

Schweizer Human-Relations- Barometer 2018: Integration und Diskriminierung

Monograph

Author(s):

Pfrombeck, Julian; Schärfer, Laura; Feierabend, Anja; Roth, Marisa; Grote, Gudela; Staffelbach, Bruno

Publication date:

2018-10

Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-b-000294382>

Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)



Universität
Zürich^{UZH}

ETH zürich

UNIVERSITÄT
LUZERN

Schweizer HR-Barometer 2018

Schwerpunktthema
Integration und Diskriminierung

Herausgegeben von
Gudela Grote und Bruno Staffelbach



Schweizer HR-Barometer 2018

Integration und Diskriminierung

Herausgegeben von

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft

Julian Pfrombeck

Laura Schärler

Anja Feierabend

Marisa Roth

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Der Schweizer HR-Barometer 2018 entstand mit grosszügiger Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds:



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

4

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2018 Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

ISBN 978-3-033-06963-3

www.hrbarometer.ch

Inhalt

Executive Summary	7
Vorwort	11
1. Einleitung	13
2. Integration und Diskriminierung	20
3. Trends	37
3.1 Karriereorientierungen	37
3.2 Human Resource Management	44
3.3 Psychologischer Vertrag	53
3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten	61
4. Schlussfolgerungen	71
Autorenschaft und weiterführende Literatur	74
Autorenschaft	74
Weiterführende Literatur	74
Anhang	78

Executive Summary

Aktuelle Ausgabe

Die diesjährige Ausgabe des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer) untersucht zum zehnten Mal die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der Schweiz. Das Schwerpunktkapitel widmet sich in diesem Jahr dem Thema «Integration und Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsumfeld» und untersucht die Einflussfaktoren und Auswirkungen von erlebter Integration und Diskriminierung in Bezug auf Nationalität, Herkunft und Glauben.

7

Stichprobe

Die Stichprobe wurde aus dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik gezogen. Die diesjährige Befragung fand von März bis einschliesslich Mai 2018 statt. Die Befragten hatten die Möglichkeit, online oder per Papierfragebogen teilzunehmen und konnten zwischen Deutsch, Französisch, Italienisch, Portugiesisch und Englisch als Befragungssprache wählen. Insgesamt wurden 1947 Antworten von Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz ausgewertet.

Um eine aussagekräftige Stichprobe von ausländischen Beschäftigten zu erhalten, wurde für das diesjährige Schwerpunktthema zusätzlich eine Stichprobe ausschliesslich unter Ausländerinnen und Ausländern gezogen, die in der Schweiz einen Wohnsitz haben. Dabei wurden 1325 Antworten von ausländischen Beschäftigten aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz für das Schwerpunktthema ausgewertet.

Schwerpunkt: Integration

Insgesamt zeigt sich bei der wahrgenommenen Integration ein positives Bild. Mehr als 50% der ausländischen Beschäftigten fühlen sich im betrieblichen Arbeitsumfeld voll und ganz integriert. 17% der ausländischen Beschäftigten fühlen sich hingegen nur teilweise, eher nicht oder überhaupt nicht integriert. Sprachliche Schwierigkeiten erweisen sich als einer der Hauptgründe für eine als individuell schlecht wahrgenommene Integration.

Schwerpunkt: Diskriminierung

Bei der wahrgenommenen Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten zeigt sich ebenfalls ein positives Bild. Der Grossteil (86%) fühlt sich im Arbeitsumfeld aufgrund von Nationalität, Herkunft oder Glauben nicht oder nur wenig diskriminiert. Am meisten erleben ausländische Beschäftigte Diskriminierung im Bewerbungsprozess und bei der Entlohnung. Interessanterweise fühlen sich Ausländerinnen und Ausländer insbesondere von Kundinnen und Kunden diskriminiert und weniger vom Arbeitgeber selbst. Die wahrgenommene Diskriminierung scheint nicht von der Grösse und Struktur des Unternehmens abzuhängen und ist besonders niedrig, wenn ein erfüllter psychologischer Vertrag, ein gutes Integrationsklima und eine gute Beziehung zu Vorgesetzten und Mitarbeitenden bestehen.

**Schwerpunkt:
Auswirkungen von Integra-
tion und Diskriminierung**

Die wahrgenommene Integration und die wahrgenommene Diskriminierung beeinflussen unterschiedliche Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen der ausländischen Beschäftigten. Wenn sich ausländische Beschäftigte gut integriert fühlen, wirkt sich das positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit und das Commitment gegenüber dem Arbeitgeber aus. Umgekehrt führen erlebte Diskriminierungen zu einer tieferen Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit und einer höheren Arbeitsplatzplatzunsicherheit und Kündigungsabsicht. Ausserdem führt Diskriminierung aufgrund von Herkunft, Nationalität oder Glauben zu einem höheren Stressempfinden bei den Betroffenen.

**Schwerpunkt:
Integrationsklima**

Das Integrationsklima ist ein wesentlicher Einflussfaktor für die Integration von ausländischen Beschäftigten und wirkt Diskriminierungen im Unternehmen entgegen. Damit stellt das Integrationsklima eine bedeutsame Zielrichtung für das Human Resource Management (HRM) dar. Unternehmen mit einem hohen Integrationsklima legen einen grossen Wert auf faire Personalmanagement-Massnahmen, Offenheit gegenüber Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen sowie auf die Einbeziehung diverser Sichtweisen in Entscheidungsprozessen. Rund ein Drittel der ausländischen Beschäftigten bewertet das Integrationsklima im Unternehmen als mittelmässig. Das zeigt, dass ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung des integrativen Klimas in Betrieben in der Schweiz besteht. Gezielte Integrationsmassnahmen –wie zum Beispiel Schulungen, Kennenlernveranstaltungen oder Unternehmensrichtlinien, die eine offene Kommunikationskultur fördern– zeigen einen positiven Einfluss auf das erlebte Integrationsklima.

**Trend:
Karriereorientierung**

Wie in den Vorjahren zeigen sich vier verschiedene Karrieretypen in der Schweiz: Es gibt traditionell-aufstiegsorientierte und traditionell-sicherheitsorientierte Laufbahnorientierungen, die parallel zu «neuen» Karriereorientierungen, nämlich dem eigenverantwortlichen und dem alternativen Karrieretyp, existieren. Traditionelle Karriereorientierungen machen nach wie vor die grosse Mehrheit aus. Ein Drittel der Beschäftigten ist traditionell-aufstiegsorientiert und ein weiteres Drittel ist traditionell-sicherheitsorientiert. Der traditionell-sicherheitsorientierte Karrieretyp ist in diesem Jahr stärker vertreten als in den vergangenen Jahren. Vor dem Hintergrund der steigenden erlebten Arbeitsplatzunsicherheit scheinen die Beschäftigten zunehmend Stabilität und Sicherheit zu suchen.

**Trend:
Human Resource Manage-
ment**

Die Beschäftigten in der Schweiz schätzen die Arbeitsgestaltung (Vielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Rückmeldung und Autonomie) als positiv ein und die Werte sind bis auf die Rückmeldung durch die Arbeitstätigkeit in einem leichten Aufwärtstrend.

Beim Leistungsmanagement zeigt sich, dass nach wie vor nur knapp die Hälfte aller Beschäftigten eine regelmässige Leistungsbeurteilung erhält. Gleichzeitig erhält rund ein Drittel keine Möglichkeit zur Personalentwick-

lung im Rahmen von formalen Weiterbildungen. Insofern besteht bei beiden HRM-Praktiken Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse der Trendanalyse zum Thema Führung und Partizipation müssen aus Unternehmenssicht ebenfalls im Auge behalten werden. Insbesondere bei der Partizipation hat sich unter den Beschäftigten in der Schweiz der tiefste Wert seit Messbeginn eingestellt.

Beim Thema Entlohnung lassen sich keine grossen Veränderungen zu den Vorjahren feststellen. Erstaunlich ist, dass nur ein kleiner Anteil (16%) der Befragten zusätzlich zum festen Salär einen leistungsabhängigen Lohn bezieht. Leistungsabhängige Löhne scheinen somit weniger stark verbreitet, als aufgrund der aktuellen Diskussion gemeinhin angenommen.

Trend:
Psychologischer Vertrag

Bei der Entwicklung der psychologischen Vertragsinhalte findet sich seit 2012 viel Stabilität. Was Beschäftigte in der Schweiz von ihren Arbeitgebern erwarten, ist somit beständig und prognostizierbar. Die grösste Diskrepanz zu den tatsächlich erhaltenen Leistungen des Arbeitgebers besteht nach wie vor in Bezug auf eine angemessene Entlohnung. Im Vergleich zur letzten Erhebung wird das Entlohnungsangebot der Arbeitgeber noch einmal schlechter bewertet, was die Diskrepanz zusätzlich verstärkt. Mit mehr Lohntransparenz könnten Arbeitgeber diesem Negativtrend womöglich entgegenwirken.

Trend:
Arbeitsplatzunsicherheit

Dieses Jahr erreicht die Arbeitsplatzunsicherheit den höchsten Stand seit Messbeginn. Insbesondere bei den Beschäftigten in den Branchen «Verkehr- und Nachrichtenübermittlung», «Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung» sowie «Verarbeitendes Gewerbe» findet ein relativ grosser Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit statt. Speziell in diesen Branchen sollte vermehrt in die Arbeitsmarktfähigkeit investiert werden, damit Beschäftigte für einen allfälligen Stellenverlust gewappnet sind.

Trend:
Arbeitszufriedenheit, Commitment und Kündigungsabsicht

Die Arbeitszufriedenheit und die Laufbahnzufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz bewegen sich auf konstant hohem Niveau. Im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren erlebt die progressive Zufriedenheit – bei der Beschäftigte ihre Wünsche und Erwartungen als erfüllt ansehen und gleichzeitig ihre Erwartungen erhöhen – einen Anstieg. Die resignierte Zufriedenheit und die fixierte Unzufriedenheit – die durch nicht erfüllte Erwartungen gekennzeichnet sind – sind hingegen leicht rückläufig. Das Commitment der Beschäftigten verzeichnet weiterhin einen leichten Aufwärtstrend, was für loyale Mitarbeitende spricht. Die Kündigungsabsicht in der Schweiz ist nach wie vor relativ tief, wobei dieses Jahr auch hier ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist.

Schlussfolgerungen

10

Zum zehnten Mal wurden Beschäftigte in der Schweiz zu ihrer Arbeitssituation befragt. Die Resultate zeigen, wie auch in den Vorjahren, ein grundsätzlich positives, aber auch vielschichtiges Bild. Bei den allgemeinen Trends fällt besonders auf, dass die erlebte Arbeitsplatzunsicherheit nochmals gestiegen ist und den höchsten Stand seit Erhebungsbeginn erreicht hat. Die Ergebnisse zum Schwerpunktthema sind insgesamt erfreulich. Die meisten ausländischen Beschäftigten erleben eher wenig Diskriminierung und fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld integriert. Bei den Auswirkungen von Integration und Diskriminierung zeigt sich aber, dass dies nicht einfach zwei Seiten einer Medaille sind. Während Diskriminierung vor allem ungerechtfertigte Ungleichbehandlung betrifft, bedeutet Integration neben Chancengleichheit auch, dass ein Gefühl von Zugehörigkeit entsteht.

Vorwort

Menschen wandern – und mit ihnen ihre Ausbildung, Erfahrung und Einstellung als Arbeitskräfte. Für die Schweiz ist dies nichts Neues. Nach dem Zweiten Weltkrieg ermöglichten «Gastarbeiter» ein ungeahntes wirtschaftliches Wachstum und mit der Globalisierung ist die Schweizer Wirtschaft über Hunderttausende von Expats mit der Welt verbunden. Seit einigen Jahren artikuliert sich ein zusätzlicher Faktor: die Migration infolge bewaffneter Konflikte. Zugewanderte, ob hochqualifizierte Expats oder Flüchtlinge, bringen die unterschiedlichsten Voraussetzungen mit: Ihre Erfahrungen machen sie auf eine besondere Art resilient, sie verkörpern ein spezifisches «kulturelles Humankapital» und ihr Wissen und Können trifft auf einen Arbeitsmarkt, der knapp ist an Talenten. Aber sie hatten kaum die Möglichkeit, sich mit der Kultur, in die sie einwanderten, auseinanderzusetzen. Dies führt zu Herausforderungen – auf der Ebene der Gesellschaft, im Arbeitsmarkt und bei Unternehmen. Wie erleben Zugewanderte ihre Integration? Welche Rolle spielen Nationalität, Herkunft, Glaube oder Sprache? Nehmen sie Diskriminierungen wahr? Wenn ja, wo und wie? Wie effektiv sind Integrationsmassnahmen im Unternehmen? Um solche Fragen geht es im Schwerpunktthema des vorliegenden Schweizer Human-Relations-Barometers 2018. Im Zentrum stehen die Integration und die Diskriminierung im Arbeitsumfeld von Betrieben im Kontext der Migration.

11

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

Mit dem HR-Barometer 2018 wird die Untersuchungsreihe, die 2006 gestartet worden ist, dieses Jahr zum zehnten Mal publiziert. Mit den regelmässigen Untersuchungen kann die Entwicklung von relevanten Parametern im Zeitablauf verfolgt werden. Festgestellte Veränderungen und Konstanten stellen die personalpolitische Praxis in einen grösseren Zusammenhang und ermöglichen eine empirische Begründung von Qualitäten im Human Resource Management.

Nach den Forschungsschwerpunkten «Karriereorientierungen», «Arbeitsplatz(un)sicherheit», «Lohnzufriedenheit», «Mobilität und Arbeitgeberattraktivität», «Familie und Arbeitsflexibilität», «Unsicherheit und Vertrauen», «Fehlverhalten und Courage», «Arbeitserleben und Job Crafting» und «Loyalität und Zynismus» der letzten Jahre konzentriert sich der HR-Barometer 2018 auf das Thema «Integration und Diskriminierung». Die Grund-Stich-

probe basiert auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. 1947 Beschäftigte in der Schweiz bilden die Basis für die Auswertung. 65% der Befragten haben als Sprache der Befragung Deutsch gewählt, 20% Französisch, 10% Italienisch, 3% Englisch und 2% Portugiesisch. Eine zusätzliche Stichprobe von insgesamt 1325 ausländischen Beschäftigten in der Schweiz – ebenfalls gezogen durch das Bundesamt für Statistik – zielte darauf, zu analysieren, wie sich Beschäftigte mit einem Migrationshintergrund in der Schweiz im Arbeitsumfeld integriert fühlen. Alle Ergebnisse bilden einerseits einen Querschnitt. Für ausgewählte arbeits- und personalpolitische Felder zeigen sich andererseits 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 Julian Pfrombeck, Laura Schärer, Anja Feierabend und Marisa Roth für das Erstellen des Fragebogens, für das Auswerten und für das Redigieren. Dem Schweizerischen Nationalfonds, der das Projekt finanziert, danken wir für die Unterstützung. Seit 2012 wird der Schweizer Human-Relations-Barometer elektronisch publiziert. Auf der Website www.hrbarometer.ch werden im Verlaufe der Zeit auch Zusatzberichte und Detailauswertungen veröffentlicht. Der vollständig aufbereitete und anonymisierte Datensatz zum HR-Barometer 2018 ist ab Mitte 2020 über den Datenservice der FORS (Swiss Foundation for Research in Social Sciences) kostenlos abrufbar.

Mit der Vernetzung der Wirtschaft wird die Zahl der Expats weiter zunehmen und solange 11 Mitglieder des 15-köpfigen UNO-Sicherheitsrates selber im Krieg stehen, wird auch die mit bewaffneten Konflikten verbundene Migration nicht abnehmen. Migration und Integration sind politisch relevant. Die Frage ist, wie Betroffene Integration erleben und was Arbeitgeber personalpolitisch tun. Der Human-Relations-Barometer 2018 wirft einen Blick darauf.

Zürich, Oktober 2018

Gudela Grote und Bruno Staffelbach

1. Einleitung

Zum zehnten Mal in Folge untersucht der Schweizer Human-Relations-Barometer (HR-Barometer) die Arbeitsbedingungen, Arbeitsbeziehungen, Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten von Beschäftigten in der gesamten Schweiz. Die Arbeitsbeziehungen («Human Relations») der Beschäftigten zu ihrem Arbeitgeber, ihrer direkt vorgesetzten Führungsperson und den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen stehen dabei im Fokus dieser Untersuchung. Sind diese Arbeitsbeziehungen positiv, so profitieren beide Seiten: Die Beschäftigten sind zufriedener mit ihrer Arbeit, haben eine grössere Bindung an das Unternehmen und zeigen geringere Kündigungsabsichten. Positive Arbeitseinstellungen hängen ausserdem mit der Leistungsbereitschaft und dem Leistungsvermögen von Arbeitnehmenden zusammen und können dadurch als wichtige Katalysatoren unternehmerischen Erfolgs verstanden werden. Mit dem Fokus auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen 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). Der psychologische Vertrag geht über den juristischen Arbeitsvertrag hinaus und umfasst die wechselseitigen, meist impliziten, Angebote und Erwartungen in der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. Eine Verletzung des psychologischen Vertrags liegt somit vor, wenn Angebote der Arbeitgeberseite hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben. Sowohl die Angebote von Arbeitgebern als auch die Erwartungen von Arbeitnehmenden verhalten sich nicht statisch, sondern ändern sich im Laufe der Zeit und sind abhängig von vielen Faktoren. Grundsätzlich stehen traditionell geprägte Inhalte wie Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität neuen Vertragsinhalten wie Eigenverantwortung und Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber. Über die letzte Dekade hinweg zeigte sich, dass Beschäftigten in der Schweiz sowohl traditionelle als auch neue Vertragsinhalte sehr wichtig sind. Im Zuge der sich ständig verändernden Arbeitswelt durch Mega-Trends, wie zum Beispiel globale Migration oder die Digitalisierung, stellt es für Arbeitgeber jedoch eine zunehmende Herausforderung dar, diesen Erwartungen entsprechen zu können und somit Beschäftigte zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Damit gewinnt der psychologische Vertrag als Grundlage für eine gute Arbeitsbeziehung weiter an Interesse und Relevanz (Shore et al., 2004).

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

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

Im diesjährigen Schwerpunktkapitel greift der Schweizer HR-Barometer den Trend der globalen Migration auf und widmet sich dem Thema «Integration und Diskriminierung» in Bezug auf Nationalität, Herkunft und Glauben. Gemäss aktuellen Zahlen des Bundesamts für Statistik stammen rund ein Drittel der in der Schweiz arbeitenden Erwerbstätigen aus dem Ausland (BFS, 2017a). Dabei ist insgesamt die Arbeit mit Abstand der häufigste Grund für die Immigration in die Schweiz (BFS-SAKE, 2017). Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Integration von Arbeitsimmigrantinnen und Arbeitsimmigranten in der Schweiz ein Thema von hoher Relevanz und Aktualität ist. Damit die Integration von erwerbstätigen Ausländerinnen und Ausländern gut gelingen kann, ist es wichtig, zu verstehen, ob und wie sehr sich ausländische Beschäftigte im Arbeitsumfeld integriert oder diskriminiert fühlen, welche persönlichen oder organisationalen Faktoren dabei eine Rolle spielen und wie sich dies auf ihre Arbeitseinstellungen und ihr Arbeitsverhalten auswirkt. Um diese Aspekte analysieren zu können, wurde für das Schwerpunktkapitel eine zusätzliche Stichprobe von ausländischen Beschäftigten, die in der Schweiz wohnhaft sind, aber nicht in der Schweiz geboren wurden, erhoben. Ausserdem wird im Schwerpunktkapitel das wahrgenommene Integrationsklima in den Unternehmen der Befragten untersucht und eruiert, welche HR-Praktiken hier eine zentrale Rolle spielen. Dabei ist ein hohes Integrationsklima nicht nur für die Integration von ausländischen Beschäftigten förderlich. Auch die einheimischen Beschäftigten können von einem offenen Klima gegenüber individuellen Unterschieden profitieren.

Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» wird wie in den vorherigen Jahren vom Schweizerischen Nationalfonds gefördert. Dies ermöglicht den Zugang zum Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Aus dem Stichprobenregister wurde zufällig eine repräsentative Stichprobe für die Befragung gezogen, welche Personendaten aus der deutsch-, französisch-, und italienischsprachigen Schweiz enthält. Aufgrund des diesjährigen Schwerpunktthemas wurde zusätzlich eine Stichprobe von in der Schweiz wohnhaften Ausländerinnen und Ausländern gezogen. Auf diese Stichprobe wird in Kapitel 2 näher eingegangen. Für die gesamte Befragung konnten die Beschäftigten zwischen Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch oder Portugiesisch als Sprache wählen. Diese Sprachen wurden ausgewählt, weil es sich dabei um die am häufigsten genannten Sprachen in der Strukturerhebung des Bundesamts für Statistik handelt (BFS, 2018a).

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 online oder auf einem Papierfragebogen aus-

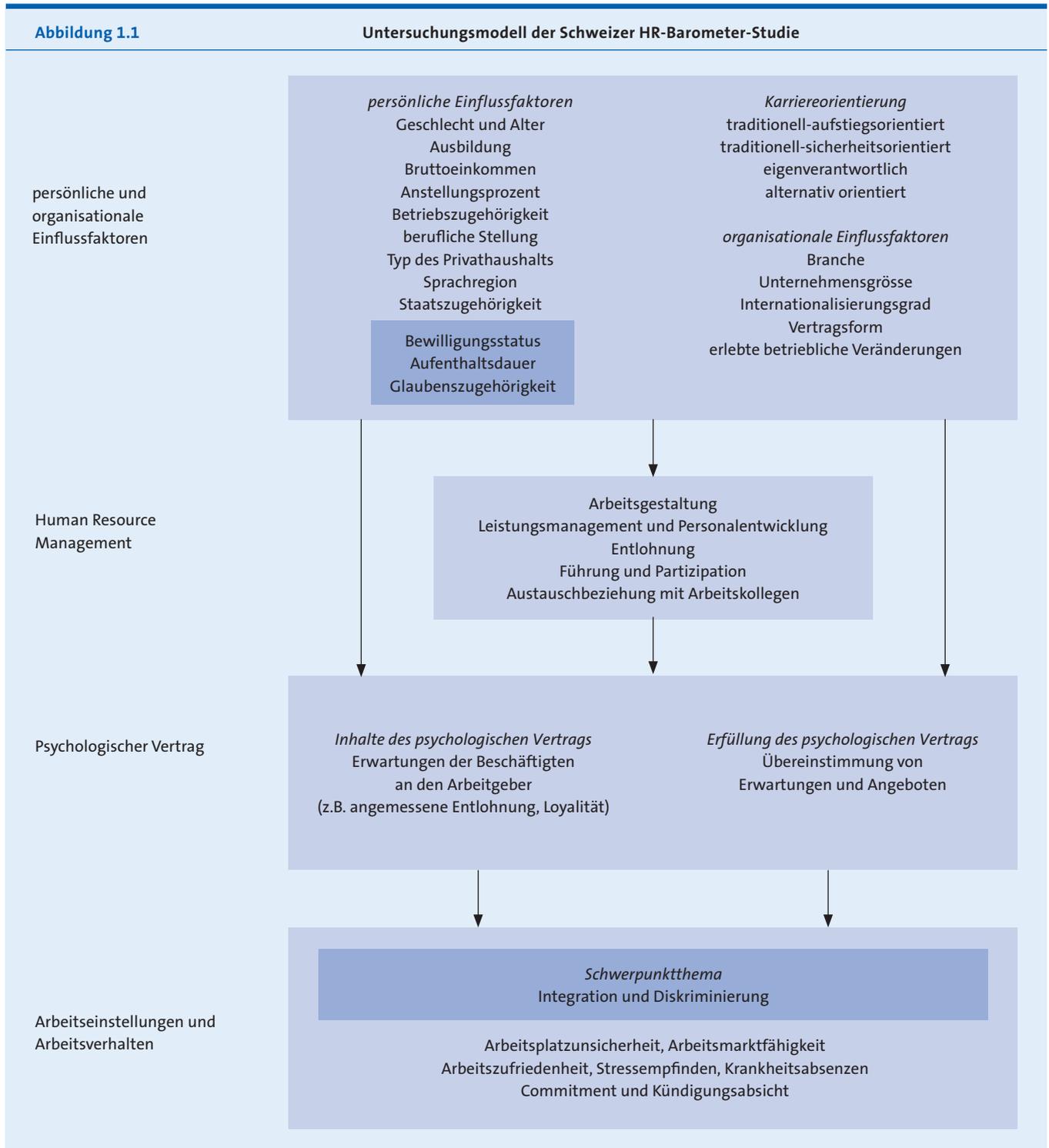


Abbildung 1.2		Erhebungsmethode		
Erhebungsmethode	Herkunft der Stichprobe	Sprachregion	Publikationsjahr	
a	telefonisch	vom Bundesamt für Statistik, basierend auf den eingetragenen Festnetznummern in der Schweiz	deutsch	2006
b	telefonisch	vom Markt- und Sozialforschungsinstitut LINK, basierend auf den 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 – 2018

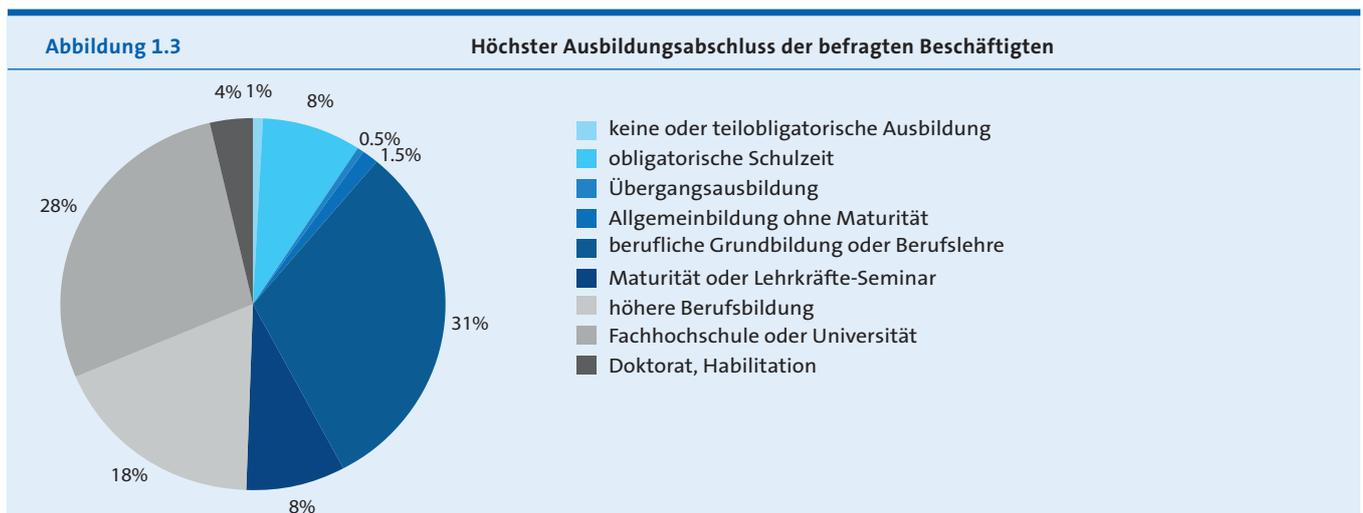
füllen möchten. Vergleicht man die online ausgefüllten Fragebogen (95%) mit den schriftlich ausgefüllten Fragebogen (5%), zeigen sich Unterschiede in den Stichprobenmerkmalen. Die Beschäftigten, welche den Fragebogen schriftlich ausgefüllt haben, sind im Schnitt älter, haben eine geringere Ausbildung und weisen eine längere Beschäftigungsdauer bei demselben Arbeitgeber auf.

Über die zehn Erhebungswellen hinweg wurden zum Teil unterschiedliche Methoden zur Datengewinnung herangezogen. Diese Wechsel dienten der kontinuierlichen Verbesserung der Erhebungsmethode. Mit der Förderung durch den Schweizerischen Nationalfonds (SNF) kann für die HR-Barometer-Erhebung seit 2012 auf das Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik zurückgegriffen werden. Diese Methodenwechsel müssen insbesondere bei der Interpretation der Trendergebnisse berücksichtigt werden, da Veränderungen der untersuchten Grössen möglicherweise auch durch einen Methodenwechsel erklärt werden können. Aus diesem Grund weisen die Trendabbildungen Kleinbuchstaben hinter der Jahreszahl auf, welche auf die Erhebungsmethode verweisen. Die Kleinbuchstaben zwischen «a» und «e» stehen für eine spezifische Art der Stichprobe und/oder Erhebungsmethode. Die Abbildung 1.2 gibt hierzu eine Übersicht.

Die diesjährige Durchführung der Befragung fand von März bis einschliesslich Mai 2018 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 mitbefragt wurden, blieben Selbstständigerwerbende von der Erhebung ausgeschlossen. Die Auswertungen für alle Trendkapitel (siehe Kapitel 3) basieren auf den Antworten von 1947 Beschäftigten der repräsentativen Hauptstichprobe. Die Zusatzstichprobe von in der Schweiz wohnhaften Ausländerinnen und Ausländern fliesst ausschliesslich in die Auswertungen des Schwerpunktkapitels ein, wie dort zu Beginn weiter erklärt wird.

Die Hauptstichprobe der 1947 Beschäftigten aus der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung zeichnet sich in Anlehnung an die Schlüsselmerkmale des Bundesamts für Statistik durch folgende Merkmale aus:

- Die Stichprobe umfasst 45% Frauen und 54% Männer. Bei 1% der Befragten fehlt diese Angabe.
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei 42 Jahren.
- Bei 8% der Befragten (inklusive Lehrlinge) liegt das jährliche Bruttoeinkommen unter 25 000 Fr., bei 11% zwischen 25 000 und 50 000 Fr., bei 25% zwischen 50 001 und 75 000 Fr., bei 23% zwischen 75 001 und 100 000 Fr., bei 13% zwischen 100 001 und 125 000 Fr. und bei 13% über 125 0001 Fr. Bei 7% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 68% der Befragten arbeiten Vollzeit (zu mindestens 90%) und 32% arbeiten Teilzeit.



- 27% der Befragten arbeiten seit 0 bis 2 Jahren im selben Unternehmen, 21% seit 3 bis 5 Jahren, 19% seit 6 bis 10 Jahren, 11% seit 11 bis 15 Jahren und 22% seit über 15 Jahren.
- 61% der Befragten haben eine berufliche Stellung ohne Vorgesetztenfunktion, 26% eine mit Vorgesetztenfunktion, 5% arbeiten als Direktionsmitglied, 2% sind als mitarbeitendes Familienmitglied angestellt und 6% stehen in einem Lehrverhältnis.
- 16% der Befragten leben in einem Einpersonenhaushalt, 27% in einem Paarhaushalt ohne Kinder, 37% in einem Paarhaushalt mit Kindern, 8% in einem Einelternhaushalt mit Kindern, 3% in einem Nichtfamilienhaushalt und 6% in einer anderen Haushaltsform. Bei 3% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 65% der Befragten haben als Befragungssprache Deutsch gewählt, 20% Französisch, 10% Italienisch, 3% Englisch und 2% Portugiesisch.
- 77% der Befragten haben die Schweizer Staatsangehörigkeit.
- 13% der Befragten arbeiten in Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, 42% arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten und 40% sind in Grossunternehmen ab 250 Beschäftigten angestellt. Bei 5% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 17% der Befragten arbeiten in Unternehmen, die hauptsächlich auf dem lokalen geografischen Markt tätig sind. 33% geben an, ihr Unternehmen sei hauptsächlich regional tätig, 23% arbeiten in Unternehmen, die hauptsächlich national tätig sind, 5% in Unternehmen, die hauptsächlich auf dem europäischen Markt tätig sind und 20% in Unternehmen, die weltweit tätig sind. Bei 2% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 85% der Befragten stehen in einem unbefristeten und 12% in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Bei 3% der Befragten fehlt diese Angabe.
- 21% der Befragten haben innert der letzten zwölf Monate vor dem Erhebungszeitpunkt eine Restrukturierung, 14% einen Personalabbau und 17% einen Personalaufbau erlebt (Mehrfachantworten waren möglich). 56% waren von keiner organisationalen Veränderungsmaßnahme betroffen.

Abbildung 1.3 veranschaulicht die Verteilung der höchsten Ausbildungsabschlüsse der befragten Beschäftigten. Aus Abbildung 1.4 wird ersichtlich, in welchen Branchen die 1947 Befragten arbeiten. In Anhang 1A 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 bis 2016) gegenüberstellen. Im Anhang befinden sich als Ergänzung Beschreibungen der

Stichproben anhand von demografischen Merkmalen, eine Übersicht der verwendeten Variablen sowie Korrelationstabellen.

Gliederung des Berichts

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

Kapitel 2: Integration und Diskriminierung

Kapitel 3: Trends

3.1 Karriereorientierungen

3.2 Human Resource Management

3.3 Psychologischer Vertrag

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Kapitel 4: Schlussfolgerungen

2. Integration und Diskriminierung

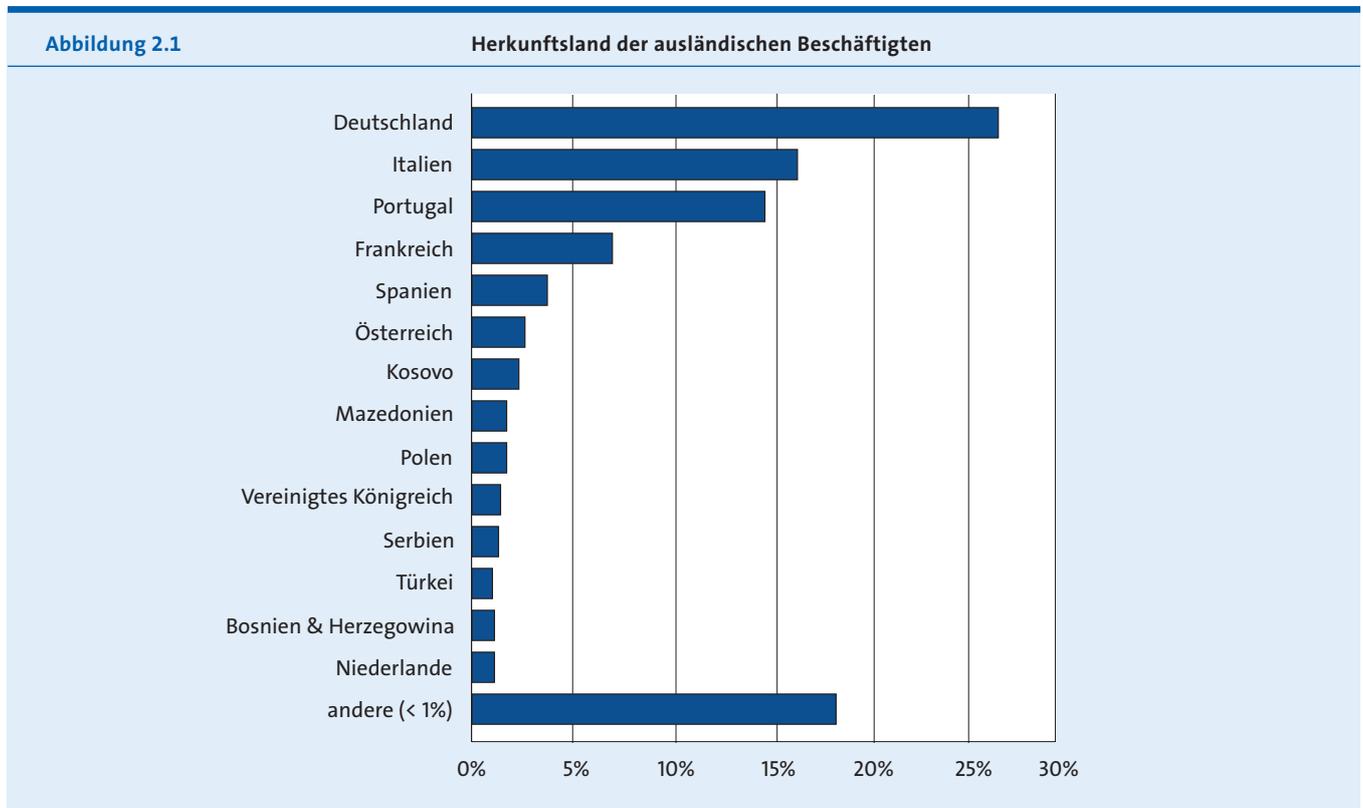
Einleitung

Aktuell leben in der Schweiz mehr als 2 Millionen Ausländerinnen und Ausländer. Damit machen Ausländerinnen und Ausländer gut einen Viertel der Gesamtbevölkerung aus und gestalten das demografische Gesicht der Schweiz massgeblich mit. Obwohl das Thema Immigration an sich nichts Neues ist, rückt es immer wieder ins Zentrum der öffentlichen Debatte (BFS, 2017a). Die gegenwärtige wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz und der zunehmende Fachkräftemangel führen dazu, dass eine Vielzahl von Erwerbstätigen aus dem Ausland angezogen wird und damit die Arbeit als häufigster Grund für die Immigration gilt (Chevrier, 2009). Für den Schweizer Arbeitsmarkt ergeben sich dadurch neue Möglichkeiten und Chancen, gleichzeitig aber auch Herausforderungen im Umgang mit Arbeitnehmenden, die aus verschiedenen Kulturen und Ländern stammen. Um diese Vielfalt als Vorteil nutzen zu können, ist es wichtig, die erwerbstätigen Ausländerinnen und Ausländer erfolgreich im Arbeitsumfeld zu integrieren und Diskriminierung zu vermeiden.

