieden (siehe Abbildung 3.4.8). Seit 2014 hat das Niveau der Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten in der Schweiz deutlich zugenommen (siehe Abbildung 3.4.9).

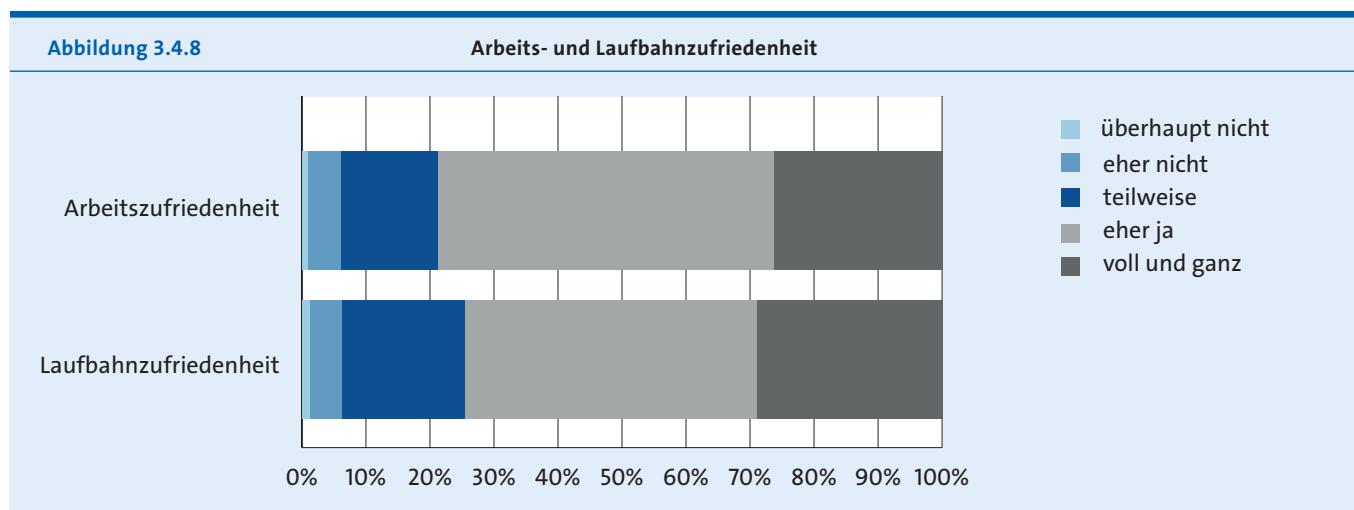
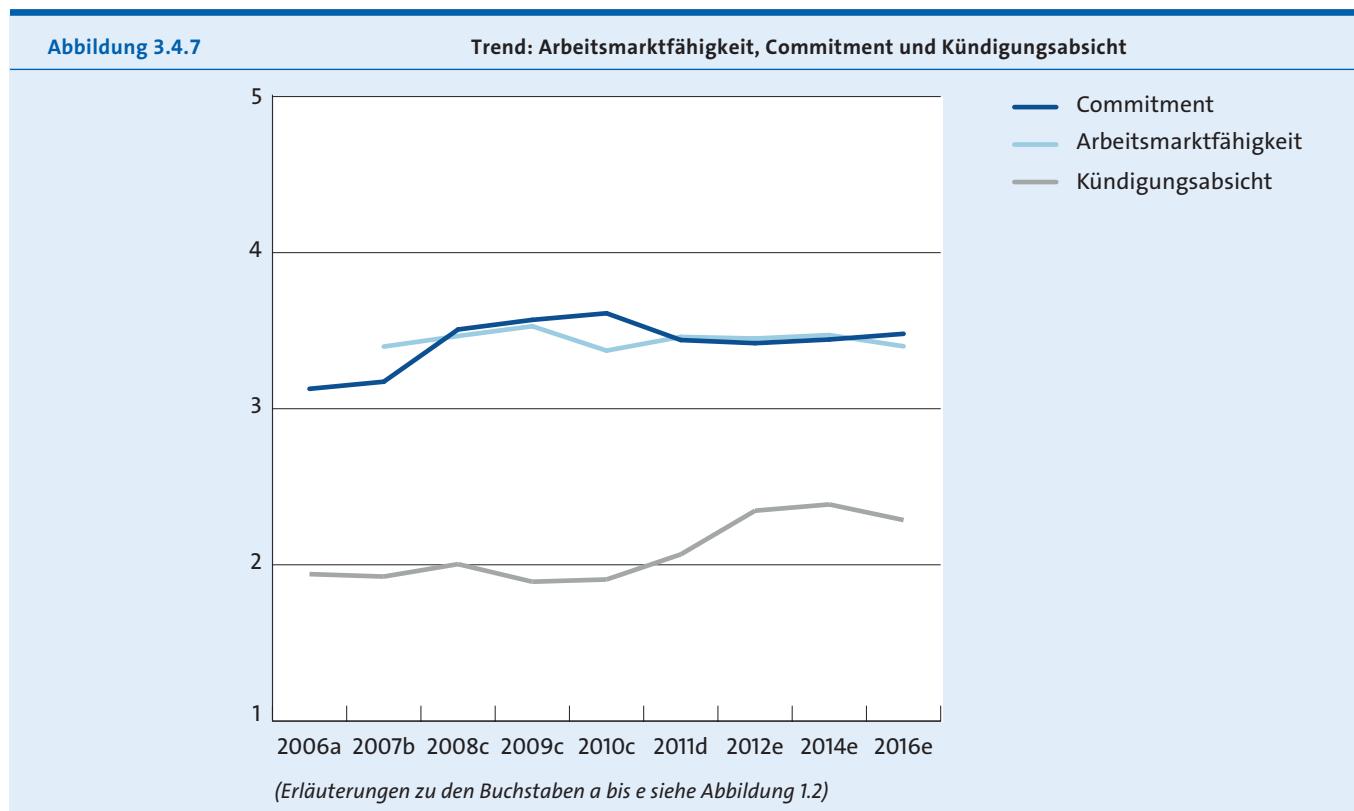
Die Arbeitszufriedenheit lässt sich mithilfe des Kategorisierungssystems von Bruggemann, Groscurth und Ulrich (1975) noch nuancierter untersuchen. Demzufolge können fünf mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit unterschieden werden (siehe Abbildung 3.4.10).

Die progressive und die stabilisierte Zufriedenheit sind das Resultat eines günstigen Soll-Ist-Vergleichs, bei welchem Beschäftigte ihre derzeitige Arbeitssituation (Ist) mit gehegten Erwartungen und Wünschen (Soll) ab-

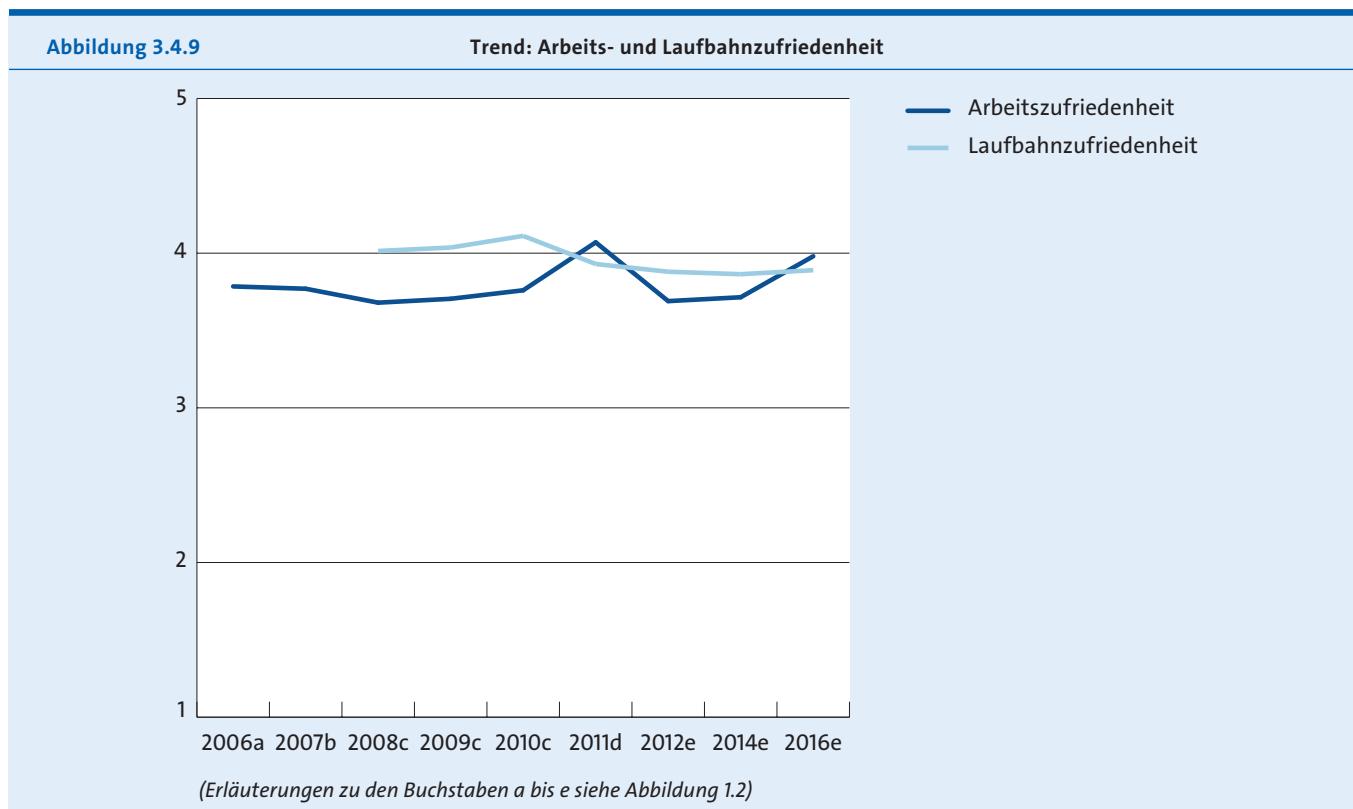
Abbildung 3.4.6

Arbeitsmarktfähigkeit





gleichen und dabei beurteilen, ob ihre Erwartungen und Wünsche erfüllt werden. Bei der progressiven Zufriedenheit fällt dieser Abgleich günstig aus und in der Folge wird das Anspruchsniveau an die Arbeit erhöht. Von einer solchen Form der Zufriedenheit berichten 17% der Befragten. Bleibt das Anspruchsniveau nach einem günstigen Abgleich der Ist- und Soll-Situation hingegen auf einem konstanten Level, spricht man von einer stabilisierten



Zufriedenheit. Derzeit betrachten sich 34% der Befragten als stabilisiert zufrieden. Sowohl die progressive als auch die stabilisierte Zufriedenheit spiegeln das traditionelle Verständnis von einem zufriedenen Arbeitnehmenden wider.