Aufgrund der hohen Relevanz der Thematik widmet sich das Schwerpunktkapitel des diesjährigen Schweizer HR-Barometers der Integration und Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsumfeld von Unternehmen in der Schweiz. Ziel ist es, zu untersuchen, inwieweit sich ausländische Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz integriert fühlen, welche Rolle dabei das Integrationsklima im Unternehmen spielt und inwiefern Diskriminierung aufgrund von Nationalität, Herkunft oder Glauben für ausländische Beschäftigte ein Problem ist.

Um diese Forschungsfragen zu analysieren, wurde für das Schwerpunktkapitel eine zusätzliche Stichprobe von ausländischen Beschäftigten, die in der Schweiz wohnhaft sind, aber nicht in der Schweiz geboren wurden, erhoben. Das methodische Vorgehen war identisch zur Haupterhebung (siehe Kapitel 1). Zusätzlich wurden demografische Merkmale hinsichtlich der Nationalität, der Herkunft und des Glaubens sowie Fragen zur Integration und Diskriminierung in Bezug auf diese Eigenschaften untersucht. Die Analysen im vorliegenden Schwerpunktkapitel beziehen sich auf eine Stichprobe von 1325 ausländischen Beschäftigten.

Insgesamt hat die Mehrheit der Befragten den Fragebogen auf Deutsch ausgefüllt (47%), gefolgt von Französisch (18%), Italienisch (15%), Englisch (10%) und Portugiesisch (10%). Das sind gemäss der Strukturhebung des Bundesamts für Statistik (BFS) aus dem Jahr 2016 auch die am häufigsten als Hauptsprache genannten Sprachen in der Schweiz unter der ständigen Wohnbevölkerung (BFS, 2018a). Aus Abbildung 2.1 geht hervor, welche Nationalitäten die ausländischen Beschäftigten haben.

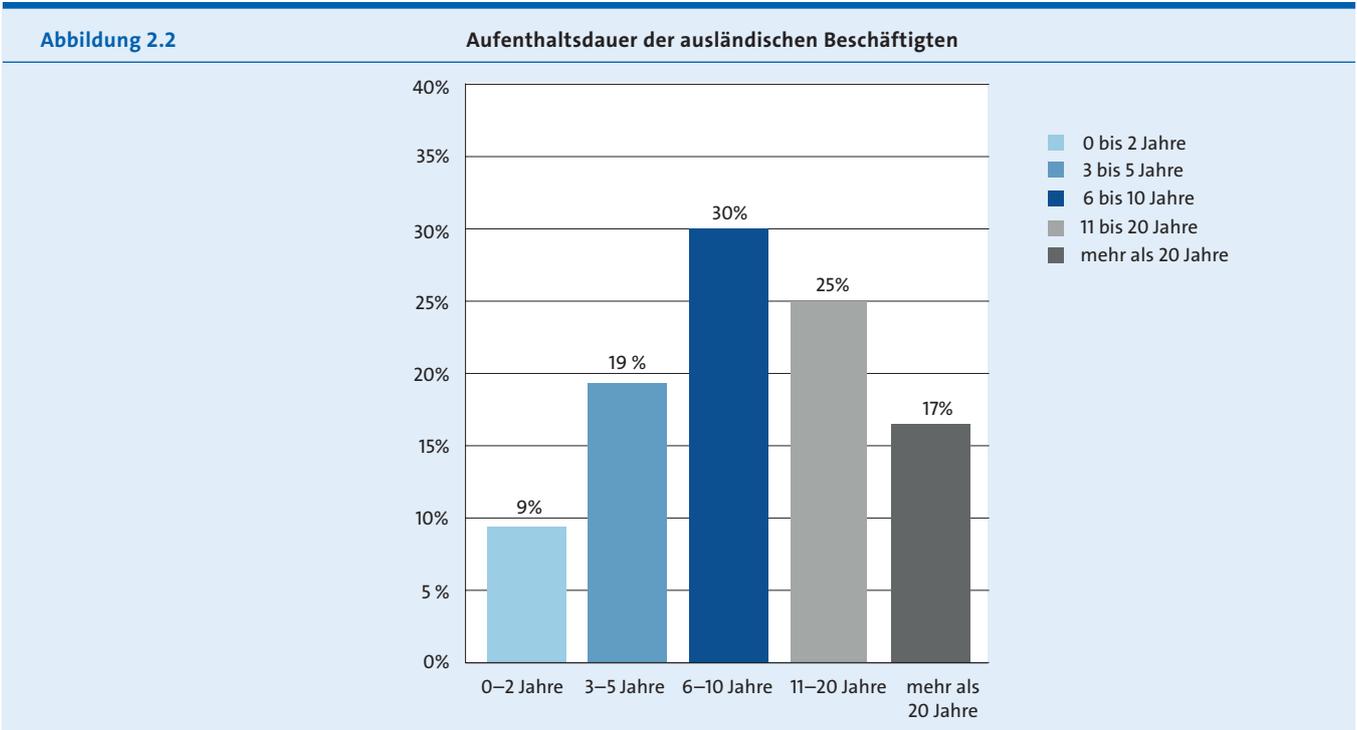


Über ein Viertel (27%) der Befragten besitzt die deutsche Staatsangehörigkeit. 16% der Befragten stammen aus Italien, 14% aus Portugal, 7% aus Frankreich und 4% aus Spanien. Insgesamt sind ausländische Beschäftigte aus 83 Nationen in der Stichprobe vertreten. Im Vergleich zur gesamten ausländischen Wohnbevölkerung in der Schweiz zeigen sich hier leichte Abweichungen. Gemäss dem Schweizer Bundesamt für Statistik war 2016 die italienische Nationalität am häufigsten vertreten in der Schweiz, knapp gefolgt von der deutschen (BFS, 2017b).

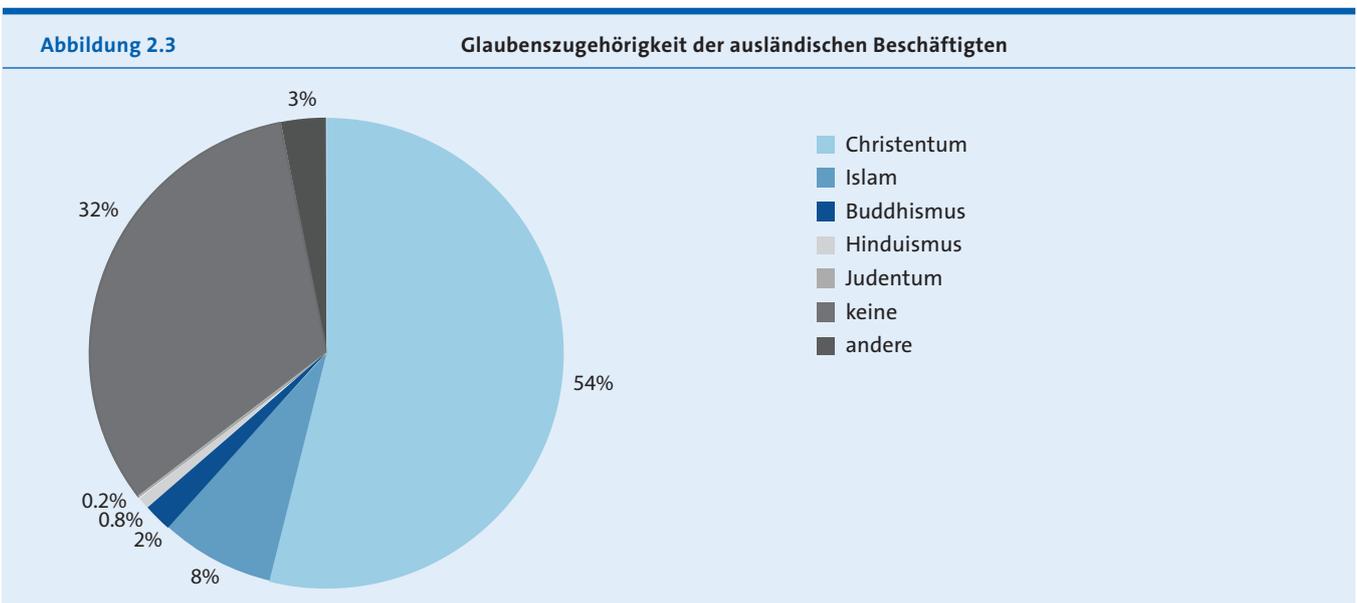
Die nachfolgende Abbildung 2.2 zeigt, dass die Mehrheit der ausländischen Beschäftigten seit 6 bis 10 Jahren (30%) oder seit 11 bis 20 Jahren (25%) in der Schweiz lebt. 19% leben seit 3 bis 5 Jahren in der Schweiz und 9% sind maximal seit 2 Jahren in der Schweiz wohnhaft. 17% leben seit mehr als 20 Jahren in der Schweiz. Entsprechend haben auch die meisten Befragten (59%) eine Niederlassungsbewilligung (Ausweis C) und eine Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B und Ci).

Zur weiteren Charakterisierung der Stichprobe von ausländischen Beschäftigten wurde nach der Glaubenszugehörigkeit gefragt (siehe Abbildung 2.3). 54% sind Christinnen und Christen und 32% geben an, keine Glaubenszugehörigkeit zu haben. Am dritthäufigsten wurde der Islam mit 8% genannt.

Eine komplette Auflistung der Schlüsselmerkmale der Stichprobe von ausländischen Beschäftigten befindet sich in Anhang 1B. Wenn man diese



Schlüsselmerkmale denen der Hauptstichprobe gegenüberstellt (siehe Kapitel 1), zeigen sich leichte Unterschiede in Bezug auf das Alter der Befragten, die Ausbildung, den Anteil von Teilzeitarbeitenden und Angestellten über ein Temporärbüro, die Betriebszugehörigkeitsdauer und die Branchen. Diese Abweichungen zeigen sich auch in den Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS, 2018b; 2018c), wenn man Statistiken zur Gesamtbevölkerung



mit Zahlen zur ausländischen Bevölkerung vergleicht. So ist beispielsweise der Anteil an Teilzeitbeschäftigten unter ausländischen Beschäftigten geringer als in der Gesamtbevölkerung (BFS, 2018b). Insgesamt spricht das für die Repräsentativität der Stichprobe.

Die folgenden Abschnitte befassen sich zunächst genauer mit der wahrgenommenen Integration und anschliessend mit der erlebten Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten. Es werden persönliche und organisationale Einflussfaktoren sowie die Effekte von Human-Resource-Management-Massnahmen untersucht. Abschliessend wird näher darauf eingegangen, wie sich die empfundene Integration und Diskriminierung auf verschiedene Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen der Befragten auswirken.

Integration

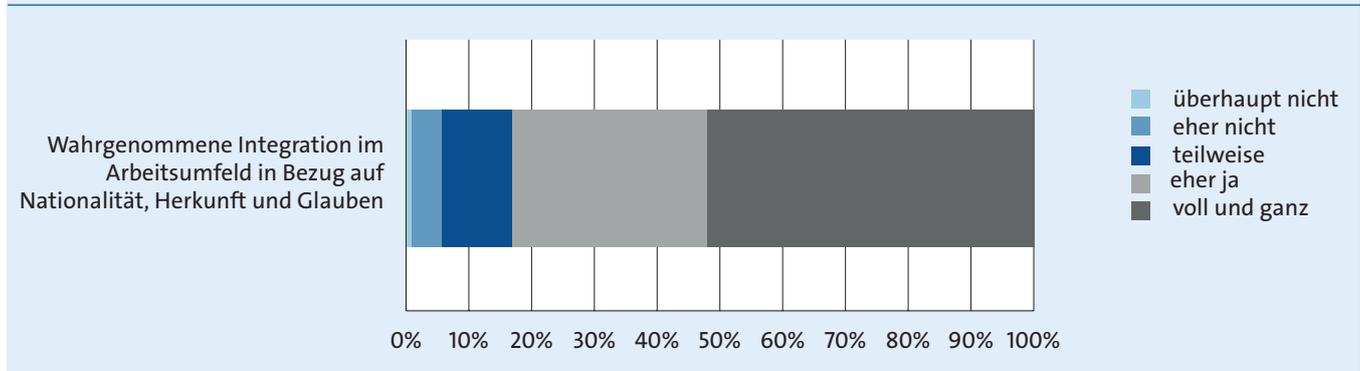
Aus soziologischer Sicht bedeutet der Begriff «Integration» die Eingliederung in eine Gesellschaft. Laut Schweizer Gesetzgebung ist das Ziel der Integration, der ausländischen Bevölkerung, die längerfristig und rechtmässig im Land ist, die Teilhabe am wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben des Landes zu ermöglichen (BFS, 2018d). Anhand verschiedener Integrationsindikatoren, wie unter anderem der Partizipation im Arbeitsmarkt, wird vom Bundesamt für Statistik der Integrationsprozess gemessen (BFS, 2018e). Im Schweizer HR-Barometer 2018 liegt der Fokus auf der Integration im betrieblichen Arbeitsumfeld vor dem Hintergrund unterschiedlicher Nationalität, Herkunft und verschiedener Glaubensrichtungen. Dabei wurde die individuell wahrgenommene Integration erfasst. «Wahrgenommene Integration» bezeichnet die persönliche, auf eigenen Erfahrungen beruhende Einschätzung. Damit werden die objektiven Integrationsindikatoren des BFS um eine subjektive Dimension ergänzt. Denn selbst wenn objektiv gesehen eine Chancengleichheit besteht, kann die individuelle Wahrnehmung davon unter Umständen sehr stark abweichen. Die subjektive Sichtweise ist ein Schlüsselindikator, weil die individuell wahrgenommene Integration für die persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen letztlich ausschlaggebend sein kann (zum Beispiel Downey, Van der Werff, Thomas, & Plaut, 2015).

Um die persönlich wahrgenommene Integration im Arbeitsumfeld zu erfassen, wurden die ausländischen Beschäftigten gefragt, wie sehr sie sich persönlich in ihrem Arbeitsumfeld in Bezug auf Nationalität, Herkunft und Glauben integriert fühlen. Aus Abbildung 2.4 ist ersichtlich, dass sich 52% der befragten ausländischen Arbeitnehmenden voll und ganz in ihrem Arbeitsumfeld integriert fühlen. 31% geben an, sich eher integriert zu fühlen und 12% geben an, sich nur teilweise integriert zu fühlen. Hingegen sagen 5%, dass sie sich eher nicht oder überhaupt nicht integriert fühlen.

Im Folgenden wird nun genauer untersucht, welche persönlichen und organisationalen Faktoren sowie welche HRM-Massnahmen einen Einfluss auf die wahrgenommene Integration im Arbeitsumfeld haben. Darauf folgend wird insbesondere auf die zentrale Rolle des Integrationsklimas in

Abbildung 2.4

Wahrgenommene Integration der ausländischen Beschäftigten

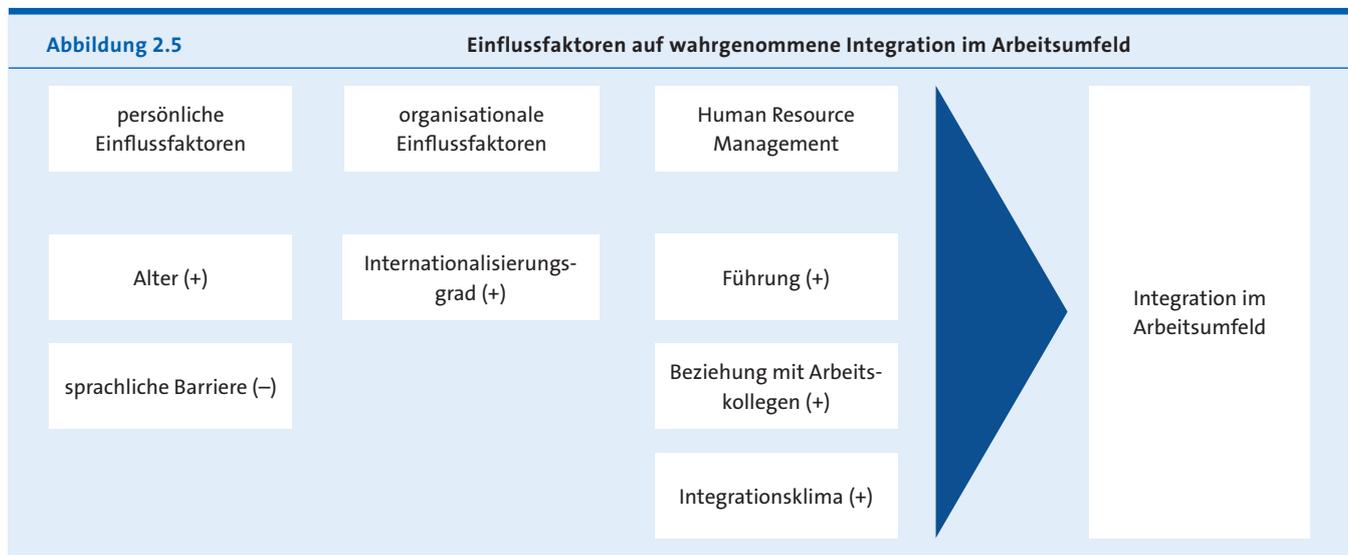


24

Unternehmen näher eingegangen und wie es von Arbeitgebern gefördert werden kann.

Einflussfaktoren auf die Integration im Arbeitsumfeld

Basierend auf dem Modell des Schweizer HR-Barometers (siehe Abbildung 1.1) wurde zunächst untersucht, wie wichtig das Integrationsklima im Unternehmen neben persönlichen und organisationalen Einflussfaktoren sowie anderen HRM-Massnahmen für die wahrgenommene Integration von ausländischen Beschäftigten im Arbeitsumfeld ist. Abbildung 2.5 zeigt die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalyse. Unter den persönlichen Einflussfaktoren hat das Alter einen schwachen positiven Einfluss auf die gefühlte Integration, obwohl dabei für die Aufenthaltsdauer in der Schweiz kontrolliert wurde. Einen deutlich negativen Effekt gibt es, wenn sprachliche Schwierigkeiten bestehen, sich im beruflichen Alltag auszudrücken und andere zu verstehen. Missverständnisse und Fehlinterpretationen können so häufiger vorkommen und bewirken womöglich den negativen Einfluss auf die erlebte Integration. Unter den organisationalen Einflussfaktoren spielt der Internationalisierungsgrad von Unternehmen eine Rolle. Ausländische Beschäftigte fühlen sich tendenziell besser integriert, wenn das Unternehmen auf einem grösseren geografischen Markt tätig ist. Während nur wenige persönliche und organisationale Aspekte einen Einfluss auf die wahrgenommene Integration im Arbeitsumfeld haben, sind es gleichzeitig mehrere Massnahmen des HR-Managements, die wesentlich zur Integration beitragen. So spielt die Beziehung zum oder zur Vorgesetzten und zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen eine wichtige Rolle. Ein gutes Verhältnis zu diesen Personen hat einen positiven Einfluss auf die gefühlte Integration. Vor allem aber zeigt sich, dass das Integrationsklima im Unternehmen einen entscheidenden Einfluss auf die wahrgenommene Integration ausübt. Aufgrund der zentralen Rolle des Integrationsklimas für die wahrgenommene Integration von ausländischen Beschäftigten, wird im Folgenden das Integrationsklima genauer untersucht.



Integrationsklima im Unternehmen

Das Integrationsklima beschreibt, inwieweit Mitarbeitende im Unternehmen, unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe (z.B. der Herkunft), gleichbehandelt, respektiert und dafür wertgeschätzt werden, wer sie sind, sowie in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden (Nishii, 2013). Arbeitgeber können sich von verschiedenen Perspektiven der Thematik nähern. Grundlegend ist sicherlich die ethische und rechtliche Verpflichtung, dass Menschen unabhängig von ihrer Herkunft fair behandelt werden (Ely & Thomas, 2001; Froese, Hildisch, & Kemper, 2015). Darüber hinaus kann die Diversität von Beschäftigten als ein strategischer Vorteil und eine wettbewerbsrelevante Ressource gesehen werden, die es ermöglicht, neue Einblicke zu erlangen (Ely & Thomas, 2001; Froese et al., 2015). Der Perspektivenwechsel vom allgemeinen Diversitätsmanagement hin zum Integrationsmanagement (auch «Inklusionsmanagement» genannt) ist ein aktueller Trend in der HR-Forschung, der auch vielversprechend für die Praxis ist (Froese et al., 2015). Die Vorteile gegenüber dem klassischen Diversitätsmanagement sind zum einen, dass von dem Ziel, ein hohes Integrationsklima herzustellen, nicht nur offizielle Entscheidungen betroffen sind, sondern auch die alltägliche Beziehungsebene zwischen Mitarbeitenden beeinflusst wird. Zum anderen verspricht ein integrativer Ansatz, die negativen Effekte von einseitigen Antidiskriminierungsmaßnahmen abzuschwächen (Froese et al., 2015; Nishii, 2013). Die bisherige Forschung konnte zeigen, dass ein hohes Integrationsklima zu weniger Konflikten führt und den Informationsaustausch sowie die Kreativität fördert (Li, Lin, Tien, & Chen, 2015; Nishii, 2013).

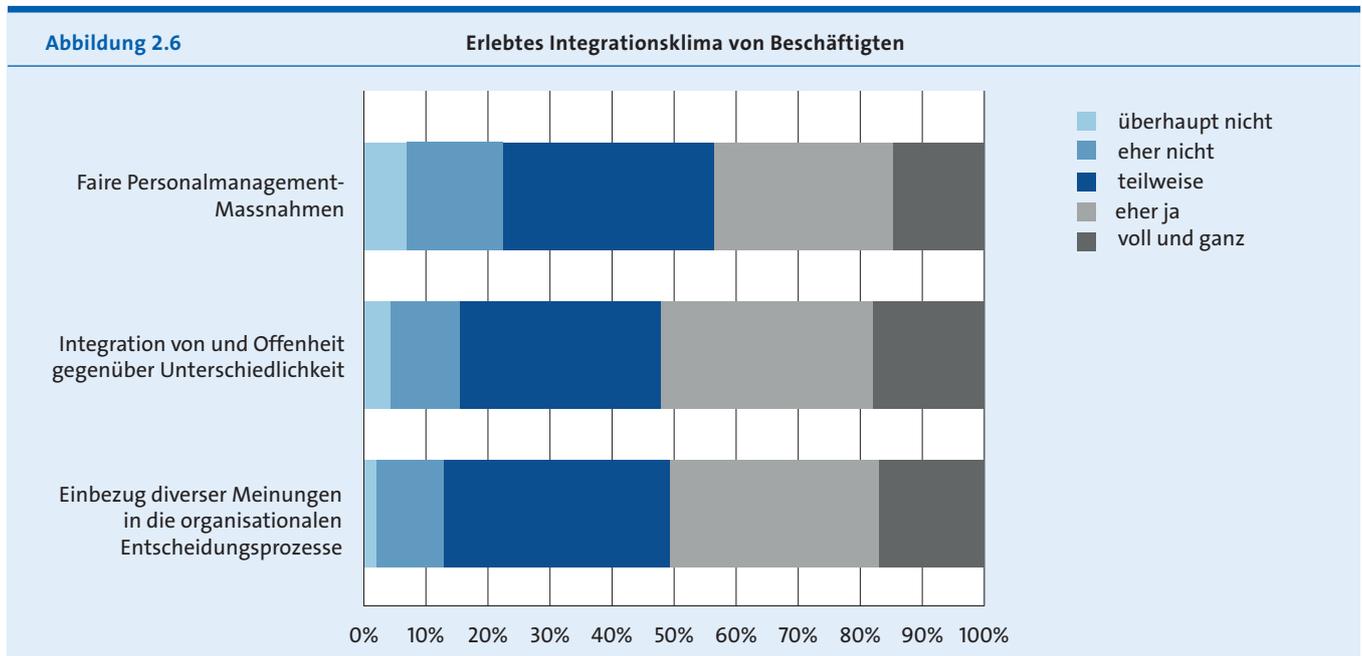
Gemäss dem diesjährigen Schwerpunktthema wurde in der HR-Barometer-Befragung die Definition des Integrationsklimas in Bezug auf Nationalität, Herkunft und Glauben festgesetzt. Mit insgesamt neun Fragen wurde das Integrationsklima auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und

ganz) erhoben. Nach Nishii (2013) ist ein positives Integrationsklima durch folgende drei Dimensionen gekennzeichnet:

- **Faire Personalmanagement-Massnahmen:** Faire Personalmanagement-Massnahmen haben das Ziel, Ressourcen objektiv und unabhängig von einer bestimmten Nationalität, Herkunft oder eines anderen Glaubens zu verteilen. Damit sollen allen Beschäftigten die gleichen Möglichkeiten im Unternehmen zur Verfügung stehen, so dass sich Mitarbeitende fair behandelt fühlen.
- **Integration von und Offenheit gegenüber Verschiedenheit:** Diese Dimension schliesst zum einen mit ein, dass alle Beschäftigten in ihrer Individualität akzeptiert werden und sich nicht den Normen einer dominanten Gruppe unterordnen müssen. Zum anderen bezieht sich diese Dimension auf eine Offenheit gegenüber der Unterschiedlichkeit von anderen und richtet sich gegen ein Denken in Stereotypen und Vorurteilen.
- **Einbezug von diversen Sichtweisen in organisationale Entscheidungsprozesse:** Die dritte Dimension des Integrationsklimas umfasst die Einbeziehung diverser Meinungen in organisationale Entscheidungsprozesse. Damit ist gemeint, dass das Vorhandensein von unterschiedlichen Sichtweisen geschätzt wird und als ein Potenzial für wirtschaftlichen Erfolg gesehen wird. Etwas infrage zu stellen oder eine andere Meinung zu äussern, wird wertgeschätzt und als Lernprozess wahrgenommen.

Unter den befragten ausländischen Beschäftigten stimmen insgesamt 43% zu, dass in dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, faire Personalmanagement-Massnahmen praktiziert werden (siehe Abbildung 2.6). 34% geben eine mittelmässige Ausprägung an und knapp ein Viertel (23%) findet, dass eher wenige oder überhaupt keine faire Personalmanagement-Massnahmen von ihrem Arbeitgeber gehandhabt werden.

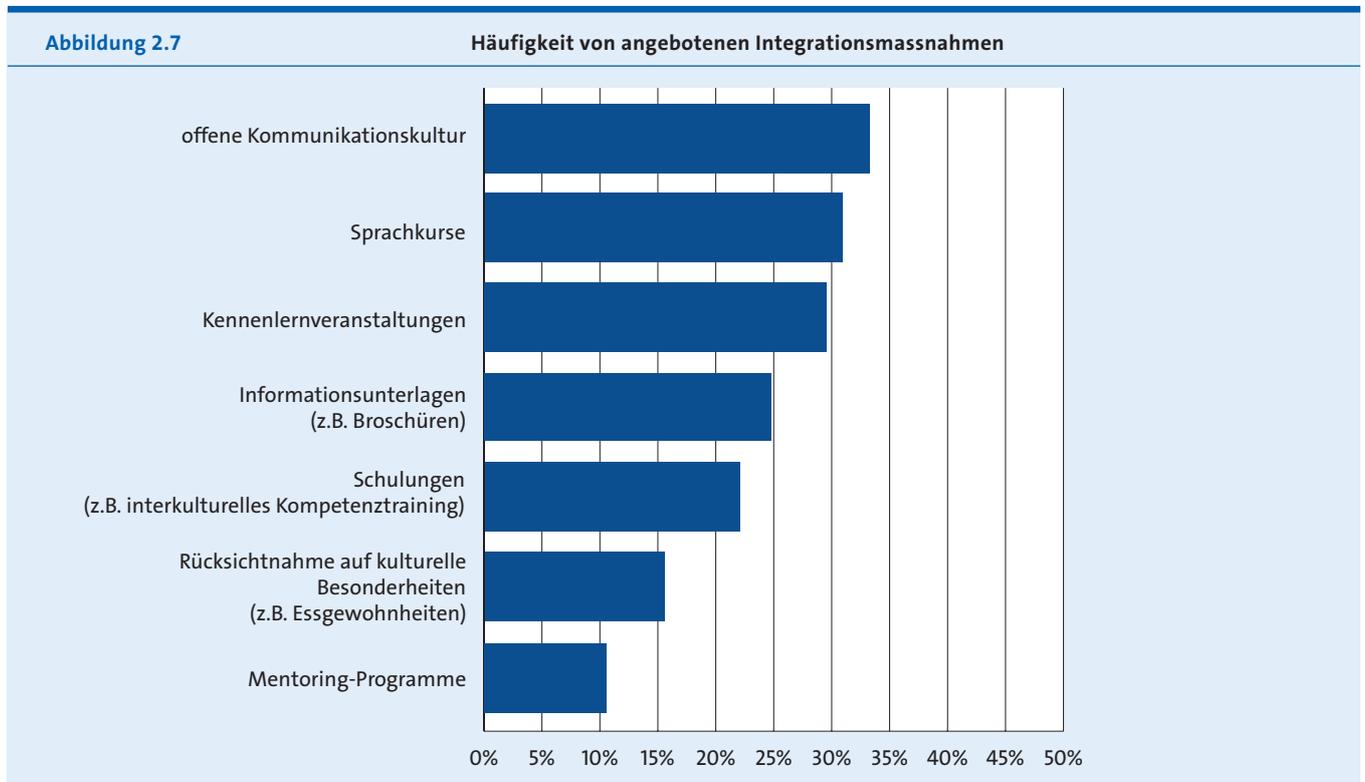
Die zweite Dimension bezieht sich auf die Integration von individuellen Unterschieden und die Offenheit gegenüber Menschen mit unterschiedlicher Nationalität, verschiedener Herkunft oder anderem Glauben. Die Ergebnisse in Abbildung 2.6 zeigen, dass die Integration von und Offenheit gegenüber Unterschiedlichkeit überwiegend (50%) oder zumindest teilweise (33%) für die ausländischen Befragten vorhanden ist. Für 15% erfüllt der Arbeitgeber dieses Kriterium eher nicht oder überhaupt nicht. Hinsichtlich der Einbeziehung von diversen Meinungen in die organisationalen Entscheidungsprozesse geben 17% an, dass unterschiedliche Sichtweisen voll und ganz miteinbezogen werden (siehe Abbildung 2.6). Während die meisten (37%) auch teilweise oder eher (34%) zustimmen, geben 13% an, dass unterschiedliche Meinungen eher keine oder überhaupt keine Geltung bei der Entscheidungsfindung haben.



Massnahmen zur Förderung des Integrationsklimas

Wie aus den Ergebnissen bereits ersichtlich wurde, spielt das Integrationsklima eine entscheidende Rolle für die wahrgenommene Integration von ausländischen Beschäftigten. Gleichzeitig zeigt der vorherige Abschnitt, dass in manchen Bereichen durchaus Verbesserungspotenzial besteht. Für die Praxis ist deshalb von grossem Interesse, mit welchen Massnahmen Arbeitgeber die Entwicklung eines hohen Integrationsklimas im Unternehmen begünstigen und fördern können. Hierzu wurden ausländische Beschäftigte befragt, ob ihr Arbeitgeber eine Reihe von Integrationsmassnahmen anbietet. Die Liste an möglichen Massnahmen wurde auf Basis bisheriger Befragungen zur Fülle an Integrationsmassnahmen erstellt (unter anderem Kossek & Pichler, 2008). Dazu zählen beispielsweise betriebliche Anstrengungen zur Förderung einer offenen Unternehmenskultur, das Angebot von Sprachkursen und Schulungen zur Stärkung von interkulturellen Kompetenzen, Kennenlernveranstaltungen und Informationsunterlagen (z.B. Broschüren oder Präsentationen). Abbildung 2.7 zeigt auf, welche Massnahmen zur Integration am häufigsten vorkommen. Mit 34% geben ausländische Beschäftigte am häufigsten an, dass ihr Arbeitgeber eine offene Kommunikationskultur anstrebt. Bei 31% der Befragten bietet das Unternehmen Sprachkurse zur Integration an. Auch Kennenlernveranstaltungen sind bei knapp einem Drittel (30%) der Unternehmen der Befragten etabliert. Am wenigsten häufig scheinen Mentoring- oder Patenschaftsprogramme etabliert zu sein. Nur jede oder jeder zehnte ausländische Beschäftigte gibt an, das arbeitgeberseitige Angebot eines Mentoring-Programms nutzen zu können.

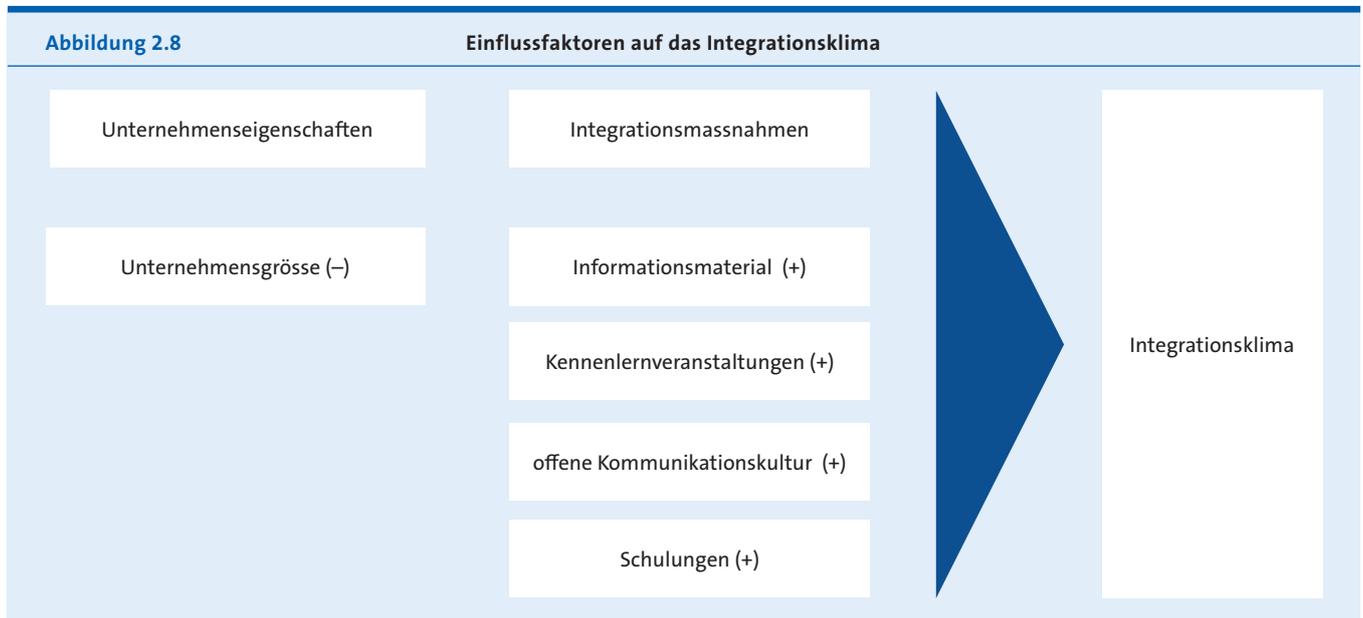
In einer Regressionsanalyse wurden unternehmensbezogene Eigenschaften und offerierte Integrationsmassnahmen als Einflussgrössen auf das Integrati-



onsklima betrachtet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.8 abgebildet. Daraus wird ersichtlich, dass sich eine zunehmende Unternehmensgrösse leicht negativ auf das erlebte Integrationsklima auswirkt. Im Gegensatz dazu haben verschiedene Integrationsmassnahmen, wie die Organisation von Kennenlernveranstaltungen oder die Förderung einer offenen Kommunikationskultur, einen positiven Effekt auf das wahrgenommene Integrationsklima im Unternehmen. Das Angebot von Sprachkursen oder Mentoring-Programmen zeigte keinen Einfluss.

Welche Massnahmen am besten für die Förderung eines guten Integrationsklimas geeignet sind, hängt aber letztlich auch vom weiteren Unternehmenskontext ab. Grundsätzlich ergibt sich aus der Forschung, dass es am wichtigsten ist, dass die Unternehmensleitung hinter der Idee steht und sich persönlich für ein integratives Klima im Unternehmen einsetzt (Froese et al., 2015; Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Nur wenn verantwortliche Stellen etabliert sind, können Integrationsmassnahmen ihre Wirkung entfalten und so ein positives Integrationsklima fördern. Es hängt aber auch an jeder und jedem Einzelnen der Belegschaft, das eigene Verhalten zu reflektieren, damit der gegenseitige Umgang miteinander positiv verändert werden kann.

Ebenso wie ein förderliches Integrationsklima braucht es gleichzeitig die Unterbindung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz, damit die Integration von ausländischen Beschäftigten im Arbeitsumfeld gelingen kann. Die Diskriminierung im Arbeitsumfeld, in welchen Situationen sie vorkommt und von welchen Personengruppen sie meist ausgeübt wird, wird im nach-



folgenden Abschnitt näher beleuchtet. Abschliessend werden die Auswirkungen von wahrgenommener Integration und Diskriminierung untersucht.