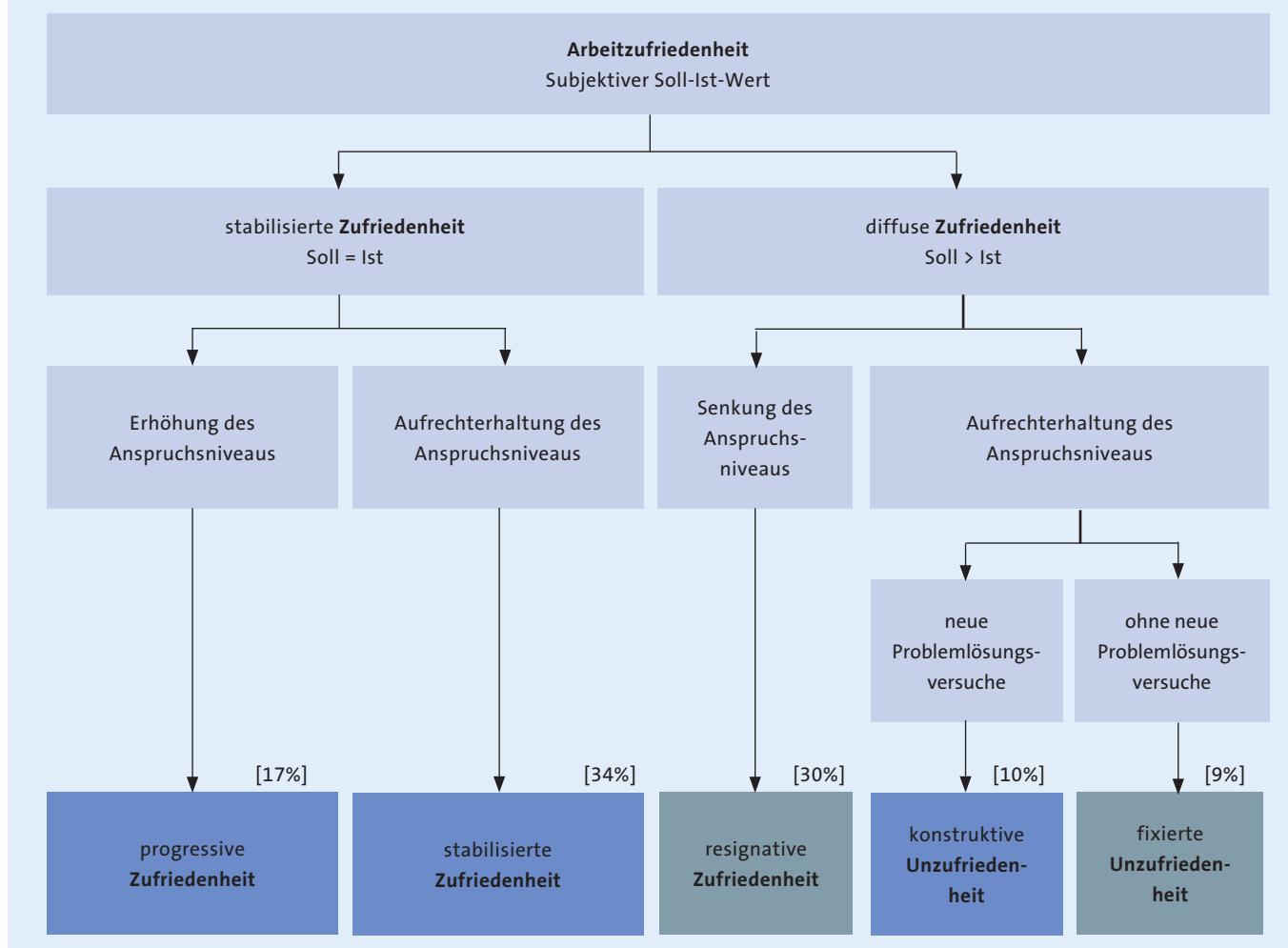
Im Gegensatz dazu bezeichnen sich resignative Mitarbeitende zwar auch als zufrieden, doch schwingen bei ihnen Gefühle wie Entmutigung und Hilflosigkeit massgeblich mit. Die resignative Zufriedenheit resultiert aus dem Umstand, dass ursprüngliche Standards und Ansprüche an die Arbeit gesenkt werden, um einen negativ ausfallenden Soll-Ist-Vergleich aufzuheben. Jede dritte befragte Person (30%) befindet sich derzeit in einem Zustand der resignativen Zufriedenheit.

Sind Beschäftigte bei einem ungünstigen Soll-Ist-Vergleich nicht bereit, ihr Anspruchsniveau zu senken, entsteht konstruktive oder fixierte Unzufriedenheit. Konstruktiv-unzufriedene Arbeitnehmende mobilisieren in der Regel Kräfte, um die Gründe für ihre Unzufriedenheit zu identifizieren und wenn möglich zu beseitigen. Zu dieser Gruppe der Unzufriedenen zählen 10% der Befragten. Fixiert-Unzufriedene hingegen verwenden nur beschränkt Energie, um Auswege aus der Unzufriedenheit zu finden. Sie sind mit 9% unter den Befragten vertreten (siehe Abbildung 3.4.10).

Obwohl der Anteil der Stabilisiert-Zufriedenen auch dieses Jahr wieder am höchsten ausfällt, ist in dieser Gruppe seit der letzten Erhebung ein Rückgang von 3 Prozentpunkten zu beobachten. Hingegen hat der Anteil der

Abbildung 3.4.10

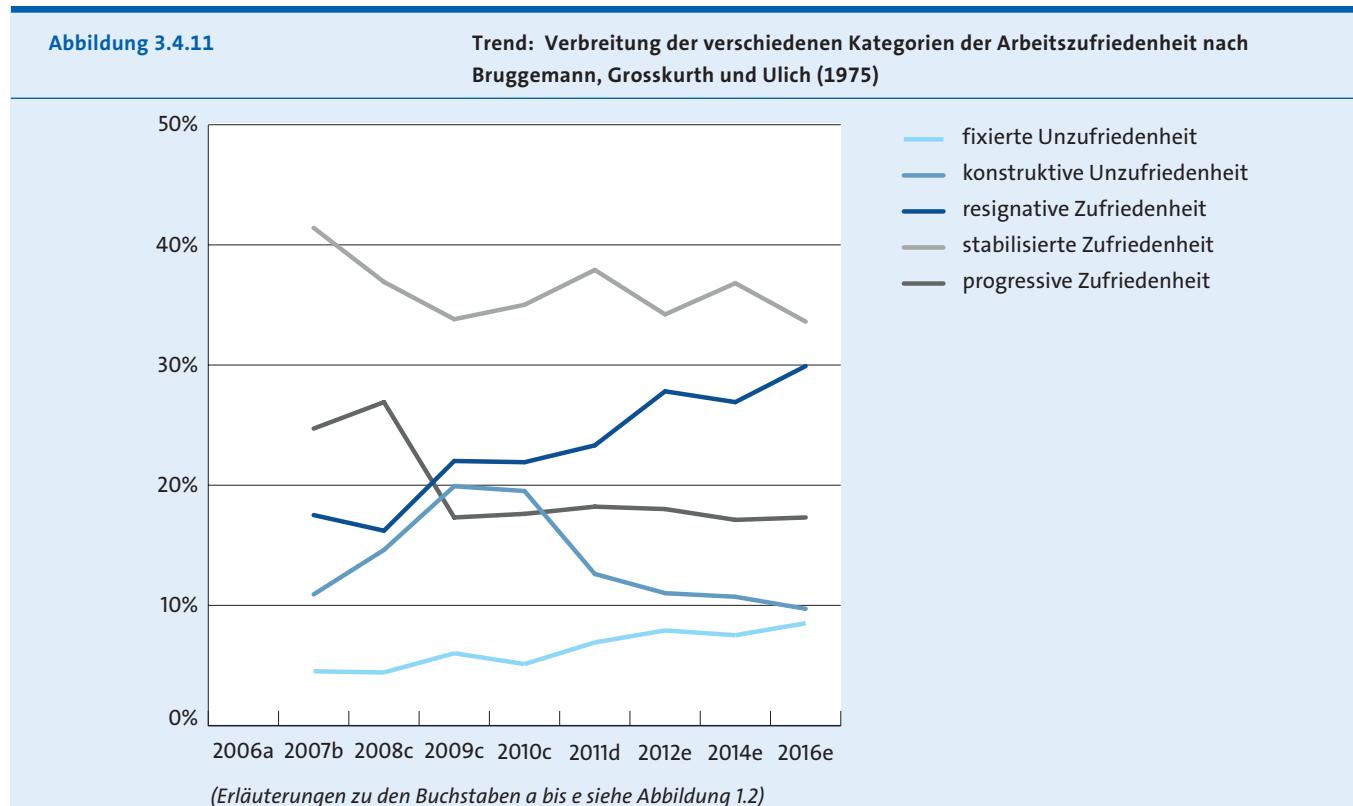
Modell der fünf Arbeitszufriedenheiten nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975)



Resignativ-Zufriedenen um 3 Prozentpunkte seit 2014 zugenommen. So sind, wie auch in den vergangenen Jahren, die Entwicklungen bezüglich stabiler und resignativer Zufriedenheit weiterhin gegenläufig. Die progressive Arbeitszufriedenheit hat sich demgegenüber seit 2008 auf einem konstanten Niveau gehalten. Die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit ist seit 2011 leicht rückläufig, während die fixierte Arbeitsunzufriedenheit leicht zugenommen hat (siehe Abbildung 3.4.11). Alles in allem lassen diese Zahlen den Schluss zu, dass die Zunahme der allgemeinen Arbeitszufriedenheit auf eine Zunahme der Resignativ-Zufriedenen zurückzuführen ist.

Krankheitsabsenzen

Das psychische und physische Wohlbefinden von Beschäftigten spiegelt sich in krankheitsbedingten Abwesenheiten wider. Solche Fehlzeiten sind für Unternehmen nicht selten mit erheblichen Kosten und grossem Aufwand verbunden. Im letzten Jahr waren 3% der befragten Beschäftigten für



einen Monat oder länger krankgeschrieben. 10% waren zwischen einem Monat und einer Arbeitswoche krankheitsbedingt abwesend und 19% bis zu einer Arbeitswoche. Ein weiterer Viertel (24%) fehlte ein bis zwei Tage. Zwei von fünf Befragten (40%) gaben an, in den letzten 12 Monaten nie krankheitshalber der Arbeit ferngeblieben zu sein. Der Krankheitstagedurchschnitt betrug bei der Erhebung 2012 rund 5,4 Tage bei der Erhebung 2014 rund 3,3 Tage und beläuft sich nun auf 4,7 Tage. Offensichtlich handelt es sich bei diesem Mittelwert um eine sehr volatile Grösse, die vielen Einflüssen unterliegt. Sie ist unter anderem vom Schweregrad einzelner Krankheitsverläufe unter den Befragten geprägt. Die Schwankungen könnten aber auch mit dem externen Druck erklärt werden, den Beschäftigte wahrnehmen: auch bei Krankheit anwesend zu sein und Leistung zu erbringen.

Commitment und Kündigungsabsicht

Wie im Schwerpunktkapitel 2 bereits ausführlich behandelt, sind sowohl Commitment als auch Kündigungsabsichten Indikatoren dafür, wie es um die Loyalität, die Arbeitnehmende ihren Arbeitgebern entgegenbringen, steht. Ein tiefes Commitment beziehungsweise eine hohe Kündigungsabsicht sind problematisch, stehen sie doch in Zusammenhang mit geringerem Engagement für den Arbeitgeber, mit erhöhtem Absentismus und im Falle einer Kündigung mit dem Verlust von Wissen, Talenten und Fähigkeiten.

ten (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

Wie hoch das Commitment und die Kündigungsabsicht der Beschäftigten in der Schweiz aktuell ausfallen kann den detaillierten Analysen im Schwerpunktkapitel auf Seite 23 entnommen werden. An dieser Stelle wird daher nur noch auf die Trendentwicklung dieser beiden Kerngrössen eingegangen. Im Commitment ist seit 2012 eine leichte Aufwärtsbewegung auszumachen (siehe Abbildung 3.4.7). Diese hält in dieser Erhebungswelle weiter an. Die Trendabbildung 3.4.7 verrät zudem, dass die Kündigungsabsicht der Beschäftigten in der Schweiz seit dem Jahr 2014 leicht abgenommen hat. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass einerseits der Anteil an Beschäftigten mit mässigen Kündigungsabsichten zurückgegangen ist (21% im Jahr 2014 versus 18% im Jahr 2016) und andererseits der Anteil an Beschäftigten mit geringen Kündigungsabsichten zugenommen hat (63% im Jahr 2014 versus 66% im Jahr 2016).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die aktuelle Lage sowie die Entwicklungen der Arbeitseinstellungen und des Arbeitsverhaltens von Beschäftigten in der Schweiz liefern ein ambivalentes Bild, das gleichzeitig eine Abnahme von Unsicherheit, eine Zunahme von Resignation, und eine Stärkung der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber aufzeigt.

Die Arbeitsplatzunsicherheit hat seit der letzten Erhebung einen Rückgang erfahren. Es überrascht jedoch, dass die multidimensionale Arbeitsunsicherheit – also die Angst davor, künftig schlechtere Arbeitsinhalte oder Arbeitsbedingungen in Kauf nehmen zu müssen – nicht in demselben Grad zurückgegangen ist. Für jene Beschäftigte, die ihre Stelle oder Aspekte ihrer Arbeit bedroht sehen, kann die Arbeitsmarktfähigkeit nur beschränkt als Mittel dazu zu dienen, besser mit diesen Unsicherheiten umzugehen. Erstmalig seit 2010 schätzen die Befragten auch ihre Arbeitsmarktfähigkeit tiefer als zuvor ein.