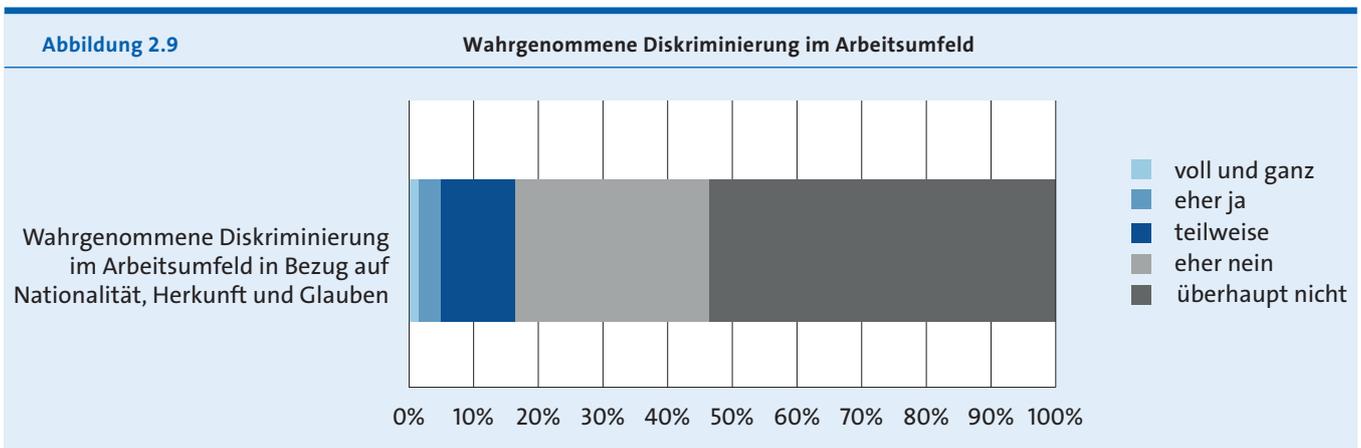
Diskriminierung

«Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren» (UNO-Hochkommissariat für Menschenrechte, 1948). Die Missachtung dieses Gleichheitsgebots ist die Ausgangslage für Diskriminierung. Dabei wird im Allgemeinen von Diskriminierung gesprochen, wenn Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder aufgrund eines speziellen Persönlichkeitsmerkmals (beispielsweise Geschlecht, Religion, Sprache oder politische Überzeugung) ungleich behandelt werden. Der vorliegende HR-Barometer fokussiert auf die Diskriminierung im Arbeitsalltag aufgrund von Nationalität, Herkunft oder Glauben. Im Kontext des Arbeitsumfeldes kann eine diesbezüglich unfaire Behandlung von Individuen oder ganzen Gruppen von Beschäftigten durch Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen oder Vorgesetzte weitreichende Folgen haben, die sowohl den Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmenden betreffen, wie beispielsweise höhere Kündigungsabsichten, geringere Leistungsfähigkeit und Gesundheitsprobleme (Triana, Jayasinghe & Pieper, 2015).

Im diesjährigen HR-Barometer wurde Diskriminierung mit sechs Fragen von James, Lovato und Cropanzano (1994) erhoben. Dabei konzentrieren sich diese Fragen persönlich auf das generell wahrgenommene Diskriminierungspotenzial im Unternehmen und andererseits auf die eigens gemachten Erfahrungen. Die ausländischen Beschäftigten wurden zum Beispiel gefragt, ob und inwieweit alle Menschen im Unternehmen unabhängig von ihrer Nationalität, ihrer Herkunft oder ihrem Glauben gleichbehandelt werden oder ob sie selbst aufgrund ihrer Nationalität, ihrer Herkunft oder ihres

Glaubens zu Unrecht ausgegrenzt werden. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) festgehalten.

In Abbildung 2.9 sind die Resultate zusammengefasst. Im Allgemeinen fühlen sich die ausländischen Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld in der Schweiz nicht oder nur wenig diskriminiert. Der Grossteil der Befragten (86%) gibt demnach an, aufgrund von Nationalität, Herkunft und Glauben eher nicht oder überhaupt nicht diskriminiert zu werden, während 11% der Beschäftigten teilweise und nur 3% eher Diskriminierung wahrnehmen. Trotz dieser tendenziell positiven Ergebnisse stellt sich die Frage, in welchen Situationen ausländische Beschäftigte Diskriminierung am Arbeitsplatz wahrnehmen und durch wen diese Diskriminierung erfolgt.



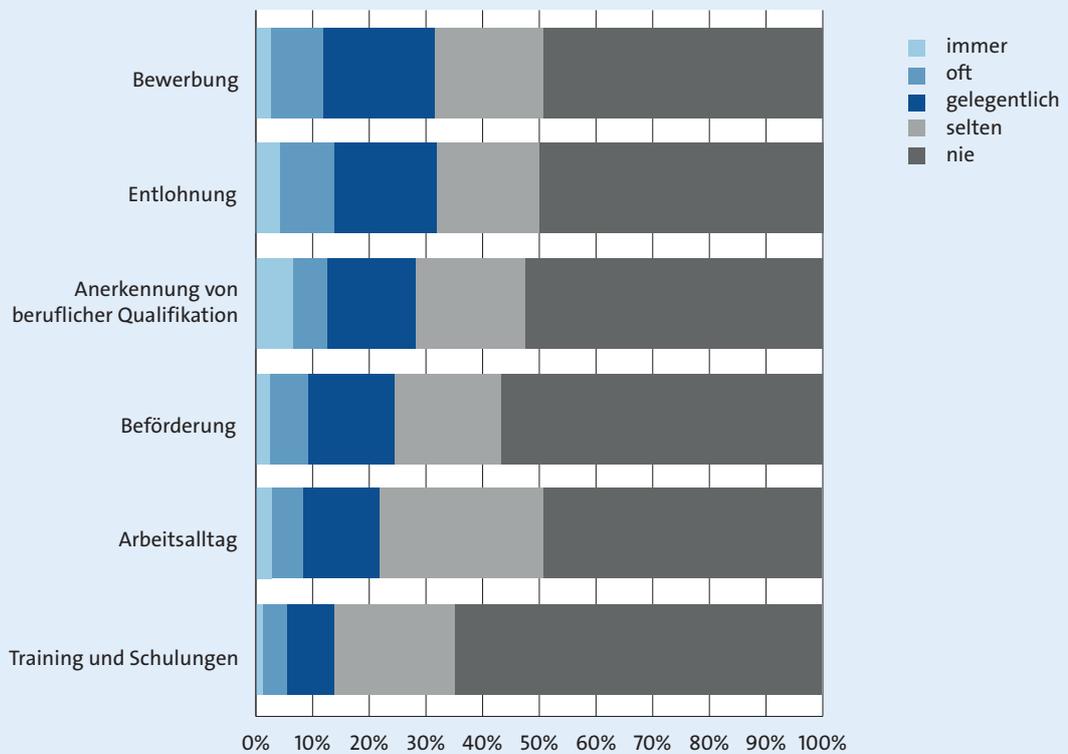
In welchen Situationen fühlen sich ausländische Beschäftigte diskriminiert?

Gemäss einer Studie des Bundesamts für Statistik wird das Arbeitsumfeld als der Lebensbereich genannt, in dem Beschäftigte mit einem Migrationshintergrund in der Schweiz mit Abstand am häufigsten diskriminiert werden (BFS). Der diesjährige HR-Barometer hat zusätzlich untersucht, in welchen spezifischen Situationen die Beschäftigten in der Schweiz aufgrund ihrer Nationalität, ihrer Herkunft oder ihres Glaubens Diskriminierung erfahren. Die Befragten konnten jeweils auf einer Skala von 1 (nie) bis 5 (immer) angeben, wie häufig sie in verschiedenen Situationen, wie zum Beispiel im Bewerbungsprozess, diskriminiert wurden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.10 dargestellt.

Die Resultate deuten darauf hin, dass im Arbeitsumfeld vor allem die Bewerbung (32%), die Entlohnung (32%) sowie die Anerkennung von beruflichen Qualifikationen (29%) Situationen darstellen, in denen sich ausländische Beschäftigte in der Schweiz zumindest teilweise diskriminiert fühlen. Weniger häufig erleben die Befragten Diskriminierung bei der Beförderung (25%), im Arbeitsalltag (24%) sowie bei Training und Schulungen (15%).

Abbildung 2.10

Diskriminierung im Arbeitsumfeld nach bestimmten Situationen



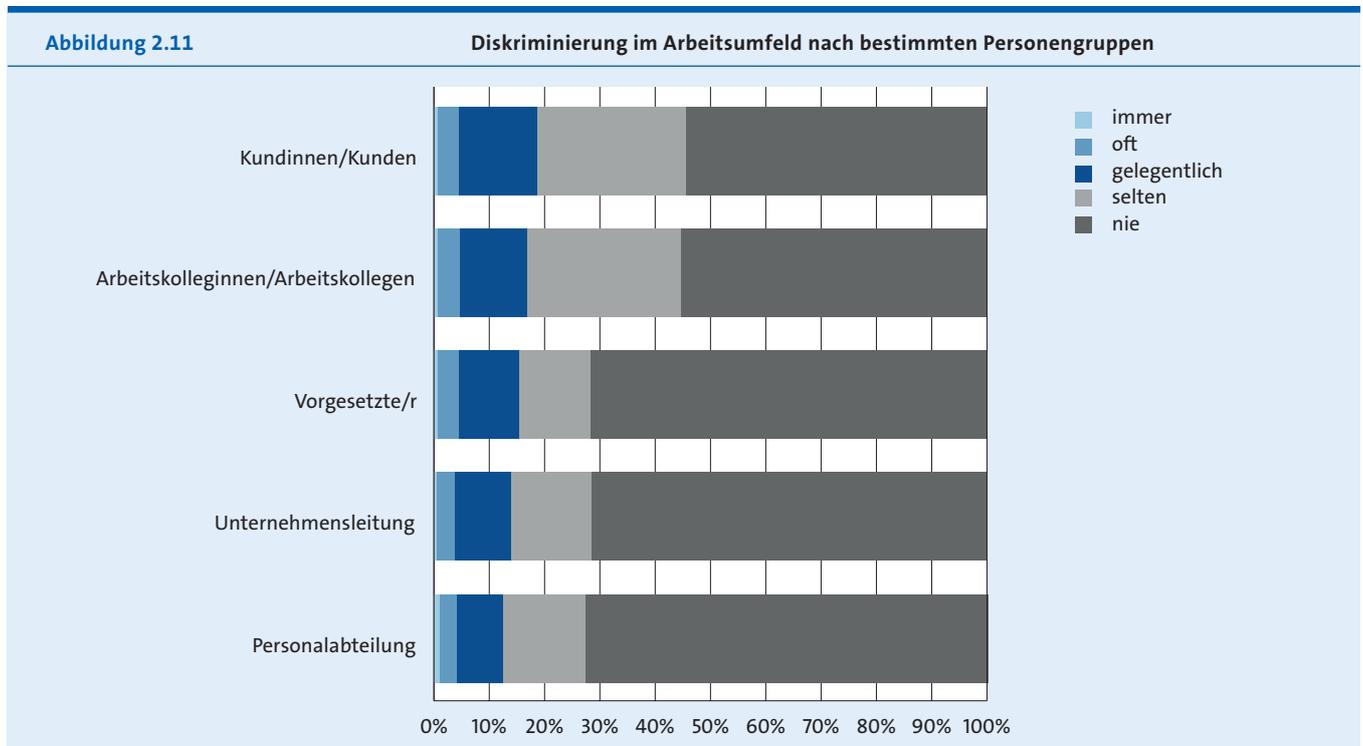
Von wem fühlen sich ausländische Beschäftigte diskriminiert?

Ebenso wichtig– sowohl für die Beschäftigten als auch für die Arbeitgeber hinsichtlich des Umgangs mit beziehungsweise der Prävention von Diskriminierung– ist die Frage, von wem sich die Arbeitnehmenden diskriminiert fühlen. Abbildung 2.11 zeigt differenziert, von welchen Personen oder Gruppen die ausländischen Befragten aufgrund ihrer Nationalität, Herkunft oder ihres Glaubens Diskriminierung erfahren.

Auffallend ist, dass die ausländischen Beschäftigten in ihrem Arbeitsumfeld am häufigsten das Gefühl haben, von externen Kundinnen und Kunden diskriminiert zu werden. Fast jede vierte befragte Person (19%) berichtet demnach, im Arbeitsumfeld zumindest gelegentlich von den Kundinnen oder Kunden diskriminiert zu werden. Danach werden Arbeitskolleginnen und -kollegen (17%), Vorgesetzte (14%), die Unternehmensleitung (14%) sowie die Personalabteilung (11%) genannt.

Einflussfaktoren auf die Diskriminierung im Arbeitsumfeld

Knapp 15% der ausländischen Beschäftigten fühlen sich im Arbeitsumfeld in der Schweiz zumindest manchmal diskriminiert. Folglich ist es wichtig zu verstehen, welche Beschäftigten zu dieser Gruppe gehören und welches die Ursachen für Diskriminierung aufgrund von Nationalität, Herkunft und Glauben sind. Um genauer zu ermitteln, unter welchen Bedingungen wahr-

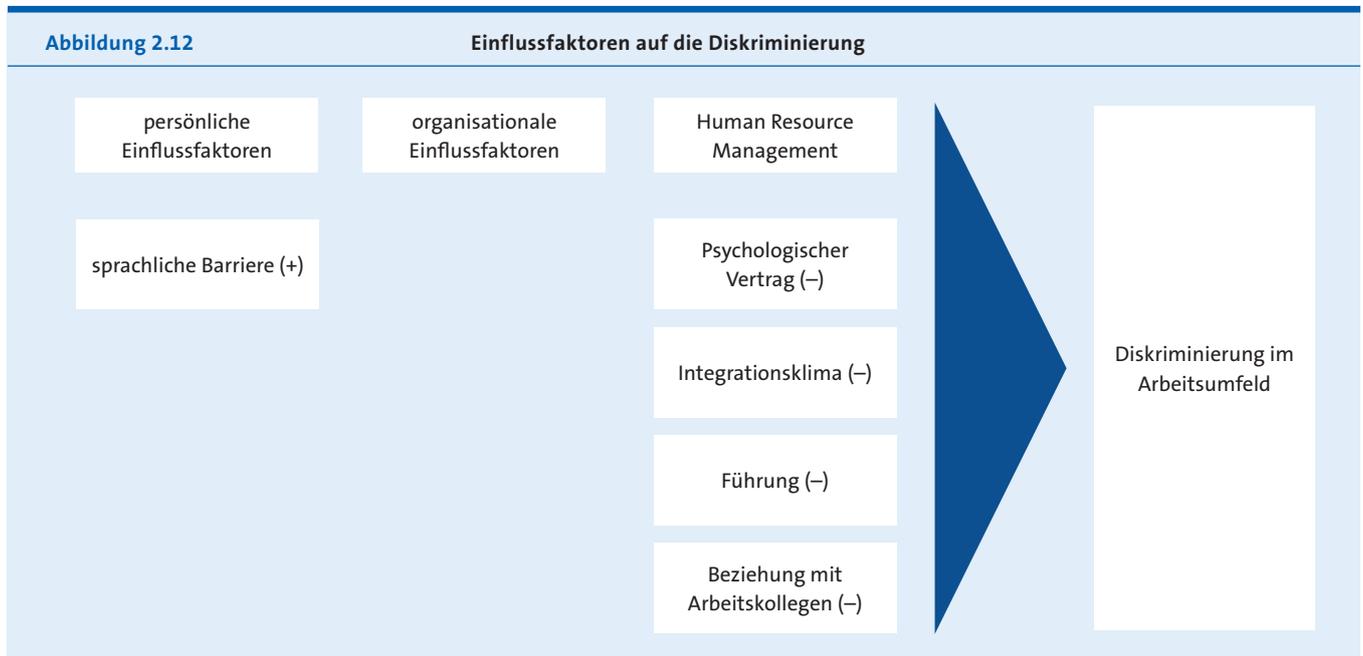


genommene Diskriminierung auftaucht, wurden Regressionsanalysen gerechnet. Dabei wurden wieder persönliche und organisationale sowie verschiedene auf dem Untersuchungsmodell des Schweizer HR-Barometers basierende HRM-Aspekte untersucht (siehe Abbildung 1.1).

Die Resultate sind in Abbildung 2.12 festgehalten und zeigen, dass subjektiv wahrgenommene Diskriminierung im Arbeitsumfeld nur bedingt von persönlichen Einflussfaktoren der befragten Ausländerinnen und Ausländer abhängt. Demnach spielen beispielsweise die Aufenthaltsdauer, die Glaubenszugehörigkeit oder der Bewilligungsstatus der Beschäftigten keine Rolle. Hingegen zeigen die Resultate, dass sich ausländische Beschäftigte, die in ihrem Arbeitsalltag mit sprachlichen Barrieren zu kämpfen haben, häufiger hinsichtlich ihrer Herkunft diskriminiert fühlen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus einer Studie über die Diskriminierungserfahrungen der Schweizer Bevölkerung, wo sich die Sprache oder der Akzent von Menschen als zweithäufigster Diskriminierungsgrund (nach der Nationalität) herauskristallisiert hat (BFS, 2017d).

Interessant ist zudem, dass sich, bezogen auf die wahrgenommene Diskriminierung, keinerlei der gemessenen organisationalen Faktoren zeigen: Weder die Unternehmensgrösse noch der Internationalisierungsgrad zeigen einen Effekt.

Entgegenwirken kann man der Diskriminierung jedoch mit einem entsprechenden HRM. Einerseits führt die Erfüllung des psychologischen Vertrags, also die Übereinstimmung von den gegenseitigen Angeboten und Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, dazu, dass sich die



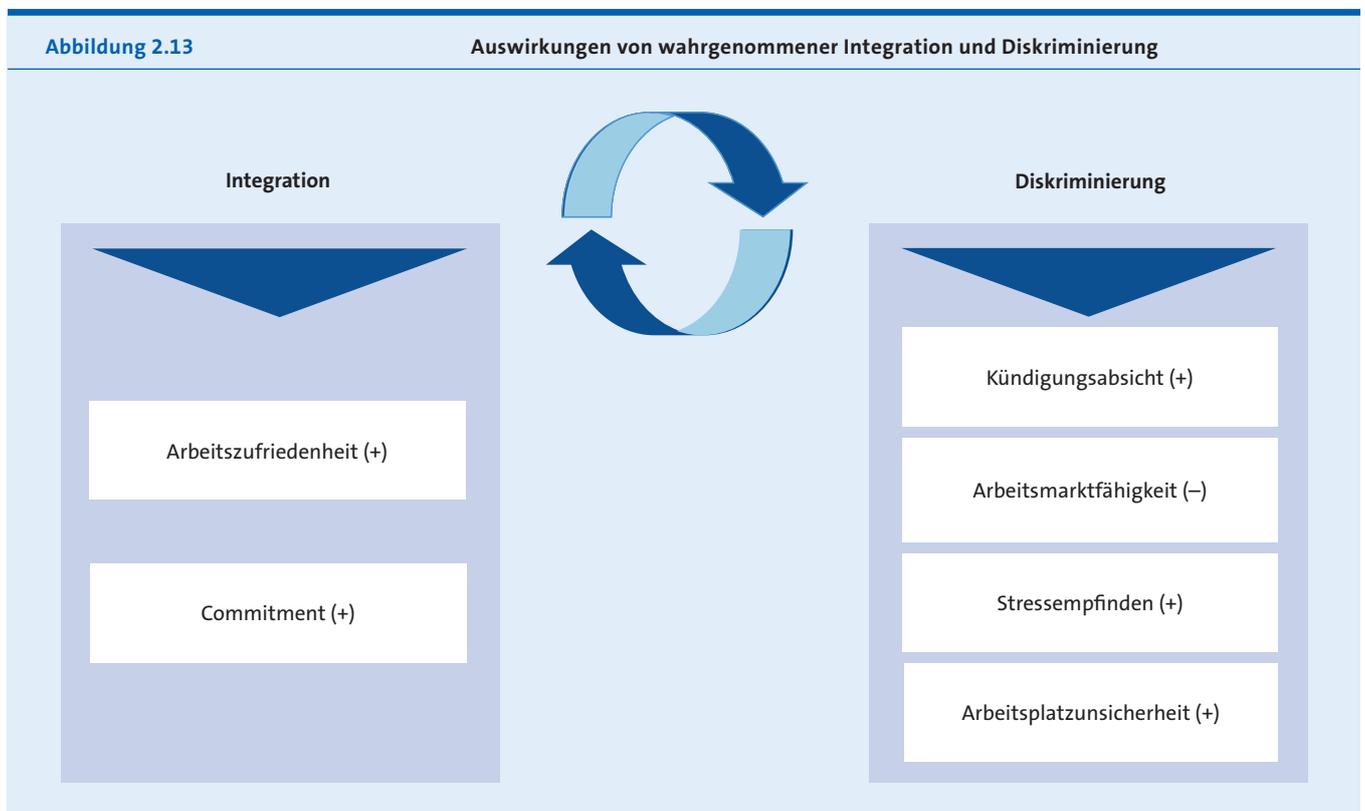
ausländischen Beschäftigten weniger diskriminiert fühlen. Gleichzeitig wirkt sich auch ein hohes Integrationsklima, indem Mitarbeitende unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe gleichbehandelt, respektiert und in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden, verringern auf die wahrgenommene Diskriminierung aus. Andererseits erweisen sich auch die Beziehungsqualität zur Führungsperson sowie zu den Arbeitskolleginnen und -kollegen als relevante Prädiktoren der wahrgenommenen Diskriminierung: Je besser die Beziehungsqualität zu den jeweiligen Vorgesetzten und den anderen Mitarbeitenden ist, desto weniger fühlen sich die ausländischen Beschäftigten diskriminiert.

Zusammenhang und Auswirkungen von Integration und Diskriminierung

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die wahrgenommene Integration und Diskriminierung im Arbeitsumfeld hinsichtlich der Nationalität, Herkunft und des Glaubens separat untersucht wurden, werden die zwei Faktoren und ihre Auswirkungen nun gemeinsam betrachtet. Zunächst ist festzustellen, dass durchaus ein starker und negativer, wechselseitiger Zusammenhang zwischen der Integration und Diskriminierung besteht. Wenn Diskriminierung stattfindet, ist kaum an Integration zu denken. Umgekehrt, wenn sich jemand integriert fühlt, werden wahrscheinlich Diskriminierungen eher selten vorkommen. Allerdings stellen Integration und Diskriminierung keine zwei entgegengesetzten Pole eines Kontinuums dar. Die Integration, also die Eingliederung in eine Gemeinschaft, bedeutet weitaus mehr als dass keine Diskriminierung stattfindet. Integration heisst nicht nur Toleranz, sondern Akzeptanz und Offenheit gegenüber anderen Menschen zum Ausdruck zu bringen. Hingegen bedeutet Diskriminierung eine Benachtei-

ligung aufgrund von Andersartigkeit. Festzuhalten ist jedoch, dass durch ein gutes Integrationsklima im Unternehmen sowohl Diskriminierungen reduziert als auch die erlebte Integration gestärkt werden können.

Darüber hinaus tragen die wahrgenommene Integration und Diskriminierung im betrieblichen Arbeitsumfeld wesentlich dazu bei, wie Beschäftigte ihren Arbeitsalltag erleben. Diese können somit ihre Arbeitseinstellungen beeinflussen. Die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalysen in Abbildung 2.13 zeigen ein interessantes Bild. Anhand der Resultate wird ersichtlich, dass die wahrgenommene Integration und Diskriminierung bei unterschiedlichen Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen einen Effekt haben. Während sich eine hohe wahrgenommene Integration positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment gegenüber dem Arbeitgeber auswirkt, ist hier kein (negativer) Effekt von Diskriminierung zu beobachten. Umgekehrt hat die Diskriminierung am Arbeitsplatz einen negativen Einfluss auf die Einschätzung der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit, wobei hier kein (positiver) Effekt von Integration auftritt, wenn sowohl die Integration als auch die Diskriminierung in der Analyse berücksichtigt werden. Einen verstärkenden Einfluss hat die Diskriminierung in Bezug auf Nationalität, Herkunft oder Glauben auf die Kündigungsabsicht der Arbeitnehmenden, das Stressempfinden und die Arbeitsplatzunsicherheit.



Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des Schwerpunktkapitels zeigen insgesamt ein positives Bild. Der Grossteil der ausländischen Beschäftigten in der Schweiz fühlt sich im Arbeitsumfeld gut integriert und nicht aufgrund von Nationalität, Herkunft oder Glauben diskriminiert. Sprachliche Barrieren erweisen sich als grösstes Problem bei der Integration und wahrgenommenen Diskriminierung von ausländischen Beschäftigten. Ein gutes Integrationsklima ist hingegen förderlich.

Bei der Integration fällt auf, dass sich die ausländischen Beschäftigten grösstenteils sehr gut im Arbeitsumfeld integriert fühlen. Nur ein geringer Teil gibt an, wenig oder gar nicht integriert zu sein. Grundsätzlich wird auch das Integrationsklima in Unternehmen eher gut beurteilt, wobei bei spezifischen Bereichen ein deutliches Verbesserungspotenzial besteht. Es hat sich gezeigt, dass vor allem das Integrationsklima für die wahrgenommene Integration relevant ist. Insofern ist es für Arbeitgeber wichtig, Offenheit gegenüber einer diversen Belegschaft in der Unternehmenskultur zu verankern, um so die Integration im Arbeitsumfeld zu fördern. Wie die Ergebnisse zeigen, kann ein Angebot von verschiedenen Integrationsmassnahmen, wie Schulungen oder Kennenlernveranstaltungen, dem Unternehmen zu einer Steigerung des Integrationsklimas verhelfen. Als besonders effektiv erweist sich dabei die Förderung einer offenen Kommunikationskultur. Eine wichtige Feststellung für die Praxis ist zudem, dass sprachliche Barrieren im Arbeitsumfeld einen deutlich negativen Effekt auf die wahrgenommene Integration haben. Obwohl bei knapp einem Drittel der ausländischen Beschäftigten ein Angebot an Sprachkursen besteht, lohnt sich folglich auch zukünftig die Investition in entsprechende Angebote, um die Sprachbarriere zu verringern. Ebenfalls haben die Analysen gezeigt, dass die Integration von ausländischen Beschäftigten über eine gute Beziehungsqualität zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie den Beschäftigten untereinander beeinflusst werden kann. Unter den organisationalen Faktoren hat lediglich der Internationalisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Integration. Eine mögliche Erklärung ist hier, dass Unternehmen, die nicht nur auf dem Schweizer Markt agieren, im Durchschnitt auch mehr international ausgerichtete Richtlinien oder Integrationsmassnahmen haben. Ausserdem können die Mitarbeitenden ihre Unterschiedlichkeit in internationalen Unternehmen wahrscheinlich häufiger als Vorteil nutzen (z.B. verschiedene Kultur- und Sprachkenntnisse), sodass die positiven Effekte von Diversität dort stärker zum Ausdruck kommen. Wenn sich Beschäftigte in ihrem Arbeitsumfeld integriert fühlen, wirkt sich das letztlich positiv auf deren Arbeitszufriedenheit und Commitment aus.

Ähnliches zeigt sich beim Thema Diskriminierung. Auch hier scheinen die Sprachschwierigkeiten ein wichtiger Faktor für die wahrgenommene Diskriminierung der ausländischen Beschäftigten zu sein. Spannend ist zudem, dass keinerlei organisationale Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Hingegen kann auch die Diskriminierung aufgrund der Nationalität, der Herkunft

oder des Glaubens mittels eines entsprechenden HRM (z.B. bei der Erfüllung des psychologischen Vertrags oder durch das Integrationsklima) beeinflusst werden. Gemäss den Resultaten aus der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung hat die Diskriminierung relevante Auswirkungen auf unterschiedliche Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen. Möglicherweise fühlen sich diejenigen Arbeitnehmenden, die angeben, diskriminiert zu werden, verunsichert und verletzt, was zu höheren Kündigungsabsichten, einer geringeren Wahrnehmung der Arbeitsmarktfähigkeit sowie einem höheren Stressempfinden und einer höheren Arbeitsplatzunsicherheit führt. Insofern sollten die Arbeitgeber ein grosses Interesse haben, das Diskriminierungspotenzial im eigenen Unternehmen zu minimieren. Dabei gilt es insbesondere auch die Situationen oder Personengruppen zu beachten, welche bei den ausländischen Beschäftigten das Gefühl auslösen, diskriminiert zu werden. Insbesondere in der Bewerbungsphase, bei der Entlohnung und der Anerkennung von beruflichen Qualifikationen erleben ausländische Beschäftigte am meisten Diskriminierung. Während die Anerkennung von Qualifikationen auch von externen und offiziellen Bestimmungen abhängt, werden die Entlohnung und Bewerbungsprozesse massgeblich von den Unternehmen selbst bestimmt. Somit können Arbeitgeber bei der Entlohnung und im Bewerbungsprozess durch transparente Bestimmungen oder Prozessabläufe der wahrgenommenen Diskriminierung entgegenwirken. Die Ergebnisse zur Diskriminierung im Arbeitsumfeld nach bestimmten Personengruppen rücken Arbeitgeber in ein positives Licht. Ausländische Beschäftigte scheinen sich viel weniger von ihrem Arbeitgeber diskriminiert zu fühlen. Am meisten Diskriminierung erfahren ausländische Beschäftigte von Kundinnen und Kunden. Dieses Ergebnis zeigt, dass auch unternehmensexterne Faktoren berücksichtigt werden müssen. Hier sollten Arbeitgeber mit Massnahmen zum Schutz ihrer Belegschaft anknüpfen, um der Diskriminierung entgegenzuwirken.

Trotz des insgesamt positiven Bildes sind es 17% der ausländischen Beschäftigten, welche sich nur teilweise, eher nicht oder überhaupt nicht im Arbeitsfeld integriert fühlen. Das ist fast jede oder jeder Fünfte. Ausserdem berichtet eine von sieben Personen, zumindest teilweise diskriminierende Erfahrungen gemacht zu haben. Diese Befunde müssen von Arbeitgebern ernst genommen werden, denn sowohl die Integration als auch die Diskriminierung beeinflussen viele Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen. Während die Integration vor allem die Bindung zum Unternehmen beeinflusst, scheint die Diskriminierung sich unmittelbar negativ auf die Selbsteinschätzung, zum Beispiel in Bezug auf die eigene Arbeitsmarktfähigkeit, von ausländischen Beschäftigten, auszuwirken. Die positive Nachricht ist, dass durch die starken Wechselwirkungen zwischen Integration und Diskriminierung Arbeitgeber durch ein gezieltes HRM, welches auf die Stärkung eines integrativen Klimas im Unternehmen setzt, gleichzeitig beide Aspekte beeinflussen können. Dieser Tatsache sollten sich Arbeitgeber unbedingt bewusst werden und diese Chance nutzen.

3. Trends

3.1 Karriereorientierungen

Einleitung

Seit 2006 werden im Schweizer HR-Barometer verschiedene Karriereorientierungen von Beschäftigten erfasst. Karriereorientierungen beinhalten Einstellungen, Werte und Interessen hinsichtlich der eigenen Laufbahntwicklung. Sie sind zukunftsgerichtet und charakterisieren die unterschiedlichen Karriereziele und -präferenzen von Arbeitnehmenden. Für personalpolitische Entscheidungsträger ist es bedeutsam zu wissen, wie die individuellen Neigungen und Interessen der Beschäftigten in Bezug auf ihre eigene Karriere sind. Dadurch können Reaktionen, Forderungen und Verhaltensmuster der Mitarbeitenden besser nachvollzogen und antizipiert werden. Für das Talent- beziehungsweise HR-Management sind diese Informationen relevant, um ein geeignetes Arbeitsumfeld für Beschäftigte zu schaffen und einen optimalen «Fit» zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitstätigkeiten sicherzustellen (Gerber, Wittekind, Grote & Staffebach, 2009). Diese individuellen Unterschiede bleiben auch gegenüber generellen Trends bestehen.

Karriereorientierungen

Grundsätzlich werden in der Literatur zwei verschiedene Richtungen von Karriereorientierungen unterschieden: die «traditionellen» und die «neuen» Karriereorientierungen (Hall, 2002). Eine traditionelle Karriere bezeichnet typischerweise eine langfristige Anstellung im gleichen Unternehmen mit einem hierarchischen Aufstieg. Wer eine traditionelle Karriere anstrebt, legt Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, ist dem Arbeitgeber gegenüber verbunden und folgt einem betrieblich vordefinierten Karriereplan. Infolge der zunehmenden Globalisierung und Veränderungen in der Arbeitswelt entwickelten sich jedoch in den letzten Jahrzehnten neue Karriereausrichtungen. Die neuen Karriereorientierungen haben sich zunehmend von traditionellen Mustern losgelöst, indem sie vermehrt auf die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt eingehen und die zunehmende Unabhängigkeit von Arbeitnehmenden reflektieren. Diese neuen Karriereorientierungen sind durch eine hohe Flexibilität und Mobilität geprägt (Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth, 2006). Dabei obliegt eine grosse Eigenverantwortung hinsichtlich der Karriere bei den Beschäftigten selbst, die diese aber oft auch gerne übernehmen, um so ihre Karriere gestalten zu können.

Im Schweizer HR-Barometer wurden die Karriereorientierungen bisher auf Basis der von Gerber et al. (2009) exploratorisch identifizierten Karrieretypen analysiert. Demnach unterscheidet der Schweizer HR-Barometer insgesamt vier Typen mit unterschiedlichen Karriereorientierungen: der traditionell-aufstiegsorientierte und der traditionell-sicherheitsorientierte Kar-

rieretyp repräsentieren hierbei die traditionelle Karriereausrichtung, während der eigenverantwortliche und der alternative Karrieretyp der neuen Ausrichtung zuzurechnen sind. Traditionell-aufstiegsorientierte Personen streben einen Aufstieg in eine hierarchisch höhere Stelle an und sind dem Unternehmen gegenüber stark verbunden. Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung erwarten hingegen von ihrem Unternehmen hohe Arbeitsplatzsicherheit, identifizieren sich stark mit ihrem Unternehmen, sind aber weniger an einem hierarchischen Aufstieg interessiert. Eigenverantwortlich Karriereorientierte 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 Karrieretypen auch häufiger das Unternehmen. Für Personen, die zum alternativ-orientierten Karrieretyp gezählt werden, hat 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

Die Karriereorientierungen wurden mithilfe von neun gegensätzlichen Aussagen erfasst (siehe Abbildung 3.1.1). Einleitend wurden die Beschäftigten das Folgende gefragt: «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 (z.B. «Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich» versus «Arbeit ist in meinem Leben zentral»).

Aus Abbildung 3.1.1 kann das Antwortverhalten der Befragten in Bezug auf ihre Einstellung gegenüber ihrer Karriere entnommen werden. Ein Grossteil der Befragten (80%) möchte demzufolge eine lange Zeit in ein und demselben Unternehmen arbeiten. Ebenso ist das Bedürfnis, selbstständig die eigene Karriere zu managen, weit verbreitet (81%). Weiter geben 75% der Beschäftigten an, dass Arbeit in ihrem Leben von zentraler Bedeutung ist. Hingegen geben nur 56% an, dass ihnen eine Karriere wichtig ist. Hinsichtlich der wahrgenommenen Verpflichtung gegenüber der eigenen Karriere oder gegenüber dem Unternehmen ist die Verteilung ausgewogen (jeweils 50%).

Aufgrund der sich ändernden wirtschaftlichen Bedingungen, der Arbeitsmarktlage und gesellschaftlichen Veränderungen können sich Laufbahnorientierungen im Laufe der Zeit ändern oder sich sogar neue Orientierungen ergeben. Zu diesem Zweck wurden für die diesjährige Ausgabe des Schweizer HR-Barometers erneut exploratorisch Karrieretypen anhand eines statistischen Verfahrens (latente Klassenanalyse) ermittelt. Diese Karrieretypen basieren auf den repräsentativen Stichproben von 2012 bis 2016 mit insgesamt über 4000 Beschäftigten aus den vorjährigen HR-Barometern.

Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass sich dabei wieder vier Karrieretypen ergeben, die mit den bisherigen Typen fast identisch sind. Das bedeutet,

dass weiterhin die oben beschriebenen vier Karriereorientierungen existieren. Allerdings haben sich die Typen noch klarer herauskristallisiert und sind somit noch eindeutiger voneinander abgrenzbar. So streben beispielsweise Zugehörige des traditionell-aufstiegsorientierten Karrieretyps noch deutlicher eine höhere Hierarchiestufe an, und Karriere zu machen ist diesen Beschäftigten besonders wichtig. Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung sind stärker zukunftsgerichtet und planen im Voraus. Bei Menschen des neu definierten eigenverantwortlichen Karrieretyps kommt etwas deutlicher zum Ausdruck, dass die Verwirklichung der eigenen Karriere wichtig ist und dass sie auch für die Zukunft planen. Hingegen sind zum alternativ orientierten Karrieretyp Gehörende verstärkt gegenwartsorientiert und offensichtlich wenig an einem beruflichen Aufstieg interessiert.