Diese teils widersprüchlichen Entwicklungen hängen vermutlich stark mit den aktuellen Ereignissen auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt zusammen. Anfang 2015 hat die Nationalbank den fixierten Mindestkurs für den Schweizer Franken gegenüber dem Euro aufgegeben. Als Folge des «starken Frankens» kamen in der Presse immer wieder Schlagwörter wie «Kurzarbeitszeit» oder «Personallabbau» zur Sprache. Demgegenüber stehen jedoch die derzeit günstigen Prognosen des Staatssekretariats für Wirtschaft. Dieses sagt ein moderates Wirtschaftswachstum sowie eine rückläufige Erwerbslosenquote voraus (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2016).

Vor diesem Hintergrund können die HR-Barometer-Ergebnisse als ein verhaltenes Aufatmen der Mehrheit der Beschäftigten interpretiert werden. Die heisse Phase von Restrukturierungen und Personalabbau und die damit akute Gefahr eines Arbeitsplatzverlusts haben sich zwar scheinbar etwas abgekühlt. Dennoch sind die Nachwirkungen in Form von Ängsten hinsichtlich Verschlechterung der Arbeitsinhalte und Arbeitsplatzbedingungen

noch spürbar. Allen voran steht die Furcht vor zusätzlichen Arbeitsbelastungen, die auch dieses Mal wieder am höchsten ausgeprägt ist. Als Folge einer sich nicht vollständig erholten Wirtschaft schätzten die Befragten wohl auch ihre Arbeitsmarktfähigkeit – ihre Chancen also, bei Arbeitsplatzverlust eine gleichwertige Arbeit zu finden – eher zurückhaltend ein. Insbesondere für Beschäftigte in der sehr unter der Frankenstärke leidenden Gastgewerbebranche scheint jedoch noch keinerlei Entspannung in Sicht. Dasselbe gilt für die Branchen «Verarbeitendes Gewerbe» und «Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung». Die Beschäftigten in diesen Branchen stuften ihre Arbeitsplatzunsicherheit gleich hoch oder gar höher als in der letzten Erhebung ein.

69

Wie reagieren Beschäftigte, die mit arbeitsinhaltlichen Abstrichen und schlechteren Arbeitsbedingungen rechnen und gleichzeitig davon ausgehen, dass sie geringere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben? Vermutlich verharren sie auf ihrer Stelle, die sie nicht vollends ausfüllt. So hält auch dieses Jahr der langjährige Trend an, dass der Anteil der resignativ-zufriedenen Beschäftigten zulasten des Anteils der stabilisiert-zufriedenen Beschäftigten zunimmt. Zur Erinnerung: Resignativ-zufriedene Beschäftigte arrangieren sich mit ihrer Situation, indem sie ihr Anspruchsniveau an die Arbeit senken. Stabilisiert-Zufriedene hingegen sind zufrieden, da ihre Arbeit volumnäßig ihren Erwartungen und Standards gerecht wird. Analog zu dieser Entwicklung ist wohl auch das Ergebnis zu interpretieren, dass die Kündigungsabsichten der Beschäftigten leicht abgenommen haben.

Resignierte Mitarbeitende zeigen in der Regel nicht ihr volles Leistungspotenzial (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, solche Arbeitnehmenden zu identifizieren und erneut zu motivieren. Als Hinweis auf das Resignationsniveau von Beschäftigten kann, wie in Kapitel 2 diskutiert, deren gefühlter und gelebter Zynismus herangezogen werden. Der vorgängige HR-Barometer aus dem Jahr 2014 hat zudem gezeigt, dass die direkte Führung, die Erfüllung von psychologischen Verträgen sowie interessante Arbeitsinhalte massgebend für die hohe Arbeitszufriedenheit sind. Im Rahmen dieser Aspekte liegen demnach auch die vielversprechendsten Handlungsmöglichkeiten für die Arbeitgeber, wenn es um die Erhöhung der Mitarbeitermotivation geht. Wie bereits in Kapitel 3.3 angesprochen, können Arbeitgeber Laufbahn- und Entwicklungsgespräche als Austauschmöglichkeiten nutzen, um allfällige Unstimmigkeiten in der Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Beziehung anzusprechen. In diesem Rahmen können Inhalte von psychologischen Verträgen explizit gemacht und ausgehandelt sowie Arbeitsaufgaben neu definiert werden. Für die Arbeitnehmenden selber empfiehlt sich, die eigene Arbeitsmarktfähigkeit durch Weiterbildung, eigenverantwortliche Karriereplanung und fortlaufenden Kompetenzerwerb zu pflegen (Fugate, Kiniacki & Ashforth, 2004), sodass die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt intakt bleiben und bei allfälliger Unzufriedenheit die Arbeitsstelle mühelos gewechselt werden kann.

Arbeitgeber scheinen dennoch Vieles richtig zu machen. Die Laufbahnzufriedenheit und die allgemeine Arbeitszufriedenheit bewegen sich auf gewohnt hohem Niveau. Erfreulich ist ebenfalls, dass das Commitment der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber nicht nur hoch ist, sondern seit der letzten Erhebung gar eine leichte Zunahme erfahren hat. Dies deutet insgesamt auf eine stärkere arbeitnehmerseitige Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber hin. In diesem Sinne sind Zeiten der Unsicherheiten auch immer eine Bewährungsprobe für Arbeitgeber. Gelingt es diesen, ihre Unternehmen und ihre Angestellten für bevorstehende Herausforderungen und Veränderungen adäquat zu wappnen, so kann ihr Image als integerer, seinen Mitarbeitenden loyal verbundener Arbeitgeber gestärkt werden (Herold, Fedor, & Caldwell, 2007). Daraus kann durchaus eine verbesserte und engere Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung erwachsen. Um den Bogen zum diesjährigen Schwerpunktkapitel zu spannen: Loyale Beschäftigte zu haben, bedingt eben auch, ein loyaler Arbeitgeber zu sein.

4. Schlussfolgerungen

Zum neunten Mal wurden Beschäftigte in der Schweiz zu ihrer Arbeitssituation befragt. Die Resultate zeigen ein grundsätzlich positives, aber auch vielschichtiges Bild. Man kann viele der Ergebnisse aus zwei Perspektiven betrachten, im Sinne des sprichwörtlichen halbvollen oder halbleeren Glases. Die Hälfte der Befragten gibt an, sich stark mit dem eigenen Unternehmen verbunden zu fühlen, eine gut gestaltete Arbeit zu haben, an Entscheidungen im Unternehmen partizipieren zu können und bei Bedarf eine vergleichbare Arbeitsstelle zu finden. Dass das Glas eher halb voll ist, kann aus einer Reihe von noch deutlich positiveren Aussagen geschlossen werden, wie einer hohen allgemeinen Arbeitszufriedenheit, einem fast durchgängig hohen Vertrauen in den Arbeitgeber und einer tiefen Kündigungsabsicht. Für ein halb leeres Glas spricht dagegen, dass der Anteil der resignativ-zufriedenen Beschäftigten weiter gestiegen ist, dass zynisches Verhalten recht weitverbreitet ist und die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten im psychologischen Vertrag nochmals etwas zugenommen hat.

Im Hinblick auf das Schwerpunktthema zeigt sich entsprechend, dass sowohl Loyalität wie Zynismus recht verbreitet sind, wenn auch die Loyalität zu überwiegen scheint. Wesentliche Einflussfaktoren, um die Loyalität weiter zu stützen, sind der Aufbau und Erhalt einer vertrauensvollen und unterstützenden Führungsbeziehung, ein erfüllter psychologischer Vertrag und geringe Unsicherheit hinsichtlich Arbeitsstelle und Arbeitsbedingungen. Dabei ist aber auch zu überlegen, ob eine gewisse Dosis Zynismus, die hilft, Missstände anzusprechen und einen gesunden Abstand zum Unternehmen zu wahren, nicht auch positiv sein kann.

Zwei Bereiche, die Handlungsbedarf aufzeigen oder zumindest nachdenklich stimmen sollten, sind die Einschätzung des psychologischen Vertrags und die Karriereorientierungen der Beschäftigten. Im psychologischen Vertrag wachsen die Diskrepanzen zwischen Angebot und Erwartung insbesondere beim Lohn und bei den Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn die Grundbotschaft an Beschäftigte ist, dass sie für unsichere Zeiten gewappnet sein sollten, dann sollten Bedingungen in den Unternehmen geschaffen werden, die eine finanzielle Absicherung fördern und vor allem auch die Arbeitsmarktfähigkeit unterstützen. Die nötigen Massnahmen für eine systematische Laufbahnplanung wie Laufbahngespräche oder Mentoring fehlen in vielen Unternehmen aber weiterhin. Bei den Karriereorientierungen zeigt sich, dass Beschäftigte die Eigenverantwortung für ihre Laufbahn aber auch nur beschränkt wahrnehmen wollen. Die meisten erwarten zwar nicht, dass ihr Unternehmen ihre Karriere für sie plant und voranbringt, aber sie wünschen sich doch, dass sie lange Zeit in einem Unternehmen bleiben können. Die Notwendigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen und sie unter Um-

ständen sogar positiv für sich nutzen zu können, wird von einer grossen und sogar wachsenden Zahl von Beschäftigten nicht erkannt. Wenn – unter Umständen um den Preis von abnehmender Loyalität – Unternehmen daran etwas ändern wollen, müssen sie grundlegend neue Herangehensweisen in der Personalentwicklung wählen. Eigenverantwortliche Karrieren können nur durch Massnahmen gestärkt werden, die sich an den Laufbahnmöglichkeiten und -bedürfnissen der Beschäftigten orientieren statt vorrangig den Interessen des Unternehmens zu dienen.

Neben diesem Kernproblem in der Beschäftigungsbeziehung gibt es weitere Bereiche, in denen betriebliche Massnahmen sinnvoll wären. Die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten und unter den Mitarbeitenden scheint vielerorts Verbesserungsbedürftig. Es werden Erwartungen bei den Beschäftigten erzeugt, die aus Sicht eines Viertels der Befragten nicht erfüllt werden, was sich auch in wachsender resignativer Zufriedenheit niederschlägt. Die Qualität der Arbeitsgestaltung und der Partizipationsmöglichkeiten werden von einer immer noch kleinen, aber doch wachsenden Zahl von Beschäftigten bemängelt. Junge Beschäftigte stehen ihrem Unternehmen kritischer gegenüber.

Die diesjährige Erhebung weist keine grundsätzlich neuen Handlungsfelder aus. Sie bestärkt aber die Notwendigkeit, wünschbare Merkmale von Arbeitsbeziehungen klar zu definieren, zu kommunizieren und mit entsprechenden Massnahmen der Führung und Personalentwicklung umzusetzen. Die allgemeine Verunsicherung von Beschäftigten, die auch im Schweizer Sorgenbarometer immer wieder stark zum Ausdruck kommt, sollte nicht ausgenutzt werden, um Beschäftigte mangels Alternativen in unzureichenden Arbeitssituationen zu belassen. Stattdessen geht es darum, Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit zu stärken und loyale Arbeitsbeziehungen gerade aus einer offenen und selbstsicheren Haltung gegenüber allgegenwärtiger Unsicherheit erwachsen zu lassen.

Autoren und weiterführende Literatur

Die Autoren

- Julia Humm, MSc UZH, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Dr. Wiebke Doden, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Dr. Anja Feierabend, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich
- Dr. Manuela Morf, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich
- Dr. Alexandra Arnold, Postdoctoral Research Fellow an der School of Management and Labor Relations der Rutgers Universität (USA)
- Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich
- Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Lehrstuhl Human Resource Management der Universität Zürich

Weiterführende Literatur

- Bedeian, A. G. (2007). Even If The Tower Is «Ivory,» It Isn't «White:» Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6, S. 9–32.
- 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.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2010). Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies*, 5, S. 233–266.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber.
- Cheng, G. H. L. & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), S. 272–303.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, S. 1082–1103.