Abbildung 3.1.1

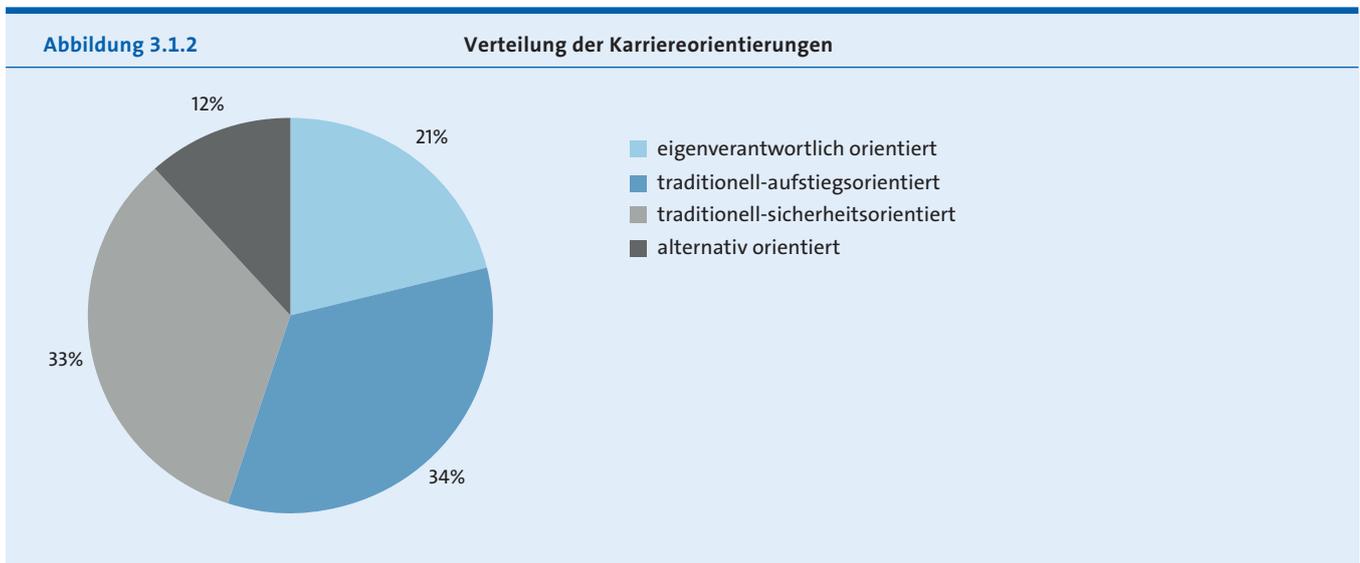
Antworten auf die Fragen zu den Karriereorientierungen

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

in verschiedenen Arbeitsbereichen einsetzbar sein	40 %
einen sicheren Arbeitsplatz haben	60 %
meine Karriere selber managen	81 %
mein Unternehmen die eigene Karriere managen lassen	19 %
in mehreren Unternehmen (hintereinander) arbeiten	20 %
eine lange Zeit in einem Unternehmen arbeiten	80 %
eine Reihe von Arbeitsstellen auf gleicher Hierarchiestufe innehaben	39 %
eine höhere Hierarchiestufe anstreben	61 %
in der Gegenwart leben	38 %
für die Zukunft planen	62 %
Arbeit ist in meinem Leben nebensächlich	25 %
Arbeit ist in meinem Leben zentral	75 %
eine Karriere ist mir nicht wichtig	44 %
eine Karriere ist mir wichtig	56 %
ich fühle mich mir und meiner Karriere verpflichtet	50 %
ich fühle mich meinem Unternehmen verpflichtet	50 %
ausgeben, was ich habe und es geniessen	26 %
für die Zukunft sparen	74 %

Auf Basis dieser neu validierten Karrieretypen wurde durch ein statistisches Verfahren (konfirmatorische latente Klassenanalyse mit Grenz- und Gleichheitsrestriktionen, siehe Schmiede, Masyn und Bryan (2017)) die Häufigkeitsverteilung der vier Karrieretypen für die diesjährige Erhebung von 2018 berechnet. Dabei wurden Beschäftigte aufgrund ihres Antwortmusters den vier Karriereorientierungen zugeordnet.

Das Ergebnis zeigt, dass in der Schweiz die traditionellen Karriereorientierungen mit insgesamt 67% die grössere Gruppe darstellen. 34% der Beschäftigten sind traditionell-aufstiegsorientiert und 33% sind traditionell-sicherheitsorientiert. Als eigenverantwortlich orientiert wurden 21% eingestuft und bei 12% liegt eine alternative Karriereorientierung vor.



Zur genaueren Charakterisierung der Karrieretypen wurden weiterführende Analysen durchgeführt. Die Auswertungen zeigen, dass Befragte, die nach einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriere streben, mit durchschnittlich 44 Jahren am ältesten und mit durchschnittlich 11 Jahren am längsten beim gleichen Unternehmen angestellt sind (siehe Abbildung 3.1.3). Der eigenverantwortliche Karrieretyp weist demgegenüber im Vergleich zu anderen Karrieretypen am häufigsten Personen mit einem Fachhochschul- und Universitätsabschluss (39%) auf. Etwa 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 (45%) Teilzeit arbeitet. Auch hinsichtlich dieser Merkmale stimmen die neu validierten Karrieretypen sehr gut mit den bisherigen Typen überein.

Weitere Varianz- und Regressionsanalysen zeigen, dass Beschäftigte in einer Position mit Vorgesetztenfunktion dazu tendieren, eine traditionell-aufstiegsorientierte oder eigenverantwortliche Karriereorientierung zu ver-

Abbildung 3.1.3		Übersicht Karriereorientierungen			
		Traditionelle Karriereorientierungen		«Neue» Karriereorientierungen	
		traditionell-aufstiegsorientiert	traditionell-sicherheitsorientiert	eigenverantwortlich orientiert	alternativ orientiert
Wer?					
durchschnittliches Alter		41 Jahre	44 Jahre	36 Jahre	42 Jahre
durchschnittliche Beschäftigungsdauer		9 Jahre	11 Jahre	6 Jahre	9 Jahre
Anteil hoher Ausbildung (Fachhochschule und Universitätsabschluss)		30%	23%	39%	32%
Anteil Beschäftigungsgrad von mehr als 90%		77%	59%	71%	55%
Zentrale Charakteristiken (aus Gerber, Wittekind, Grote & 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 Anstellungsdauer 	<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

folgen und weniger zum traditionell-sicherheitsorientierten Typ neigen. Auch Beschäftigte in einer Lehrausbildung tendieren weniger zum traditionell-sicherheitsorientierten Typ. Geschlechterspezifische Unterschiede sind zwischen dem traditionell-aufstiegsorientierten Typ und dem traditionell-sicherheitsorientierten Typ festzustellen. Der Frauenanteil ist bei dem traditionell-sicherheitsorientierten Karrieretyp höher als beim traditionell-aufstiegsorientierten Typ. Auch beim Gehalt zeigt sich ein Unterschied. Das durchschnittliche Jahresgehalt ist bei traditionell-aufstiegsorientierten Beschäftigten höher als bei traditionell-sicherheitsorientierten Arbeitnehmenden. Gleichzeitig sind Beschäftigte mit einer traditionell-sicherheitsorientierten Karriereorientierung im Durchschnitt am zufriedensten mit ihrer Arbeit, dicht gefolgt von den traditionell-aufstiegsorientierten Beschäftigten. Eigenverantwortlich orientierte Arbeitnehmende sind im Mittel hingegen am wenigsten zufrieden mit ihrer Arbeit. Ausserdem zeigen traditio-

nelle Karriereorientierungen ein deutlich höheres Commitment als neue Formen der Karriereorientierung. Umgekehrt ist die Kündigungsabsicht bei dem eigenverantwortlich orientierten Typ am stärksten ausgeprägt. Damit geht einher, dass Eigenverantwortliche ihre Arbeitsmarktfähigkeit, also ihre beruflichen Chancen am Arbeitsmarkt, am höchsten einschätzen. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich Beschäftigte mit unterschiedlichen Laufbahnorientierungen auch in ihren Arbeitseinstellungen und ihrem Arbeitsverhalten unterscheiden.

Karriereorientierungen im Vergleich zu den Vorjahren

Verschiedene Diskontinuitäten in Bezug auf die zugrunde liegende Stichprobe und Messmethoden haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass im Trendverlauf stärkere Schwankungen in der Verbreitung von Karriereorientierungen gemessen wurden. Beginnend mit der diesjährigen Erhebung wurden die Fragen zu den Karriereorientierungen auf Basis der neu validierten Karrieretypen ausgewertet, sodass ein direkter Vergleich mit den Vorjahren nicht mehr möglich ist. Grundsätzlich kann jedoch festgestellt werden, dass traditionelle Karriereverläufe in der Schweiz nach wie vor weit verbreitet sind. Zusammengenommen ist der Anteil der traditionellen Karriereorientierungen in etwa konstant (von 70% im Jahr 2016 gesunken auf 67% im Jahr 2018). Ein wesentlicher Unterschied zu den Vorjahren ist lediglich, dass der neu definierte sicherheitsorientierte Karrieretyp deutlich häufiger auftritt als in der bisherigen Form. Auf Grundlage der neu validierten Karrieretypen wird in den künftigen Schweizer HR-Barometer-Ausgaben ein neuer Trend erstellt werden.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Charakterisierung von Beschäftigten anhand ihrer Karriereorientierungen und die Kenntnis über Trendverläufe können ein wichtiges Hilfsmittel für die Planung von HRM-Massnahmen bezüglich personalpolitischer Entscheidungen darstellen. Zum einen ziehen Unternehmen je nach vorhandenen und möglichen Karriereverläufen unterschiedliche Karrieretypen an. Zum anderen steckt ein grosses Potenzial in dem Wissen der Arbeitgeber um die Karriereorientierungen ihrer Belegschaft. Wenn sie die Laufbahnorientierungen der Beschäftigten kennen, können sie beispielsweise individuell zugeschnittene Karriereentwicklungsmöglichkeiten anbieten. So wünschen sich traditionell-orientierte Beschäftigte beispielsweise mehr Sicherheit und Möglichkeiten zu einem internen Aufstieg gemäss klar definierten Karrierepfaden. Menschen mit einer eigenverantwortlichen Karriereorientierung legen hingegen viel Wert auf die eigene Weiterentwicklung und Stärkung der Arbeitsmarktfähigkeit. Diese Beschäftigten wollen deshalb massgeblich ihre Karriere selbst managen. Unternehmen sollten ihnen Mitspracherechte bei der Planung des beruflichen Werdegangs sowie flexible und vielseitige Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten, wie zum Beispiel die Teilnahme an einem Job Rotationsprogramm mit wechselnden Arbeitsstationen. Darüber hinaus bietet die Zuteilung zu einem Karrieretyp

für die Beschäftigten selbst die Möglichkeit, ihre Einstellungen und Ziele zu reflektieren und so mögliche Karriereschritte zu planen.

Gemäss der aktuellen Erhebung des Schweizer HR-Barometers gehören Beschäftigte in der Schweiz überwiegend traditionellen Karriereorientierungen an und schätzen Werte wie Sicherheit und Kontinuität. Ein Drittel der Beschäftigten ist traditionell-aufstiegsorientiert, während ein weiteres Drittel der Schweizer Arbeitnehmenden traditionell-sicherheitsorientiert ist. Der grosse Anteil an traditionellen Karriereorientierungen mit einem Streben nach Sicherheit stimmt mit nachfolgenden Befunden zu Inhalten des psychologischen Vertrags in Kapitel 3.3 und zum Anstieg der wahrgenommenen Arbeitsplatzunsicherheit in Kapitel 3.4 überein. Nach wie vor schätzen die Beschäftigten vor allem Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität. Der Wunsch nach einem stabilen, sich nicht verändernden Arbeitsumfeld und sicheren Arbeitsplatz, welcher bei den Traditionell-sicherheitsorientierten im Vordergrund steht, ist allerdings oft nur schwer erfüllbar. Aus diesem Grund ist es erforderlich, Arbeitnehmenden zu zeigen, dass sie wertgeschätzt werden, und bedeutend, ihnen Möglichkeiten für persönliche Weiterentwicklungen aufzuzeigen. Dadurch können Beschäftigte ihre Arbeitsmarktfähigkeit steigern und das Risiko eines möglichen Arbeitsplatzverlusts wird verringert. Da traditionelle Karriereorientierungen zukunftsgerichtet sind, lohnt es sich für Arbeitgeber auch, klare Laufbahnsysteme anzubieten. Wie später Kapitel 3.2 zeigt, besteht diesbezüglich in der Schweiz noch Verbesserungspotenzial, denn aktuell kann nur jede zehnte beschäftigte Person von klar definierten Laufbahnpfaden profitieren.

Aber auch neue Karriereorientierungen sind bei insgesamt einem Drittel der Beschäftigten vorzufinden und dürfen nicht vernachlässigt werden. Unternehmen, die mit einem sich schnell verändernden Marktumfeld und vielseitigen Herausforderungen konfrontiert sind, könnten davon profitieren, verstärkt auf eigenverantwortlich orientierte Arbeitnehmende zu setzen. Diese Beschäftigten bevorzugen eine abwechslungsreiche Arbeit und den Einsatz in verschiedenen Bereichen. Dabei legen sie einen geringeren Wert auf Sicherheit und Kontinuität.

Die Existenz von unterschiedlichen Karrierepräferenzen bietet letztlich eine Chance für Arbeitgeber, Arbeitnehmende zu suchen, die zu den Bedingungen des Aufgabenumfelds passen. Das Ziel von Unternehmen sollte deshalb sein, diejenigen Bewerberinnen und Bewerber zu finden, die ideal zur Ausrichtung des Unternehmens und zu den Rahmenbedingungen der zu besetzenden Stelle passen.

3.2 Human Resource Management

Einleitung

Obwohl sich die Arbeitswelt durch Digitalisierung und rasante technische Entwicklungen laufend verändert, behält das Management von Humanressourcen nach wie vor seine zentrale Rolle in Unternehmen. Dies insbesondere auch deshalb, weil viele einfache, repetitive Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden, die soziale Komponente und damit auch das Human Resource Management (HRM) immer mehr an Bedeutung gewinnt. Für die Ausübung der Aufgaben des HRM sind unterschiedliche Träger massgebend. Neben der Unternehmensleitung sind auch Stäbe, Beraterinnen und Berater, Personalabteilungen, Arbeitnehmervertretungen, Vorgesetzte verschiedenster Ebenen sowie die Beschäftigten selbst wesentliche Akteure. Für eine optimale Ausgestaltung des HRM stehen diesen Akteuren diverse Praktiken zur Verfügung, die je nach Grösse, Branche sowie Unternehmensstrategie unterschiedlich genutzt werden können. Der HR-Barometer untersucht dabei die folgenden vier HRM-Praktiken in der Schweiz:

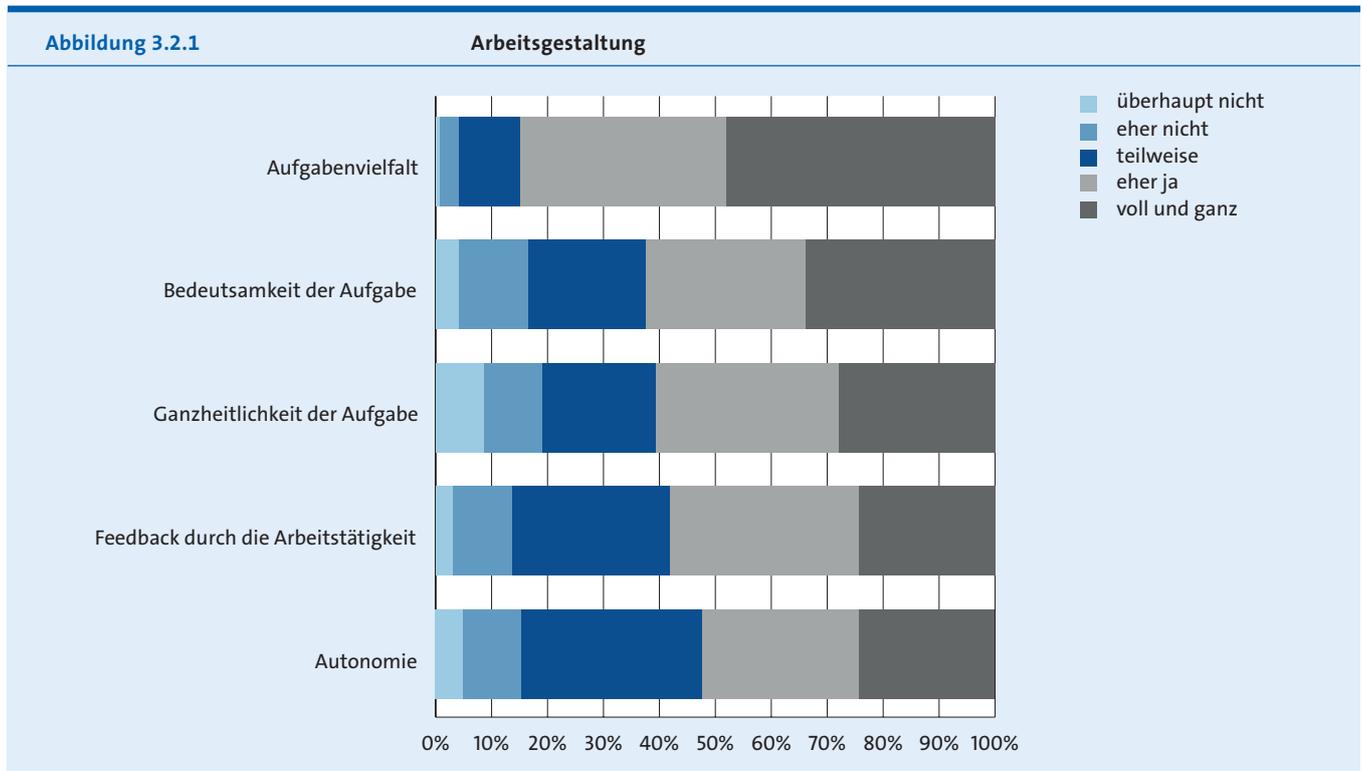
- Arbeitsgestaltung
- Leistungsmanagement und Personalentwicklung
- Führung und Partizipation
- Entlohnung

Arbeitsgestaltung

Die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen ist eine HRM-Praktik, die von Arbeitgebern direkt beeinflusst wird und sich auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitenden auswirken kann. Die Arbeitsgestaltung lässt sich dabei in fünf Kategorien unterteilen: Aufgabenvielfalt, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Feedback durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006). Für jede dieser Kategorien beurteilen die befragten Beschäftigten das Vorhandensein auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz), wie in Abbildung 3.2.1 ersichtlich.

Die *Aufgabenvielfalt* bezeichnet die Fülle von Fertigkeiten, die die eigene Arbeit erfordert. Sie ist die am häufigsten vorkommende Arbeitsgestaltung unter den Beschäftigten in der Schweiz. Die meisten Befragten stufen ihre Aufgabenvielfalt demnach als hoch oder sehr hoch ein (85%), 11% empfinden sie als mässig und nur ein kleiner Anteil als wenig vielfältig (4%).

Unter *Bedeutsamkeit der Aufgabe* wird der Einfluss verstanden, den die Arbeitstätigkeit auf das Leben von Mitmenschen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens hat. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten in der Schweiz geben an, dass sie ihre Arbeit als bedeutsam wahrnehmen (62%). 21% beur-

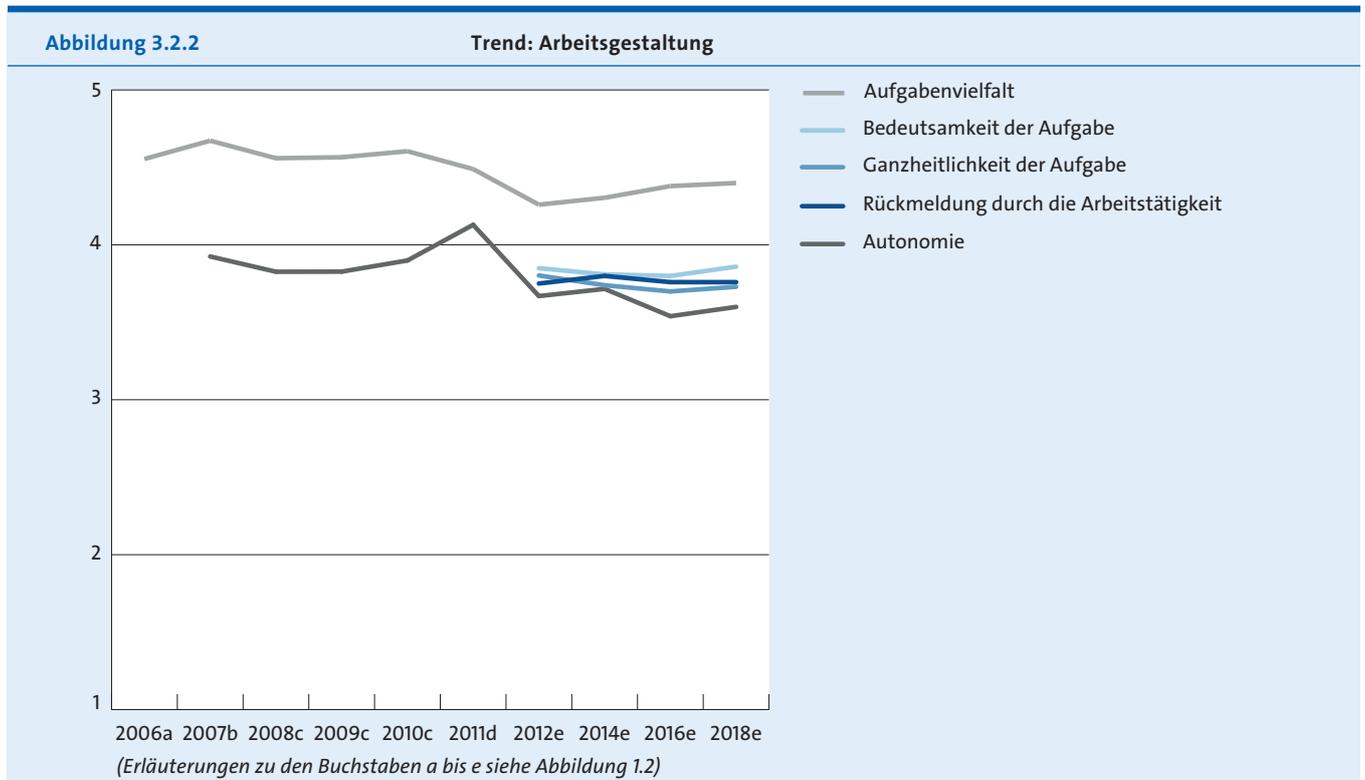


teilen ihre Arbeit als teilweise und 17% als eher bis überhaupt nicht bedeutsam.

Die *Ganzheitlichkeit der Aufgabe* bezeichnet den Grad, zu dem eine Arbeitstätigkeit aus vollständigen und in sich abgeschlossenen Produkten und Dienstleistungen beziehungsweise Prozessen besteht. Auch hier zeigt sich im Vergleich zur Bedeutsamkeit der Aufgabe ein sehr ähnliches Bild. Knapp zwei Drittel beurteilen ihre Arbeitstätigkeit als ganzheitlich (61%), während sie von 20% als teilweise und von 19% als eher nicht oder überhaupt nicht als ganzheitlich wahrgenommen wird.

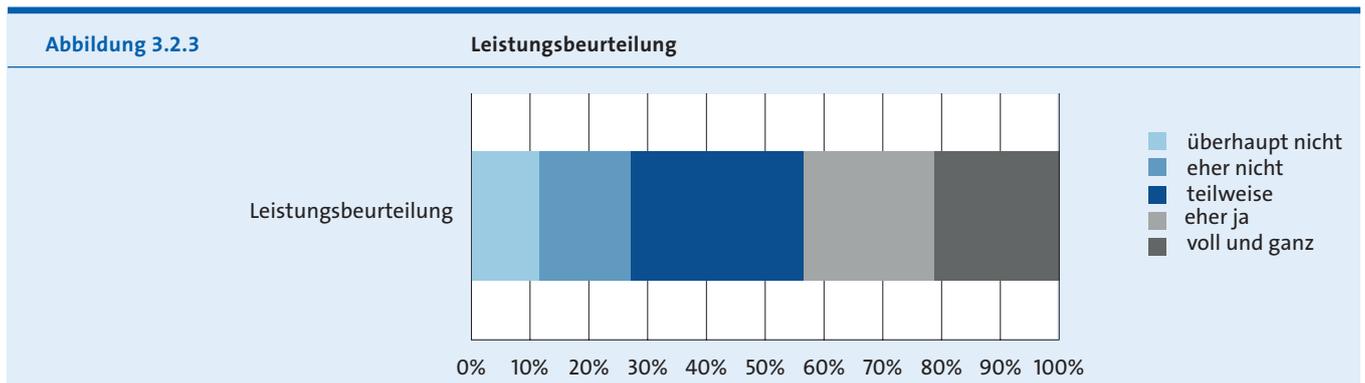
Das *Feedback durch die Arbeitstätigkeit* zeigt, inwiefern eine Rückmeldung hinsichtlich der Zielerreichung erfolgt. Damit ist nicht das Feedback von Drittpersonen gemeint, sondern vielmehr das von den Beschäftigten persönlich empfundene Ergebnis ihrer Arbeit. Die Mehrheit der Befragten gibt dabei an, ein klares bis sehr klares Feedback aus der Tätigkeit selbst zu erhalten (58%), knapp ein Drittel berichtet von einem Teilfeedback (28%) und ein kleiner Teil von praktisch keiner oder gar keiner Rückmeldung aus der geleisteten Arbeit (14%).

Die *Autonomie* der Arbeitstätigkeit stellt die fünfte Kategorie der Arbeitsgestaltung dar und setzt sich wiederum aus unterschiedlichen Dimensionen zusammen: Freiheit in der Arbeitsplanung, im Entscheiden bezüglich der eigenen Arbeitstätigkeit und in der Wahl der Arbeitsmethoden. Über 50% der Beschäftigten in der Schweiz beurteilen ihre Autonomie insgesamt als hoch beziehungsweise sehr hoch, und weitere 32% berichten von teilweise



Vorhandensein von Autonomie bei ihrer Arbeitstätigkeit. Weniger als 16% der Befragten geben an, keine oder nur sehr wenig Autonomie zu erleben.

Die Trendabbildung 3.2.2 zeigt die Entwicklung der Arbeitsgestaltung und deren Unterkategorien über die verschiedenen Erhebungsjahre des HR-Barometers. Während Aufgabenvielfalt und Autonomie bereits ab dem Jahr 2006 respektive 2007 erhoben wurden, kann die Entwicklung der restlichen Kategorien erst ab dem Jahr 2012 verfolgt werden. Die Entwicklung der Arbeitsgestaltung verdeutlicht, dass der Abwärtstrend während der vergangenen Jahre gestoppt hat und sich wieder dem ursprünglich relativ hohen Wert aus dem Jahr 2006 anzunähern beginnt. Die Resultate für Auto-



nomie liegen im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr (2016) zwar etwas höher, insgesamt ist der Wert aber deutlich tiefer als in vergangenen Jahren. Bei der Kategorie Bedeutsamkeit sowie Ganzheitlichkeit der Aufgabe lässt sich hingegen erstmals ein leichter Aufwärtstrend feststellen. Der Wert von Feedback durch Arbeitstätigkeit aus der diesjährigen Erhebung ist erneut leicht gesunken, zeigt sich über die Jahre aber ebenfalls relativ konstant.

Leistungsmanagement und Personalentwicklung

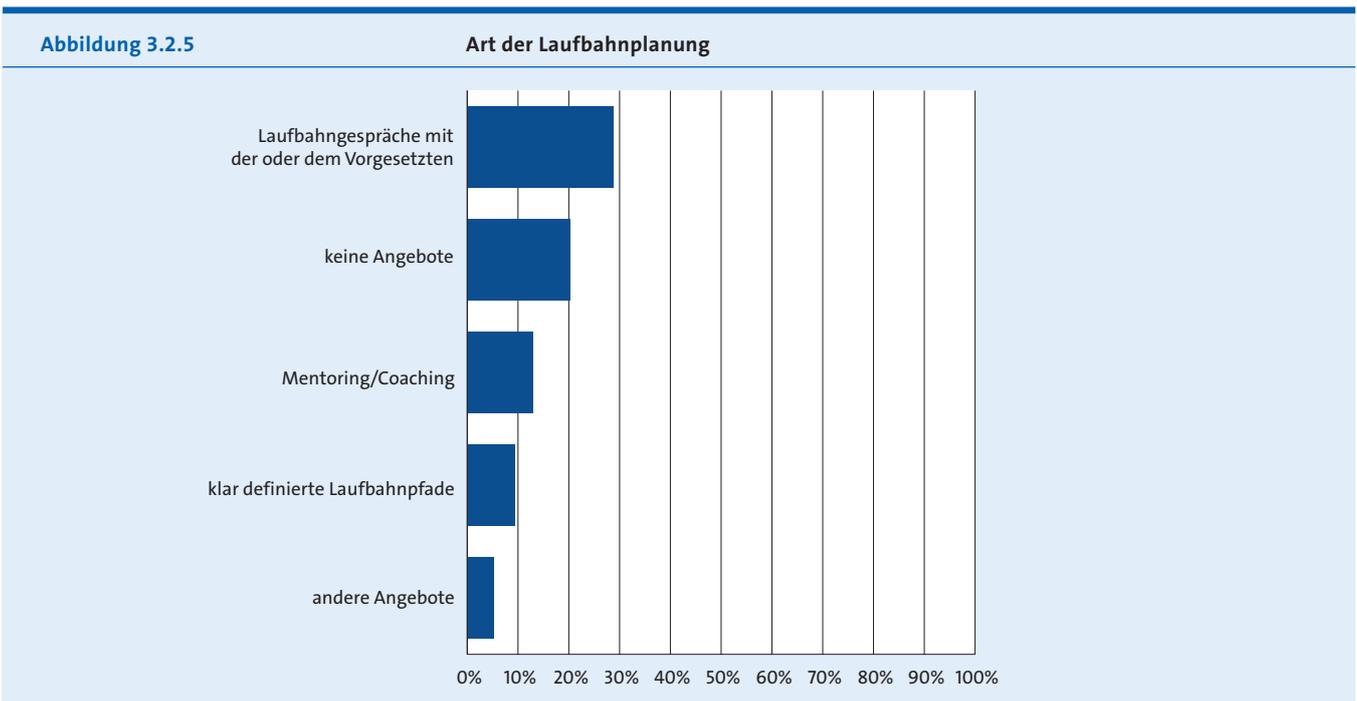
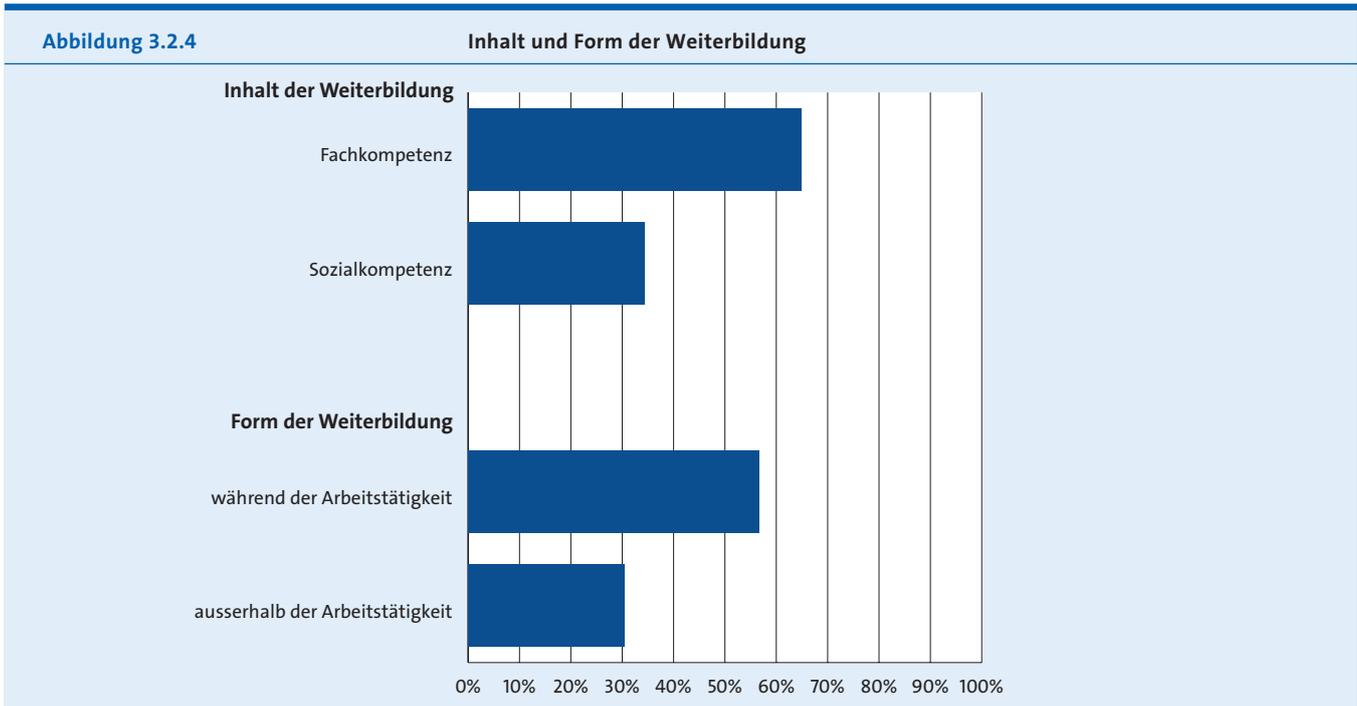
Das Leistungsmanagement und die Personalentwicklung sind zwei zusammenhängende HRM-Praktiken, die sowohl für die Beschäftigten als auch für deren Arbeitgeber von grundlegender Bedeutung sind. Für die Beschäftigten entsteht durch die Förderung und Beurteilung ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten die Möglichkeit, sich selbst weiterzuentwickeln um damit für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Unternehmen profitieren wiederum von der stetigen Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten, indem ihre Belegschaft gut qualifiziert bleibt und sie gegenüber Mitbewerberinnen und Mitbewerbern einen entsprechenden Wettbewerbsvorteil haben (Pfeffer, 1994). Im Folgenden werden die Leistungsbeurteilung und verschiedene Formen der Personalentwicklung diskutiert.

Ein effektives Leistungsmanagement beinhaltet regelmässig durchgeführte Beurteilungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Dabei geht es im Wesentlichen darum, den Beschäftigten Feedback zu ihrer bisherigen Leistung zu geben, gemeinsame Ziele zu setzen und gleichzeitig den Weiterbildungsbedarf zu analysieren. Um dies zu beurteilen, wurden die Beschäftigten gefragt, inwiefern sie eine entsprechende Leistungsbeurteilung im Unternehmen auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfahren. 44% der Beschäftigten geben an, dass ihre Vorgesetzten regelmässig Leistungsbeurteilungsgespräche mit ihnen durchführen. Bei knapp einem Drittel (30%) finden solche Gespräche nur teilweise statt und 26% erhalten kaum oder gar keine Rückmeldung zu ihrer Leistung durch die Führungsperson (siehe Abbildung 3.2.3). Verglichen mit den Vorjahren zeigt sich nach wie vor eine relativ tief ausgeprägte Leistungsbeurteilung. Erstmals seit 2009 sind die Werte sogar weiter gesunken (siehe Abbildung 3.2.7).

Bei der Personalentwicklung konzentriert sich der Schweizer HR-Barometer auf zwei wesentliche Massnahmen: die erhaltene Weiterbildung und die Art der Laufbahnplanung. Im Fokus der Weiterbildung stehen dabei die Häufigkeit, Form und der Inhalt. Bei der Laufbahnplanung wird insbesondere die Art thematisiert. Bei beiden waren Mehrfachantworten durch die Befragten möglich. Die Resultate zeigen, dass die Beschäftigten durchschnittlich 6,6 Weiterbildungstage erhalten respektive bezogen haben. Im Vergleich zu den bisherigen Erhebungen lässt sich feststellen, dass die Beschäftigten in der Schweiz im Vergleich zu 2016 leicht weniger Weiterbildungstage absolviert haben (2016: 7,4 Weiterbildungstage). Die Weiterbildungen haben dabei vorwiegend während der Arbeitszeit stattgefunden (57%). Knapp ein Drittel der Beschäftigten (31%) gibt an, an Weiterbildungs-

gen ausserhalb der eigentlichen Arbeitszeit teilgenommen zu haben. 65% der Befragten haben Weiterbildungsmassnahmen im Bereich Fachkompetenz (z.B. Sprachkurse) absolviert. 35% geben an, dass ihre Weiterbildung

48



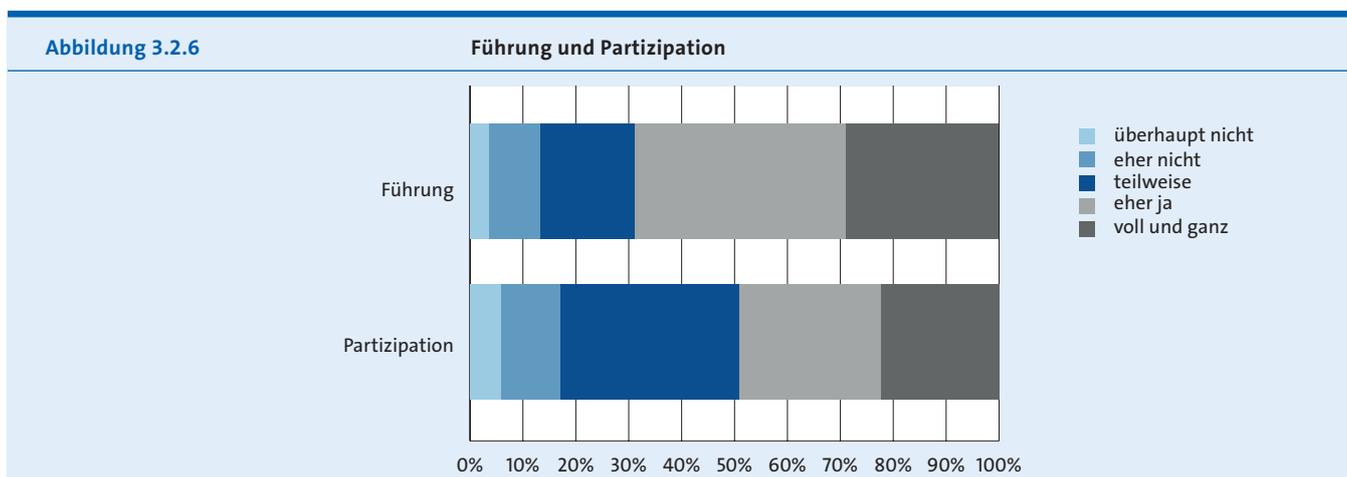
im Bereich Sozialkompetenz (z.B. Führungstraining) erfolgte (siehe Abbildung 3.2.4). 28% der befragten Personen hatten bisher die Möglichkeit, beide Kompetenzen im Rahmen von Schulungen zu entwickeln. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus den vorherigen Jahren und zeigt, dass 29% der Beschäftigten in der Schweiz keinerlei Weiterbildungsangebote erhalten respektive genutzt haben.