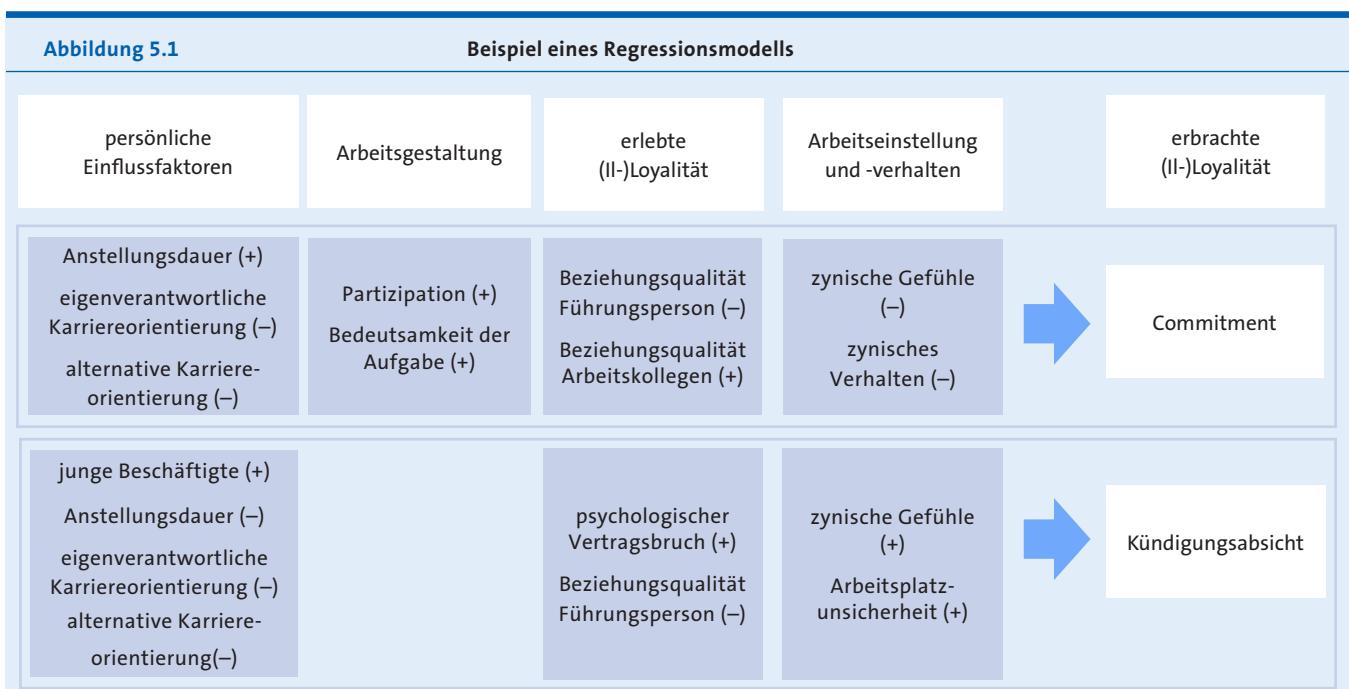
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, S. 181–197.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cyncism. *The Academy of Management Review*, 23, S. 341–352.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), S. 611–628.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psychosocial construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), S. 14–38.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, S. 303–318.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), S. 438–448.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2011). Schweizer HR-Barometer 2011: Unsicherheit und Vertrauen. Zürich: NZZ Verlag.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2012). Schweizer HR-Barometer 2012: Fehlverhalten und Courage.
- Hall, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage.
- 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.
- 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.
- Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 26, S. 185–204.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74, S. 1–22.
- Kuhn, U. & Suter, C. (2015). Die Entwicklung der Einkommensungleichheit in der Schweiz. *Social Change in Switzerland*, 2, S. 1–14.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of trust. *Academy of Management Review*, 20(3), S. 709–734.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a 3-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, S. 538–551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), S. 20–52.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for asses-

- sing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), S. 1321–1339.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27, S. 79–94.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press.
- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM Advanced Management Journal*, 65, S. 4–8.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), S. 574.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, S. 525–546.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V. & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, S. 141–170.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), S. 395–407.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Sherony, K. M. & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 542–548.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2016). Verhaltene BIP-Wachstum für die Schweiz erwartet (Medienmitteilung, 16.06.2016). Abgerufen unter: <https://www.seco.admin.ch>
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), S. 242–264.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, S. 82–111.

Anhang

Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

Die Regressionsabbildungen in diesem Bericht veranschaulichen die Resultate von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (sog. Prädiktorvariablen, in der Beispielabbildung zum Beispiel «Anstellungsduer» oder «zynische Gefühle») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen (sog. Kriteriumsvariable) erklärt. In einer Abbildung werden jeweils die Resultate für mehrere abhängige Variablen dargestellt. Abbildung 5.1 zeigt als Beispiel ein Regressionsmodell zur Vorhersage der zwei abhängigen Variablen «Commitment» und «Kündigungsabsicht».



(1) In den Kästchen auf der linken Seite des Pfeiles sind die unabhängigen Variablen des Regressionsmodells (Prädiktorvariablen) abgebildet. Sie sind in verschiedene Kategorien gegliedert (in der Beispielabbildung «persönliche Einflussfaktoren», «Arbeitsgestaltung», «erlebte (II-)Loyalität» und «Arbeitseinstellung und -verhalten»). Dabei werden in den Regressionsabbildungen nur Prädiktorvariablen dargestellt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind.

(2) Die Plus- bzw. Minuszeichen hinter den jeweiligen Prädiktorvariablen zeigen die Richtung des Effekts an. Bei einem Minuszeichen besteht

ein negativer Zusammenhang, das heisst, je grösser die Ausprägung der Prädiktorvariable, desto kleiner ist der vorhergesagte Wert auf der Kriteriumsvariable. Ein Pluszeichen hingegen besagt, dass eine Zunahme der entsprechenden Prädiktorvariablen mit einer Erhöhung der vorhergesagten Kriteriumsvariable einhergeht.

(3) Das Kästchen auf der rechten Seite des Pfeiles zeigt die abhängige Variable des Regressionsmodells (Kriteriumsvariable).

In Anhang 3 befinden sich zudem zwei Korrelationstabellen, in denen alle Variablen miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Eine Korrelation ist eine Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Variablen. Die Stärke und Richtung dieser Wechselbeziehung kommt im sogenannten Korrelationskoeffizienten zum Ausdruck. Der Korrelationskoeffizient variiert zwischen -1 und $+1$, wobei 0 das völlige Fehlen eines Zusammenhangs bezeichnet. Überzufällige Zusammenhänge werden in der Korrelationstabelle mit einem Stern (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 5%), zwei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 1%) oder drei Sternen (Irrtumswahrscheinlichkeit maximal 0,1%) gekennzeichnet. Ein positives Vorzeichen zeigt einen gleichsinnigen, ein negatives Vorzeichen einen gegengläufigen Zusammenhang an. Ein positiver Zusammenhang bedeutet, dass hohe Ausprägungen auf der einen Variablen mit einer hohen Ausprägung auf der anderen Variablen einhergehen. Ein negativer Zusammenhang besagt hingegen, dass hohe Werte auf der einen Variablen mit niedrigen Werten auf der anderen Variablen korrespondieren.

Korrelationen und Regressionsmodelle wurden mit dem statistischen Softwarepaket SPSS Statistics 23 berechnet.

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe		Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)
Geschlecht	weiblich	47.5
	männlich	52.5
Alter	16 bis 25 Jahre	11.9
	26 bis 35 Jahre	22.4
	36 bis 45 Jahre	22.7
	46 bis 55 Jahre	26.8
	56 Jahre und älter	16.1
Sprache	deutsch	66.2
	französisch	24.4
	italienisch	9.4
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	80.7
	nein	19.3
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	0.5
	obligatorische Schulzeit	7.9
	Übergangsausbildung	0.5
	Allgemeinausbildung ohne Matura	2.1
	Berufsausbildung	33.5
	Matura	7.5
	höhere Berufsbildung	17.5
	Fachhochschule, Universität	25.9
	Doktorat, Habilitation	3.5
	andere	0
keine Angabe		1.2
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	7
	25 000 bis 50 000 Fr.	11.8
	50 001 bis 75 000 Fr.	24.6
	75 001 bis 100 000 Fr.	24
	100 001 bis 125 000 Fr.	15.9
	mehr als 125 000 Fr.	11
	keine Angabe	5.6
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	12
	60 000 bis 99 999 Fr.	27.4
	100 000 bis 149 999 Fr.	28.8
	150 000 Fr. und höher	18.7
	keine Angabe	13.3

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe	
Merkmale der Stichprobe		Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Privathaushalt		Einpersonenhaushalt	15.6
		Paar ohne Kinder	26.8
		Paar mit Kind(ern)	38.8
		Einelternhaushalt mit Kind(ern)	7.9
		Nichtfamilienhaushalt	2.3
		andere	6.6
		keine Angaben	1.9
Betreuung pflegebedürftiger Eltern		genannt	7.9
		nicht genannt	92.1
Betreuung pflegebedürftiger Partner/in		genannt	2.6
		nicht genannt	97.4
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung		genannt	1.2
		nicht genannt	98.8
Betriebszugehörigkeit		0 bis 2 Jahre	25.5
		3 bis 5 Jahre	21.2
		6 bis 10 Jahre	18.7
		11 bis 15 Jahre	13.8
		16 bis 20 Jahre	7.4
		21 bis 25 Jahre	5.4
		26 bis 30 Jahre	4
		über 30 Jahre	4
Anstellungsprozent		40 bis 49%	4.5
		50 bis 59%	6
		60 bis 69%	6.9
		70 bis 79%	4.4
		80 bis 89%	10
		90% und mehr	68.1
Vertragsform		unbefristet	87.9
		befristet	10.8
		davon über Temporärbüro befristet	5.5
keine Angaben			1.3

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe		Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)
berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.9
	Direktor, Direktionsmitglied	4.5
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	25
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	63.3
	Lernende/r in der beruflichen Grundbildung	5.2
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.9
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	10
	Technische Berufe und Informatikberufe	13.1
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	8
	Handels- und Verkaufsberufe	10
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	9
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	19.6
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	27
	andere	0.3
	keine Angaben	1.2
Branchen	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	1.4
	verarbeitendes Gewerbe	9.3
	Baugewerbe	10.6
	Handel und Reparaturgewerbe	11.2
	Gastgewerbe	4.1
	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	4.4
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	7
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	4.6
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	10
	Unterrichtswesen	7.2
	Gesundheits- und Sozialwesen	21
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	5.7
	anderes	0.7
	keine Angaben	2.7

Anhang 1		Beschreibung der Stichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	12
	10 bis 49 Personen	19
	50 bis 249 Personen	22.6
	250 bis 499 Personen	8.4
	500 bis 999 Personen	8
	1000 und mehr Personen	24.6
Restrukturierung in der Abteilung	keine Angaben	5.4
	nicht erlebt	79.4
Personalabbau in der Abteilung	erlebt	20.6
	nicht erlebt	83.1
Personalaufbau in der Abteilung	erlebt	16.9
	nicht erlebt	82.1
	erlebt	17.9

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	
Alter	Intervall	Alter in Jahren	
Sprache	Kategorien	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	
Betreuung pflegebedürftiger Eltern	Kategorien	2 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben	
Betreuung pflegebedürftiger Partner/in	Kategorien	2 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben	
Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	Kategorien	2 = keine Betreuungsaufgaben, 1 = Betreuungsaufgaben	
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 Bfs: 9 Ausprägungen	
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach Bfs: 13 Ausprägungen	
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach Bfs: 6 Ausprägungen	
erlebte Restrukturierung	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	

Anhang 2			Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung	
Leistungsbeurteilung	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»	
Weiterentwicklung/Karriereplanung: Inhalt und Form	Kategorien	8 Ausprägungen: 1 = Sozialkompetenz, 2 = Fachkompetenz, 3 = während Ausübung der Arbeitstätigkeit, 4 = ausserhalb Ausübung der Arbeitstätigkeit, 5 = Laufbahngespräche mit Vorgesetzten, 6 = Mentoring/Coaching, 7 = Laufbahnpfade, 8 = andere 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»	
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»	
Vertrauen in Arbeitgeber	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»	
globale Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»	
multidimensionale Arbeitsunsicherheit	Intervall	Index aus 9 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, 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	
Krankheitsabsenzen	Intervall	krankheitsbedingte Abwesenheitsdauer in Tagen	
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»	
zynische Gedanken	Intervall	Index aus 5 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»	
zynische Gefühle	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»	

Anhang 2 Beschreibung aller verwendeten Variablen		
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
zynisches Verhalten	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Austauschbeziehung Arbeitskollegen	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»

Anhang 3

Korrelationen A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Arbeitsplatzgestaltung	1									
2 Autonomie	.836**	1								
3 Aufgabenvielfalt	.587**	.361**	1							
4 Wichtigkeit der Aufgabe	.535**	.205**	.359**	1						
5 Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.491**	.198**	.157**	.102**	1					
6 Feedback	.574**	.302**	.237**	.266**	.216**	1				
7 Partizipation	.507**	.508**	.226**	.198**	.157**	.322**	1			
8 Leistungsbeurteilung	.329**	.272**	.148**	.162**	.131**	.292**	.476**	1		
9 subjektive Leistungsbeurteilung	.217**	.181**	.166**	.129**	.085**	.118**	.210**	.134**	1	
10 Weiterbildungstage	.054	-.002	.086**	.051	.046	.063*	-.003	.102**	-.012	1
11 Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.095**	.122**	.027	-.053*	.096**	.020	.121**	.135**	.032	-.035
12 Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.080**	.093**	.023	-.017	.043	.063*	.080**	.156**	.010	-.006
13 Personalbelohnung: Sonderprämien	.107**	.123**	.026	-.007	.032	.103**	.133**	.174**	.070**	-.008
14 Personalbelohnung: Zulagen	.001	-.036	.028	.081**	-.004	-.006	.039	.066*	.007	-.001
15 Personalbelohnung: Fringe Benefits	.070**	.088**	-.002	-.006	.059*	.018	.075**	.166**	-.042	-.001
16 Personalbelohnung: festes Salär	-.060*	-.058**	-.028	.007	-.045	-.049	-.132**	-.191**	-.002	.012
17 Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	.155**	.139**	.109**	.182**	-.076**	.111**	.198**	.248**	.058*	.084**
18 Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.177**	.140**	.151**	.162**	-.017	.118**	.168**	.295**	.008	.072*
19 Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.148**	.116**	.088**	.074**	.076**	.101**	.159**	.344**	.066*	.069*
20 Personalentwicklung: Mentoring	.100**	.097**	.087**	.084**	-.038	.067**	.135**	.217**	.069**	.090**
21 Personalentwicklung: Laufbahnpfade	.081**	.039	.033	.056*	.066*	.090**	.073**	.134**	.023	.052
22 Führung	.344**	.341**	.129**	.116**	.115**	.259**	.563**	.555**	.281**	.056*
23 multidimensionale Arbeitsunsicherheit	-.189**	-.211**	-.051*	-.053*	-.027	-.159**	-.313**	-.170**	-.127**	-.005
24 Arbeitsplatzunsicherheit	-.225**	-.196**	-.130**	-.147**	-.016	-.189**	-.321**	-.197**	-.231**	-.025
25 Vertrauen in den Arbeitgeber	.302**	.311**	.080**	.102**	.103**	.223**	.516**	.419**	.228**	.020
26 Arbeitszufriedenheit	.373**	.358**	.179**	.173**	.134**	.216**	.444**	.373**	.289**	-.007
27 Laufbahnzufriedenheit	.352**	.319**	.267**	.185**	.100**	.183**	.344**	.254**	.264**	.050
28 Commitment	.327**	.393**	.147**	.165**	.133**	.209**	.442**	.337**	.117**	.049
29 Kündigungsabsicht	-.190**	-.187**	-.094**	-.076**	-.059*	-.124**	-.361**	-.276**	-.154**	.034
30 Arbeitsmarktfähigkeit	.221**	.183**	.146**	.153**	.041	.185**	.150**	.122**	.163**	.074**
31 Krankheitsabsenzen	-.085**	-.076**	-.056*	-.018	-.034	-.074**	-.083**	-.091**	-.042	-.018
32 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.270**	.232**	.222**	.181**	.064*	.126**	.164**	.171**	.167**	.171**
33 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.440**	.388**	.317**	.224**	.122**	.281**	.420**	.331**	.222**	.043
34 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.065*	.022	.049**	.081**	.073**	.027	.052*	.104**	.098**	.009
35 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.195**	.178**	.057*	.088**	.072**	.163**	.303**	.237**	.122**	-.017
36 AN erwartet Loyalität	.127**	.122**	.097**	.061*	.055*	.054*	.143**	.088**	.131**	-.101**
37 AG bietet Loyalität	.296**	.303**	.075**	.099**	.114**	.214**	.466**	.348**	.199**	-.038
38 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.360**	.323**	.260**	.181**	.135**	.163**	.274**	.171**	.187**	.018
39 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.458**	.450**	.266**	.169**	.134**	.279**	.538**	.357**	.218**	.038
40 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.277**	.223**	.253**	.165**	.098**	.130**	.185**	.126**	.164**	-.020
41 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.443**	.399**	.276**	.193**	.160**	.286*3	.531**	.388**	.238**	.029
42 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.185**	.155**	.161**	.101**	.084**	.077**	.134**	.114**	.096**	.036
43 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.355**	.316**	.190**	.191**	.123**	.225**	.472**	.429**	.144**	.072**
44 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.138**	.110**	.099**	.064**	.071**	.078**	.111**	.093**	.144**	-.006
45 AG bietet eine angemessene Entlohnung	.255**	.282**	.055*	.071	.054*	.180**	.356**	.277**	.071**	-.051
46 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.296**	.245**	.238**	.174**	.119**	.132**	.217**	.180**	.202**	-.001
47 Mittelwert Angebote der AG an den AN	.483**	.460**	.243**	.204**	.152**	.320**	.611**	.471**	.238**	.016
48 zynische Gedanken	-.258**	-.268**	-.106**	-.106**	-.048	-.184**	-.413**	-.336**	-.159**	-.004
49 zynische Gefühle	-.229**	-.259**	-.040	-.052*	-.063*	-.177**	-.406**	-.330**	-.259**	-.016
50 zynisches Verhalten	-.153**	-.189**	.030	-.019	-.030	-.110**	-.321**	-.229**	-.151**	.002
51 Austauschbeziehung Arbeitskollegen	.266**	.268**	.161**	.115**	.102**	.180**	.316**	.249**	.206**	.019

** = 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 = 1506

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1																	
.411**	1																
.043	.165**	1															
.022	.042	.089**	1														
.212**	.213**	.134**	.152**	1													
-.429*	-.379**	-.326**	-.505**	-.409**	1												
.059*	.127**	.080**	.055*	.110**	-.072**	1											
.097**	.180**	.099**	.079**	.141**	-.158**	.294**	1										
.114**	.176**	.105**	.088**	.136**	-.137**	.263**	.339**	1									
.114**	.145**	.073**	-.005	.111**	-.075**	.281**	.194**	.149**	1								
-.014	-.001	.068**	.003	-.011	.029	.137**	.104**	-.008	.094**	1							
.073**	.067*	.117**	.006	.061*	-.100**	.177**	.209**	.200**	.150**	.092**	1						
.008	.057*	-.020	.001	.010	-.028	-.065*	-.074**	-.019	-.045	.041	-.359**	1					
.094**	.030	-.064*	-.019	.019	-.004	-.162**	-.149**	-.072**	-.041	-.072**	-.350**	.441**	1				
.034	-.002	.040	-.018	.027	-.018	.137**	.134**	.109**	.121**	.065*	.661**	-.443**	-.421**	1			
.049	.047	.085**	.034	.040	-.061*	.156**	.182**	.137**	.109**	.064*	.573**	-.350**	-.372**	.622**	1		
.035	.040	.073**	-.012	.053*	-.041	.162**	.152**	.122**	.119**	.103**	.347**	-.285**	-.317**	.369**	.462**	1	
.074**	.009	.077**	.027	.041	-.088**	.118**	.129**	.075**	.114**	.102**	.497**	-.265**	-.274**	.568**	.518**	.307**	1
-.046	-.044	-.078**	-.036	-.058*	.046	-.099**	-.136**	-.118**	-.050	-.040	-.425**	.304**	.334**	-.484**	-.496**	-.296**	-.424**
.043	.054*	.045	.047	.054*	-.083**	.107**	.150**	.123**	.066*	-.001	.152**	-.194**	-.283**	.121**	.139**	.242**	.081**
-.051	-.033	-.037	.016	.001	-.052*	-.021	-.029	.015	-.013	-.129**	.025	.046	-.091**	-.122**	-.106**	-.072**	-.107**
.167**	.039	.035	.036	.023	-.058*	.045	.004	.125**	.153**	.094**	.075**	.024	.168**	-.080**	.130**	.178**	.110**
.049	.041	.055*	-.014	.055*	-.047	.132**	.234**	.117**	.121**	.087**	.459**	-.308**	-.287**	.431**	.530**	.430**	.392**
-.062*	-.045	-.015	.057*	-.071**	.036	.051*	.032	.046	.006	.036	.120**	-.011	-.099**	.111**	.107**	.072**	.123**
-.079**	-.029	.064*	.031	-.006	-.022	.133**	.147**	.079**	.054*	.067*	.385**	-.333**	-.561**	.446**	.363**	.267**	.304**
-.018	-.003	.002	.035	-.025	.002	.065*	.015	.005	.038	.012	.145**	-.031	-.060*	.148**	.114**	.105**	.150**
.001	-.003	.067*	.015	.026	-.028	.085**	.127**	.061*	.077**	.086**	.612**	-.385**	-.354**	.685**	.522**	.326**	.483**
.064*	.053*	.010	-.017	.078**	-.033	.145**	.102**	.073**	.075**	.052*	.179**	-.082**	-.123**	.146**	.149**	.213**	.158**
.032	.052*	.041	.007	.043	-.056*	.160**	.180**	.108**	.102**	.093**	.525**	-.334**	-.312**	.499**	.481**	.385**	.417**
.013	.007	.013	.003	.013	-.018	.081**	.084**	.081**	.042	.015	.168**	-.072**	-.117**	.105**	.143**	.159**	.122**
.025	.044	.084**	-.013	.041	-.056*	.134**	.162**	.138**	.106**	.048	.577**	-.328**	-.308**	.540**	.544**	.415**	.434**
.066*	.090**	.027	.048	.076**	-.072**	.088**	.155**	.127**	.109**	.047	.095**	.050	-.092**	.034	.053*	.077**	.054*
.067*	.077**	.107**	.041	.071**	-.106**	.197**	.292**	.241**	.164**	.106**	.503**	-.266**	-.329**	.466**	.476**	.384**	.411**
.094**	.067*	.031	.036	.095**	-.088**	.095**	.082**	.079**	.081**	-.027	.112**	-.024	-.071**	.056*	.050	.065*	.049
.126**	.116**	.105**	.028	.106**	-.123**	.167**	.206**	.123**	.117**	.061**	.396**	-.297**	-.196**	.446**	.432**	.328**	.327**
.042	.044	.019	.024	.046	-.037	.134**	.135**	.107**	.091**	.035	.205**	-.049	-.142**	.149**	.154**	.181**	.161**
.046	.058*	.106**	.021	.068**	-.089**	.202**	.270**	.175**	.150**	.109**	.685**	-.440**	-.465**	.697**	.664**	.504**	.551**
-.089**	-.044	-.061*	-.009	-.038	.031	-.150**	-.167**	-.098**	-.145**	-.071**	-.493**	.409**	.340**	-.644**	-.501**	-.278**	-.390**
-.020	-.006	-.065*	-.026	-.080**	.046	-.115**	-.131**	-.104**	-.099**	-.065*	-.555**	.425**	.402**	-.675**	-.613**	-.331**	-.426**
.002	.011	-.022	.037	.002	-.016	-.060**	-.023	-.006	-.089**	-.027	-.392**	.302**	.188**	-.493**	-.426**	-.201**	-.324**
.075**	.017	.050	.029	.031	-.063*	.140**	.126**	.091**	.099**	.020	.384**	-.212**	-.225**	.339**	.333**	.242**	.349**