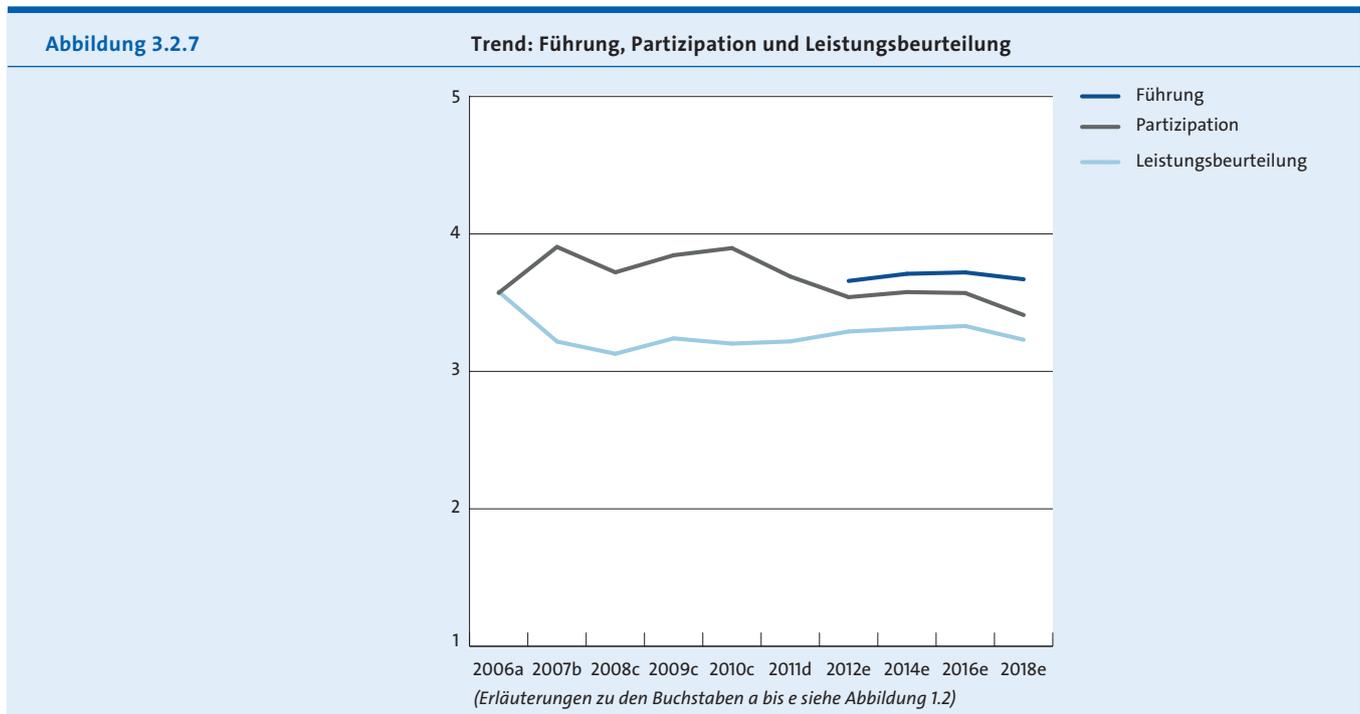
Auch bei der Art der Laufbahnplanung hat sich im Vergleich zu den bisherigen Erhebungsjahren nur sehr wenig verändert. Nach wie vor sind die Laufbahngespräche mit den Vorgesetzten die am häufigsten vorkommende Massnahme zur Entwicklung (29%), gefolgt von Mentoring und Coaching (13%), klar definierten Laufbahnpfaden (9%) und anderen Laufbahnplanungsangeboten (5%). Weiterhin berichtet ein Fünftel der Befragten, dass sie keinerlei Möglichkeiten haben, Laufbahnplanungsangebote nutzen zu können (siehe Abbildung 3.2.5). Dabei muss jedoch davon ausgegangen werden, dass dieses Resultat mit der Unternehmensgrösse zusammenhängt: Je grösser das Unternehmen, desto eher bestehen formalisierte Angebote hinsichtlich der langfristigen Karriereplanung von Arbeitnehmenden.

Führung und Partizipation

Unter Führung versteht man die durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns zwischen den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten (Schyns, 2002). Zur Messung dieses stark durch die Beziehungsqualität geprägten Führungsverständnisses wurden die Beschäftigten zu drei Dimensionen befragt. Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) antworteten die Befragten auf Fragen, die das Verständnis, die Hilfsbereitschaft und den Einsatz, den die Führungsperson ihnen als Untergebene entgegengebracht hatte, betreffen.

Abbildung 3.2.6 zeigt, dass 69% der Beschäftigten angeben, eine gute bis sehr gute Beziehung zu ihrer Führungsperson zu haben. Weniger als ein Fünftel (18%) der Beschäftigten berichtet, dass ihre jeweiligen Vorgesetzten nur teilweise Verständnis zeigen, das Team unterstützen und sich für die





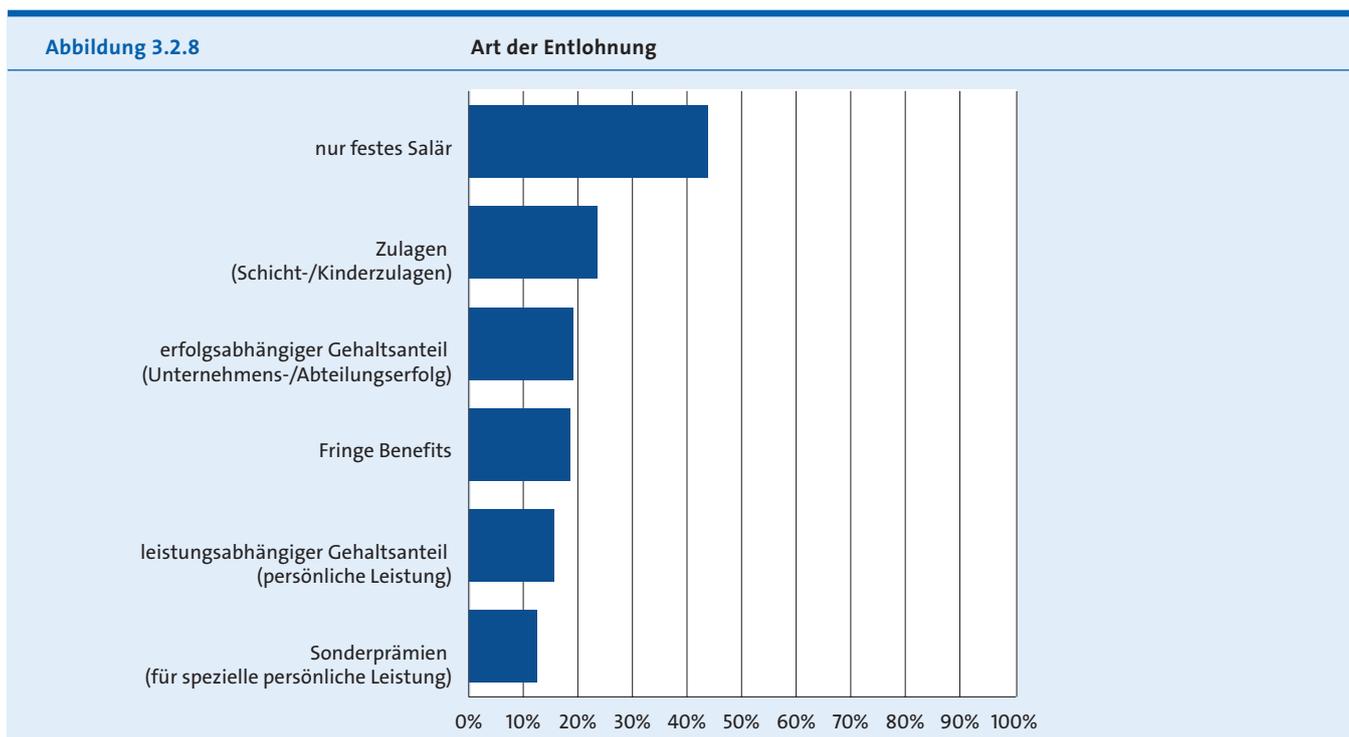
Unterstellten einsetzen. Bei 13% der befragten Personen scheint die Beziehung zu den direkten Vorgesetzten nicht gut oder überhaupt nicht vorhanden zu sein. Wie der Trendabbildung 3.2.7 entnommen werden kann, ist die wahrgenommene Beziehung zu den Führungspersonen in der Schweiz im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren konstant geblieben.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Führung und der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden ist die Partizipation. Partizipation bedeutet, dass die Beschäftigten im eigenen Team, in der Zusammenarbeit mit dem oder der eigenen Vorgesetzten und auf der gesamten Unternehmensebene gewisse Mitspracherechte bei Entscheidungen erhalten (Mor Barak, 2010). Auch Partizipation wurde im Fragebogen mittels einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) gemessen.

Knapp die Hälfte (49%) der Befragten beurteilen die Mitsprache bei Entscheidungen im Unternehmen als hoch bis sehr hoch. Demgegenüber beurteilen 34% ihre Partizipationsmöglichkeiten als nur teilweise vorhanden und 17% sehen geringe oder gar keine Möglichkeiten (siehe Abbildung 3.2.6). Vergleicht man diese Werte mit den bisherigen Erhebungsjahren des HR-Barometers, fällt auf, dass sich die Partizipationsmöglichkeiten seit 2010 und besonders seit 2016 im Abwärtstrend befinden (siehe Abbildung 3.2.7). An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass die spezifischen Fragen zum Thema Partizipation für die diesjährige Untersuchung aus forschungstechnischen Gründen leicht angepasst wurden und die tieferen Werte möglicherweise durch diese Änderungen erklärt werden können.

Entlohnung

Mit dem Thema Entlohnung wird eine HRM-Praktik thematisiert, die sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft häufig diskutiert wird (Arnold et al., 2018). Abbildung 3.2.8 zeigt, aus welchen Bestandteilen sich der Lohn der Beschäftigten in der Schweiz zusammensetzt. Die meisten Befragten beziehen nach eigenen Angaben keine Zusatzlohnbestandteile (44%). Neben dem festen Salär sind Zulagen (z.B. Schicht-/Kinderzulagen) diejenigen zusätzlichen Lohnbestandteile, die in der Schweiz am häufigsten vorkommen (24%). Danach folgen erfolgsabhängige Gehaltsanteile (beispielsweise Unternehmens-/Abteilungserfolgsbeteiligung) mit 19%, Fringe Benefits (z.B. Essensgutscheine) mit 19%, leistungsabhängige Gehaltsanteile (z.B. persönliche Leistung) mit 16% und Sonderprämien (z.B. für eine spezielle persönliche Leistung) mit 13%. Im Vergleich zu den Resultaten aus der letzten Erhebung (2016) zeigen sich keine grossen Veränderungen.



Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Resultate der diesjährigen HR-Barometer-Erhebung belegen, dass es um die HRM-Praktik «Arbeitsgestaltung» gut steht. Als erfreulich zeigt sich dabei insbesondere die Aufgabenvielfalt, die von den Beschäftigten nach wie vor als hoch eingestuft wird. Gleichzeitig sind aber auch die Werte für die Ganzheitlichkeit der Aufgabe und die Bedeutsamkeit der Aufgabe leicht gestiegen. Sogar die Autonomie scheint sich trotz des allgemeinen Abwärts-

trends wieder etwas zu erholen. Lediglich der Aspekt «Feedback durch die Arbeitstätigkeit selbst» ist im Jahr 2018, verglichen mit der Untersuchung aus dem Jahr 2016, leicht tiefer. Über alle Erhebungsjahre hinweg gesehen ist aber auch dieser Wert relativ konstant. Trotz der mehrheitlich positiven Bilanz lohnt es sich für Arbeitgeber weiterhin, in unterschiedliche Arbeitsgestaltungsaspekte zu investieren, da die Verbesserung eine direkte Leistungssteigerung bei den Beschäftigten auslösen kann (Morgeson & Humphrey, 2006).

Auch das Bild hinsichtlich des Leistungsmanagements und der Personalentwicklung kann grundsätzlich als positiv angesehen werden, wenngleich auch hier Verbesserungspotenzial besteht. Beim Leistungsmanagement fällt beispielsweise auf, dass nach wie vor weniger als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz eine regelmässige Beurteilung zu ihrer Leistung erhalten. Bereits in den vorherigen Erhebungen des Schweizer HR-Barometers hat sich gezeigt, dass sich die Leistungsbeurteilung auf einem relativ tief ausgeprägten Niveau befindet. Der erneute, wenn auch nur leichte, Rückgang erhöht die arbeitgeberseitige Notwendigkeit, vermehrt in die Leistungsbeurteilung zu investieren. Dies insbesondere deshalb, weil sich diese auf die Arbeitseinstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten auswirken kann. Basierend auf dem HR-Barometer vom Jahr 2016 konnte beispielsweise gezeigt werden, dass ein geringeres Mass an Leistungsbeurteilung zu einem deutlich ausgeprägteren Zynismus der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber führt (Feierabend & Pfrombeck, 2018). Bei der Personalentwicklung sind die Zahlen im Vergleich zu den Vorjahren relativ konstant geblieben. Gerade aber die Tatsache, dass sich die Arbeitswelt durch Digitalisierung laufend verändert, spricht dafür, dass an die Beschäftigten zunehmend neue oder andere Anforderungen gestellt werden. Insofern sollte der individuellen Personalentwicklung eine grosse Bedeutung beigemessen und den Veränderungen durch ein umfassendes Weiterbildungsangebot entgegengewirkt werden.

Bei den HRM-Praktiken, bei denen es um die Beziehung zwischen den Beschäftigten und deren Vorgesetzten geht, muss insbesondere die Partizipation im Auge behalten werden. Hier zeichnet sich seit 2010 ein Abwärtstrend ab. Zwar kann der aktuell tiefste Wert seit Messbeginn teilweise durch die neue Messung erklärt werden, dennoch hat sich der Abwärtstrend über die letzten Jahre bestätigt und sollte von Unternehmen unbedingt genauer analysiert werden. Dies vor allem deswegen, da Beschäftigte, die bei Entscheidungen nicht involviert werden, mit einem geringeren Commitment gegenüber dem Arbeitgeber und weniger Einverständnis bei Veränderungsprozessen reagieren können (Herold, Fedor & Caldwell, 2007).

3.3 Psychologischer Vertrag

Einleitung

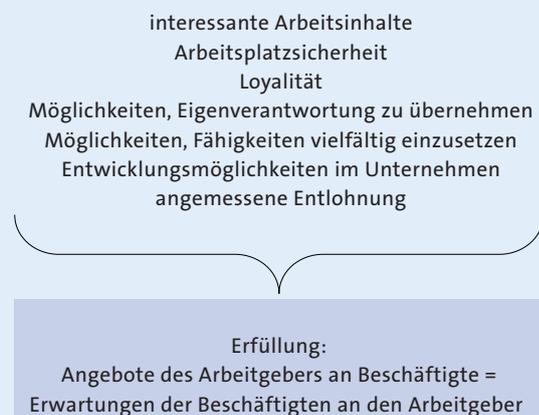
Im folgenden Kapitel steht die Arbeitsbeziehung zwischen Beschäftigten und ihren Arbeitgebern im Zentrum. Die Qualität und Inhalte einer Arbeitsbeziehung können mithilfe des «psychologischen Vertrags» erfasst werden. Der psychologische Vertrag bildet für den Schweizer HR-Barometer den Kernpunkt des Forschungsmodells (siehe Abbildung 1.1). Er beschreibt die implizite Austauschbeziehung zwischen zwei Vertragspartnern und geht über den formellen Arbeitsvertrag hinaus (Robinson, 1996). Da psychologische Verträge wechselseitige Anforderungen von Arbeitgebern und Beschäftigten berücksichtigen, können psychologische Verträge grundsätzlich sowohl aus Sicht der Arbeitnehmenden als auch aus Sicht der Arbeitgeber analysiert werden. Im Rahmen des Schweizer HR-Barometers wird auf die Sicht der Beschäftigten fokussiert. Inwiefern die psychologischen Verträge arbeitnehmerseitig in der Schweiz erfüllt sind und wie sie sich über die Zeit hinweg entwickelt haben, wird nachfolgend besprochen.

Inhalte und Entwicklung des psychologischen Vertrags

Der psychologische Vertrag ist ein informeller Bestandteil der Austauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten. Während der juristische Vertrag die gegenseitigen Rechte und Pflichten beispielsweise hinsichtlich Lohn oder Arbeitszeit formell festlegt, umfasst der psychologische Vertrag die meist impliziten, wechselseitigen Erwartungen und Angebote in einer

Abbildung 3.3.1

Inhalte des psychologischen Vertrags: Erwartungen und Angebote zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber



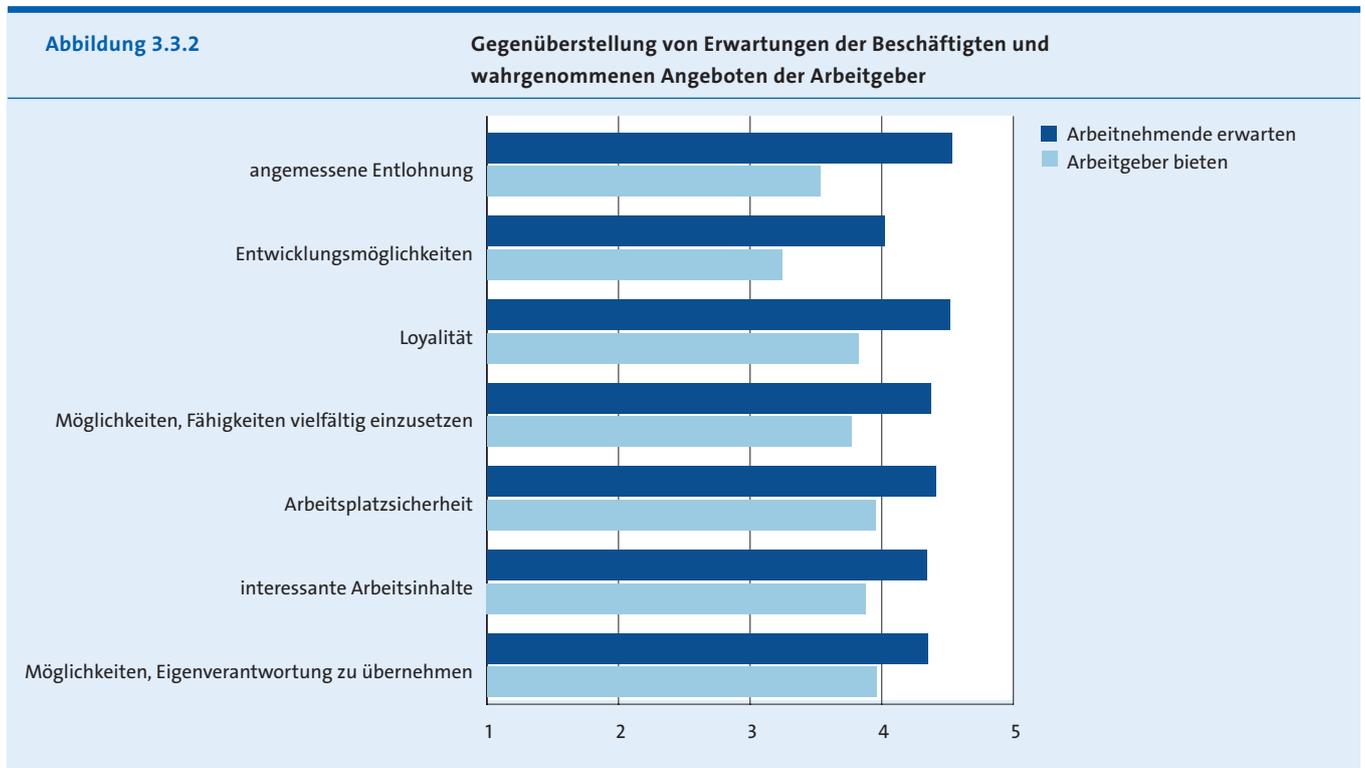
Arbeitsbeziehung. Der psychologische Vertrag entsteht meist nicht durch explizite Absprachen zwischen den beiden Parteien. Er entwickelt sich vielmehr durch Erfahrungen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmende miteinander machen. So entstehen beispielsweise Erwartungen an den Arbeitgeber durch Beobachtungen, welche der Arbeitnehmende am Arbeitsplatz macht oder durch Gespräche mit anderen Angestellten (Rousseau, 1995).

Die Inhalte des psychologischen Vertrags beziehen sich einerseits auf Güter und Dienstleistungen wie die Entlohnung. Andererseits können auch Werte und Normen wie Loyalität Vertragsinhalte darstellen (siehe Abbildung 3.3.1). Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit haben sich die Inhalte der psychologischen Verträge im Laufe der Zeit verändert. In der Literatur wird zwischen traditionellen und neuen Vertragsinhalten differenziert (Raeder & Grote, 2001). Die traditionellen Verträge haben einen sozio-emotionalen Fokus und betonen aus arbeitnehmerseitiger Sicht eher Vertragsinhalte wie Arbeitsplatzsicherheit und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Die neuen Vertragsinhalte behandeln hingegen eher Aspekte wie Eigenverantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten, interessante Arbeitsinhalte und die Möglichkeit, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen.

Die Erfüllung des psychologischen Vertrags ist davon abhängig, inwieweit die arbeitnehmerseitigen Erwartungen und die arbeitgeberseitigen Angebote übereinstimmen. Je grösser eine Übereinstimmung, umso eher ist der psychologische Vertrag erfüllt. Der psychologische Vertrag wird hingegen verletzt, wenn die arbeitgeberseitigen Angebote deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben. Eine Verletzung des psychologischen Vertrags reduziert die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und das Vertrauen der Beschäftigten in ihren Arbeitgeber; zudem wird vermehrt über eine Kündigung nachgedacht (Grote & Staffelbach, 2011).

Für die Befragung wurden sowohl die arbeitnehmerseitigen Erwartungen als auch die wahrgenommenen arbeitgeberseitigen Angebote auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) bewertet. Dabei wurde die Übereinstimmung des psychologischen Vertrags hinsichtlich folgender Vertragsinhalte untersucht: interessante Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität, Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen, Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und angemessene Entlohnung.

In Abbildung 3.3.2 werden die arbeitnehmerseitigen Erwartungen den arbeitgeberseitigen Angeboten gegenübergestellt. Dies gibt Aufschluss darüber, inwieweit der psychologische Vertrag hinsichtlich der jeweiligen Vertragsinhalte erfüllt ist. Die Gegenüberstellung zeigt, dass die arbeitnehmerseitigen Erwartungen bei allen untersuchten Vertragsinhalten im Durchschnitt über dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers liegen. Wie in den Vorjahren findet sich die grösste Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Dabei sind jedoch die arbeitnehmerseitigen Erwartungen bezüglich einer angemessenen Entlohnung deutlich höher als die Erwartungen bezüglich unternehmensinterner Entwick-



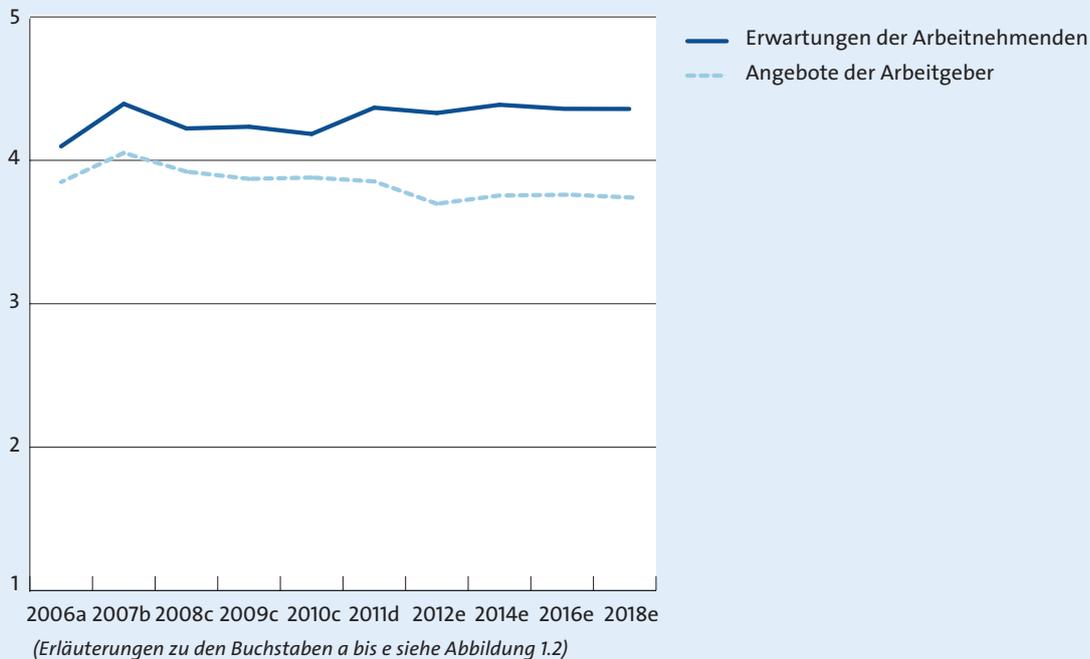
lungsmöglichkeiten. In Bezug auf die arbeitgeberseitige Loyalität gegenüber den Angestellten findet sich ebenfalls eine grössere Abweichung. Die Beschäftigten in der Schweiz erwarten von ihren Arbeitgebern mehr Loyalität als diese ihnen bieten. Diese Diskrepanzen können zur Folge haben, dass Beschäftigte ihren psychologischen Vertrag insgesamt als nicht erfüllt ansehen.

Weniger deutlich fällt die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und dem wahrgenommenen Angebot des Arbeitgebers hinsichtlich der Möglichkeiten, eigene Fähigkeiten vielfältig einzusetzen, der Arbeitsplatzsicherheit, und den interessanten Arbeitsinhalten aus. Am wenigsten Abweichung findet sich hinsichtlich der Möglichkeiten, Eigenverantwortung zu übernehmen. In diesen Bereichen werden Unternehmen in der Schweiz den Erwartungen ihrer Beschäftigten überwiegend gerecht.

Mithilfe der Trendanalyse können die vorliegenden Ergebnisse zu den arbeitnehmerseitigen Erwartungen und arbeitgeberseitigen Angeboten mit den Entwicklungen in den Vorjahren verglichen werden (siehe Abbildung 3.3.3). Wie der Vergleich zeigt, sind die Erwartungen der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber über alle Erhebungsjahre hinweg relativ hoch ausgeprägt. Die arbeitgeberseitigen Angebote liegen dahingegen stets unter den Erwartungen der Beschäftigten. Bei der Betrachtung der Gesamtentwicklung fällt auf, dass sich die Diskrepanz im psychologischen Vertrag seit 2010 deutlich vergrössert hat und seit 2012 auf relativ hohem Niveau bestehen bleibt.

Abbildung 3.3.3

Trend: Erwartungen der Beschäftigten und Angebote der Arbeitgeber



Eine Aufschlüsselung der Trendentwicklungen in traditionelle und neue Vertragsinhalte legt dar, dass die Diskrepanzen im psychologischen Vertrag vor allem bei den neuen Vertragsinhalten zu finden sind (siehe Abbildung 3.3.4 und 3.3.5). Bei den traditionellen Vertragsinhalten (siehe Abbildung 3.3.4) verläuft die Entwicklung der arbeitnehmerseitigen Erwartungen (ausgezogene Linien) und der arbeitgeberseitigen Angebote (gestrichelte Linien) seit dem Erhebungsjahr 2012 relativ konstant. Bei den neuen Vertragsinhalten gibt es jedoch Anzeichen für eine Vergrößerung der Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Beschäftigten (ausgezogene Linien) und den Angeboten der Arbeitgeber (gestrichelte Linien) (siehe Abbildung 3.3.5).

Insbesondere hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung hat sich seit 2011 eine grosse Diskrepanz im psychologischen Vertrag manifestiert. Die Beschäftigten in der Schweiz sehen ihre Erwartungen bezüglich einer angemessenen Entlohnung als unerfüllt an; dies hat sich seit der letzten Erhebung sogar nochmals verstärkt. Die Ursache für dieses Missverhältnis liegt einerseits an den hohen Erwartungen, welche die Beschäftigten in Bezug auf eine angemessene Entlohnung haben. Andererseits bewerten die Beschäftigten das Angebot der Arbeitgeber im Vergleich zum Erhebungsjahr 2016 schlechter. Die zunehmende Einkommenskonzentration und das damit einhergehende Ungerechtigkeitsempfinden sind mögliche Erklärungen für diese Entwicklung. In der Schweiz hat sich die Lohnschere in den letzten zwei Jahrzehnten stark geöffnet. Während sich die höchsten Löhne mehr als verdoppelt haben, verzeichnen die tiefen und mittleren Löhne nur einen

Abbildung 3.3.4

Trend: traditionelle Vertragsinhalte

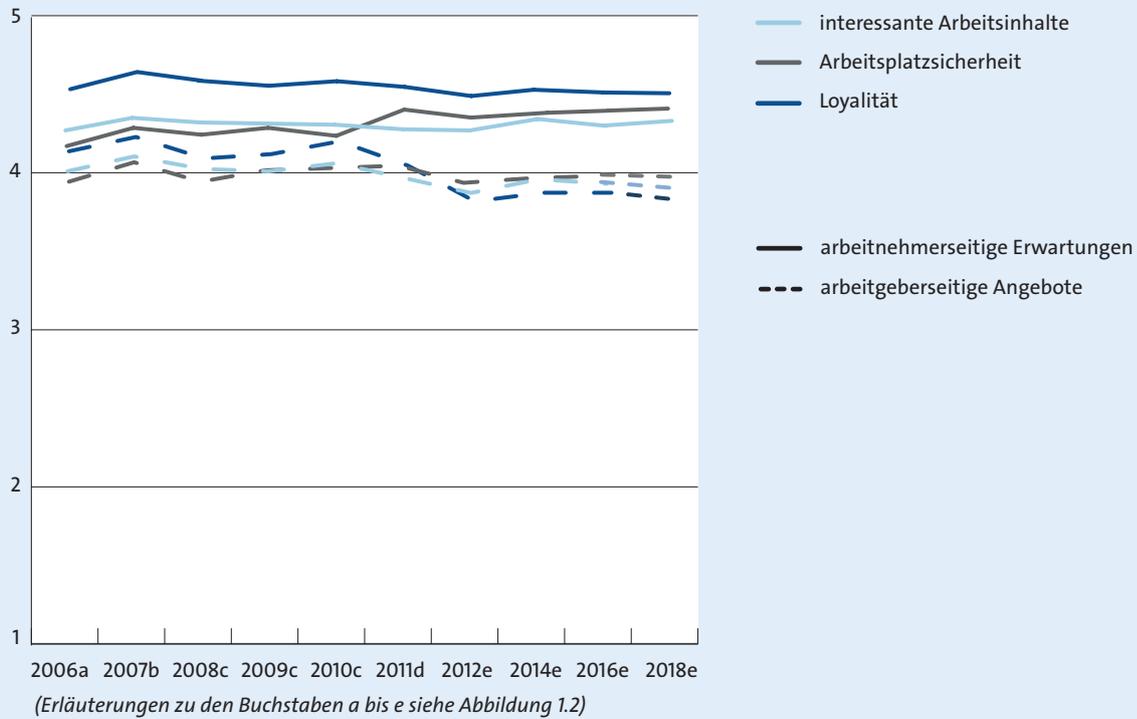
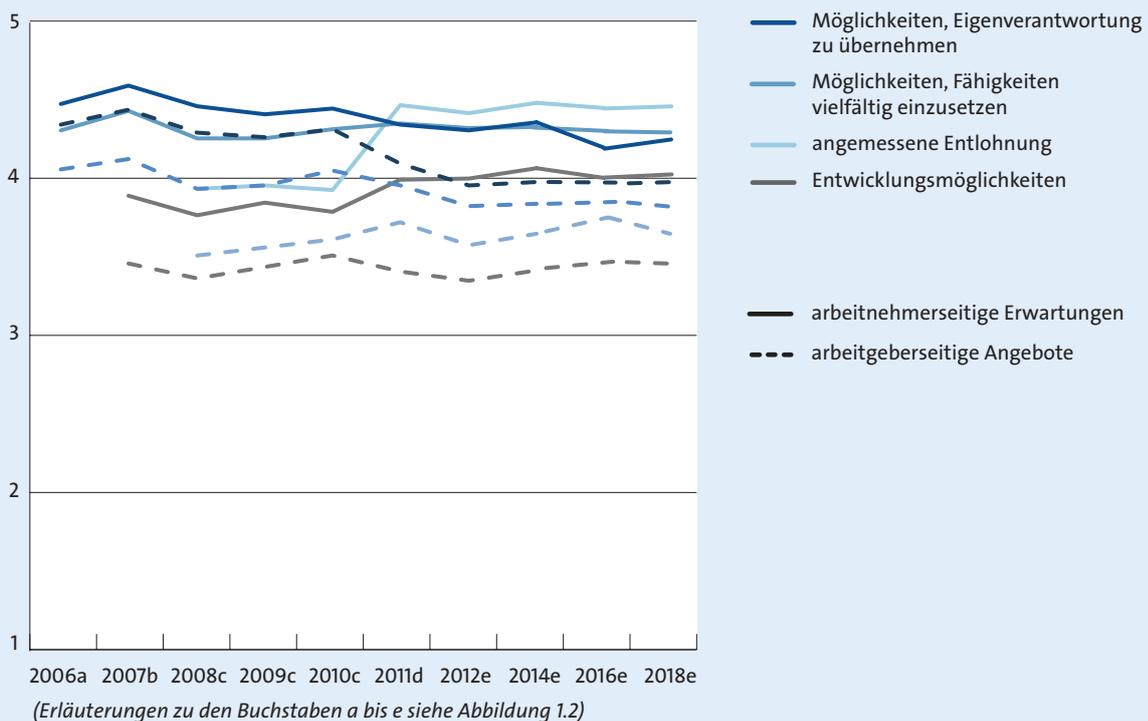


Abbildung 3.3.5

Trend: neue Vertragsinhalte



kleinen Zuwachs (Kuhn & Suter, 2015). Weiter berichtet fast die Hälfte der Arbeitgeber in der Schweiz über eine relativ geringe Lohntransparenz in ihrem Unternehmen (Arnold et al., 2018). Durch eine geringe Lohntransparenz im Unternehmen wissen Beschäftigte nicht, wie ihr Lohn zustande kommt und auch nicht, was andere Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen für vergleichbare Arbeit verdienen. Dadurch können einerseits unrealistische Lohnerwartungen und andererseits auch Fehleinschätzungen des vorhandenen Entlohnungssystems im Unternehmen entstehen. Nicht zuletzt könnte auch die positive konjunkturelle Entwicklung in den letzten Jahren eine Rolle spielen, indem Arbeitnehmende den Wunsch äussern, mehr am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu wollen.

Wie schon in den Vorjahren findet sich hinsichtlich des Weiterentwicklungsangebots in den Unternehmen eine weitere grosse Diskrepanz zwischen Erwartungen und Angeboten. Seit 2011 haben sich die Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten deutlich erhöht. Das arbeitgeberseitige Angebot ist dahingegen tendenziell rückläufig. Wie der aktuelle HR-Barometer zeigt (siehe Kapitel 3.2), bespricht nur die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz regelmässig die eigene Entwicklung mit dem Vorgesetzten und jeder fünfte Beschäftigte kann von keinerlei Massnahmen der Laufbahnplanung profitieren. Durch fehlende Laufbahnplanungsgespräche wird das Entwicklungsbedürfnis von Beschäftigten möglicherweise falsch interpretiert und entsprechend unzureichend in die Weiterentwicklung der Angestellten investiert.

Eine weitere Veränderung im Trendverlauf findet sich bei den Erwartungen bezüglich der Möglichkeit, Eigenverantwortung zu übernehmen (siehe Abbildung 3.3.5). Obwohl die Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Angeboten im Vergleich zu den anderen psychologischen Vertragsinhalten relativ klein ist, scheinen die arbeitnehmerseitigen Erwartungen in Bezug auf die Eigenverantwortung bei der Arbeit im Vergleich zu 2016 wieder anzusteigen. Diese Entwicklung spricht dafür, dass immer mehr Beschäftigte einen selbstbestimmten Karriereverlauf verfolgen (siehe Kapitel 3.3.1) und entsprechend auch möglichst autonom in ihrer Arbeit tätig sein wollen.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2018 in Bezug auf den psychologischen Vertrag zeigen vor allem eines: Konstanz. Viele arbeitnehmerseitige Erwartungen und arbeitgeberseitige Angebote haben sich im Verlauf der letzten Jahre auf demselben Niveau stabilisiert. Was Beschäftigte in der Schweiz von ihren Arbeitgebern erwarten, ist somit, zumindest bezüglich den psychologischen Vertragsinhalten, beständig und prognostizierbar. Dies ist für Unternehmen eine ideale Voraussetzung für eine längerfristige Planung.