Anhang 3

Korrelationen A

	29	30	31	32	33	34	35	36	37
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: Laufbahnpfade									
22 Führung									
23 multidimensionale Arbeitsunsicherheit									
24 Arbeitsplatzunsicherheit									
25 Vетrauen in den Arbeitgeber									
26 Arbeitszufriedenheit									
27 Laufbahnzufriedenheit									
28 Commitment									
29 Kündigungsabsicht	1								
30 Arbeitsmarktfähigkeit	.072**	1							
31 Krankheitsabsenzen	.077**	-.056*	1						
32 Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	-.030	.149**	-.041	1					
33 Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	-.346**	.135**	-.100**	.415**	1				
34 AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	-.085**	-.012	-.005	.313**	.120**	1			
35 AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	-.272**	.221**	-.029	.136**	.287**	.299**	1		
36 AN erwartet Loyalität	-.062*	.070**	-.003	.354**	.123**	.396**	.136**	1	
37 AG bietet Loyalität	-.414**	.133**	-.074**	.134**	.410**	.122**	.491**	.259**	1
38 AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.047	.174**	-.058*	.472**	.248**	.196**	.143**	.396**	.183**
39 AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	-.322**	.169**	-.121**	.204**	.513**	.095**	.332**	.156**	.497**
40 AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.014	.135**	-.025	.520**	.234**	.243**	.142**	.468**	.175**
41 AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	-.363**	.138**	-.088**	.237**	.619**	.120**	.356**	.163**	.514**
42 AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.057*	.157**	.009	.438**	.139**	.258**	.113**	.315**	.053**
43 AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	-.336**	.188**	-.102**	.162**	.466**	.091**	.371**	.068**	.455**
44 AN erwartet eine angemessene Entlohnung	-.025	.104**	-.059*	.403*	.164**	.336**	.075**	.430**	.036
45 AG bietet eine angemessene Entlohnung	-.309**	.100**	-.071**	.101**	.345**	.023	.291**	.118**	.430**
46 Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	-.040	.164**	-.036	.728**	.302**	.565**	.218**	.676**	.196**
47 Mittelwert Angebote der AG an den AN	-.470**	.215**	-.177**	.270**	.711**	.171**	.621**	.200**	.753**
48 zynische Gedanken	.378**	-.107**	.080**	-.114**	-.375**	-.102**	-.327**	-.133**	-.482**
49 zynische Gefühle	.448**	-.160**	.117**	-.086**	-.366**	-.050	-.326**	-.095**	-.522**
50 zynisches Verhalten	.321**	-.020	.035	-.019	-.268**	-.021	-.198**	-.058*	-.400**
51 Austauschbeziehung Arbeitskollegen	-.191**	.117**	-.088**	.175**	.288**	.104**	.204**	.127**	.306**

** = 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 = 1506

Anhang 3

Korrelationen B

		Arbeitsplatzgestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungsbeurteilung	subjektive Leistungsbeurteilung
1	Geschlecht	.135**	.138**	.125**	-.053**	.119**	.053**	.107**	.074**	-.030
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.028	.043	.054*	.053*	-.040	-.046	.061*	-.040	.028
3	Sprache: deutsch	.078**	.096**	-.002	.020	.084**	-.026	.129**	.147**	.113**
4	Sprache: französisch	-.076**	-.112**	.020	.002	-.103**	.060*	-.122**	-.147**	-.109**
5	Sprache: italienisch	-.016	.010	-.026	-.037	.014	-.047	-.030	-.022	-.023
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.062*	-.061*	-.078**	.012	-.033	.005	-.006	-.048	-.028
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.097**	-.109**	-.110**	-.078**	.028	.010	-.081**	.011	-.064**
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.004	-.032	-.007	.043	.039	.012	.014	-.018	-.015
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.068**	-.061*	-.080**	-.011	.002	-.034	-.059*	-.037	-.001
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.080**	-.113**	-.097**	-.062*	.102**	-.026	-.058*	-.041	.024
11	Ausbildung: Matura	-.046	-.004	-.063*	-.035	-.068*	-.028	-.010	-.016	.014
12	Ausbildung: Höhere Berufsbildung	.037	.030	.053*	.026	.010	-.006	.042	.031	-.003
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.160**	.181**	.171**	.092**	-.076**	.065*	.069**	.036	.018
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.035	.048	.080**	.041	-.048	-.030	.074**	.020	-.008
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.018	-.022	.035	-.006	.000	-.052*	-.035	-.029	-.004
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	-.010	-.022	.012	-.009	.032	-.015	.002	-.009	.062**
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.063*	.071**	.034	.040	-.015	.047	.072**	.033	.006
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.033	-.022	-.068**	-.032	.003	-.002	-.012	.009	-.020
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.005	-.019	-.020	.007	-.018	.015	-.042	.010	-.024
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	-.011	.004	-.034	-.032	.007	-.003	.013	.003	-.006
21	Betreuung pflegebedürftige/r Partner/in	.025	.050	.005	.017	-.031	-.013	.037	.036	.055*
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	.022	.053*	-.004	-.006	-.026	.000	.011	.016	.024
23	Betriebszugehörigkeit	.023	.028	.035	-.012	.014	-.006	.030	.013	.007
24	Anstellungsprozent	.087**	.044	.154**	.000	.102**	.040	.029	.077**	-.014
25	Vertragsform	.009	-.007	.003	-.023	.041	.033	.024	.029	.013
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.259**	.299**	.257**	.094**	-.033	.068*	.212**	.117**	.086**
27	Höhe des jährlichen Haushalteinkommens	.175**	.229**	.140**	.036	-.044	.071**	.135**	.112**	.064*
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.230**	.230**	.144**	.120**	.085**	.061**	.291**	.055*	.054*
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.048	.018	.060*	.058*	.050	.002	.059*	.029	.038
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.066**	-.063**	-.078**	-.018	-.035	.005	-.004	.004	-.003
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.018	.032	.018	-.027	-.015	.022	.050	-.007	-.031
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.022	.007	-.026	-.037	-.026	-.041	-.018	-.035	-.024
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.033	.036	.038	-.012	.022	.010	.023	.031	-.038
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.061*	-.027	-.020	-.157**	.049	-.064*	-.052*	-.010	-.029
35	Branche: Baugewerbe	.045	.036	.026	-.051	.133**	-.012	.002	-.055*	.047
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.022	-.007	-.074**	-.083**	.059**	.007	-.003	.016	-.061**
37	Branche: Gastgewerbe	-.038	-.082**	-.050	-.038	.095**	.053*	-.033	-.059*	.004
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.075**	-.088**	-.024	-.037	.034	-.085**	-.044	-.019	-.025
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.002	.033	-.014	-.046	-.029	.004	-.017	.078**	-.002
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.067*	.091**	.037	-.024	.044	.001	.081**	.023	-.010
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.017	.041	.012	.011	-.051	.004	.024	.058*	.021
42	Branche: Unterrichtswesen	.104**	.155**	.128**	.153**	-.158**	.048	.018	-.006	.029
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	-.004	-.094**	.043	.261**	-.112**	.029	.014	-.004	.038
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.055*	-.003	-.127**	-.110**	-.011	-.008	.002	-.044	-.010
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	-.004	.012	.027	-.047	-.018	.004	.026	.043	-.059*
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.076**	-.030	-.053*	-.165**	.028	-.057*	-.073**	-.042	.023
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	.074**	.094**	.078**	-.092**	.109**	-.015	-.002	-.059*	-.029
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.029	.001	.022	-.001	.107**	-.011	.002	.035	.032
49	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.086**	-.095**	-.119**	-.070**	.048	-.016	-.021	-.022	-.028
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.039	-.088**	-.105**	.016	.110**	.015	-.014	-.052*	-.005
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	-.029	.042	-.058*	-.105**	-.052*	-.020	.026	.063*	-.006
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler	.091**	.029	.156**	.337**	-.221**	.077**	.025	.026	.053*
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.060*	.052*	.026	-.001	.071**	.033	.069**	-.104**	.024
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.018	.019	-.023	.013	.036	-.013	.036	-.013	.036
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.014	.006	.014	.007	.009	.018	-.006	-.014	-.028
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.008	-.012	-.004	.000	.009	-.006	-.004	.051	.035
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.039	-.012	-.062*	.022	-.067*	-.047	-.041	.028	-.013
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.046	-.048	.029	-.032	-.059*	.003	-.062*	.114**	-.027
59	Restrukturierung	-.022	-.013	.033	-.037	-.030	-.023	-.056*	.023	.001
60	Personalabbau in der Abteilung	-.032	-.029	.011	-.027	.007	-.050	-.090**	-.026	-.065*
61	Personalaufbau in der Abteilung	.081**	-.070**	.054**	.027	.032	.060*	.062*	.032	.028

** = 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 = 1506

Weiterbildungstage	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsbasierter Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Laufbahnpräde	Führung	multidimensionale Arbeitsunsicherheit	Arbeitsplatzunsicherheit	Vertrauen in den Arbeitgeber	Arbeitszufriedenheit
.014	.156**	.121**	.055*	.099**	.085**	-.132**	-.013	.039	.058*	.036	.015	.035	-.058*	-.017	.022	.039
-.169**	.005	.026	.025	.041	-.051*	-.008	-.045	-.081**	-.113**	-.071**	-.015	-.060*	-.040	.052*	-.012	.045
-.062*	.065*	.049	-.010	.082**	.114**	-.124**	.173**	.036	.112**	.021	-.056**	.123**	-.039	-.089**	.140**	.058**
.056*	-.054*	-.025	.014	-.084**	-.119**	.111**	-.115**	.045	-.059*	-.012	.025	-.104**	-.004	.016	-.143**	-.062*
.020	-.026	-.043	-.005	-.010	-.008	.038	-.110**	-.124**	-.095**	-.017	.054*	-.046	.070**	.122**	-.016	-.038
-.018	-.038	-.009	-.002	-.003	-.013	-.005	-.015	-.047	-.009	-.028	-.020	-.045	.010	-.017	-.042	-.038
.113**	-.097**	-.081**	-.065*	-.022	-.039	.090**	-.021	-.122**	-.039	-.013	.036	.013	.064*	.011	.001	.003
-.013	-.012	-.031	.030	-.020	-.034	.023	.011	-.078**	-.046	-.026	-.019	.014	-.069**	.003	.041	.010
-.023	.014	.031	-.031	-.017	.008	-.010	-.070**	-.055*	-.018	.014	-.005	-.006	.031	.060*	-.018	-.026
-.002	-.037	-.040	-.010	.036	-.060*	.018	-.128**	-.049	.003	-.109**	-.005	.014	-.013	.005	.040	.033
-.013	-.038	-.071**	-.032	-.045	.004	.075**	.038	-.010	-.022	.045	-.020	-.013	.003	-.013	.027	-.037
-.007	.001	.035	.048	.059*	-.035	-.049	.035	.050	-.009	-.044	-.002	-.025	.002	-.039	-.025	.016
-.027	.104**	.065*	.035	-.056*	.110**	-.058*	.122**	-.110**	.052*	.133**	.015	.011	-.031	-.007	-.032	-.005
-.011	.054*	.088**	.000	.040	.026	-.046	-.001	.046	-.001	.046	.008	.017	-.024	.004	.003	.045
.018	.007	-.014	-.113**	-.008	.050	-.025	-.048	-.030	-.046	-.004	-.037	.041	-.021	-.028	-.049	-.032
-.014	-.008	.001	.020	-.185**	-.016	.064**	-.022	.034	.015	-.006	.021	-.015	-.031	-.026	-.003	.015
-.048	.022	.041	-.003	.269**	.025	-.134**	.047	.032	.000	.047	-.044	.042	-.006	.032	.035	.046
-.008	.004	-.010	.022	.070**	-.029	.008	.006	.029	.040	-.021	.006	.012	.034	-.018	.008	
.053	-.038	-.059*	-.048	-.035	.045	.034	.020	-.019	.021	.063*	-.025	-.006	-.012	-.053*	.012	-.013
-.040	.047	.040	.033	.018	.004	-.016	.023	.037	.031	-.022	-.009	.044	-.072**	-.067*	.050	.050
-.043	.032	-.018	.039	-.009	.016	-.001	.057*	.003	.053*	-.005	-.075**	.075**	-.047	-.051	.050	.059*
.025	.011	.033	-.012	-.034	.007	-.002	.028	-.005	.019	-.017	-.045	.031	-.079**	-.014	.020	.035
-.075**	.034	.024	.059**	.062*	-.025	-.030	.006	.025	-.006	-.045	.029	-.015	.003	-.009	.002	.095**
.071*	.131**	.108**	.075**	.051*	.072**	-.140**	-.006	.098**	.100**	.025	.041	-.035	.068**	-.010	-.056**	-.025
.062**	.012	.006	.007	-.014	.037	-.040	-.018	-.064*	-.019	-.029	-.049	.054*	-.004	-.028	-.043	.081**
-.098**	.253**	.264**	.155**	.112**	.197**	-.253**	.136**	.189**	.078**	.091**	-.050	.033	-.066*	-.072**	-.009	.091**
-.066*	.177**	.164**	.108**	.025	.167**	-.166**	.149**	.203**	.091**	.105**	-.030	.045	-.056*	-.076**	.005	.060*
-.016	.110**	.085**	.061*	.065*	.013	-.098**	.106**	.043	.006	.053*	.016	.070**	-.071**	-.096**	.048	.097**
-.026	.041	.020	.009	.065*	-.023	-.043	-.043	-.011	-.018	-.022	.041	.065*	.061*	.009	.067*	.113**
-.052	-.073**	-.062*	-.035	.009	-.033	.056*	.008	.011	-.032	-.023	.001	.045	-.053*	-.042	.032	.024
.109**	.036	.039	-.013	-.027	.076**	-.025	.051	.083**	.079**	.074**	-.005	-.089**	.007	.004	-.106**	-.128**
-.007	.044	-.081**	-.021	.034	-.005	-.101**	-.033	-.062*	-.046	-.045	.030	-.011	-.048	-.084**	-.054*	-.006
-.020	-.035	-.058*	-.014	.048	-.031	.064*	-.029	-.027	-.031	-.011	-.010	.030	-.044	.010	.054*	.021
-.022	.113**	.033	.036	.024	-.016	-.074**	-.092**	-.071**	-.002	-.011	-.052**	-.038	.075**	.119**	-.050	.062**
.047	.037	.001	-.002	-.027	.020	-.015	.096**	-.079**	-.025	-.066*	.000	.008	-.042	-.043	.053**	.019
-.016	.056*	.008	-.035	-.030	-.018	.015	-.078**	.029	-.030	-.001	.003	.025	-.014	.038	.021	.012
.030	-.042	-.060*	-.062*	-.051*	-.061*	.085**	-.068**	-.127**	-.051	-.038	-.003	-.032	.039	.048	-.043	-.035
.032	.013	.002	.010	.064*	.047	-.014	-.004	-.024	.030	.035	.044	-.040	.007	-.007	-.042	-.052
.011	.175**	.211**	.037	-.047	.159**	-.150**	-.007	.035	.092**	.085**	-.014	-.008	.063*	.094*	-.083**	-.046
-.007	.133**	.065*	.015	.020	.082**	-.041	.049	.072**	.030	.021	-.010	.037	-.029	.047	.011	.022
-.005	-.149**	-.043	.112**	.071**	.002	-.022	.062*	.074**	-.017	-.060*	.006	.015	.007	-.076**	.020	.035
.043	-.116**	-.090**	-.058*	-.086**	-.075**	.158**	.134**	.090**	-.027	.034	.005	.001	-.023	-.061*	-.057*	.062*
-.026	-.121**	-.064*	-.055*	.101**	-.053*	.019	.130**	.093**	.063*	.046	.034	.001	-.024	-.123**	.000	.019
-.053	-.010	-.016	.013	-.069**	-.029	.025	-.056*	-.145**	-.061*	-.051	-.011	.011	-.026	.030	.025	-.040
-.022	-.023	-.050	-.025	-.040	-.031	.057*	-.019	-.010	-.028	-.008	-.032	-.037	-.024	.046	.022	.051
-.020	.105**	.071**	.040	.037	.009	-.086**	-.082**	-.111**	-.034	-.052*	-.030	-.032	-.067**	.101*	-.031	-.051*
-.029	.009	.039	.012	.104**	-.043	-.033	.054*	.018	-.033	-.032	-.039	.023	.085**	-.030	-.035	.024
.051	.004	-.005	-.014	-.003	-.015	.006	-.062*	-.048	-.010	-.022	-.036	.020	-.053*	-.062*	.056*	.045
.016	.024	-.002	.013	.030	-.022	-.027	-.088**	-.027	-.003	-.031	.043	-.002	.049	.007	.008	.003
.012	-.071**	-.088**	-.040	-.049	-.049	.103**	-.049	-.128*3	-.026	-.048	.007	-.004	.029	.024	-.002	-.030
-.004	.105**	.164**	.079**	-.076**	.115**	-.103**	.020	.073**	.055**	.067**	-.026	.025	.005	.026	-.034	-.032
-.001	-.199**	-.121**	-.095**	.063*	-.120**	.107**	.207**	.109**	.000	.050	.020	.005	-.075**	-.130**	.019	.069**
-.019	-.044	-.106**	-.048	-.082**	-.138**	.122**	-.133**	-.187**	-.130**	-.064*	.001	.089**	.001	.082**	.037	.075**
-.013	.047	-.080**	.023	.020	-.007	-.055*	-.012	-.103**	-.097**	.094**	-.076**	-.120**	-.059*	-.003	-.016	.02
.004	-.054*	-.067*	-.056*	.004	-.037	.055*	-.007	.007	-.030	-.071**	-.033	-.010	-.040	-.006	-.021	-.012
.032	.037	.022	.047	.085**	.078**	-.085**	.040	.045	.017	-.031	-.010	-.009	.013	-.036	-.018	-.031
-.020	.003	.009	.010	.068*	.011	-.065*	.026	.030	.033	.004	-.006	-.041	.068*	.037	-.067*	-.029
-.017	.066*	.176**	.066*	-.054*	.172**	-.136**	.135**	.196**	.149**	.138**	.055*	-.033	.152**	.062*	-.068*	.017
-.003	.064*	.128**	.081**	.069**	.140**	-.124**	.032	.070**	.122**	.014	-.012	-.049	.196**	.168**	-.164**	-.129**
-.021	.059*	-.077**	.053*	.022	.033	-.045	-.006	.011	.031	-.019	-.007	-.102**	.242**	.258**	-.215**	-.148**
-.011	.122**	.036	.052*	.061*	.066**	-.110**	.060*	.079**	.066**	.062*	-.000	.019	-.024	-.062*	-.009	.008

Anhang 3

Korrelationen B

		Laufbahnzufriedenheit	Commitment	Kündigungsabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit
1	Geschlecht	.020	.057*	-.027	.039	-.026	-.024	.038	-.041	.010
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.074**	.049	-.227**	-.387***	.030	-.071**	.023	-.088**	-.110**
3	Sprache: deutsch	.072**	.074**	-.122**	.130***	-.053*	-.032	.054*	.009	.057*
4	Sprache: französisch	-.070**	-.075**	.114**	-.067*	.075**	.083**	.010	-.013	-.020
5	Sprache: italienisch	-.013	-.010	.029	-.114**	-.025	-.070**	-.102**	.004	-.063*
6	Ausbildung: keine Ausbildung	-.055*	-.027	.055*	-.009	.000	-.066*	-.084**	.001	-.027
7	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.057*	.002	.047	-.046	.063*	-.142**	-.063*	.020	.031
8	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.005	.003	.014	-.014	.018	.036	.032	-.016	-.009
9	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	.002	-.026	.055*	-.009	-.015	-.006	-.026	.003	-.023
10	Ausbildung: Berufsausbildung	-.025	.000	-.046	-.106**	.024	-.122**	-.076**	.070**	-.016
11	Ausbildung: Matura	-.009	.019	.014	.062*	-.047	.027	-.033	-.008	.047
12	Ausbildung: höhere Berufsbildung	.067**	.046	-.072**	.017	-.020	.069**	.045	.039	.029
13	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.034	-.025	.038	.087**	-.028	.135**	.110**	-.090**	-.033
14	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	-.039	-.037	.017	.026	.030	.039	.016	-.060*	-.019
15	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	-.061*	-.008	-.002	-.020	.007	-.006	-.018	-.003	.003
16	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.065*	-.014	-.072**	-.038	-.019	.004	.024	-.053*	-.024
17	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	-.004	.039	-.035	.028	-.012	.016	.042	.026	-.003
18	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.011	.002	.054*	-.037	.044	-.035	-.073**	.034	.007
19	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	.005	.008	.044	.036	-.018	.028	.006	-.016	.001
20	Betreuung pflegebedürftiger Eltern	.009	.011	-.047	.082**	.006	.060*	.017	.055*	.064*
21	Betreuung pflegebedürftige/r Partner/in	.031	.016	-.062*	.014	-.044	-.040	.023	-.026	.026
22	Betreuung pflegebedürftiger Kinder mit Behinderung	-.001	.018	-.031	.048	-.034	-.007	.032	-.016	.003
23	Betriebszugehörigkeit	.073**	.154**	-.205**	-.273**	.001	-.061*	.053*	.007	.011
24	Anstellungsprozent	.070**	.034	.069**	.099**	-.007	.038	.012	.004	.019
25	Vertragsform	.036	.000	-.037	.015	-.005	-.021	.009	-.059*	-.040
26	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.180**	.052	-.130**	.053*	-.050	.144**	.164**	-.091**	.033
27	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.145**	-.029	-.055*	.127**	-.041	.139**	.117**	-.060*	.053
28	berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.198**	.146**	-.075**	.060*	-.050	.049	.138**	-.019	.070**
29	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.059*	.160**	-.121**	-.051	-.017	-.017	.055*	.155**	.055*
30	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.051	.020	-.142**	-.172**	.022	-.029	-.002	.079**	.025
31	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	-.046	-.152**	.249**	.198**	.024	.063*	-.055*	-.128**	-.037
32	Karriereorientierung: alternativ orientiert	.024	-.088**	.050	.036	-.029	-.019	-.016	-.180**	-.071**
33	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.023	.026	.001	-.001	-.009	-.025	.032	-.015	-.002
34	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.073**	-.010	.034	-.080**	.031	-.026	-.044	-.026	-.079**
35	Branche: Baugewerbe	.034	.061*	-.028	.108**	-.028	-.069**	-.019	.002	.044
36	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.015	.034	-.004	-.039	-.012	-.028	.003	-.028	-.013
37	Branche: Gastgewerbe	-.085**	-.004	.079**	.012	-.022	-.072**	-.074**	.030	-.055*
38	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.029	.000	-.050	-.066*	-.011	-.029	-.038	-.048	-.038
39	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	.004	-.049	.061*	.017	.029	.022	-.023	-.031	-.088**
40	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	-.003	-.003	-.021	-.017	-.003	.034	.034	-.038	-.036
41	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.058*	-.058*	-.040	-.083**	.001	.034	.025	.037	.102**
42	Branche: Unterrichtswesen	.052*	.044	-.061*	.044	-.044	.069**	.111**	.065*	.071**
43	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.048	-.015	.022	.068**	.034	.072**	.039	.033	.045
44	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	-.060*	-.023	.018	.012	.012	-.018	-.071**	.000	-.005
45	Beruf: Landwirtschaftsberufe	.047	.020	-.021	.003	-.017	-.028	.019	.001	.015
46	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.031	-.002	.034	-.046	.026	-.027	-.048	-.021	-.072**
47	Beruf: Technische Berufe und Informatikberufe	-.025	-.029	-.001	-.013	-.025	.036	.000	-.062*	-.043
48	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.029	.067*	-.053*	.084**	-.018	-.092**	-.002	.004	.056*
49	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.068**	.047	-.024	-.028	.045	-.076**	-.063*	-.015	-.006
50	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.085**	-.005	.031	-.018	-.016	-.107**	-.092**	.015	-.015
51	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.027	-.068**	.043	-.041	.009	.054*	-.007	-.003	-.022
52	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturerufe, Wissenschaftler	.097**	.006	-.021	.063*	-.011	.128**	.140**	.060*	.069**
53	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.000	.126**	.031	.026	-.037	-.020	.024	-.030	-.018
54	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.027	.039	-.017	.034	-.018	-.018	.052	-.014	.031
55	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.017	.002	-.003	-.014	.000	-.017	-.037	.016	.025
56	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	.009	-.044	.022	.029	-.046	.052	-.014	.020	.006
57	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	-.034	-.077**	.004	-.027	.069**	.002	-.014	-.007	-.034
58	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.025	-.056*	-.022	-.038	.030	.014	-.011	.011	-.020
59	Restrukturierung	-.068**	-.059*	.071**	-.007	-.004	.068**	-.078**	-.024	-.155**
60	Personalabbau in der Abteilung	-.100**	-.112**	.120**	-.083**	-.022	.041	-.114**	-.057*	-.212**
61	Personalaufbau in der Abteilung	.050	.024	-.006	.053*	.003	.094**	.052*	-.014	.028