In Bezug auf die traditionellen Vertragsinhalte steht bei den Beschäftigten in der Schweiz seit Erhebungsbeginn im Jahr 2006 die Loyalität an oberster Stelle bei den Erwartungen. Leider wird die angebotene Loyalität der Arbeitgeber durch die Beschäftigten seit 2011 regelmässig am schlechtesten

bewertet. Aufgrund des wirtschaftlichen Wettbewerbs sehen sich Unternehmen häufig gezwungen, sich anzupassen oder neu auszurichten, was oft Restrukturierungen, Fusionen und/oder Personalabbau zur Folge hat. Dadurch können traditionelle Vertragsinhalte wie die Arbeitsplatzsicherheit arbeitgeberseitig oft nicht mehr garantiert werden. Umso wichtiger ist es, dass Arbeitgeber ihrer Belegschaft gegenüber Loyalität zeigen. Loyalität gegenüber den Angestellten bedeutet, als Arbeitgeber aufrichtig und fair zu handeln. Eine transparente Kommunikation von unternehmensinternen Herausforderungen und Bemühungen für Alternativpläne im Falle von Krisen (z.B. Stellenabbau) sind ausschlaggebend dafür, dass Beschäftigte ihren Arbeitgeber auch in schwierigen Zeiten als loyal einschätzen. Erreicht der Arbeitgeber das Unternehmensziel nur auf Kosten der Beschäftigten, leidet die wahrgenommene Loyalität der gesamten Belegschaft und entsprechend auch der psychologische Vertrag darunter.

Auch bei der Entwicklung der neuen Vertragsinhalte findet sich seit 2012 viel Stabilität. Die grösste Diskrepanz besteht nach wie vor bei der angemessenen Entlohnung und den Entwicklungsmöglichkeiten. Bei der angemessenen Entlohnung scheint sich die über Jahre hinweg bestehende, grosse Diskrepanz seit letztem Jahr weiter zu verschärfen. Das bestehende Angebot der Arbeitgeber wird schlechter bewertet als noch im Jahr 2016. Möglicherweise hängt diese Entwicklung mit der aktuellen Debatte «Lohndiskriminierung bei Frauen» zusammen. Vor diesem Hintergrund beurteilen die Beschäftigten das aktuelle Angebot ihres Arbeitgebers wahrscheinlich restriktiver. Um die Diskrepanz zwischen Erwartung und Angebot hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung zu verringern, sollten Unternehmen vermehrt in eine transparente Lohnpolitik investieren. Gemäss einer aktuellen Studie von Arnold et al. (2018) gibt es in der Schweiz hinsichtlich der Lohntransparenz noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Fast die Hälfte der befragten Arbeitgeber berichtet über eine tiefe oder mittelmässige Transparenz hinsichtlich des Lohnauszahlungsprozesses in ihrem Unternehmen. In Bezug auf die Lohnauszahlung selbst geben nur 40% der Arbeitgeber an, dass den Beschäftigten die exakten Informationen zur individuellen Lohnauszahlung mitgeteilt werden. Eine Evaluation hinsichtlich der Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen im Unternehmen haben bislang nur 48% der befragten Arbeitgeber durchgeführt. Eine fair ausgearbeitete Lohnpolitik hat nur dann einen Nutzen, wenn die Beschäftigten diese auch als solche wahrnehmen. Bei einer transparenten Lohnpolitik können Beschäftigte besser nachvollziehen, wie die Löhne zustande kommen. Eine offene Kommunikation reduziert folglich unrealistische Lohnerwartungen und senkt das Ungerechtigkeitsempfinden. Dies kann massgeblich zu einer Reduktion der Diskrepanz zwischen den Lohnerwartungen der Beschäftigten und dem arbeitgeberseitigen Angebot führen.

Bei den Entwicklungsmöglichkeiten besteht seit 2011 die zweite grosse Diskrepanz in den neuen Vertragsinhalten. Diese Diskrepanzen könnten Unternehmen reduzieren, indem sie vermehrt in die Personalentwicklung und Laufbahnplanung investieren. Mithilfe von regelmässigen Laufbahn-

gesprächen zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden können die Karriere Wünsche evaluiert und die gegenseitigen Erwartungen und Angebote aufeinander abgestimmt werden. Dies wirkt einer Verletzung des psychologischen Vertrags entgegen.

3.4 Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten

Einleitung

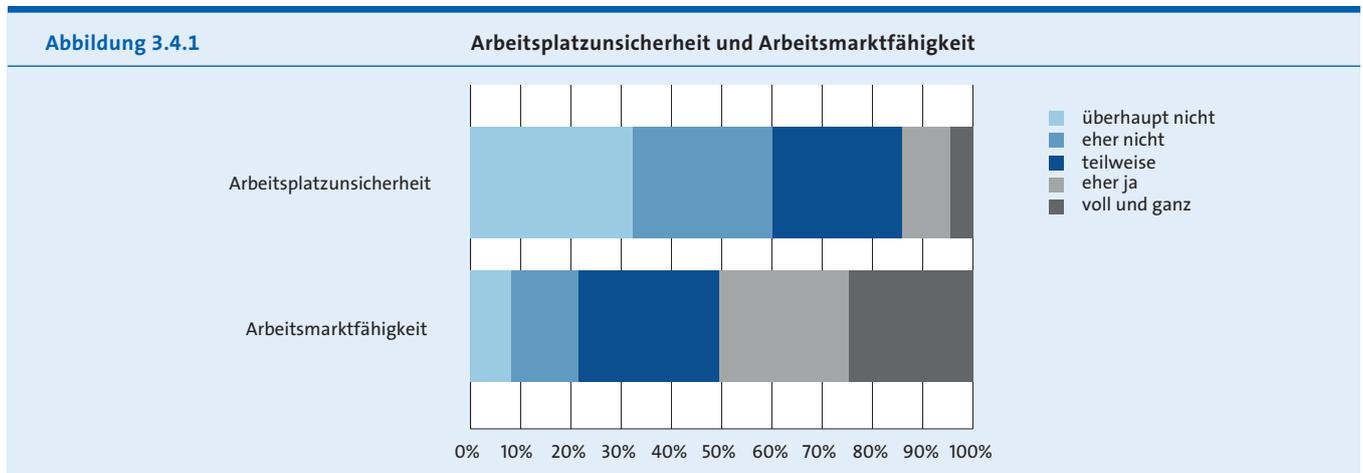
Im folgenden Kapitel werden die Trends hinsichtlich der Arbeitseinstellungen und dem Arbeitsverhalten der Beschäftigten in der Schweiz thematisiert. Je positiver die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten ausfallen, umso höher ist das Leistungsvermögen von Beschäftigten (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Aus diesem Grund sind Arbeitseinstellungen und -verhalten ein wichtiger Grundbaustein für den Unternehmenserfolg. Mit welcher Einstellung und welchem Verhalten die Beschäftigten an die Arbeit gehen, ist abhängig von persönlichen und organisatorischen Faktoren, HRM-Praktiken und der Qualität der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern. Der Schweizer HR-Barometer fokussiert sich auf nachfolgende Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen:

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

Arbeitsplatzunsicherheit

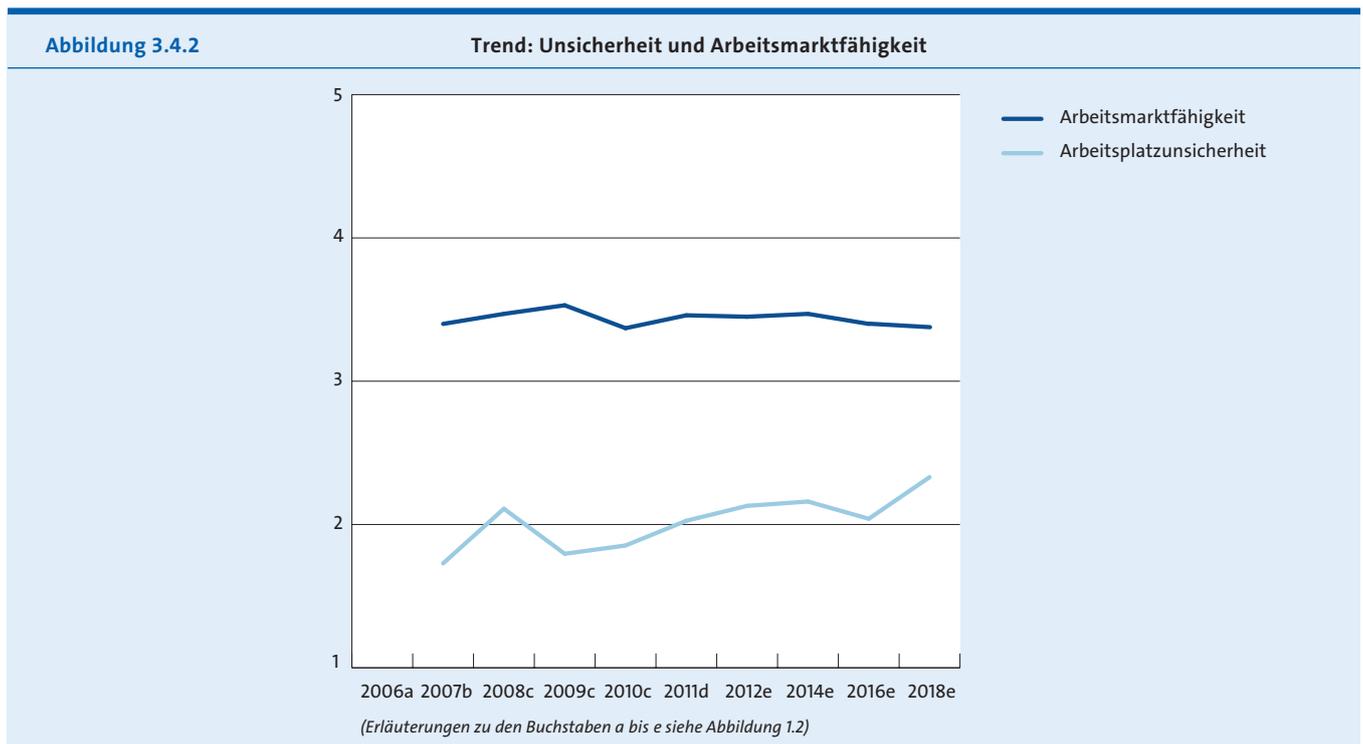
Die zunehmende Flexibilisierung und Globalisierung des heutigen Arbeitsmarkts stellen viele Arbeitgeber vor grosse Herausforderungen. Um den erhöhten wirtschaftlichen Druck zu bewältigen, reagieren Arbeitgeber vermehrt mit Massnahmen wie Restrukturierungen, Fusionen und Personalabbau. Diese Massnahmen betreffen die Beschäftigten direkt. Entsprechend sind immer mehr Beschäftigte mit der Angst konfrontiert, ihren Arbeitsplatz in naher Zukunft zu verlieren (Kalleberg, 2009). Diese wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit wirkt sich negativ auf das Arbeitsengagement, die psychische und physische Befindlichkeit der Beschäftigten aus und stört ihre Beziehung mit deren Arbeitgeber (Cheng & Chan, 2008; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002).

Im Schweizer HR-Barometer wurde die vorhandene Arbeitsplatzunsicherheit erfasst, indem die Beschäftigten ihrer Besorgnis über einen bevorstehenden Arbeitsplatzverlust auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) einstufen. Aktuell fürchten sich 14% der Befragten stark bis sehr stark vor einem Arbeitsplatzverlust. Bei 26% der Befragten ist diese Angst mittelmässig ausgeprägt. 60% der Befragten sehen hingegen ihren Arbeitsplatz eher weniger beziehungsweise überhaupt nicht gefährdet (siehe Abbildung 3.4.1).

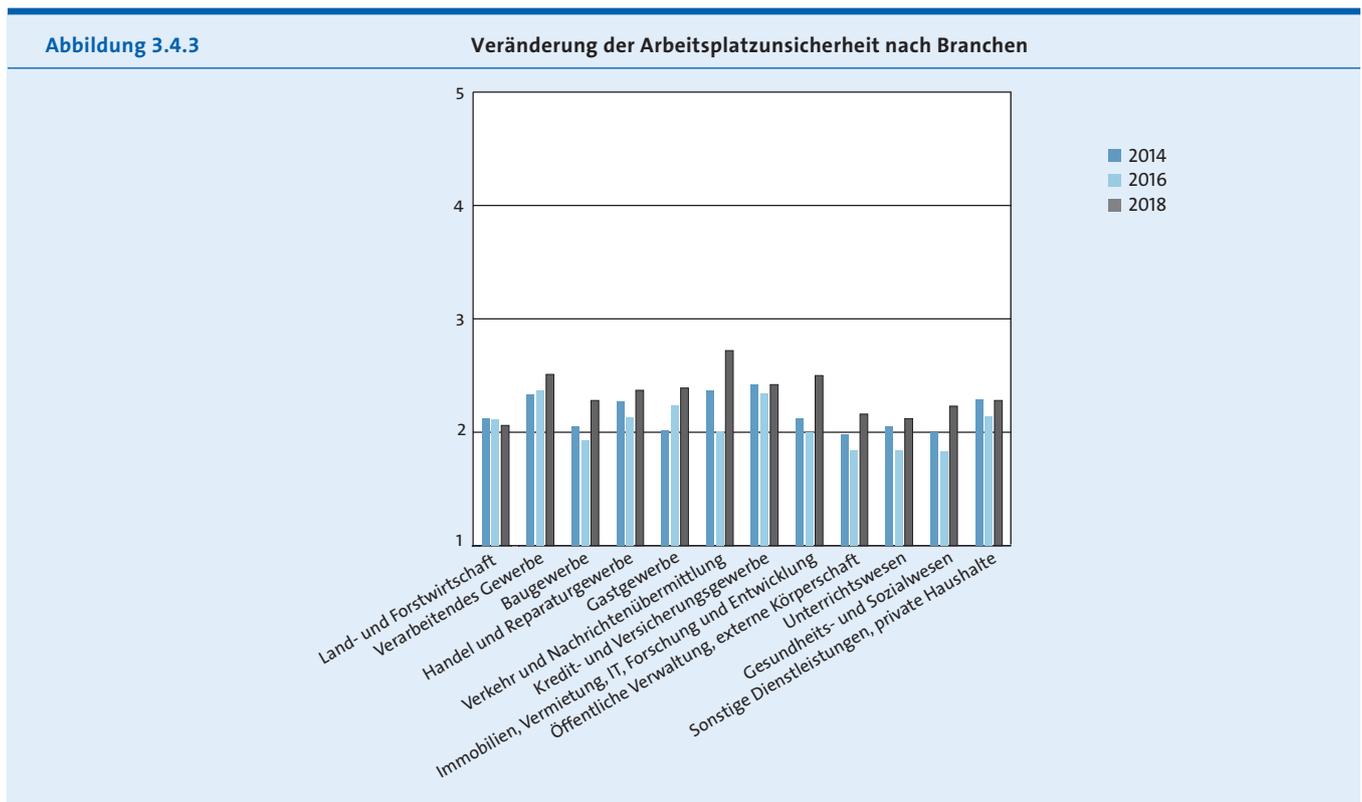


Im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr hat sich die Arbeitsplatzunsicherheit bei den Beschäftigten in der Schweiz nicht nur erneut verstärkt, sondern erreicht gar den höchsten Stand seit Erhebungsbeginn (siehe Abbildung 3.4.2). Während im Jahr 2016 noch 78% angaben, dass sie sich überhaupt nicht oder kaum um den Verlust ihrer Stelle fürchten, machen in der aktuellen Befragung nur noch 60% diese Angabe. Die restlichen 40% berichten von einer, zumindest teilweise vorhandenen, Arbeitsplatzunsicherheit.

Eine Zusatzaufschlüsselung nach Branchen zeigt, dass der Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit fast in allen Branchen zu beobachten ist. Einzig in



der Branche «Land- und Forstwirtschaft» ist kein Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit zu verzeichnen. Den grössten Anstieg erfahren die Beschäftigten in den Branchen «Verkehr- und Nachrichtenübermittlung», «Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung» und «Verarbeitendes Gewerbe» (siehe Abbildung 3.4.3).



Arbeitsmarktfähigkeit

Mithilfe der Arbeitsmarktfähigkeit wird im Schweizer HR-Barometer erfasst, wie hoch Beschäftigte die Wahrscheinlichkeit einschätzten, dass sie beim Verlust ihres Arbeitsplatzes eine vergleichbare Stelle auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt finden. Können Arbeitgeber ihren Angestellten keine oder nur eine geringe Stellensicherheit bieten, lohnt es sich, in die Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft zu investieren. Die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit ist ein hilfreiches Mittel, um den negativen Folgen der Arbeitsplatzunsicherheit entgegenzuwirken respektive zuvorzukommen (Berntson & Marklund, 2007; Berntson, Näswall & Sverke, 2008).

Erfasst wurde die Arbeitsmarktfähigkeit, indem die Befragten ihre eigene Arbeitsmarktfähigkeit von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) beurteilten. Wie Abbildung 3.4.1 zeigt, sind gut die Hälfte (51%) der Beschäftigten eher bis voll und ganz zuversichtlich, bei Verlust ihres Arbeitsplatzes eine vergleichbare Stelle zu finden. Andererseits geben 28% der Befragten an,

dass sie bei Stellenverlust ihre Chancen, eine gleichwertige Stelle zu finden, als mittelmässig einschätzen. Weitere 21% beurteilen ihre Chancen als gering bis sehr gering. Hinsichtlich der Entwicklung kann bei der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten in der Schweiz im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr keine Veränderung festgestellt werden (siehe Abbildung 3.4.2).

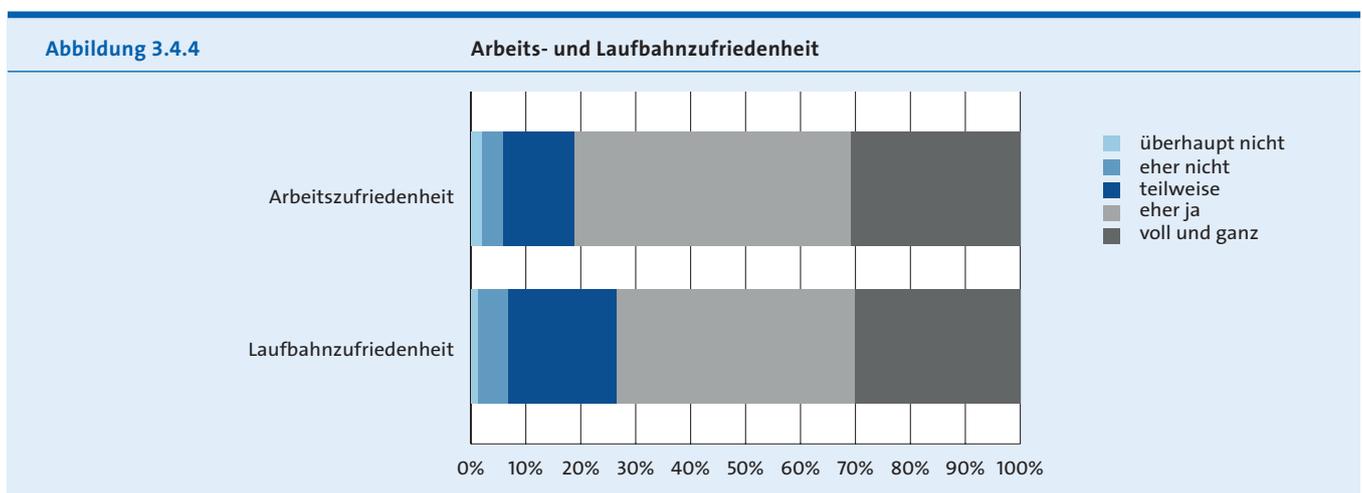
Zufriedenheit

Je zufriedener Beschäftigte am Arbeitsplatz sind, umso besser sind ihre Leistung, ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen und ihr allgemeines Wohlbefinden. Entsprechend nutzen viele Unternehmen die Arbeitszufriedenheit als Messgrösse, um die Effektivität von Führung und HRM-Praktiken zu bewerten (Saari & Judge, 2004). Im Schweizer HR-Barometer werden zwei Arten der Arbeitszufriedenheit untersucht:

- Die allgemeine Arbeitszufriedenheit analysiert, wie zufrieden Beschäftigte mit ihren derzeitigen Arbeitsinhalten und ihrer Arbeitssituation sind.
- Die Laufbahnzufriedenheit erfasst, ob Beschäftigte mit ihrem Karriereverlauf und ihren beruflichen Erfolgen und Fortschritten zufrieden sind.

Die Beurteilung der zwei Arten der Arbeitszufriedenheit erfolgt auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz).

Bei der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sind knapp vier von fünf Befragten (79%) mit der Arbeit eher bis vollkommen zufrieden. Viel weniger (13%) geben an, teilweise zufrieden zu sein und nur 8% sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden (siehe Abbildung 3.4.4). Seit 2014 hat das Niveau der Arbeitszufriedenheit unter den Beschäftigten in der Schweiz deutlich zugenommen und verbleibt seit 2016 auf dem hohen Level (siehe Abbildung 3.4.5).



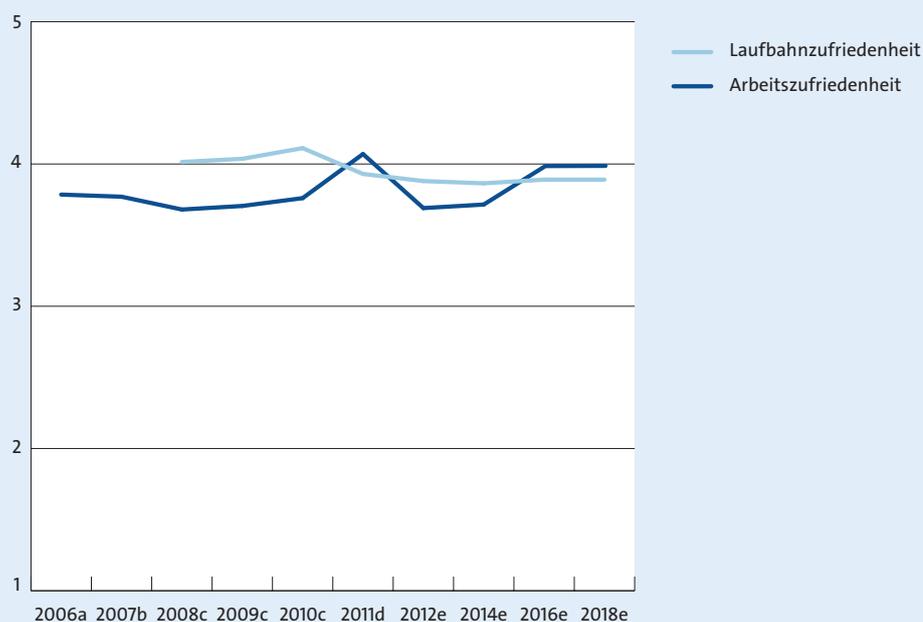
In Bezug auf die Laufbahnzufriedenheit zeigt sich, dass 74% der Befragten mit ihrer Laufbahn voll und ganz beziehungsweise eher zufrieden sind (siehe Abbildung 3.4.4). 20% berichten von einer teilweisen Laufbahnzufriedenheit und 6% sind eher nicht oder überhaupt nicht zufrieden. Die Höhe der Laufbahnzufriedenheit der Beschäftigten hat sich über die letzten fünf Erhebungswellen konstant gehalten (siehe Abbildung 3.4.5).

Durch das Kategorisierungssystem von Bruggemann, Groskurth und Ulrich (1975) kann die Arbeitszufriedenheit noch nuancierter untersucht werden. Das Kategorisierungssystem unterscheidet fünf mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit (siehe Abbildung 3.4.6). Bei allen Formen erfolgt zuerst ein subjektiver Soll-Ist-Vergleich, bei dem die Beschäftigten ihre bestehende Arbeitssituation (Ist) mit ihren vorhandenen Erwartungen und Wünschen (Soll) vergleichen. Sind die Erwartungen und Wünsche erfüllt und bleibt das Anspruchsniveau aufrechterhalten, besteht eine stabilisierte Zufriedenheit. Von einer solchen Form der Zufriedenheit berichten 33% der Befragten. Bei der progressiven Zufriedenheit fällt der Soll-Ist-Vergleich ebenfalls günstig aus. In der Folge wird jedoch das Anspruchsniveau an die Arbeit erhöht. Von dieser Zufriedenheitsform berichten 20% der Befragten. Sowohl die progressive als auch die stabilisierte Zufriedenheit spiegeln das traditionelle Verständnis von einem zufriedenen Beschäftigten beziehungsweise einer zufriedenen Beschäftigten wider.

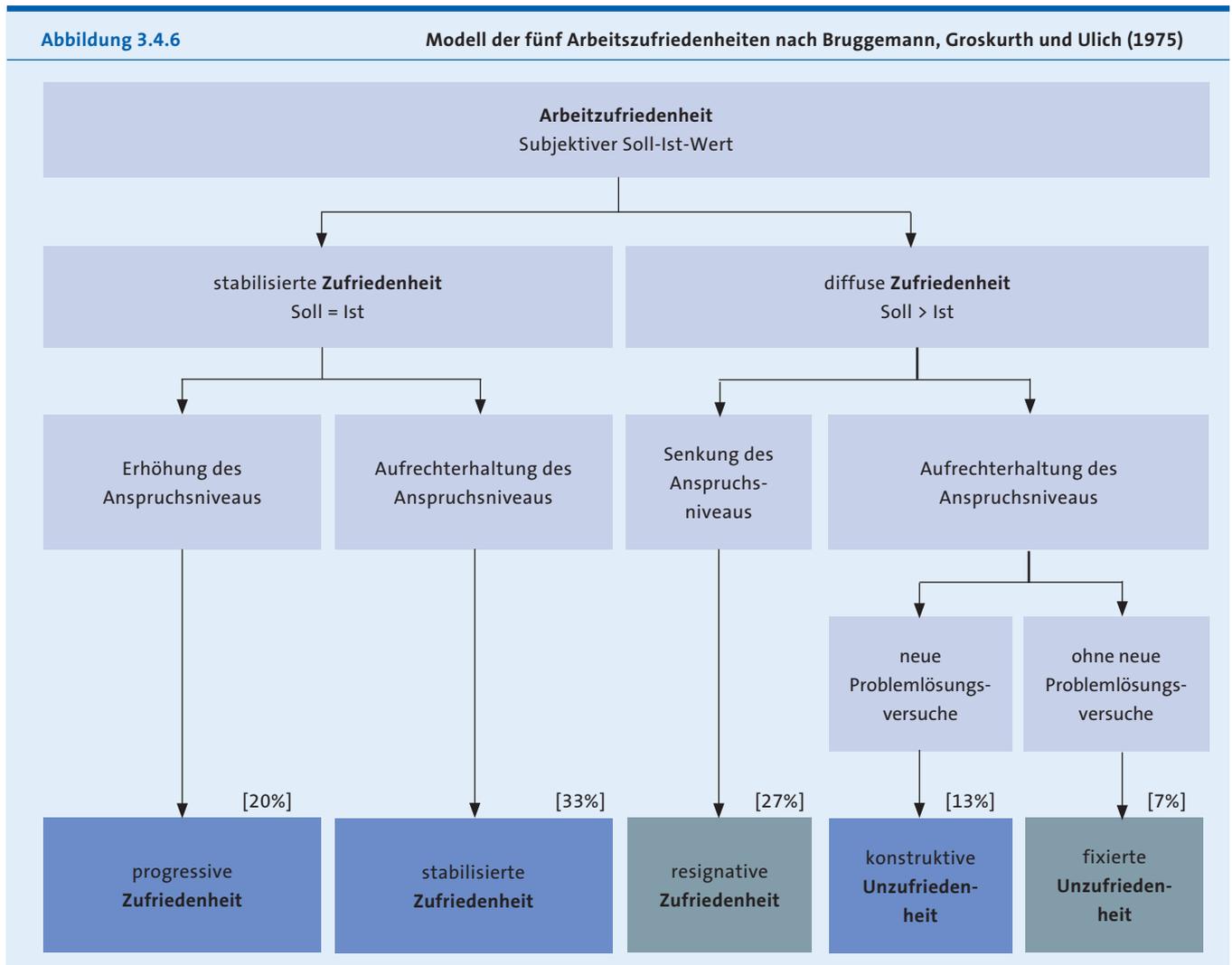
Bei den resignativ Zufriedenen fällt der Soll-Ist-Vergleich hingegen nicht günstig aus. Ihre vorhandenen Erwartungen und Wünsche sind eigentlich grösser als das bestehende Angebot. Sie finden sich aber mit der Situation

Abbildung 3.4.5

Trend: Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit



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



ab. Infolgedessen senken die resignativ Zufriedenen ihre ursprünglichen Standards und Ansprüche an die Arbeit und umgehen dadurch einen negativ ausfallenden Soll-Ist-Vergleich. Die resignativ zufriedenen Beschäftigten werden daher auch als zufrieden bezeichnet. Bei dieser Art der Zufriedenheit spielen jedoch noch Elemente der Entmutigung und Hilflosigkeit mit. 27% der Befragten gehören derzeit zu den resignativ zufriedenen Beschäftigten. Die konstruktive oder fixierte Unzufriedenheit entsteht, wenn die Beschäftigten bei einem ungünstigen Soll-Ist-Vergleich nicht bereit sind, ihr Anspruchsniveau zu senken.

Konstruktiv unzufriedene Beschäftigte versuchen mit aller Kraft, die Ursache für ihre Unzufriedenheit zu finden und wenn möglich zu beseitigen. Zu dieser Gruppe der Unzufriedenen zählen 13% der Befragten. Fixierte Unzufriedene hingegen wenden kaum Energie auf, um einen Ausweg aus der Unzufriedenheit zu finden. Nur 7% der Befragten gehören zu dieser Gruppe (siehe Abbildung 3.4.6).

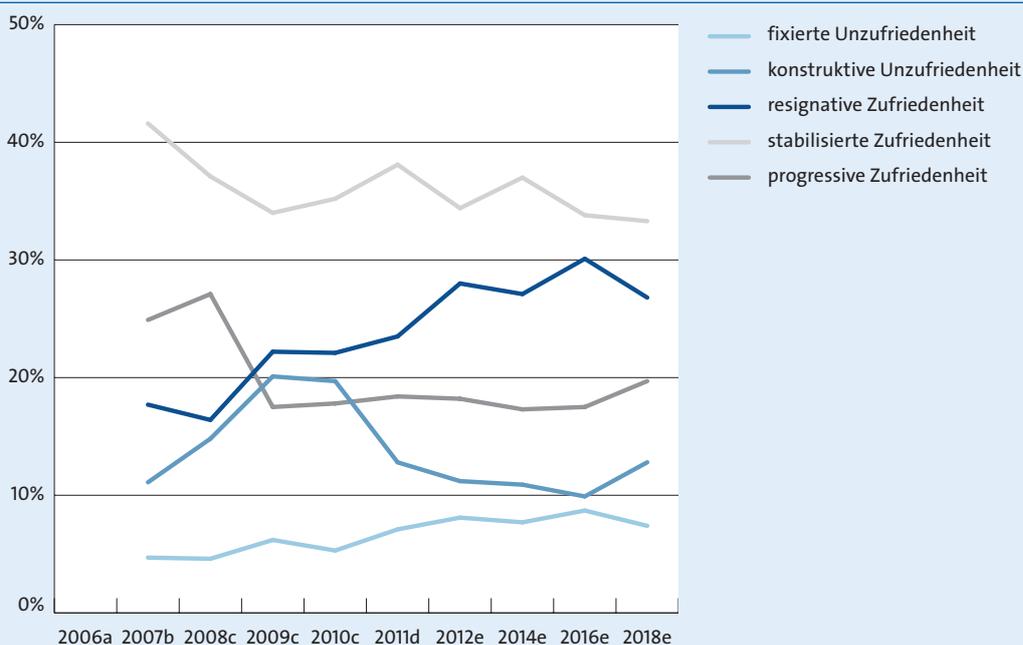
Abbildung 3.4.7 zeigt die Entwicklung der verschiedenen Kategorien der Arbeitszufriedenheit über die Zeit. Insgesamt fällt auch in diesem Jahr der Anteil der stabilisiert Zufriedenen am höchsten aus. Seit 2014 ist jedoch ein Rückgang von 4 Prozentpunkten zu beobachten. Bei den resignativ Zufriedenen verzeichnet sich im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr ebenfalls ein Rückgang um 3 Prozentpunkte. Die progressive Arbeitszufriedenheit verzeichnet nach einer langen, stabilen Phase in diesem Jahr erstmals wieder einen leichten Anstieg um 3 Prozentpunkte. Bei der konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit lässt sich im Vergleich zum letzten Erhebungsjahr ein Anstieg um 3 Prozentpunkte feststellen. Die fixierte Arbeitsunzufriedenheit hat hingegen im Vergleich zu 2016 leicht abgenommen.

Krankheitsabsenzen

Krankheitsabsenzen am Arbeitsplatz sind mitunter das Resultat von anhaltenden psychischen und physischen Belastungen der Beschäftigten. Krankheitsbedingte Fehlzeiten können bei Unternehmen erheblichen Kosten verursachen. Erscheinen jedoch Beschäftigte krank bei der Arbeit, kann dies ebenfalls negative Auswirkungen haben (z.B. Ansteckungsgefahr). In der aktuellen Erhebung geben 3% der Beschäftigten an, dass sie im Verlauf der letzten 12 Monate einen Monat oder länger krankheitshalber abwesend waren. Personen, welche mehr als 200 Tage krankgemeldet waren, sind von der Stichprobe ausgeschlossen. 12% berichten zwischen einer Arbeitswoche und einem Monat aufgrund von Krankheit bei der Arbeit gefehlt zu haben und

Abbildung 3.4.7

Trend: Verbreitung der verschiedenen Kategorien der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Grosskurth und Ulich (1975)



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

23% waren nur bis zu einer Arbeitswoche krankgeschrieben. Gut ein Fünftel (21%) fehlte ein bis zwei Tage. Weiter gaben 41% an, in den letzten 12 Monaten nie aufgrund von Krankheit bei der Arbeit gefehlt zu haben. In Bezug auf die Entwicklung der Krankheitsabsenzen seit Erhebungsbeginn 2012 zeigt sich das folgende Bild: Im Jahr 2012 betrug der Durchschnitt an Krankheitstagen rund 5,4, 2014 rund 3,3, 2016 rund 4,7 und im aktuellen Erhebungsjahr 4,8. Obwohl es sich bei dieser Kennzahl um eine sehr volatile Grösse handelt, die vielen Einflüssen unterliegt, zeichnet sich seit 2014 ein stetiger Anstieg der Krankheitstage ab. Zusätzlich gibt es womöglich noch eine Dunkelziffer von Beschäftigten, welche aufgrund des wahrgenommenen externen Drucks, trotz Krankheit Leistung erbringen zu müssen, am Arbeitsplatz anwesend waren.

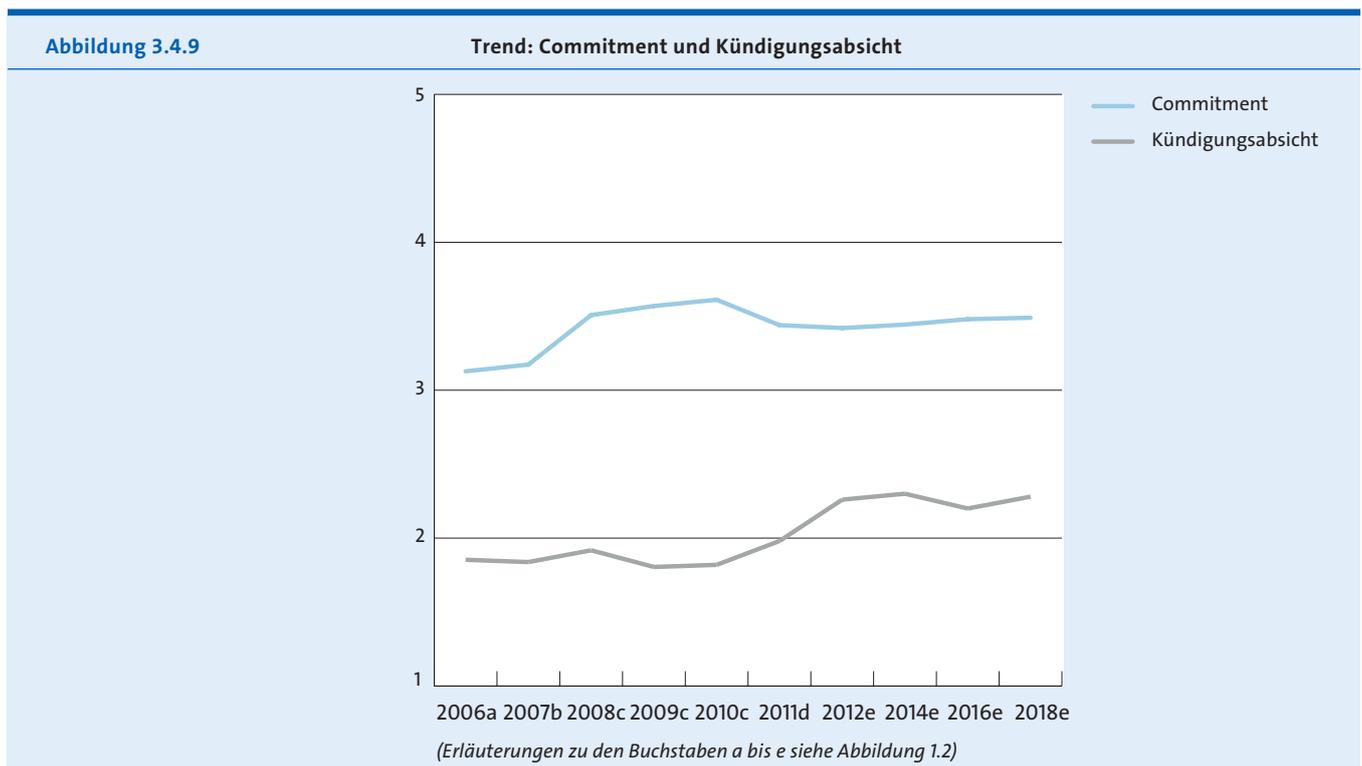
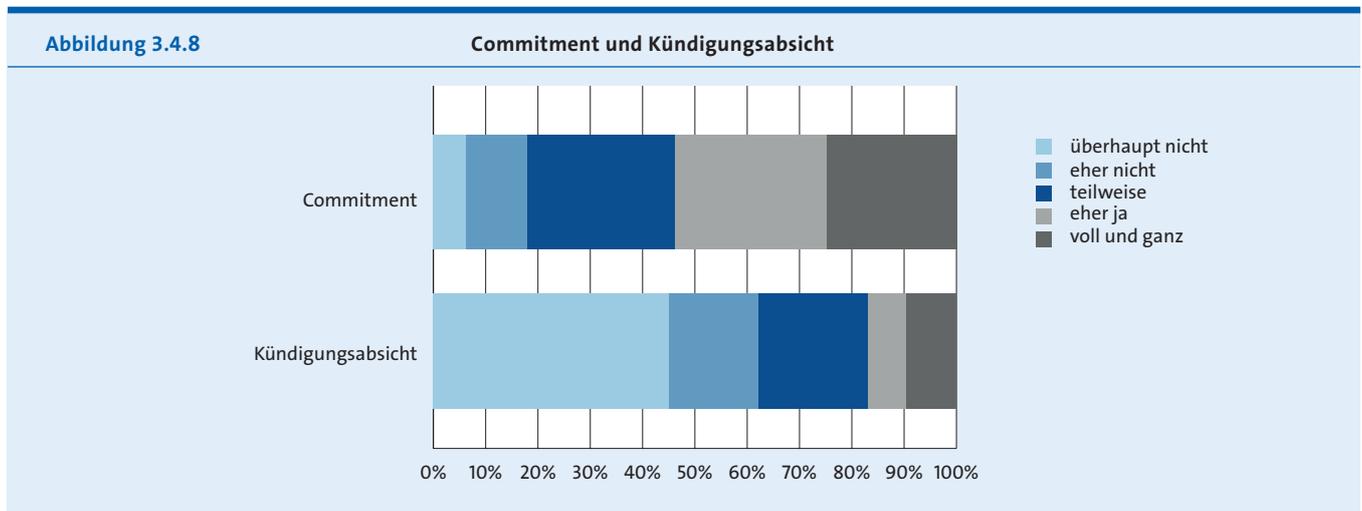
Commitment und Kündigungsabsicht

Sowohl Commitment als auch Kündigungsabsichten sind Indikatoren dafür, wie es um die Loyalität der Beschäftigten gegenüber ihrem Arbeitgeber steht. Ist das Commitment der Beschäftigten hoch beziehungsweise die Kündigungsabsicht in der Belegschaft gering, ist in der Regel das Engagement für den Arbeitgeber höher und die Abwesenheitsrate geringer (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Mit Commitment wird auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) erfasst, wie stark sich Beschäftigte auf der emotionalen Ebene mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen. Die Ergebnisse zeigen, dass 54% der Befragten ein starkes Commitment gegenüber ihrem Arbeitgeber haben. 28% der Beschäftigten fühlen sich teilweise mit dem Unternehmen verbunden, während bei 18% die Verbundenheit mit dem Unternehmen tief oder sehr tief ausfällt (siehe Abbildung 3.4.8). Hinsichtlich der Entwicklung von Commitment ist seit 2012 eine leichte Aufwärtsbewegung auszumachen, welche in dieser Erhebungswelle weiter anhält (siehe Abbildung 3.4.9).

Die Kündigungsabsicht erfasst auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) die bewusste Auseinandersetzung der Beschäftigten mit einer möglichen Kündigung. Die aktuelle Erhebung zeigt, dass rund zwei Drittel der Befragten (63%) eher oder überhaupt nicht darüber nachdenken, ihren Arbeitsplatz zu verlassen (siehe Abbildung 3.4.8). 21% der Befragten machen sich teilweise darüber Gedanken, die Stelle zu kündigen, während 16% konkrete Kündigungsabsichten hegen. Die Trendentwicklung zeigt, dass die Kündigungsabsichten bei den Beschäftigten in der Schweiz nach wie vor relativ tief sind. Dennoch ist seit der letzten Erhebung erneut ein leichter Anstieg bei den Kündigungsabsichten zu verzeichnen (siehe Abbildung 3.4.9).

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die aktuellen Befunde zu den Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten weisen sowohl auf die Sonnen- als auch auf die Schattenseiten des Schweizer Arbeitsmarkts hin. Positiv fällt auf, dass sich die Arbeitszufriedenheit



und die Laufbahnzufriedenheit der Beschäftigten in der Schweiz auf konstant hohem Niveau bewegt. Im Vergleich zu den letzten Erhebungsjahren erlebt zudem die progressive Zufriedenheit einen Anstieg, während die resignierte Zufriedenheit und die fixierte Unzufriedenheit leicht abnehmen. Der Anstieg des progressiven Zufriedenheitstyps ist für Unternehmen ein erfreuliches Signal, da sich Beschäftigte dieses Typs für eine positive Veränderung im Unternehmen einsetzen. Jedoch steigt auch die Zahl der konst-

ruktiv Unzufriedenen leicht. Unternehmen sollten die konstruktive Kritik ernst nehmen, um somit die konstruktive Unzufriedenheit in eine positive Richtung zu lenken. Erfreulich ist, dass das Commitment der Beschäftigten weiterhin einen leichten Aufwärtstrend erfährt. Durch die zunehmende Verknappung von gut ausgebildeten Talenten auf dem Arbeitsmarkt ist die Verbundenheit mit dem Unternehmen je länger je mehr von zentraler Bedeutung. Arbeitgeber scheinen diesbezüglich vieles richtig zu machen.

Die Schattenseite der aktuellen Arbeitssituation findet sich insbesondere bei der arbeitnehmerseitigen Angst, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren. Die Arbeitsplatzunsicherheit erreicht im Jahr 2018 den höchsten Stand seit Erhebungsbeginn des Schweizer HR-Barometers. Vor dem Hintergrund, dass die Arbeitslosigkeit in der Schweiz gegenwärtig so tief ist, wie seit fast zehn Jahren nicht mehr (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2018), erstaunt diese Entwicklung. Obwohl die akute Gefahr eines Arbeitsplatzverlustes gegenwärtig geringer ist als in den Vorjahren, scheinen die vergangenen Restrukturierungen und Personalabbauprogramme sich noch spürbar auf die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit auszuwirken. Insbesondere bei den Beschäftigten in den Branchen «Verkehr- und Nachrichtenübermittlung», «Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung» sowie «Verarbeitendes Gewerbe» findet sich sogar ein relativ grosser Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit. Möglicherweise hängt der Anstieg der Arbeitsplatzunsicherheit in diesen Branchen unter anderem auch mit Zukunftsängsten zusammen. Durch Digitalisierung und weitere rasante technischen Entwicklungen der letzten Jahre sind in diesen Branchen immer mehr Arbeitsplätze in Gefahr. So werden beispielsweise im Bereich Verkehr aufgrund des autonomen Fahrens womöglich bald viele Arbeitsplätze wegfallen und durch Maschinen ersetzt. Um der bestehenden Arbeitsplatzunsicherheit und den negativen Folgen entgegenzuwirken, ist die Stärkung der arbeitnehmerseitigen Arbeitsmarktfähigkeit ein zentrales Mittel. Beschäftigte, die zuversichtlich sind, auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt eine vergleichbare Stelle zu finden, fürchten sich weniger vor einem potenziellen Stellenverlust. Allerdings schätzen die Beschäftigten auch in diesem Jahr ihre Chance, bei einem Arbeitsplatzverlust einen gleichwertigen Job zu finden, eher zurückhaltend ein. Damit Beschäftigte arbeitsmarktfähig bleiben, können einerseits die Unternehmen stärker in ihr Aus- und Weiterbildungsangebot investieren. Wie Kapitel 3.3 zeigt, besteht bei den Arbeitnehmenden auch ein entsprechendes Bedürfnis. Andererseits liegt es auch an den Beschäftigten selbst, die eigene Arbeitsmarktfähigkeit durch Weiterbildung, eigenverantwortliche Karriereplanung und fortlaufenden Kompetenzerwerb zu pflegen (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Auf diesem Weg bleiben die eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt intakt.

4. Schlussfolgerungen

Zum zehnten Mal wurden Beschäftigte in der Schweiz zu ihrer Arbeitssituation befragt. Die Resultate zeigen, wie auch in den Vorjahren, ein grundsätzlich positives, aber auch vielschichtiges Bild. Bei den allgemeinen Trends fällt besonders auf, dass die erlebte Arbeitsplatzunsicherheit nochmals gestiegen ist und den höchsten Stand seit Erhebungsbeginn erreicht hat. Sie ist mit einem Mittelwert von knapp 2,5 auf einer 5er-Skala noch immer nicht sehr hoch, aber doch eine Sorge, die viele Beschäftigte teilen. Angesichts einer weiterhin nur bei etwa 50% der Beschäftigten als hoch eingestuften Arbeitsmarktfähigkeit ist die Bewältigung von Unsicherheit ein wichtiges Handlungsfeld für alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure.

71

Vor diesem Hintergrund ist vielleicht auch zu verstehen, dass das Commitment und die allgemeine Arbeitszufriedenheit gleichbleibend hoch sind, obwohl insbesondere bei Lohn und Entwicklungsmöglichkeiten grosse negative Diskrepanzen zwischen Erwartung und Realität berichtet werden. Eine Arbeitsstelle zu haben, ist sehr wichtig, und Unzufriedenheiten werden in Kauf genommen. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass ein hoher Anteil von einem Drittel aller Beschäftigten eine traditionell-sicherheitsorientierte Haltung gegenüber ihrer eigenen Berufslaufbahn hat.

Dass das betriebliche Umfeld aber auch dynamisch ist, zeigt sich an den Veränderungen innerhalb der Arbeitszufriedenheitstypen: eine stabilisierte Arbeitszufriedenheit ist nochmals ein wenig seltener geworden, dafür haben aber konstruktive Arten, mit dem Auseinanderklaffen von Erwartung und Realität umzugehen, gegenüber eher passiven Reaktionen zugenommen. Hierin liegt ein wichtiger Ansatzpunkt für betriebliche Massnahmen – wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Leistungsvereinbarungen und Personalentwicklung –, den proaktiven Umgang mit nicht erfüllten Erwartungen zu unterstützen. Hinzu kommt, dass grundlegende Funktionen des HRM, wie Leistungsbeurteilungen und Weiterbildung, noch immer in vielen Unternehmen auf einem ungenügenden Stand zu sein scheinen.

Die Ergebnisse zum Schwerpunktthema zeigen insgesamt ein erfreuliches Bild. Die meisten ausländischen Beschäftigten erleben keine oder wenig Diskriminierung und fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld integriert. Vor allem bei den Auswirkungen von Integration und Diskriminierung zeigt sich, dass dies nicht einfach zwei Seiten einer Medaille sind. Während Diskriminierung vor allem ungerechtfertigte Ungleichbehandlung betrifft, bedeutet Integration neben Chancengleichheit auch, dass ein Gefühl von Zugehörigkeit entsteht. Daher erstaunt nicht, dass erlebte Integration mit hoher Arbeitszufriedenheit und Commitment einhergeht, während sich erlebte Diskriminierung unmittelbar auf die Beschäftigungssituation auswirkt, was sich in mehr Stress, grösserer Arbeitsplatzunsicherheit, grösserer Kündigungsabsicht und geringerer Arbeitsmarktfähigkeit ausdrückt.

Betriebliche Massnahmen für die Vermeidung von Diskriminierung und Förderung von Integration ähneln sich allerdings: Fairness und Offenheit für Vielfalt wie auch gute Arbeitsbeziehungen und hohe Partizipation sind wesentlich. Nicht erstaunlich ist zudem, dass eine fundamentale Voraussetzung für Integration die Überwindung von Sprachbarrieren ist. Bei Programmen für die Vermeidung von Diskriminierung ist schliesslich zu berücksichtigen, dass Diskriminierung vor allem bei klassischen Personalmanagement-Funktionen wie Bewerbung und Entlohnung, aber auch im Arbeitsalltag, und dort am ehesten von Kundinnen und Kunden und von Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, erlebt wird. Damit wird selbst in dieser arbeitsbezogenen Erhebung deutlich, dass Diskriminierung nur verhindert werden kann, wenn sie auch als ein gesellschaftliches Problem verstanden wird.

Autorenschaft und weiterführende Literatur

Autorenschaft

Julian Pfrombeck, MSc TUM, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

Laura Schärrier, MA UZH, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center für Human Resource Management (CEHRM) der Universität Luzern.

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

Marisa Roth, wissenschaftliche Hilfsassistentin an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.

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

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

Weiterführende Literatur

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

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.

BFS (2018a). Als Hauptsprachen genannte Sprachen. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.4542467.html>

BFS (2018b). Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.assetdetail.5246826.html>

BFS (2018c). Bildungsstand der Bevölkerung 2017. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/bildungssystem-schweiz/themen/wirkung/bildungsstand.html>

BFS (2018d). Integration. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/integration.html>

BFS (2018e). Integrationsindikatoren. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/integrationindikatoren.html>

- BFS (2017a). Statistischer Bericht zur Integration der Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- BFS (2017b). Ständige ausländische Wohnbevölkerung nach Staatsangehörigkeit. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/auslaendische-bevoelkerung.assetdetail.3302637.html>
- BFS (2017c). Erhebung zum Zusammenleben in der Schweiz. Aufgerufen unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/zusammenleben-schweiz/diskriminierung.html>
- BFS-SAKE (2017). Publikationen und Ergebnisse. Aufgerufen unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake/publikationen-ergebnisse.html>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), S. 30–47.
- 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.
- Chevrier, S. (2009). Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(2), S. 169–184.
- Downey, S. N., Van der Werff, L., Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, S. 35–44.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), S. 229–273.
- Feierabend, A. & Pfrombeck, J. (2018). Zynismus am Arbeitsplatz. In: S. Bernhard (Ed.), *Das Buch für die Schweizer Personalpraxis* (S. 12–24). Zürich, Schweiz: WEKA Business Media AG.
- Froese, F. J., Hildisch, A. K. & Kemper, L. E. (2015). Von Vielfältigkeit profitieren – wie eine inklusive Arbeitskultur den Unternehmenserfolg steigert. In: W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter, & D. Frey (Eds.), *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 383–398). Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
- 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(3), S. 303–318.
- 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.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2016). Schweizer HR-Barometer 2016: Loyalität und Zynismus.
- Guo, C. & Al Ariss, A. (2015). Human resource management of international migrants: Current theories and future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), S. 1287–1297.
- Hackman, J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, S. 250–279.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: 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.
- James, K., Lovato, C. & Cropanzano, R. (1994). Correlational and known-group comparison validation of a workplace prejudice/discrimination inventory. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(17), S. 1573–1592.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006): Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), S. 589–617.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74, S. 1–22.
- Kieser, A. & Nagel, R. (1986). Die Gestaltung von Eingliederungsprogrammen für neue Mitarbeiter. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38(11), S. 956–962.
- Kossek, E. E. & Pichler, S. (2008). EEO and the management of diversity. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (S. 1-29). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kuhn, U. & Suter, C. (2015). Die Entwicklung der Einkommensungleichheit in der Schweiz. *Social Change in Switzerland*, 2, S. 1–14.
- Li, C.-R., Lin, C.-J., Tien, Y.-H. & Chen, C.-M. (2015). A multilevel model of team cultural diversity and creativity: The role of climate for inclusion. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), S. 163–170.
- 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.
- Mor Barak, M. E. (2010). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), S. 1321–1339.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), S. 1754–1774.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität: Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit*, 3(10), S. 352–364.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), S. 617–635.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), S. 574.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), S. 395–407.
- Schmiege, S. J., Masyn, K. E. & Bryan, A. D. (2017). Confirmatory latent class analysis: Illustrations of empirically driven model constraints. *Organizational Research Methods*. Advance Online Publication, S. 1–19.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), S. 235–245.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J., A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S. & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, S. 291–370.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (2018). Die Lage auf dem Arbeitsmarkt. (Pressedokumentation, 09.07.2018). 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.
- Triana, M., Jayasinghe, M. & Pieper, J. R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), S. 491–513.
- UNHCHR (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. New York: UN Department for General Assembly and Conference Management German Translation Service.

Anhang

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

In Anhang 1A wird die Hauptstichprobe, die den Trendkapiteln zugrunde liegt, anhand der wichtigsten demografischen Merkmale beschrieben. In Anhang 1B wird die Stichprobe von den ausländischen Beschäftigten in der Schweiz anhand der gleichen sowie zusätzlichen demografischen Merkmalen beschrieben. Auf dieser Stichprobe beruht das Schwerpunktkapitel des diesjährigen HR-Barometers.

In Anhang 2 befindet sich eine Auflistung der im Schweizer HR-Barometer 2018 verwendeten Variablen. Die Variablenarten sowie die möglichen Ausprägungen werden ferner beschrieben.

Anhang 3A besteht aus einer Korrelationstabelle, die die bivariaten Zusammenhänge zwischen den Human-Resource-Management-Variablen, Variablen zu Arbeitsbeziehungen und zu Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten aus den Trendkapiteln aufzeigt. Anhang 3B zeigt die bivariaten Zusammenhänge dieser Variablen mit persönlichen und organisationalen Variablen auf. Anhang 3A und Anhang 3B wurden ausschliesslich auf Basis der Hauptstichprobe von 1947 Beschäftigten erstellt.

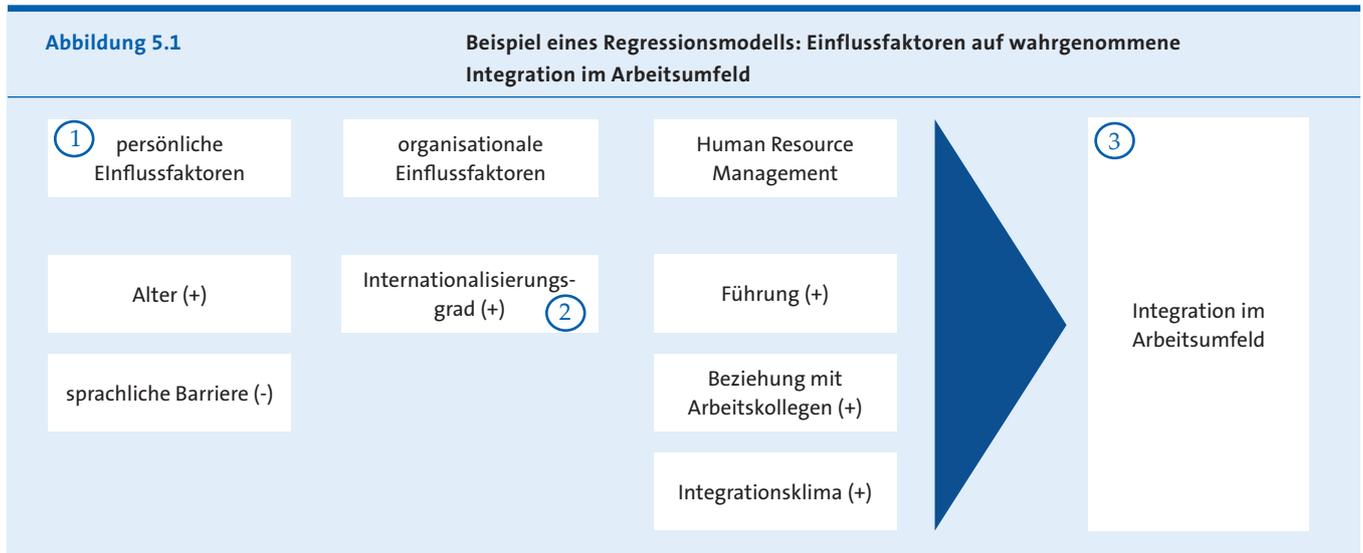
Informationen über die verwendeten statistischen Verfahren

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

Informationen über Regressionsanalysen

Die Regressionsabbildungen im Schweizer HR-Barometer 2018 beruhen auf den Ergebnissen von multiplen Regressionen. Bei multiplen Regressionen wird der Einfluss von mehreren unabhängigen Variablen (in der Bei-

spielabbildung zum Beispiel «Alter» oder «Führung») auf die Ausprägung einer abhängigen Variablen erklärt.



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», «organisationale Einflussfaktoren», und «Human Resource Management»). Dabei werden in den Regressionsabbildungen nur Prädiktorvariablen dargestellt, welche mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von maximal 1% überzufällig sind.

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

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

Die statistische Auswertung der Daten erfolgte mit den Softwareprogrammen SPSS Statistics 23 und Mplus.

Anhang 1A		Beschreibung der Hauptstichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	45.1
	männlich	53.6
	keine Angabe	1.3
Alter	16 bis 25 Jahre	11.8
	26 bis 35 Jahre	21.9
	36 bis 45 Jahre	22.3
	46 bis 55 Jahre	26.8
	56 Jahre und älter	17.2
Sprache	Deutsch	65
	Französisch	20.3
	Italienisch	10
	Englisch	2.4
	Portugiesisch	2.3
Schweizer Staatsangehörigkeit	ja	77
	nein	23
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	0.9
	obligatorische Schulzeit	8.2
	Übergangsausbildung	0.5
	Allgemeinausbildung ohne Matura	1.4
	Berufsausbildung	30.1
	Matura	8.2
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	17.4
	Fachhochschule, Universität	26.9
	Doktorat, Habilitation	3.5
keine Angabe	2.9	
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	7.4
	25 000 bis 50 000 Fr.	11.3
	50 001 bis 75 000 Fr.	25.4
	75 001 bis 100 000 Fr.	23.1
	100 001 bis 125 000 Fr.	12.4
	mehr als 125 000 Fr.	13.1
	keine Angabe	7.3

Anhang 1A		Beschreibung der Hauptstichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	12.8
	60 000 bis 99 999 Fr.	25.8
	100 000 bis 149 999 Fr.	26.8
	150 000 Fr. und höher	18.8
	keine Angabe	15.8
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	16.1
	Paar ohne Kinder	27.6
	Paar mit Kind(ern)	36.8
	Einelternhaushalt mit Kind(ern)	7.7
	Nichtfamilienhaushalt	2.7
	andere	5.9
	keine Angabe	3.2
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	25.9
	3 bis 5 Jahre	20.2
	6 bis 10 Jahre	18.8
	11 bis 15 Jahre	10.8
	16 bis 20 Jahre	9
	21 bis 25 Jahre	4.5
	26 bis 30 Jahre	4
	über 30 Jahre	4.3
keine Angabe	2.5	
Anstellungsprozent	40 bis 49%	3.4
	50 bis 59%	6.6
	60 bis 69%	6.7
	70 bis 79%	4.2
	80 bis 89%	10.8
	90% und mehr	68.3
Vertragsform	unbefristet	85.2
	befristet	12.2
	davon über Temporärbüro befristet	6.3
	keine Angabe	2.6

Anhang 1A		Beschreibung der Hauptstichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	1.9
	Direktor/in, Direktionsmitglied	4.4
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	26
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	61.4
	Lehrling	6.3
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	2.2
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	10.1
	technische Berufe und Informatikberufe	12.6
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	7.8
	Handels- und Verkaufsberufe	9.7
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	8.7
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	19.8
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler/innen	25.9
keine Angabe	3.2	
Branche	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	2.2
	verarbeitendes Gewerbe	12.5
	Baugewerbe	9.5
	Handel und Reparaturgewerbe	7.7
	Gastgewerbe	4.1
	Verkehr und Nachrichtengewerbe	4.9
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	5.6
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	5.9
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	9.3
	Unterrichtswesen	8
	Gesundheits- und Sozialwesen	19.2
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	8
keine Angabe	3.1	
Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen	13.4
	10 bis 49 Personen	19.9
	50 bis 249 Personen	21.7
	250 bis 499 Personen	8.4
	500 bis 999 Personen	7.1
	1000 und mehr Personen	24.4
	keine Angabe	5.1

Anhang 1A		Beschreibung der Hauptstichprobe
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Internationalisierungsgrad des Unternehmens	lokal	16.8
	regional	32.6
	national	23.1
	europäisch	5.1
	weltweit	19.9
	keine Angabe	2.5
Restrukturierung in der Abteilung	nicht erlebt	79.1
	erlebt	20.9
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	85.6
	erlebt	14.4
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	82.6
	erlebt	17.4

Anhang 1B		Beschreibung der Stichprobe für das Schwerpunktkapitel
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Geschlecht	weiblich	42.3
	männlich	56.2
	keine Angabe	1.5
Alter	16 bis 25 Jahre	5
	26 bis 35 Jahre	25.5
	36 bis 45 Jahre	32.9
	46 bis 55 Jahre	25.1
	56 Jahre und älter	11.5
Sprache	Deutsch	46.9
	Französisch	17.7
	Italienisch	15.2
	Englisch	9.8
	Portugiesisch	10.4
Nationalität	Deutschland	26.9
	Italien	16
	Portugal	14.4
	Frankreich	6.9
	Spanien	3.7
	andere Staatsangehörigkeit	32.1
Bewilligungsstatus	Kurzaufenthaltsbewilligung (Ausweis L)	0
	Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B und Ci)	37.4
	Niederlassungsbewilligung (Ausweis C)	59.2
	vorläufig aufgenommen (Ausweis F)	0
	anderer (z.B. Ausweis G, Ausweis N oder sonstiges)	0.4
	keine Angabe	3
Aufenthaltsdauer in der Schweiz	0 bis 2 Jahre	8.8
	3 bis 5 Jahre	17.6
	6 bis 10 Jahre	28.1
	11 bis 20 Jahre	23.6
	mehr als 20 Jahre	15.8
	keine Angabe	6.1

Anhang 1B		Beschreibung der Stichprobe für das Schwerpunktkapitel
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Glaubenszugehörigkeit	keine	30.6
	Buddhismus	1.4
	Christentum	51.4
	Hinduismus	0.8
	Islam	7.1
	Judentum	0.1
	andere	2.8
	keine Angabe	5.8
Ausbildungsabschluss	keine Ausbildung	1.6
	obligatorische Schulzeit	13.2
	Übergangsausbildung	0.5
	Allgemeinausbildung ohne Matura	2.8
	Berufsausbildung	18
	Matura	9
	höhere Berufsschule (eidgenössisches Diplom)	11
	Fachhochschule, Universität	32.8
	Doktorat, Habilitation	6.9
	keine Angabe	4.2
Brutto-Jahresgehalt hochgerechnet auf 100%-Anstellung	weniger als 25 000 Fr.	5.7
	25 000 bis 50 000 Fr.	17.4
	50 001 bis 75 000 Fr.	27.2
	75 001 bis 100 000 Fr.	18.1
	100 001 bis 125 000 Fr.	9.4
	mehr als 125 000 Fr.	12.8
	keine Angabe	9.4
jährliches Haushaltseinkommen	weniger als 60 000 Fr.	14.5
	60 000 bis 99 999 Fr.	28.4
	100 000 bis 149 999 Fr.	20.2
	150 000 Fr. und höher	19.8
	keine Angabe	17.1
Privathaushalt	Einpersonenhaushalt	16.8
	Paar ohne Kinder	28.9
	Paar mit Kind(ern)	40.8
	Einelternhaushalt mit Kind(ern)	3.8
	Nichtfamilienhaushalt	2.6
	andere	3.8
	keine Angabe	3.3

Anhang 1B		Beschreibung der Stichprobe für das Schwerpunktkapitel
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Betriebszugehörigkeit	0 bis 2 Jahre	23.8
	3 bis 5 Jahre	33.7
	6 bis 10 Jahre	20.2
	11 bis 15 Jahre	9.7
	16 bis 20 Jahre	4.2
	21 bis 25 Jahre	2.5
	26 bis 30 Jahre	1.1
	über 30 Jahre	1.1
	keine Angabe	3.7
Anstellungsprozent	40 bis 49%	2.1
	50 bis 59%	5.5
	60 bis 69%	5.7
	70 bis 79%	2.9
	80 bis 89%	8
	90% und mehr	75.8
Vertragsform	unbefristet	84.3
	befristet	12.5
	davon über Temporärbüro befristet	14.5
	keine Angabe	3.2
Berufliche Stellung	mitarbeitendes Familienmitglied	2.6
	Direktor/in, Direktionsmitglied	3.8
	Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion	24.8
	Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion	65.6
	Lehrling	3.2
Berufskategorie	Landwirtschaftsberufe	1.4
	Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	14
	technische Berufe und Informatikberufe	12.5
	Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	9.4
	Handels- und Verkaufsberufe	8
	Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	15.3
	Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	11.3
	Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler/in	23.6
	keine Angabe	4.5

Anhang 1B		Beschreibung der Stichprobe für das Schwerpunktkapitel
Merkmale der Stichprobe	Ausprägungen der Merkmale (in Prozent)	
Branche	Landwirtschaft und Forstwirtschaft	2
	verarbeitendes Gewerbe	17
	Baugewerbe	11.8
	Handel und Reparaturgewerbe	7.4
	Gastgewerbe	9.5
	Verkehr und Nachrichtengewerbe	4
	Kredit- und Versicherungsgewerbe	3.8
	Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	7
	öffentliche Verwaltung und externe Körperschaften	2.1
	Unterrichtswesen	5.1
	Gesundheits- und Sozialwesen	16.8
	sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	8.5
	keine Angabe	5
	Unternehmensgrösse	weniger als 10 Personen
10 bis 49 Personen		19.2
50 bis 249 Personen		20.4
250 bis 499 Personen		9.8
500 bis 999 Personen		7.4
1000 und mehr Personen		23.2
keine Angabe		6
Internationalisierungsgrad des Unternehmens	lokal	17.1
	regional	22.1
	national	17.8
	europäisch	7.8
	weltweit	31.2
	keine Angabe	4
Restrukturierung in der Abteilung	nicht erlebt	80.5
	erlebt	19.5
Personalabbau in der Abteilung	nicht erlebt	84.2
	erlebt	15.8
Personalaufbau in der Abteilung	nicht erlebt	82.8
	erlebt	17.2

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	5 Ausprägungen: 1 = Deutsch, 2 = Französisch, 3 = Italienisch, 4 = Englisch, 5 = Portugiesisch
Schweizer Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Ausländische Staatsangehörigkeit	Kategorien	0 = nein, 1 = ja
Bewilligungsstatus	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = Kurzaufenthaltsbewilligung (Ausweis L), 2 = Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B und Ci), 3 = Niederlassungsbewilligung (Ausweis C), 4 = andere Bewilligungen (z.B. Ausweis F, Ausweis N, oder Sonstiges), 5 = anderer
Aufenthaltsdauer in der Schweiz	Intervall	Anzahl Jahre in der Schweiz lebend
Glaubenszugehörigkeit	Kategorien	7 Ausprägungen: 1 = keine, 2 = Buddhismus, 3 = Christentum, 4 = Hinduismus, 5 = Islam, 6 = Judentum, 7 = andere
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.
Privathaushalt	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 6 Ausprägungen
Betriebszugehörigkeit	Intervall	Betriebszugehörigkeit in Jahren und Monaten
Anstellungsprozent	Intervall	Stellenumfang in Prozent
Vertragsform	Kategorien	2 = unbefristet, 1 = befristet
Befristete Anstellung über Temporärbüro	Kategorien	2 = nein, 1 = ja
Berufliche Stellung	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = mitarbeitendes Familienmitglied, 2 = Direktor/in oder Direktionsmitglied, 3 = Arbeitnehmer/in mit Vorgesetztenfunktion, 4 = Arbeitnehmer/in ohne Vorgesetztenfunktion, 5 = Lehrling
Berufskategorie	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 9 Ausprägungen
Branche	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 13 Ausprägungen
Unternehmensgrösse	Kategorien	Schlüsselmerkmale nach BFS: 6 Ausprägungen
Internationalisierungsgrad des Unternehmens	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = lokal, 2 = regional, 3 = national, 4 = europäisch, 5 = weltweit
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»

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
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»
Arbeitsplatzgestaltung	Intervall	7 Items, zusammengesetzt aus Aufgabenvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Feedback durch die Arbeitstätigkeit und Autonomie
Weiterbildungstage	Intervall	Anzahl an Weiterbildungstagen
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»
Austauschbeziehung mit Arbeitskollegen	Intervall	Index aus 6 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Feedback	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Partizipation	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Erwartungen der Arbeitnehmenden	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Psychologischer Vertrag: Angebote des Arbeitgebers	Intervall	Index aus 7 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsplatzunsicherheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitsmarktfähigkeit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Arbeitszufriedenheit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «vollkommen unzufrieden» bis 10 = «vollkommen zufrieden»
Laufbahnzufriedenheit	Intervall	Index aus 3 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Bruggemann-Zufriedenheit	Kategorien	5 Ausprägungen: 1 = resignative Zufriedenheit, 2 = konstruktive Unzufriedenheit, 3 = stabilisierte Zufriedenheit, 4 = fixierte Unzufriedenheit, 5 = progressive Zufriedenheit
Stressempfinden	Intervall	Index aus 4 Items, 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»

Anhang 2		Beschreibung aller verwendeten Variablen
Variablenname	Art der Variablen	Beschreibung
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»
Integration bei der Arbeit	Intervall	1 Item, 10-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 10 = «voll und ganz»
Integrationsklima	Intervall	Index aus 9 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Integrationsmassnahmen des Unternehmens	Kategorien	8 Ausprägungen: 1 = Sprachkurse, 2 = Informationsunterlagen (z.B. Broschüren), 3 = Kennenlernveranstaltungen, 4 = Mentoring-Programme, 5 = Schulungen (z.B. interkulturelles Kompetenztraining), 6 = Rücksicht auf kulturelle Besonderheiten (z.B. Essgewohnheiten), 7 = offene Kommunikationskultur, 8 = weitere
Diskriminierung in bestimmten Situationen	Kategorien, Intervall	6 Ausprägungen: 1 = Bewerbung, 2 = Anerkennung von beruflichen Qualifikationen, 3 = Beförderung, 4 = Training und Schulungen, 5 = Entlohnung, 6 = Arbeitsalltag, jeweils 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»
Diskriminierung von bestimmten Personengruppen	Kategorien, Intervall	5 Ausprägungen: 1 = Personalabteilung, 2 = Direkte/r Vorgesetzte/r, 3 = Unternehmensleitung, 4 = Arbeitskollegen/Arbeitskolleginnen, 5 = Kunden/Kundinnen, jeweils 5-fach gestuft von 1 = «nie» bis 5 = «immer»
Sprachbarriere	Intervall	Index aus 2 Items, 5-fach gestuft von 1 = «überhaupt nicht» bis 5 = «voll und ganz»
Diskriminierung bei der Arbeit	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	
1	Arbeitsplatzgestaltung	1									
2	Autonomie	.781**	1								
3	Aufgabenvielfalt	.551**	.342**	1							
4	Wichtigkeit der Aufgabe	.500**	.210**	.335**	1						
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.445**	.190**	.148**	.059*	1					
6	Feedback	.497**	.273**	.282**	.279**	.225**	1				
7	Partizipation	.509**	.490**	.324**	.215**	.188**	.468**	1			
8	Leistungsbeurteilung	.319**	.240**	.211**	.190**	.135**	.725**	.455**	1		
9	Weiterbildungstage	.044	.027	.014	.008	.050*	.060*	.026	.081**	1	
10	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	.122**	.141**	.087**	-.053*	.068**	.105**	.150**	.125**	-.007	
11	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	.129**	.116**	.114**	-.019	.070**	.128**	.107**	.136**	.006	
12	Personalbelohnung: Sonderprämien	.087**	.094**	.038	.020	.053*	.114**	.127**	.132**	.016	
13	Personalbelohnung: Zulagen	.007	-.017	.051*	.084**	-.037	.038	.042	.075**	-.022	
14	Personalbelohnung: Fringe Benefits	.076**	.064**	.075**	.022	.001	.117**	.069**	.162**	.018	
15	Personalbelohnung: festes Salär	-.074**	-.074**	-.071**	-.003	-.025	-.140**	-.116**	-.181**	.001	
16	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	.169**	.159**	.137**	.190**	-.046*	.198**	.195**	.292**	.018	
17	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	.211**	.159**	.177**	.163**	.061**	.238**	.180**	.297**	.070**	
18	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	.128**	.092**	.079**	.111**	.044	.232**	.165**	.356**	.083**	
19	Personalentwicklung: Mentoring	.102**	.096**	.047*	.030	.029	.171**	.133**	.202**	.031	
20	Personalentwicklung: Laufbahnpfade	.026	.016	-.010	.012	.048*	.094**	.021	.131**	.049*	
21	Führung	.358**	.342**	.192**	.149**	-.154**	.493**	.520**	.567**	.062*	
22	Arbeitsplatzunsicherheit	-.115**	-.106**	-.071**	-.092**	-.002	-.109**	-.157**	-.115**	.052*	
23	Arbeitszufriedenheit	.339**	.322**	.201**	.189**	.131**	.365**	.340**	.373**	.090**	
24	Laufbahnzufriedenheit	.363**	.317**	.296**	.240**	.110**	.341**	.347**	.333**	.076**	
25	Commitment	.370**	.319**	.228**	.171**	.182**	.362**	.446**	.351**	.071**	
26	Kündigungsabsicht	-.201**	-.201**	-.112**	-.084**	-.064**	-.215**	-.240**	-.238**	.015	
27	Arbeitsmarktfähigkeit	.168**	.137**	.191**	.162**	.031	.165**	.227**	.181**	.058*	
28	Krankheitsabsenzen	-.089**	-.102**	-.022	-.008	-.024	-.015	-.097**	-.013	.073**	
29	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.263**	.212**	.285**	.119**	.095**	.185**	.208**	.145**	.055*	
30	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.422**	.379**	.338**	.242**	.110**	.365**	.379**	.369**	.091**	
31	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.065**	.010	.091**	.079**	.068**	.058*	.033	.030	.000	
32	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.172**	.166**	.082**	.132**	.058*	.206**	.204**	.224**	.066**	
33	AN erwartet Loyalität	.159**	.113**	.160**	.092**	.100**	.152**	.150**	.121**	-.034	
34	AG bietet Loyalität	.268**	.269**	.116**	.108**	.150**	.324**	.368**	.370**	.033	
35	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.311**	.301**	.278**	.130**	.145**	.166**	.276**	.139**	-.023	
36	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.466**	.484**	.251**	.201	.159**	.359**	.492**	.349**	.031	
37	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.274**	.227**	.298**	.132**	.096**	.162**	.211**	.105**	.009	
38	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.399**	.397**	.262**	.192**	.105**	.376**	.459**	.392**	.052*	
39	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.169**	.121**	.186**	.056*	.110**	.142**	.170**	.116**	.073**	
40	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.324**	.286**	.178**	.170**	.122**	.393**	.402**	.440**	.134**	
41	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.165**	.129**	.212**	.083**	.070**	.118**	.106**	.084**	-.007	
42	AG bietet eine angemessene Entlohnung	.209**	.241**	.104**	.048*	.094**	.255**	.264**	.279**	.067**	
43	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.304**	.240**	.328**	.148**	.147**	.208**	.248**	.154**	.016	
44	Mittelwert Angebote der AG an den AN	.445**	.437**	.261**	.216**	.158**	.452**	.506**	.479**	.096**	