** = 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 = 1506

AN erwartet Loyalität	AG bietet Loyalität	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	AN erwartet Möglichkeiten im Unternehmen	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	AG bietet eine angemessene Entlohnung	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	Mittelwert Angebote der AG an den AN	Zynische Gedanken	Zynische Gefühle	Zynisches Verhalten	Austauschbeziehung Arbeitskollegen
-.085**	.006	.056*	.071**	-.046	.019	.007	.051	.008	.074**	-.024	.056*	.031	-.037	.016	.044
-.002	-.004	-.002	.016	-.053*	.003	-.181**	-.055*	-.111**	.070**	-.110**	-.011	-.040	.023	-.127**	-.040
.044	.107**	.124**	.160**	.031	.078**	-.048	.033	.074**	.098**	.039	.117**	-.001	-.084**	.045	.193**
-.060*	-.097**	-.090**	-.151**	-.015	-.054*	.065*	-.004	-.041	-.100**	-.013	-.086**	-.011	.142**	.003	-.131**
.017	-.030	-.069**	-.037	-.029	-.047	-.017	-.049	-.060*	-.012	-.043	-.064*	.019	-.074**	-.079**	-.121**
-.058*	-.084**	-.095**	-.024	-.078**	-.080**	-.079**	-.025	-.105**	-.087**	-.102**	-.080**	.027	.046	.027	-.049
-.141**	.012	-.171**	-.081**	-.144**	-.038	-.062*	.024	-.151**	-.049	-.165**	-.033	.036	.015	-.046	-.025
.013	.032	-.002	.025	.011	.024	-.038	.023	-.003	-.022	-.008	.022	.030	-.056*	-.032	.026
.012	-.043	-.022	-.031	-.014	-.028	.009	-.034	-.026	-.026	-.010	-.044	.007	-.001	-.028	-.047
.038	.042	-.088**	-.042	-.053*	-.006	-.066*	.021	-.012	-.013	-.050	-.014	.025	-.028	-.011	.012
.004	.019	-.003	-.016	.003	.011	-.013	.005	-.018	-.014	.001	.006	-.012	-.001	.002	-.005
.058*	.003	.065*	.050	.047	.028	.056*	.024	.061*	.021	.084**	.039	.010	-.023	-.016	.032
.004	-.034	.143**	.067*	.095**	.009	.070**	-.048	.089**	.048	.094**	.020	-.056*	.025	.049	.007
-.018	-.020	.059*	.010	.058*	.022	.030	.002	-.003	.025	.023	.008	-.014	.042	.033	-.023
.042	-.042	.020	-.030	.006	-.020	.002	-.019	.028	-.014	.017	-.028	.032	.016	-.014	-.027
-.032	-.044	-.016	.020	-.028	.011	-.046	-.001	-.007	.034	-.037	.003	.052*	.024	.030	-.013
-.005	.052*	.010	.021	.016	.020	.031	.027	.000	.027	.019	.037	-.099**	-.045	-.064*	.044
.011	-.002	-.006	-.006	.014	-.021	.015	.017	.029	-.006	.013	-.014	.022	.009	.015	-.011
-.036	-.009	.014	-.009	-.007	-.003	.009	.004	-.028	-.046	-.006	-.012	.033	-.009	.065*	.055*
.064*	.055*	.028	.026	.049	.035	.039	.022	.051	.060*	.071**	.060*	-.058*	-.049	-.031	.017
.034	.062*	-.009	.059*	.007	.035	-.033	.017	-.009	.008	-.011	.046	-.022	-.063*	-.015	.101**
.019	.010	.019	.040	-.023	.037	-.006	.020	-.008	-.010	-.005	.026	-.022	.007	-.027	.026
-.016	.016	-.026	.063*	-.061*	.033	-.109**	.019	-.070**	.100**	-.072**	.059*	.016	.016	-.016	.016
-.029	-.064*	.061*	-.014	.031	.025	.113**	.059*	.012	-.031	.051*	.001	.093**	.064*	.077**	-.041
-.018	-.002	.000	.026	.045	.032	.002	.025	.015	.041	-.008	.020	-.014	-.023	-.020	.050
.058*	.016	.202**	.143**	.126**	.084**	.089**	.056*	.103**	.235**	.133**	.146**	-.060*	-.005	.012	.057*
.051	.013	.146**	.090**	.127**	.048	.127**	.059*	.130**	.178**	.139**	.113**	-.072*	.023	.036	.071*
.050	.074**	.151**	.183**	.084**	.123**	.080**	.145**	.016	.087**	.085**	.165**	-.021	-.010	-.070**	.079**
.050	.080**	.025	.061*	.004	.082**	.044	.064*	.001	.047	.053*	.089**	-.046	-.019	-.055*	.033
.012	.054*	-.085**	-.015	-.070**	.011	-.136**	-.011	.013	.012	-.047	.016	-.037	-.027	-.029	.031
-.033	-.141**	.097**	-.056*	.098**	-.092**	.170**	-.030	.050	-.063*	.071**	-.093**	.095**	.048	.084**	-.064*
-.052	-.014	-.063*	-.009	-.048	-.027	-.126**	-.052	-.081**	-.011	-.120**	-.042	-.003	.002	.017	-.008
-.036	.036	.001	.025	-.018	.031	-.007	.023	.000	-.031	-.020	.022	-.038	-.043	-.041	.030
.003	-.047	.000	-.054*	-.002	-.039	.008	-.043	.013	-.053*	-.006	-.071**	.082**	-.087**	.019	-.050
-.034	.073**	-.005	.011	-.058*	.019	.003	.027	-.039	.016	-.040	.035	.000	.010	.041	.006
-.021	.054*	-.041	-.018	-.064*	-.001	-.034	.027	-.035	.015	-.052*	.013	-.006	-.037	.006	-.016
-.026	-.028	-.041	-.038	-.053*	-.062*	-.057*	-.043	-.057*	-.070**	-.066*	-.074**	-.001	.065*	-.030	-.059*
-.064*	-.056*	-.048	-.020	-.042	-.078**	-.046	-.044	-.017	-.043	-.056*	-.063*	-.067*	.009	.028	.016
-.005	-.084**	-.011	-.050	-.011	-.060*	-.052*	-.004	.019	.015	.010	-.058*	.040	.023	-.016	-.002
-.013	-.016	.075**	.042	.034	.042	.060*	.012	.036	.051	.041	.026	-.023	-.017	-.014	.058*
.054*	.007	-.020	-.008	.045	-.004	-.004	-.037	.026	.033	.036	.023	-.007	-.042	-.030	-.030
.070**	.040	.074**	.072**	.061*	.099**	-.083**	-.049	.037	.108**	.058*	.090**	-.079**	-.018	.019	.042
.009	-.017	.029	.031	.070**	.038	.078**	.095**	.010	-.045	.064*	.035	-.040	.002	.018	.008
.032	.031	-.026	.003	-.022	-.022	-.026	-.025	-.011	.010	-.013	-.013	.009	-.049	-.050	.032
-.035	.041	.012	.023	-.034	.034	-.033	.015	-.026	-.062*	-.029	.016	-.038	-.054*	-.047	.022
-.026	-.057*	-.061*	-.060*	-.044	-.013	.002	.014	-.016	-.039	-.041	-.053*	.060*	.030	-.007	-.036
-.028	-.025	.048	.009	.023	-.035	.043	-.013	.036	.050	-.022	-.009	.060*	.003	.060*	.027
-.026	.067*	.008	.009	-.066*	.025	.002	.025	-.030	.055*	-.039	.048	-.022	-.010	.004	.025
.017	.044	-.060*	-.018	-.056*	-.039	-.058*	-.004	-.006	-.060*	-.055*	-.029	.043	-.014	.007	-.070**
-.040	-.009	-.031	-.014	-.034	-.036	-.041	-.039	-.064*	-.054*	-.065*	-.052*	-.009	-.010	-.053*	-.033
.038	-.023	-.013	-.038	.030	-.039	.030	-.051	.047	.028	.039	-.030	.008	.005	-.045	-.006
.041	-.006	.071**	.073**	.095**	.091**	.010	.052*	.017	.025	.088**	.085**	-.086**	.018	.046	.052*
-.026	.088**	.019	.052	.027	.057*	-.028	.044	-.027	.071**	-.015	.067*	-.053*	-.012	-.125**	.044
.023	.066*	-.039	.026	-.049	.050	-.062*	.017	-.030	-.014	-.045	.042	-.082**	-.035	-.039	.001
-.013	-.009	-.011	.002	-.001	-.001	-.023	-.047	-.004	-.030	-.014	-.021	.010	-.012	.015	.011
.015	-.013	.029	-.014	.009	-.023	.027	-.019	.042	-.004	.041	-.015	.025	-.012	.061*	.014
.010	-.038	-.006	-.026	.013	-.017	.036	.025	-.014	-.051	.008	-.031	.069**	.033	.032	-.019
-.004	-.085**	.018	-.038	.011	-.062*	.060*	-.006	.032	.023	.034	-.038	.045	.040	.055*	-.042
.036	-.129**	.037	-.052*	.063*	-.077**	.101**	-.057*	.057*	-.044	.073**	-.115**	.155**	.135**	.122**	-.046
.016	-.154**	.002	-.115**	-.029	-.127**	.028	-.100**	.022	-.091**	.007	-.180**	.154**	.181**	.128**	-.055*
.001	-.022	.047	.040	.028	.004	.092**	.033	.071**	.028	.071**	.034	-.024	-.029	.042	.001

Impressum

© Universität Zürich

Herausgegeben von:
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

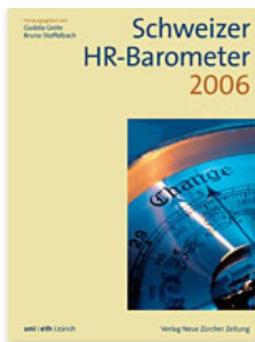
Autoren:
Julia Humm
Wiebke Doden
Anja Feierabend
Manuela Morf
Alexandra Arnold
Gudela Grote
Bruno Staffelbach

Lektorat: Corinne Hügli
Layout: Sara Ribeiro
Umschlagbild: www.istockphoto.com

ISBN: 978-3-033-04783-9

www.hr-barometer.uzh.ch
www.hr-barometer.ethz.ch

Bisher erschienene Jahrbücher



2006 mit dem Schwerpunktthema:
Psychologischer Vertrag und Kar-
riereorientierung



2010 mit dem Schwerpunktthema:
Arbeitsflexibilität und Familie



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



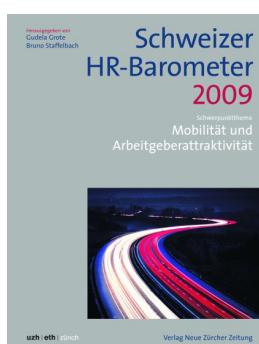
2011 mit dem Schwerpunktthema:
Unsicherheit und Vertrauen



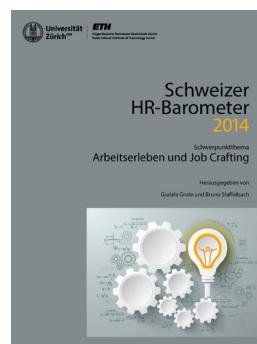
2008 mit dem Schwerpunktthema:
Lohnzufriedenheit und psycholo-
gischer Vertrag



2012 mit dem Schwerpunktthema:
Fehlverhalten und Courage



2009 mit dem Schwerpunktthema:
Mobilität und Arbeitgeberattrak-
tivität



2014 mit dem Schwerpunktthema:
Arbeitserleben und Job Crafting