** = 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 = 1947

Anhang 3		Korrelationen A				
		27	28	29	30	31
1	Arbeitsplatzgestaltung					
2	Autonomie					
3	Aufgabenvielfalt					
4	Wichtigkeit der Aufgabe					
5	Ganzheitlichkeit der Aufgabe					
6	Feedback					
7	Partizipation					
8	Leistungsbeurteilung					
9	Weiterbildungstage					
10	Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil					
11	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil					
12	Personalbelohnung: Sonderprämien					
13	Personalbelohnung: Zulagen					
14	Personalbelohnung: Fringe Benefits					
15	Personalbelohnung: festes Salär					
16	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen					
17	Personalentwicklung: Fachkompetenzen					
18	Personalentwicklung: Laufbahngespräche					
19	Personalentwicklung: Mentoring					
20	Personalentwicklung: Laufbahnpfade					
21	Führung					
22	Arbeitsplatzunsicherheit					
23	Arbeitszufriedenheit					
24	Laufbahnzufriedenheit					
25	Commitment					
26	Kündigungsabsicht					
27	Arbeitsmarktfähigkeit	1				
28	Krankheitsabsenzen	-.046	1			
29	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	.190**	.011	1		
30	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	.184**	-.050*	.429**	1	
31	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	.013	.030	.217**	.110**	1
32	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit	.180**	-.016	.120**	.317**	.322**
33	AN erwartet Loyalität	.071**	.032	.311**	.192**	.414**
34	AG bietet Loyalität	.172**	-.049*	.151**	.462**	.153**
35	AN erwartet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.194**	-.019	.408**	.279**	.220**
36	AG bietet Möglichkeiten zur Übernahme von Eigenverantwortung	.204**	-.099**	.209**	.502**	.079**
37	AN erwartet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.171**	-.022	.517**	.291**	.257**
38	AG bietet Möglichkeiten, Fähigkeiten vielfältig einzusetzen	.184**	-.061**	.234**	.628**	.123**
39	AN erwartet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.170**	.007	.420**	.144**	.240**
40	AG bietet Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen	.186**	-.053*	.177**	.478**	.094**
41	AN erwartet eine angemessene Entlohnung	.127**	.024	.375**	.168**	.308**
42	AG bietet eine angemessene Entlohnung	.084**	-.056*	.155**	.380**	.057*
43	Mittelwert Erwartungen der AN an den AG	.198**	.013	.699**	.345**	.575**
44	Mittelwert Angebote der AG an den AN	.235**	-.074**	.295**	.741**	.186**

** = 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 = 1947

Anhang 3

Korrelationen B

		Arbeitsplatz- gestaltung	Autonomie	Aufgabenvielfalt	Wichtigkeit der Aufgabe	Ganzheitlichkeit der Aufgabe	Feedback	Partizipation	Leistungs- beurteilung	Weiterbildungs- tage
1	Geschlecht	.041	.073**	.027	-.066**	.055*	.010	.086**	.039	.051*
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	.052*	.092**	.034	.031	-.008	-.056*	.008	-.062**	-.131**
3	Sprache: Deutsch	.032	.073**	.027	.009	.034	.052*	.153**	.092**	-.066**
4	Sprache: Französisch	-.025	-.066**	-.028	-.009	-.022	-.016	-.136**	-.108**	.098**
5	Sprache: Italienisch	-.020	-.015	.015	-.020	-.041	-.082**	-.041	-.012	-.010
6	Sprache: Englisch	.043	.052*	.005	-.007	.005	.049*	.023	.025	-.008
7	Sprache: Portugiesisch	-.040	-.078**	-.046*	.045*	.029	-.008	-.064**	-.003	-.029
8	Ausbildung: keine Ausbildung	-.083**	-.070**	-.091**	-.080**	.001	-.066**	-.061**	-.039	.092**
9	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	-.107**	-.123**	-.082**	-.013	.000	.009	-.120**	.027	.085**
10	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.037	-.033	-.059*	-.059*	.010	-.002	-.035	-.011	.016
11	Ausbildung: Allgemeinausbildung ohne Matura	-.019	-.034	-.034	-.036	.046	-.015	-.007	.012	-.023
12	Ausbildung: Berufsausbildung	-.100**	-.120**	-.126**	-.061**	.056*	-.042	-.060**	-.042	-.038
13	Ausbildung: Matura	-.059*	-.063**	-.030	.015	-.054*	-.017	-.057*	-.007	-.035
14	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	.079**	.075**	.084**	.032	.045	.057*	.075**	.036	.031
15	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.128**	.162**	.126**	.055*	-.091**	.012	.112**	.013	-.020
16	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.095**	.101**	.093**	.035	.036	.014	.038	-.013	-.019
17	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	.000	-.041	.013	-.057*	.037	-.001	-.029	-.058*	-.018
18	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	.019	.026	.017	.037	.008	-.015	.003	.022	-.025
19	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	.033	.057*	.029	.013	-.017	.007	.058*	-.001	-.050*
20	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	-.014	-.029	-.019	.018	.000	.020	-.015	.027	.050*
21	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	-.043	-.018	-.068**	-.020	-.029	.004	.003	.014	.067**
22	Betriebszugehörigkeit	.070**	.112**	.046*	-.001	.026	-.029	.015	-.022	-.058*
23	Anstellungsprozent	.056*	.043	.089**	-.043	.126**	.042	.073**	.048*	.014
24	Vertragsform	-.001	-.009	-.009	-.017	.006	.004	-.015	.013	.056*
25	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	.179**	.255**	.186**	.013	.013	.079**	.176**	.095**	-.041
26	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	.065**	.118**	.054*	.005	.005	.058*	.079**	.100**	.027
27	Berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	.236**	.242**	.186**	.090**	.065**	.085**	.339**	.065**	.006
28	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	.047	.040	.061*	.002	.088**	.050	.092**	.089**	.031
29	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.053*	-.061*	-.054*	.034	-.055*	-.039	-.074**	-.067*	-.046
30	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.013	.029	-.001	-.044	-.020	-.004	-.001	-.016	.039
31	Karriereorientierung: alternativ orientiert	-.008	-.007	-.008	.003	-.023	-.012	-.026	-.013	-.027
32	Branche: Land- und Forstwirtschaft	-.003	.001	.015	-.035	.026	-.028	.034	-.021	.051*
33	Branche: verarbeitendes Gewerbe	-.068**	-.012	-.012	-.171**	-.003	-.056*	-.030	-.049*	-.024
34	Branche: Baugewerbe	.038	.012	.028	-.016	.103**	-.008	.067**	-.032	.030
35	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	-.014	.000	-.083**	-.093**	.061**	.000	.014	-.042	.019
36	Branche: Gastgewerbe	.001	-.059**	-.002	.005	.077**	.003	-.018	-.005	-.002
37	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.058*	-.063**	-.002	-.023	.000	-.006	-.032	.017	.021
38	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	.020	.024	.012	-.046*	.013	.065**	-.006	.073**	-.012
39	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.020	.065**	.011	-.063**	-.003	-.006	.018	-.015	-.011
40	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	.006	.040	-.044	-.007	-.013	-.007	-.002	.046*	-.028
41	Branche: Unterrichtswesen	.099**	.128**	.111**	.127**	-.140**	-.010	-.047*	-.026	.034
42	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	-.025	-.116**	.016	.285**	-.128**	.026	.001	.051*	-.008
43	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	.021	.032	-.025	-.056*	.072**	.023	.037	-.020	-.044
44	Beruf: Landwirtschaftsberufe	-.005	-.014	.013	-.005	.008	-.015	.052*	-.025	.047
45	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	-.095**	-.051*	-.075**	-.161**	.010	-.057*	-.061**	-.074**	-.026
46	Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	.053*	.103**	.071**	-.116**	.050*	-.010	.090**	.026	.076**
47	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.027	.006	.046*	-.028	.077**	-.026	.036	-.046*	-.017
48	Beruf: Handels- und Verkehrsberufe	-.077**	-.050*	-.089**	-.089**	.038	-.027	-.042	-.023	-.029
49	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	-.021	-.098**	-.090**	.030	.111**	.008	-.059*	-.026	-.001
50	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.023	.047*	-.046*	-.089**	.021	.054*	.029	.074**	-.006
51	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler/in	.055*	.012	.125**	.339**	-.213**	.032	-.026	.033	-.020
52	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	.070**	.067**	-.023	-.005	.093**	.009	.130**	-.063**	-.017
53	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	.003	-.006	-.034	.002	.024	-.051*	.037	-.065**	.032
54	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	-.016	-.007	.003	.033	-.028	.000	.023	-.003	-.022
55	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	-.023	-.037	.013	-.011	.001	.016	-.032	.002	.012
56	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	.008	-.006	.037	.005	.003	-.009	-.045	.014	.009
57	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	-.018	-.006	.023	-.040	-.047*	.036	-.065**	.103**	-.011
58	Internationalisierungsgrad des Unternehmens: weltweit	.022	.067**	.005	-.122**	.019	.050*	-.006	.060**	-.019
59	Restrukturierung in der Abteilung	.042	.060**	.062**	-.001	-.017	-.002	.030	.000	-.026
60	Personalabbau in der Abteilung	.008	-.005	.058*	.016	.020	-.050*	-.031	-.034	-.011
61	Personalaufbau in der Abteilung	.067**	.070**	.039	.029	.032	.053*	.127**	.040	.000

** = 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 = 1947

Personalbelohnung: erfolgsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: leistungsabhängiger Gehaltsanteil	Personalbelohnung: Sonderprämien	Personalbelohnung: Zulagen	Personalbelohnung: Fringe Benefits	Personalbelohnung: festes Salär	Personalentwicklung: Sozialkompetenzen	Personalentwicklung: Fachkompetenzen	Personalentwicklung: Laufbahngespräche	Personalentwicklung: Mentoring	Personalentwicklung: Laufbahnpfade	Führung	Arbeitsplatzunsicherheit	Arbeitszufriedenheit	Laufbahnzufriedenheit	Commitment
.040	.024	.029	-.020	-.019	-.060**	-.044	-.058*	-.005	.006	.014	.019	.042	.013	.004	.023
.048*	.022	.043	.038	-.028	.021	-.037	-.051*	-.076**	-.051*	-.038	-.064**	.106**	.039	.053*	.062**
.063**	.045*	-.012	.045*	.102**	-.098**	.164**	.073**	.112**	.016	-.061**	.139**	-.175**	.040	.101**	.073**
-.064**	-.017	.017	-.072**	-.104**	.084**	-.112**	.014	-.039	-.009	.007	-.116**	.090**	-.011	-.057*	-.077**
-.014	-.049*	.003	.037	-.045*	.026	-.053*	-.102**	-.066**	-.042	.071**	-.041	.094**	-.032	-.031	.005
-.053*	.036	.033	-.038	.064**	-.015	-.013	.008	-.053*	.081**	.032	.007	.041	-.019	-.078**	-.001
-.056*	-.037	-.047*	.014	-.020	.047*	-.102**	-.076**	-.065**	-.028	-.001	-.056*	.087**	-.013	-.030	-.034
.007	.002	-.021	-.016	-.006	-.021	-.026	-.043	-.038	.011	-.012	-.039	.065**	-.004	-.028	-.001
-.106**	-.079**	-.046*	-.013	-.078**	.036	-.040	-.072**	-.023	-.031	.058*	.003	.038	.032	-.022	-.014
-.017	.028	.016	-.007	-.017	.009	-.038	-.024	.002	-.006	-.023	.002	-.030	.016	.001	.037
-.024	.011	-.018	-.023	-.011	-.013	-.057*	-.019	.016	-.005	.026	.004	.039	.013	-.062**	.003
-.067**	-.107**	-.004	.027	-.114**	.059*	-.094**	-.088**	-.007	-.091**	.041	.011	-.026	.017	-.037	-.012
-.024	-.048*	-.041	-.031	-.015	.066**	-.012	-.072**	-.031	-.026	.018	-.030	.021	-.043	-.040	-.020
.028	.012	.059*	.062**	.021	-.055*	.072**	.071**	.034	.009	-.051*	.036	-.022	-.003	.109**	.055*
.101**	.151**	.013	-.041	.166**	-.054*	.086**	.123**	.030	.100**	-.029	-.012	-.015	-.011	.003	-.010
.077**	.048*	.003	-.008	-.006	-.039	.021	.033	-.034	.053*	-.041	-.016	.012	-.006	.003	-.023
.004	-.005	.015	-.127**	.011	.052*	-.029	-.044	-.042	.014	-.019	-.030	.009	-.052*	-.044	-.029
.007	.008	.006	-.178**	-.016	.076**	.014	.006	-.015	-.013	-.027	-.001	.006	-.008	.039	-.015
.073**	.050*	.018	.283**	.045	-.133**	-.010	.027	.004	.029	-.008	.023	-.021	.033	.045*	.046*
-.060**	-.046*	-.043	.046*	-.001	-.014	.016	.027	.042	-.020	.028	-.016	-.002	.013	-.009	-.007
-.034	.007	.012	-.057*	.002	.041	.034	.026	.050*	.012	.036	.007	.030	-.009	-.046*	-.005
.071**	.050*	.091**	.052*	-.015	-.042	.019	.058*	.033	-.030	.068**	-.011	.057*	.081**	.096**	.163**
.131**	.116**	.066**	.014	.052*	-.104**	.017	.049*	.079**	.067**	.000	-.027	.055*	-.021	.039	-.017
-.037	-.039	-.044*	-.037	-.036	-.032	-.071**	-.117**	-.059**	-.061**	-.024	-.007	.011	.009	.004	.030
.199**	.192**	.112**	.034	.163**	-.201**	.097**	.104**	.069**	.106**	.002	.055*	.020	.082**	.182**	.094**
.071**	.084**	.038	-.045*	.089**	-.085**	.033	.075**	.081**	.064**	.017	.067**	-.034	.108**	.108**	.042
.170**	.152**	.128**	.053*	.051*	-.110**	.113**	.052*	.056*	.108**	-.002	.082**	-.028	.056*	.193**	.140**
.056*	.067*	.003	.016	.031	-.065*	.041	.011	.092**	.054*	.015	.047	.037	.040	.045	.149**
-.063*	-.134**	.023	.031	-.065*	.085**	-.023	-.011	-.056*	-.065*	.003	.035	.001	.078**	.019	.057*
.025	.097**	-.034	-.028	-.003	-.018	.007	-.014	-.030	.040	-.015	-.061*	.000	-.115**	-.089**	-.139**
-.022	-.025	.005	-.034	.053*	-.008	-.035	.016	-.015	-.035	-.007	-.044	-.058*	-.027	.019	-.126**
-.027	.004	.019	-.007	.002	.012	-.025	-.016	-.031	-.026	-.011	.040	-.040	.031	.009	.023
.163**	.094**	.044	-.001	.042	-.087**	-.074**	-.049*	.012	-.007	-.018	-.077**	.068**	-.056*	-.038	-.050*
-.037	-.043	.010	-.018	-.074**	.028	-.116**	-.036	-.030	-.047*	.000	.039	-.017	.047*	.007	.056*
.074**	.002	.012	-.007	-.030	.004	-.084**	-.020	-.008	-.026	.001	-.010	.013	-.017	-.027	.033
-.001	-.010	-.039	-.046*	-.032	.065**	-.022	-.077**	-.020	.006	.025	.018	.013	.004	-.003	.047*
.048*	-.012	.037	.088**	.069**	-.065**	.002	-.048*	.005	.012	.060**	-.013	.088**	.000	.014	.005
.183**	.221**	.002	-.051*	.101**	-.116**	.036	.067**	.124**	.059**	-.023	.022	.023	-.005	.021	-.028
.105**	.072**	-.009	-.015	.031	-.001	-.034	.029	-.008	.020	-.034	.010	.043	-.032	-.010	-.026
-.147**	-.089**	.050*	.010	.047*	.017	.067**	.069**	-.018	.008	.021	-.019	-.056*	-.008	-.033	-.067**
-.139**	-.101**	-.049*	-.070**	-.054*	.155**	.122**	.071**	-.031	.021	-.028	.002	-.060**	.073**	.047*	.040
-.110**	-.062**	-.050*	.134**	-.002	-.001	.122**	.091**	.057*	-.005	-.010	-.010	-.051*	-.019	.029	-.016
-.004	-.009	.020	-.038	-.039	.022	-.006	-.072**	-.056*	.005	.024	.043	-.015	-.006	-.019	.024
-.038	-.025	.028	-.026	-.009	.025	-.020	-.020	-.025	-.027	-.010	.043	-.035	.058*	.040	.056*
.050*	.001	-.017	-.005	-.042	.008	-.105**	-.100**	.007	-.040	-.011	-.054*	.067**	-.069**	-.064**	-.029
.190**	.106**	.073**	.004	.069**	-.103**	.000	.041	-.002	-.006	-.023	.014	.014	-.003	.009	-.035
-.018	-.041	-.008	.013	-.063**	.021	-.102**	.003	-.025	-.057*	.023	.011	-.018	.009	-.004	.030
.010	-.003	.042	.037	-.017	-.035	-.074**	-.080**	-.003	.007	.031	-.016	.053*	-.011	-.022	.022
-.057*	-.039	-.048*	-.025	-.044	.071**	-.037	-.112**	-.043	-.012	-.002	.002	-.003	-.010	-.042	.014
.054*	.143**	.042	-.063**	.150**	-.101**	.077**	.060**	.046*	.076**	.024	.017	-.014	-.030	-.022	-.034
-.175**	-.155**	-.085**	.050*	-.079**	.122**	.146**	.114**	.008	.010	-.027	.000	-.055*	.066**	.088**	.017
-.049*	-.061**	-.076**	-.093**	-.103**	.106**	-.112**	-.095**	-.108**	-.048*	-.010	.100**	-.022	.078**	-.029	.141**
-.035	-.068**	-.033	-.048*	-.136**	.103**	-.047*	-.069**	-.077**	-.027	-.056*	.032	-.048*	.031	.014	.076**
-.065**	-.058*	-.011	-.009	-.060**	.042	.001	.013	-.009	-.047*	-.021	-.024	-.014	-.026	.018	-.038
.052*	.049*	.031	.052*	.065**	-.102**	.001	.013	.011	-.006	.032	-.029	-.010	-.019	-.010	-.062**
.019	.008	.077**	.003	.043	-.038	.007	.044	.017	.013	-.012	-.024	.011	-.033	-.004	-.040
.139**	.169**	.074**	.121**	.236**	-.151**	.151**	.143**	.187**	.120**	.076**	-.042	.068**	-.046*	-.008	-.085**
.289**	.237**	.053*	-.008	.133**	-.154**	.024	.016	.109**	.078**	.006	-.004	.077**	-.040	.017	-.051*
.149**	.145**	.062**	.092**	.124**	-.119**	.064**	.063**	.057*	.085**	.020	-.086**	.151**	-.104**	-.046*	-.067**
.050*	.082**	.031	.046*	.044	-.064**	.003	-.005	.030	.069**	.022	-.104**	.145**	-.103**	-.039	-.112**
.125**	.086**	.063**	.030	.041	-.072**	.011	.080**	.008	.065**	.084**	.070**	-.076**	.034	.058*	.058*

Anhang 3

Korrelationen B

		Kündigungsabsicht	Arbeitsmarktfähigkeit	Krankheitsabsenzen	Arbeitnehmer (AN) erwartet interessante Arbeitsinhalte	Arbeitgeber (AG) bietet interessante Arbeitsinhalte	AN erwartet Arbeitsplatzsicherheit	AG bietet Arbeitsplatzsicherheit
1	Geschlecht	-.027	.015	-.050*	-.011	.013	-.048*	-.040
2	Alter zum Erhebungszeitpunkt	-.194**	-.348**		.011	-.054*	-.030	-.081**
3	Sprache: Deutsch	-.057*	.164**	-.049*	.014	.058*	.019	.077**
4	Sprache: Französisch	.043	-.105**	.080**	.055*	.043	-.008	-.030
5	Sprache: Italienisch	-.009	-.111**	-.033	-.061**	-.086**	.013	-.016
6	Sprache: Englisch	.014	-.026	-.021	-.001	-.033	-.041	-.080**
7	Sprache: Portugiesisch	.070**	.008	.029	-.070**	-.100**	-.027	-.054*
8	Ausbildung: keine Ausbildung	-.034	-.018	-.012	-.072**	.001	-.009	.032
9	Ausbildung: obligatorische Schulzeit	.040	-.047*	.082**	-.071**	-.062**	-.002	.021
10	Ausbildung: Übergangsausbildung	-.013	-.031	.000	-.020	-.016	-.026	.027
11	Ausbildung: Allgemeinbildung ohne Matura	.005	-.038	.015	-.027	-.020	.005	-.012
12	Ausbildung: Berufsausbildung	-.060*	-.092**	.025	-.094**	-.086**	.085**	.029
13	Ausbildung: Matura	.014	.050*	-.004	.002	-.043	.068**	-.006
14	Ausbildung: höhere Berufsschule (eidg. dipl.)	-.036	.044	-.020	.061**	.075**	.000	.039
15	Ausbildung: Universität, Fachhochschule	.049*	.073**	-.042	.093**	.072**	-.104**	-.042
16	Ausbildung: Doktorat/Habilitation	.044	.001	-.036	.047*	.058*	-.047*	-.091**
17	Privathaushalt: Einpersonenhaushalt	.053*	.033	-.010	.039	-.031	.025	-.007
18	Privathaushalt: Paar ohne Kinder	-.046*	-.060*	.026	.036	.041	.002	-.009
19	Privathaushalt: Paar mit Kind/ern	-.056*	.011	-.055*	-.014	-.005	-.030	-.024
20	Privathaushalt: Einelternhaushalt mit Kind/ern	.031	.040	.036	-.028	-.004	.021	.029
21	Privathaushalt: Nichtfamilienhaushalt	.026	.013	.042	-.027	-.014	-.023	.018
22	Betriebszugehörigkeit	-.210**	-.251**	-.008	-.048*	.038	.019	.018
23	Anstellungsprozent	.008	.079**	.009	.032	-.015	.011	-.019
24	Vertragsform	-.035	-.053*	.002	.036	.026	.051*	.031
25	Höhe des letzten Brutto-Jahresgehalts	-.100**	.028	-.049*	.129**	.130**	-.064**	-.034
26	Höhe des jährlichen Haushaltseinkommens	-.057*	.066**	-.036	.058*	.089**	-.021	.046*
27	Berufliche Stellung: mit vs. ohne Vorgesetztenposition	-.046*	.084**	-.080**	.086**	.101**	-.082**	-.004
28	Karriereorientierung: aufstiegsorientiert	-.057*	.020	.005	.049	.057*	.078**	.056*
29	Karriereorientierung: sicherheitsorientiert	-.140**	-.118**	-.021	-.109**	-.015	.077**	.055*
30	Karriereorientierung: eigenverantwortlich orientiert	.223**	.113**	-.007	.071**	-.045	-.118**	-.067*
31	Karriereorientierung: alternativ orientiert	.007	.002	.032	-.003	-.005	-.080**	-.079**
32	Branche: Land- und Forstwirtschaft	.008	.048*	.029	.004	.011	.029	.033
33	Branche: verarbeitendes Gewerbe	.015	-.021	-.015	-.040	-.065**	-.027	-.056*
34	Branche: Baugewerbe	-.034	.097**	.028	-.010	.035	.005	.053*
35	Branche: Handel, Reparaturgewerbe	.018	-.032	-.010	.003	-.037	.016	.008
36	Branche: Gastgewerbe	.011	-.020	.016	-.057**	-.022	.032	.024
37	Branche: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-.005	-.042	.008	-.023	-.042	.011	-.037
38	Branche: Kredit- und Versicherungsgewerbe	-.014	-.019	-.019	.032	.014	-.050*	-.082**
39	Branche: Immobilien, Vermietung, IT, Forschung und Entwicklung	.005	.003	-.025	.048*	.017	-.019	-.080**
40	Branche: Öffentliche Verwaltung, externe Körperschaften	-.015	-.045	-.009	.018	.009	.007	.071**
41	Branche: Unterrichtswesen	-.030	.043	-.030	.027	.067**	.000	.045
42	Branche: Gesundheits- und Sozialwesen	.030	.034	.042	.030	.033	.012	.015
43	Branche: sonstige Dienstleistungen, private Haushalte	.017	-.041	-.008	-.032	-.038	-.011	-.022
44	Beruf: Landwirtschaftsberufe	-.013	.041	.036	-.016	.018	.028	.044
45	Beruf: Produktionsberufe in Industrie und Gewerbe	.005	-.067**	.010	-.056*	-.088**	.017	-.014
46	Beruf: technische Berufe und Informatikberufe	-.023	.047*	-.019	.049*	-.001	-.015	-.060*
47	Beruf: Berufe des Bau- und Ausbaugewerbes und des Bergbaus	.000	.099**	.054*	.001	.033	.014	.028
48	Beruf: Handels- und Verkaufsberufe	-.005	-.061**	.031	-.049*	-.063**	.021	-.008
49	Beruf: Berufe des Gastgewerbes und Berufe zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen	.028	-.072**	.014	-.089**	-.094**	.037	.015
50	Beruf: Berufe des Managements und der Administration, des Bank- und Versicherungsgewerbes und des Rechnungswesens	.002	-.030	-.055*	.066**	.021	-.083**	-.015
51	Beruf: Gesundheits-, Lehr- und Kulturberufe, Wissenschaftler/in	.003	.051*	-.016	.037	.119**	.019	.032
52	Unternehmensgrösse: weniger als 10 Personen	-.048*	.006	.039	.035	.035	.027	.047*
53	Unternehmensgrösse: 10 bis 49 Personen	-.005	.051*	-.060*	-.031	.025	.009	.053*
54	Unternehmensgrösse: 50 bis 249 Personen	.014	.013	.024	-.028	-.046*	-.024	.002
55	Unternehmensgrösse: 250 bis 499 Personen	.013	.007	.031	.021	-.010	-.020	-.007
56	Unternehmensgrösse: 500 bis 999 Personen	.000	-.064**	-.021	-.024	-.006	-.012	-.028
57	Unternehmensgrösse: 1000 und mehr Personen	.025	-.021	-.004	.039	-.011	.000	-.077**
58	Internationalisierungsgrad des Unternehmens: weltweit	.042	.001	-.020	.032	-.018	-.079**	-.140**
59	Restrukturierung	.083**	-.033	-.001	.075**	-.001	-.027	-.142**
60	Personalabbau in der Abteilung	.124**	-.050*	.003	-.015	-.069**	-.036	-.194**
61	Personalaufbau in der Abteilung	-.040	.079**	-.018	.048*	.094**	-.008	.052*

** = 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 = 1947

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 Entwicklungsmöglichkeiten 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
-0.073**	.017	.028	.022	-.005	.036	.020	.074**	-.060**	.060**	-.020	.040
.014	-.075**	.080**	-.011	-.021	-.032	-.135**	-.077**	-.077**	.060**	-.047*	-.050*
.057*	.107**	.151**	.168**	.065**	.107**	.048*	-.007	.069**	.065**	.066**	.113**
-.016	-.083**	-.094**	-.075**	-.031	-.024	.058*	.057*	-.024	-.035	-.007	-.029
.004	-.002	-.072**	-.095**	-.047*	-.104**	-.019	-.059*	-.050*	-.004	-.046*	-.072**
-.070**	-.057**	-.015	-.050*	.013	-.018	.039	.006	-.003	-.021	-.023	-.051*
-.079**	-.057**	-.076**	-.095**	-.048*	-.051*	-.003	-.018	-.054*	-.085**	-.079**	-.088**
-.066**	.023	-.104**	-.002	-.080**	-.016	-.089**	.008	-.107**	-.021	-.110**	.005
-.056*	.017	-.118**	-.073**	-.080**	-.022	.015	.016	-.061**	-.020	-.080**	-.021
-.008	-.003	-.022	-.020	-.035	-.038	-.042	.006	.013	.023	-.031	-.004
-.036	-.002	-.012	.005	-.010	-.006	-.041	.015	-.019	-.001	-.029	-.002
.047*	.023	-.071**	-.040	-.066**	-.016	-.077**	-.018	-.016	-.057*	-.039	-.033
.029	-.031	-.010	-.028	-.006	-.050*	.000	-.055*	.029	-.022	.023	-.042
.059*	.033	.104**	.049*	.062**	.061**	.043	.027	.023	.031	.075**	.060**
-.044	-.034	.057*	.060**	.064**	.011	.051*	.025	.025	.053*	.031	.026
-.033	-.031	.085**	.008	.070**	.018	.044	-.031	.039	.014	.041	-.012
.035	-.052*	.016	-.030	.045	-.060*	.015	-.043	.050*	-.047*	.049*	-.054*
.038	.025	.018	.052*	.054*	.036	.012	.012	.024	-.001	.040	.028
-.064**	-.005	.052*	.017	-.033	.028	.011	.014	-.019	.064**	-.019	.019
-.002	.010	-.055*	-.035	-.022	-.028	-.014	-.014	-.022	-.027	-.030	-.013
-.020	.007	-.021	-.027	-.037	-.015	-.010	.035	-.040	-.024	-.036	-.001
.008	-.035	.017	.020	-.067**	.019	-.097**	.013	-.064**	.077**	-.048*	.025
-.019	-.038	.023	-.013	.007	-.007	.074**	.034	.017	.000	.035	-.014
.041	.012	.001	-.003	.045	.008	.028	.029	.013	.027	.049*	.029
.039	.008	.181**	.127**	.105**	.098**	.092**	.068**	.063**	.229**	.116**	.121**
.038	.061**	.074**	.079**	.076**	.070**	.076**	.066**	.061**	.156**	.078**	.111**
.036	.040	.198**	.152**	.082**	.124**	.121**	.143**	.021	.084**	.099**	.124**
.046*	.045	.080**	.037	.047	.034	.134**	.060*	.000	.030	.102**	.063*
.046	.027	-.113**	-.005	-.108**	.040	-.199**	-.047	-.032	.022	-.100**	.015
-.095**	-.048	.061*	-.026	.090**	-.066*	.132**	-.007	-.034	-.054*	.041	-.063*
-.028	-.046	-.030	-.013	-.026	-.025	-.074**	-.011	.004	-.008	-.056*	-.036
.003	.044	.030	.017	.017	.034	.033	.040	-.002	.028	.028	.043
-.074**	-.060**	-.050*	-.091**	-.035	-.061**	.012	-.006	-.002	-.011	-.041	-.068**
.030	.115**	.006	.076**	-.033	.052*	-.002	.067**	-.027	.060**	-.007	.090**
.013	-.009	.025	.030	-.002	-.010	-.016	-.005	-.024	-.052*	.003	-.019
-.003	.022	-.011	-.018	-.021	.005	-.015	.014	.010	-.007	-.021	.003
.001	-.023	-.032	-.052*	-.055*	-.049*	-.007	-.022	-.041	-.038	-.028	-.048*
-.031	-.059*	.011	-.010	.017	-.032	.047*	.028	.066**	.058*	.020	-.015
.009	-.013	.030	.018	.078**	.042	.058*	.023	-.002	.016	.046*	.006
-.019	-.016	-.001	-.006	-.024	-.029	-.019	-.083**	-.010	.026	-.007	-.006
.057*	.021	.044	.074**	.008	.053*	-.085**	-.014	.013	.029	.006	.053*
-.009	-.046*	-.018	-.038	.035	-.008	.006	-.002	.021	-.077**	.015	-.023
.037	.059*	.016	.020	.022	.019	.018	-.016	.004	.004	.011	.002
-.015	.044	.020	.046*	.016	.053*	.009	.064**	-.003	.031	.012	.060**
-.050*	-.013	-.058*	-.092**	-.060*	-.064**	-.015	-.026	-.040	-.050*	-.050*	-.068**
-.030	-.028	.049*	.048*	.016	.026	.036	.041	.009	.042	.026	.014
.023	.072**	.023	.043	.014	.031	-.002	.040	-.021	.046	.010	.059*
.026	-.019	-.048*	-.039	-.073**	-.032	-.042	-.045	-.087**	-.036	-.052*	-.049*
.011	.009	-.034	-.038	-.023	-.034	.008	-.019	.022	-.037	-.020	-.037
-.015	-.009	.003	-.007	.026	-.021	.041	-.035	.041	.051*	.018	-.004
.037	-.014	.034	.041	.055*	.049*	-.033	.016	.042	-.034	.036	.041
.064**	.130**	.048*	.078**	.018	.092**	.017	.059*	-.004	.047*	.042	.094**
.003	.088**	-.043	.041	-.010	.030	-.046*	.043	-.042	.015	-.035	.056*
-.008	-.037	.036	-.008	-.008	-.030	-.042	-.106**	.048*	-.025	-.010	-.050*
-.045	-.015	-.028	-.010	-.007	-.005	-.022	-.012	-.025	-.035	-.030	-.019
-.004	-.040	-.007	-.046*	-.013	-.026	-.005	-.002	-.018	-.022	-.017	-.036
-.018	-.122**	.014	-.055*	.018	-.056*	.088**	.018	.038	.011	.044	-.055*
-.051*	-.078**	.010	-.057*	.031	-.016	.081**	-.013	.046*	.047*	.015	-.053*
-.010	-.146**	.013	-.047*	.007	-.049*	.070**	-.058*	.040	-.035	.040	-.093**
-.029	-.191**	.006	-.076**	-.001	-.070**	.009	-.089**	.043	-.059**	-.004	-.146**
.006	.070**	.060**	.094**	.039	.083**	.075**	.102**	-.010	.021	.049*	.099**

Impressum

© 2018

Universitäten Luzern, Zürich und ETH Zürich

Herausgegeben von:

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Autorenschaft:

Julian Pfrombeck

Laura Schärler

Anja Feierabend

Marisa Roth

Gudela Grote

Bruno Staffelbach

Lektorat: Corinne Hügli

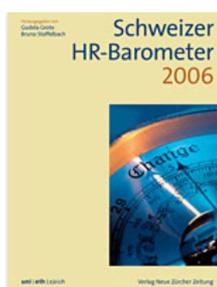
Layout: Sara Ribeiro

Frontbild: www.istockphoto.com

ISBN: 978-3-033-06963-3

www.hrbarometer.ch

Bisher erschienene Ausgaben



2006 mit dem Schwerpunktthema:
Psychologischer Vertrag und Kar-
riereorientierung



2011 mit dem Schwerpunktthema:
Unsicherheit und Vertrauen



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



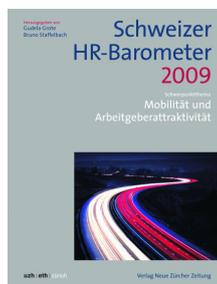
2012 mit dem Schwerpunktthema:
Fehlverhalten und Courage



2008 mit dem Schwerpunktthema:
Lohnzufriedenheit und psycholo-
gischer Vertrag



2014 mit dem Schwerpunktthema:
Arbeiterleben und Job Crafting



2009 mit dem Schwerpunktthema:
Mobilität und Arbeitgeberattrakti-
vität



2016 mit dem Schwerpunktthema:
Loyalität und Zynismus



2010 mit dem Schwerpunktthema:
Arbeitsflexibilität und Familie

ISBN 978-3-033-06963-3

www.hrbarometer.ch